

# Processutveckling på Postens Brevterminal i Göteborg

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| Inlämningsuppgift inom | Informationslogistik |
| Författare:            | Mikael Gerner        |
| Lärare:                | Jaime Campos         |
| Ljungby                | Januari 2013         |

## Innehåll

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Inledning</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1.1 Uppdrag.....   | 3         |
| 1.1.1 Bakgrund till det första uppdraget.....                                    | 3         |
| 1.1.2 Bakgrund till det andra uppdraget .....                                    | 4         |
| 1.2 Rapportens fokus .....   | 4         |
| <b>2 Metod, genomförande och styrande förutsättningar</b> .....                  | <b>5</b>  |
| 2.1 Intressenter .....   | 5         |
| 2.2 Rapportens följande disposition .....  | 5         |
| 2.3 Reservation .....  | 6         |
| <b>3 Verksamhetsbeskrivning</b> .....  | <b>7</b>  |
| 3.1 Organisation .....   | 7         |
| 3.2 Finansiell information och allmänna fakta.....                               | 8         |
| 3.3 Verksamheten på Göteborgs Brevterminal.....                                  | 8         |
| <b>4 Litteraturanknytning</b> .....  | <b>11</b> |
| 4.1 Operations och processer .....   | 11        |
| 4.2 Processdesign och processanalys .....  | 11        |
| 4.3 Kapacitetsstyrning .....   | 12        |
| 4.4 Kvalitetsstyrning .....  | 12        |
| 4.5 Förbättringsarbete .....   | 12        |
| 4.6 Kapitelsammanfattning .....  | 12        |
| <b>5 Resultat</b> .....  | <b>13</b> |
| 5.1 Resultatet av datainsamlingen - nuläge.....                                  | 13        |
| 5.2 Resultat av diskussioner och samtal med medarbetare samt observationer ..... | 15        |
| <b>6 Analys</b> .....  | <b>16</b> |
| 6.1 Analysdel 1: Analys av statistiska data.....                                 | 16        |
| 6.2 Analysdel 2: analys av observationer och samtal.....                         | 17        |
| 6.2.1 Kunskapsnivå och standarder .....  | 17        |
| 6.2.2 Engagemang och ledarskap.....  | 18        |
| 6.2.3 4V-analys .....  | 19        |
| <b>7 Förslag till möjliga lösningar och vidare forskning</b> .....               | <b>21</b> |
| <b>8 Reflektion</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>Litteraturförteckning</b> .....   | <b>24</b> |

## **Förord**

Informationslogistikprogrammet vid Linnéuniversitetet skiljer sig på flera sätt i jämförelse med många andra program som ligger inom ramarna för universitet och högskola. Ett bra exempel är samarbetet med det lokala, småländska näringslivet som skapar uppdrag till studenterna som är relaterade till respektive kurs som för tillfället studeras. Ett annat exempel är den femte terminen, T5, där studenten under en hel termin är på ett företag för att arbeta i ett ”skarpt läge”. Den här rapporten är ett resultat och en sammanfattning av min femte termin. Den vänder sig främst till andra studenter, anställda inom företaget jag har arbetat på samt övriga intressenter inom universitetet.

Jag har gjort min praktiktermin på Postens Brevterminal i Göteborg, där jag först har arbetat med ett eget uppdrag och därefter (under en kort tid) med ett projekt tillsammans med andra. Något som står klart är att jag inte hade kommit särskilt långt utan all hjälp från de medarbetare som dagligen arbetar på terminalen. Jag vill härmed tacka en mängd personer, däribland Vera, Sasha, Eskil, Jerry, Jörgen, Lars S, Wanda, Hans H, Ted, Siv, Göran, Wientek, Annika H och naturligtvis även min handledare, Helena. Ni har bidragit stort till känslan av att känna sig välkommen, min lärandeprocess och har i många goda samtal gett er syn på saker och ting. Stort tack. Tack också till alla glada, hjälpsamma och inspirerande terminalarbetare, lag-/arbets-/produktionsledare och övriga medarbetare.

Jag hoppas att ni alla finner ett nöje av att läsa min rapport och att den kan bidra positivt på ett eller annat sätt.

**Mikael Gerner**  
**Göteborg och Ljungby, januari 2014**

## Sammanfattning

Postterminalen i Göteborg har sedan några år tillbaka haft sjunkade så kallade kodandelar, som visar hur stor andel av posten som sorteras maskinellt. Rapportförfattarens uppdrag under praktikterminen har varit att undersöka anledningarna till detta och komma med förbättringsförslag. En avgränsning har gjorts vilket har inneburit att arbetet har koncentrerats till att beröra fenomenet kring varför s.k. maskinvänlig post hamnar i den manuella sorteringsprocessen.

Studier har genomförts i form av insamling av data, observationer och samtal med medarbetare på terminalen. Arbetets resultat och den efterkommande analysen har visat att den post som (bland annat) brevbärarkontoren i Lindome, Mölndal och Varberg sänder till den manuella sorteringen i en hög utsträckning innehåller sådana försändelser som hade kunnats sorteras i någon av de maskiner som finns i terminalen. Det står också klart att en av terminalens interna processer, FSU, har den största förbättringspotentialen i och med att de skickar stora mängder försändelser till den manuella sorteringen varje dag, och att i snitt 1 100 av dessa försändelser är maskinvänliga.

En slutsats som rapportförfattaren har dragit genom observationer och samtal är att kunskapsnivån bland medarbetare på terminalen kring vilka typer av försändelser som ska sorteras maskinellt respektive manuellt ibland är låg. En bidragande faktor till detta är att de anställda inte kan luta sig mot tillräckligt tydliga och vedertagna standarder som reglerar hur försändelser ska sorteras. Ofta är det den allmänna uppfattningen och varje individs erfarenhet som står till grund för beslut om till vilken typ av sorteringsprocess ska skickas. Det rekommenderas således att ledningen vidtar åtgärder i syfte att säkerställa att

- a) Det finns standarder som är gällande för nuvarande maskinpark
- b) Dessa standarder publiceras och finns tillgängliga i en sådan typ av form att den upplevs som pedagogisk av personalen
- c) Riktade insatser görs för att med hjälp av de publicerade standarderna öka personalens kunskap och kompetens kring dessa

Det är också rapportförfattarens uppfattning att ovanstående åtgärdsförslag bör implementeras även på de externa processerna, alltså de postkontor som har en lägre kvalitet än snittet. Ett sådant försök har genomförts på kontoret i Mölndal och det är rapportförfattarens uppfattning att kvaliteten har ökat, även om en statistiskt säkerställd slutsats inte kan dras eftersom denne inte fick vetskap om åtgärden förrän några veckor efter att den genomförts.

Rapporten innehåller också information och en beskrivning av berörda kunskapsområden som för den insatte kan vara intressant att fördjupa sig i. Eftersom rapporten inte är att anse som strikt akademisk dras dock ingen närmare och mer specificerad koppling mellan de presenterade kunskapsområdena och det arbete som har genomförts.

# I Inledning

Praktikterminen har genomförts på Posten Meddelandes brevterminal i Göteborg. Under följande rubriker ges en beskrivning av mitt uppdrag och rapportens fokus.

## I.1 Uppdrag

När terminen planerades, i juni/juli 2013, formulerades uppdraget till att endast omfatta ett specifikt område. Detta specificerades av processchefen Rui Bastos (personlig kommunikation, 12 juli 2013) i ett antal punkter:

- ”Uppdraget handlar om att kartlägga och reda ut sambanden och förhållanden mellan brevfrändelser som vi styr till maskin och det som verkligen sorteras i maskinen.
- ”Kartlägga och utreda varför vi just nu har en negativ trend gällande andel maskinsorterade brev.
- Titta på flöden inom terminalen, mellan våra delprocesser och hur vi arbetar med detta i varje delprocess och produktionsenhet.
- I sin förlängning även undersöka den delen vi får in till oss från andra enheter, den yttre påverkan.”

Uppdraget var från början ganska stort, både på djupet och på bredden. I princip var den enda avgränsningen som var fastställd från början att uppdraget endast skulle röra så kallade små A-brev. Uppdragets ursprungsform ledde till en ny form av avgränsning som endast kom att omfatta de två första punkterna. Till viss del arbetade jag också med de två sista, men i en mer godtycklig och icke-strukturerad form i syfte att öka min förståelse för processer både inom den egna terminalens och för övriga processer för bolaget i stort. Mitt fokus har därför under terminens första två månader legat på att undersöka hur stor andel av den post som sorteras manuellt som hade kunnat sorteras maskinellt, och även vilken process som har styrt frändelserna till fel typ av sorteringsprocess samt möjliga anledningar till detta.

Efter de två månaderna ansåg jag mig ha en god bild av situationen och arbetade i princip enbart med att förbättra och säkerställa den statistik som var grunden i mitt arbete. Jag kände i detta läge att jag kunde ha nytta av att avsluta det arbete jag höll på med då, och att istället arbeta med något annat. Av en slump meddelade en produktionschef att han skulle starta ett logistikprojekt, och att jag kunde få vara en del av det. Projektet, kallat VGT (Vägning Tåg), innebär i korthet att Göteborgs Brevterminal (GBT) ska designa och implementera en ny process för vägning av frändelser som skickas via tåg. Min del i projektet har dels varit att bistå projektledaren och projektgruppen i stort, men också att vara en del i de diskussioner som har förts på projektmöten om till exempel hur processen ska designas, vilken utrustning som ska köpas in samt var denna ska placeras.

### I.1.1 Bakgrund till det första uppdraget

GBT har sedan en lång tid tillbaka i huvudsak sorterat inkommande och utgående frändelser maskinellt. Vissa frändelser har dock en sådan utformning att de inte kan sorteras i någon av de maskiner som finns, och måste istället sorteras manuellt. GBT har historiskt sett haft ganska höga andelar när det kommer till just maskinsortering av brev, så kallade kodandelar. Under de senaste åren har kodandelarna dock minskat, och den manuella sorteringen har ökat. Eftersom kostnaden för att sortera ett brev manuellt i

jämförelse med i en maskin är högre (cirka en krona i merkostnad, (Posten Meddelande AB, 20xx)), ligger det i Postens intresse att styra så många försändelser som möjligt till maskinell sortering.

GBT har i flera år försökt att arbeta med att ta reda på orsaker till att kodandelarna minskar, i en mer eller mindre strukturerad form (Annika Berntsson, personlig kommunikation 2013-09-10). Några konkreta slutsatser har dock inte kunnat fastställas vilket är en av anledningarna till att jag blev tilldelad uppdraget.

### **1.1.2 Bakgrund till det andra uppdraget**

Många av de försändelser som transporteras varje dygn fraktas med hjälp av tåg. En stor motivation till att transportera så mycket som möjligt med tåg är de minskade koldioxidutsläppen, vilket Posten också har fått uppmärksamhet för i samband med mottagandet av utmärkelsen "Bra miljöval" år 2003. Posten ser flera fördelar med det tänkta resultatet av VGT-projektet, däribland större kontroll över kostnader, volymer, försändelser och lastbärare, förbättrad produktionsplanering samt förbättrad arbetsmiljö. Dessutom är ett av syftena med VGT-projektet att möta ett nytt lagkrav gällande lastbesked för tåget, samt krav som ställs av tågoperatören Green Cargo (Ted Sommerlind, personlig kommunikation 2013-10-21).

## **1.2 Rapportens fokus**

Den här rapporten kommer att härefter att ha fokus på det första och ursprungliga uppdraget. Anledningen till detta är att det är det som jag har arbetat mest med. Mängden material och kunskap i övrigt är också större i det första projektet, vilket innebär att bidraget till innehållet i rapporten således blir större.

## 2 Metod, genomförande och styrande förutsättningar

Som jag tidigare beskrev har uppdragets utformning, tillsammans med komplexiteten i organisationens olika processer, bidragit till en avgränsning. Min företagshandledare, Helena Holmberg, föreslog att det bästa vore att börja med att bekanta mig med Postens system för hantering av data och statistik, QlikView. Syftet med detta var, förutom att lära mig systemet, att titta på statistik rörande kodandelar för att få en nulägesbild om det problem jag var satt att arbeta med.

Efter att under några veckor dels ha arbetat med att undersöka den statistik som redan fanns tillgänglig via QlikView samt lära känna processerna i produktionen, enades jag och Helena om att jag skulle gå vidare med att koncentrera arbetet till den manuella småbrevssorteringen (även kallat ”manuella små”) på kvällstid. Detta för att kunna genomföra kvantitativa studier av hur mycket maskinvänlig post som finns i den manuella sorteringen. Studierna genomfördes under ca sex veckor med hjälp av en speciellt framtagen blankett, se bilaga 1.

I korthet såg processen för datainsamling ut på följande sätt:

1. Ta en låda med post och identifiera vilken process som har skickat den till manuella små
2. Räkna hur många försändelser lådan innehåller
3. Räkna hur många av försändelserna som hade kunnat gå igenom en automatisk sorteringsmaskin
4. Notera resultatet på blanketten

Under perioden som datainsamlingen bedrevs försökte jag tänka på det Jacobsen (2002) säger om insamling av både kvantitativ och kvalitativ data, till exempel graden av den interna och den externa giltigheten. Jag tänker inte göra någon djupgående utläggning om detta så som normalt görs i en akademisk rapport, utan nöjer mig med att säga att jag är förhållandevis nöjd med hur det presenterade resultatets nivå av intern och extern giltighet. Jag tror dock att det hade blivit ännu bättre om jag hade varit mer strukturerad i början av arbetet. En motivering till detta lämnas i reflektionskapitlet.

### 2.1 Intressenter

Den här rapporten är främst skriven för att läsas av chefer och arbetsledare på Postens brevterminal i Göteborg som någon form av underlag, till exempel till beslut eller förbättring. I andra hand är tanken också att nå andra studenter som i sin utbildning kan finna rapporten intressant.

### 2.2 Rapportens följande disposition

Den här rapportens disposition följer standarder för sedvanliga akademiska rapporter i någorlunda utsträckning, fast med en anpassning till det akademiska och praktiska uppdrag som jag har genomfört.

Efter en verksamhetsbeskrivning, som beskriver Postens organisation och processer inom terminalen, följer ett kapitel som pekar ut den litteratur som är aktuell för det uppdraget. Det ges också en presentation av resultatet både utifrån statistiska data och mer godtyckliga parametrar utifrån samtal och observationer, samt en analys av dessa. Jag kommer att avsluta med att i reflektionskapitlet diskutera praktikterminen med en personlig vinkel.

## **2.3 Reservation**

jag har gjort mitt allra bästa för att ta till mig fakta, främst från medarbetare, på ett objektivt och korrekt sätt. Trots detta finns alltid risken, i alla rapporter, forskningspublikationer eller vad det nu må vara, att människor till exempel känner sig felaktigt citerade, eller att fakta de berättat har återgivits på ett felaktigt sätt. Jag tror inte att några sådana fel finns i den här rapporten, men vill ändå passa på att säga att i den händelse någon uppfattar att sådant förekommer inte behöver bekymra sig över att jag avsiktligt har försökt vända fakta till rapportens, arbetets eller min egen fördel.



### 3 Verksamhetsbeskrivning

Här beskrivs verksamheten på GBT och en inblick ges i till exempel organisationen och de processer som bedrivs.

#### 3.1 Organisation

Göteborgs Brevterminal är en del av PostNords affärsområde Meddelande Sverige. Förutom Meddelande Sverige finns tre andra affärsområden; Breve Danmark, Logistik samt Strålfors. Meddelande Sverige står för huvuddelen av Postens produktion, det vill säga uppsamling, sortering och utdelning av försändelser (PostNord, 2013). Affärsområde Logistik bidrar till detta, bland annat i form av transporter, till exempel mellan två terminaler. För en detaljvy över PostNords organisation, se Figur 1.

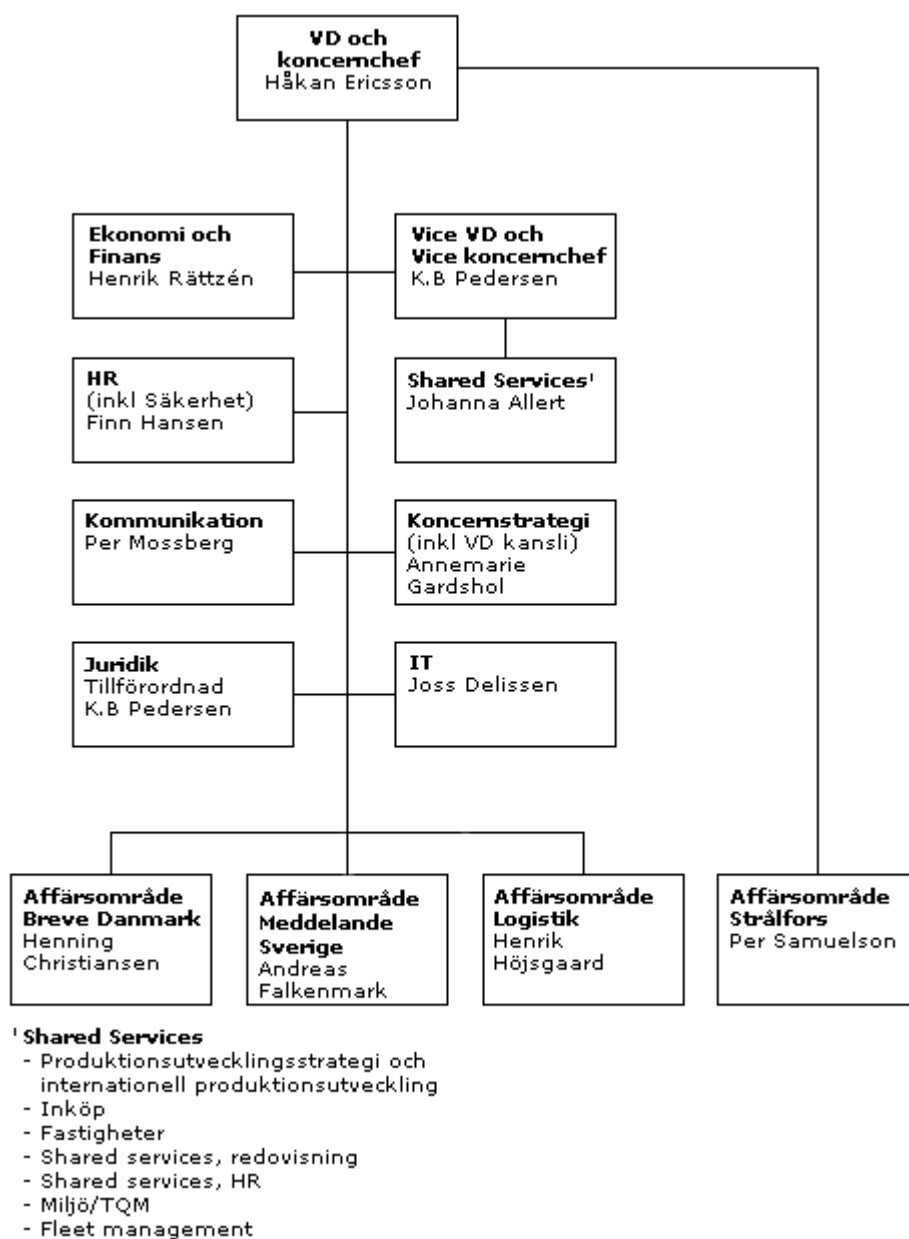


Fig 1-1: PostNords organisationsschema

## 3.2 Finansiell information och allmänna fakta

Under 2012, som är utgivningsåret av den senaste årsredovisningen som är publicerad vid skapadent av denna rapport, hanterade PostNords 40 000 medarbetare ett genomsnitt på 11 miljoner brev, 400 000 paket och 11 000 godspallar till 25 miljoner invånare och två miljoner företag varje arbetsdag (PostNord, 2013). Nettoomsättningen var år 2012 39 miljarder kronor. Den så kallade leverans kvaliteten för förstaklassbrev uppgick till 95%.

2012 gjorde PostNord bedömningen att antalet brev försändelser kommer att minska med ca 6% i Sverige under 2013, jämfört med föregående år. I kontrast till detta uppskattas det att e-handeln med fysiska varor ökade med ca 15% i hela Norden. I allmänhet ser PostNord trender i form av minskade brevvolymer till följd av digitalisering, krav på ett ökat kostnadsfokus på grund av ökade logistik kostnader samt att mottagaren får ett allt högre inflytande när det kommer till kommunikation och leverans villkor (PostNord 2013).

## 3.3 Verksamheten på Göteborgs Brevterminal

Göteborgs Brevterminal är en av elva terminaler i Sverige (Posten, 2013). Terminalen har ett upptagningsområde som omfattar 33 kommuner, från Varberg i söder till Strömstad i norr. Detta innebär att 630 000 hushåll, 51 000 företag och 3 300 brevlådor servas varje vardag. Totalt flödar ca 2 300 000 försändelser per dygn genom terminalen (Posten AB, 2013). Dessa är uppdelade i olika typer. Exempel på dessa är:

- Små brev (lätta försändelser som är i C5-format eller mindre)
- Stora brev (försändelser som oftast är i C4-storlek, och väger lite mer)
- Klump (Paket, Varubrev och övriga försändelser som anses som ”klumpiga”)
- Värde (försändelser med ett högre värde som omfattas av extra säkerhet)
- Fladder (Små blanketter, broschyrer eller reklamblad som inte kan köras genom maskin)

Flera av terminalens processer är formade utifrån de olika typerna av försändelser. Som ett komplement till dessa finns en rad olika stödprocesser. De olika processerna kan delas upp i olika grupper, till exempel små brev och stora brev. Nedan har jag gjort mitt bästa för att beskriva varje enskild process även om det är något komplicerat.

- Brevresning (FSU, IRM, SRM)  
Till brevresningen kommer främst post som är tömd från brevlådor samt post från Postens ombud, i upptagningsområdet. Syftet är att skilja olika format på försändelser så att de kan skickas vidare till rätt process för sortering (PostNord, 2013).
- Direktinlämningen (DIL)  
Direktinlämningens uppgift är att ta emot försändelser som kommer från kunder i form av företag och organisationer. Ofta är det storsändningar som levereras på pall, som sedan skickas vidare till lämplig sorteringsprocess (PostNord, 2013).
- Vägning i Flykten (VIF)  
VIF:ens syfte är att ta betalt för s.k. streckkodspost som kommer in från företag. I processen läses en streckkod som innehåller information om den avsändare som

sedan ska faktureras.

- Postfördelningen  
Samma sak som brevresning – fördelning av försändelser till olika processer. T.ex. från företag som redan har sorterat posten i format. Ofta är posten färdigställd i olika lådor som ska till rätt ställe via den så kallade in-roboten.
- Maskinell sortering små (BFM, ISM)  
Så kallade småbrev som är lämpliga för maskinell sortering sorteras i någon av de BFM:er (BrevFörädlingsMaskin) och/eller ISM:er (Integrerad SorteringsMaskin) som finns i terminalen. Maskinerna programmeras efter ett specifikt körningsprogram som till exempel beskriver hur noggrant breven ska sorteras. Posten har påbörjat ett arbete som ska resultera i att terminalens maskiner sorterar så noggrant som möjligt utifrån brevbärens s.k. gångordning. Detta innebär att brevbärens inte behöver göra någon sedvanlig sortering på det lokala kontoret, utan kan istället ta den färdigsorterade högen med brev som har anlänt från terminalen och åka direkt ut på sin brevbärarrunda (PostNord, 2013).
- Manuell sortering små  
I den manuella småbrevssorteringen sorteras försändelser av olika typer som inte uppfyller kriterierna för att kunna sorteras maskinellt. Anledningen till att de inte uppfyller kriterierna för en sådan lämplighet kan vara flera. Här presenteras några exempel:
  - Försändelsen är s.k. fladder – den är för tunn och skulle glida rakt igenom en maskin utan att sorteras
  - Försändelsen har olika färger och mycket text på utsidan av emballaget vilket försvårar läsning av adressen samt den kod som maskinen trycker på försändelsen
  - Försändelsen har en form eller storlek som gör att den är olämplig för maskinell sortering
  - Försändelsen innehåller metallföremål, t.ex. nycklar, gem eller mynt.
- Maskinell sortering stora (SFM, SSM)  
I de maskinella storbrevsmaskinerna sorteras försändelser i C4-storlek. Dessa maskiner klarar dessutom av att sortera brev som är tjockare än de som går igenom småbrevsmaskinerna.
- Manuell sortering stora  
Den manuella sorteringen för stora brev baseras, precis som i den manuella småbrevshanteringen, på försändelser som av en eller anledning inte kan gå genom en maskin. Till denna process kommer olika former av tidningar och magasin samt brev som är för stora/tjocka/klumpiga för någon av maskinerna.
- Maskinell sortering av klump (KSM)  
I KlumpSorteringsMaskinen sorteras varubrev, mindre paket och dylika försändelser.

- Värdehanteringen  
I en avdelning av Göteborgs Brevterminal finns det s.k. ”Värdet”, som har en högre säkerhetsklassning än övriga delar. Där finns hanteringen av värdefulla försändelser. Där manuellt sorteras olika typer av försändelser i olika produktkategorier, till exempel REK (rekommenderat) eller express.
- Flödeshanteringen  
Medarbetarna i ”Flödet” ansvarar för terminalens interna flöden mellan processer. Mycket av arbetet sker på truck, där försändelser transporteras i olika typer av behållare från till exempel en maskin till en lastkaj. Här arbetar också den s.k. Flödesledaren som har helhetsansvaret för att samtliga processer presterar som de ska under skiftet. Flödesledaren ansvarar också för koordinering och statusuppdateringar till interna processer, andra terminaler, transportörer och Postens centrala transportledningscentral.
- Videokodning  
En betydelsefull del av arbetet på GBT är den så kallade videokodningen. Den går ut på att medarbetare utifrån ett rullande schema bemannar någon av de datorstationer som finns för att tyda de fotografier som maskinerna tar på brev vars adressfält är oläsbart för maskinen i fråga. Samtidigt som medarbetaren ”kodar” brevet åker det genom en fördröjningsbana i maskinen där det cirkulerar medan adressen tyds och kodas.

**Fotnot:** oftast beskrivs hanteringen av stora brev som en process, och hanteringen av små som en annan. Jag tyckte dock att det ger en större förståelse att redovisa varje process/stödprocess för sig.

## 4 Litteraturanknytning

Även om detta inte har varit ett arbete där syftet är att skriva en akademisk och vetenskaplig rapport har jag ändå tittat efter relevant litteratur i ämnet. Det arbete som jag har genomfört kan anses ligga inom flera olika ämnes- och/eller kunskapsområden. Jag skulle säga att Management (med en inriktning mot processer och operations) är det som ligger närmast till hands, kanske mest för att det är så brett. Detta ligger ofta inom universitetens ekonomiska fakulteter men är också en stor del av Informationslogistiken. En kort slagning på Wikipedia förklarar Management så här:

*”I akademiskt avseende är management tvärvetenskapligt och förknippas bland annat med byråkrati, PR, kunskapsutveckling, företagsstrategier, produktutveckling, kapital, kvalitetssäkring, och personalfrågor.”*

Jag tycker att det i mitt arbete har varit väldigt relevant, om än svårt, att kunna se samband mellan dessa delar och förstå hur processer påverkar varandra. Ännu viktigare är kanske hur en lagd strategi påverkar utformningen av processen eller hur processen fungerar dagligdags och bidrar till att skapa värde för organisationen. Jag har främst använt boken *Operations and Process Management – Principles and Practice for Strategic Impact* av Slack et al. (2012). Anledningen till att jag har valt just den boken är att den på ett bra och genomgående sätt förklarar och beskriver ovanstående.

Just eftersom Management är så brett är min tanke att det kan vara bra att specificera närmare vilka delar som jag på något sätt har haft användning av. Jag utgår från olika kapitel och uppdelningar i boken av Slack et al. (2012).

### 4.1 Operations och processer

Det som på engelska (och till viss del även på svenska) kallas för operations utgör tillsammans med processer verksamhetens sätt att skapa produkter och tjänster. De båda är en form av paraplybegrepp eftersom de täcker in så mycket. Det kan låta väldigt oklart för någon som inte är insatt, men egentligen är det inte så avancerat. Allt som görs i en organisation utgörs av processer, mer eller mindre planerade och utformade. Operations, som skulle kunna översättas till verksamhetsstyrning, handlar om förmågan att designa, styra och övervaka processerna så att organisationen når önskat resultat. Nedanstående kunskapsområden kan anses vara en del av just operations.

### 4.2 Processdesign och processanalys

Processdesign kan väldigt enkelt och kort förklarad beskrivas som arbetet med att skapa en process och de aktiviteter som är en del av den. I detta ingår också att positionera processen vilket innebär att välja mellan att till exempel producera väldigt mycket av en enskild produkt och på så sätt vara kostnadseffektiv, eller att vara mer flexibel, producera mindre av varje produkt men istället ta ut ett högre pris. Det finns många olika analyser och modeller som beskriver samband mellan volym och ”produktbredd” (eng. *variety*), varav en återfinnes i analyskapitlet.

Processanalys är en form av uppföljning av designen där organisationen till exempel kan fråga sig huruvida processmålen är enkla att förstå eller om processkapaciteten räcker till de aktiviteter som ska utföras.

I mitt arbete är både designen och analysen relevant, eftersom det påverkar arbetet i den manuella småbrevshanteringen, som jag har undersökt. Beroende på till exempel hur processens flexibilitet är så blir det mer eller mindre svårt att hantera toppar och dalar i produktionen.

### **4.3 Kapacitetsstyrning**

En del som jag tycker är ganska viktig när det gäller Postens processer är kapacitetsstyrning. Det kan beskrivas som en aktivitet med syfte att hantera skillnader i efterfrågan (av t.ex. personal) och organisationens möjligheter att möta denna. Posten använder prognoser vid bemanning av de olika processerna för att kunna klara av att producera med hög kvalitet till så låg kostnad som möjligt. De största utmaningarna är enligt Slack et. al. (2012) att räkna ut vilken baskapacitet som ska finnas och hur felberäkningar ska hanteras.

### **4.4 Kvalitetsstyrning**

Kvalitet definieras enligt Slack et. al. (2012) ”*consistent conformance to customers’ expectations*”. Därtill hör kvalitetsstyrning som innebär att se till att det finns en förståelse för vikten av kvalitet och sätten på vilka kvaliteten kan förbättras. Slack et. al. (2012) trycker på att det är viktigt att kvalitetstänkets sprids i hela organisationen och att ledningen förser verksamheten med möjligheter att leverera kvalitet till interna processkunder. För att de möjligheterna ska kunna skapas krävs att kvalitetsstandarderna är väldefinierade och att medarbetare förstår dem, som i fallet med att försändelser felaktigt finns i manuella små för sortering. Ovanstående är i högsta grad aktuellt i mitt arbete, då fenomenet med post som styrs till fel process kan ses som en kvalitetsbrist.

### **4.5 Förbättringsarbete**

Arbetet med att förbättra något görs för att det finns ett spann mellan nuläget och det önskade läget. En GAP-analys kan visa på hur stort spannet är. Det finns många olika metoder för förbättringsarbete och flera av dessa använder Posten i det dagliga utvecklingsarbetet. Slack et. al (2012) påtalar vikten och utmaningen i att skapa en förbättring som är bestående. Återigen betonas ledningens roll att stötta och styra i samarbete med övriga medarbetare. Problemet med en bestående förbättring är också något som har framkommit i mitt arbete där jag flera gånger har fått förklarat för mig att det har funnits en svårighet i att skapa just ständiga förbättringar.

### **4.6 Kapitelsammanfattning**

Sammanfattningsvis kan det åter slås fast att Management är ett väldigt brett område och att det säkerligen finns fler kunskapsområden som jag har berört lite, men som inte finns representerade här. Tanken med avsnittet att ge möjlighet till den vetgirige att hitta mer information och fakta i ämnet som, för att kunna platsa här, tydligt ska kunna kopplas till mitt arbete.

## 5 Resultat

I detta avsnitt presenterar jag det resultat som jag har kommit fram till i mitt arbete.

### 5.1 Resultatet av datainsamlingen - nuläge

Det mest intressanta i resultatavsnittet torde vara delen som berör den datainsamling som har gjorts i den manuella småbrevssorteringen, eftersom den insamlingen till stor del står som grund till vidare analyser. Generellt är mängden data så stor att jag inte tycker att det är varken intressant, relevant eller praktiskt möjligt att inkludera allt i den här rapporten, utan nöjer mig med en sammanfattning av det Excel-dokument som har varit basen för lagringen av uppgifterna.

Tabell 1 nedan är hela grunden för mitt arbete och visar de processer där det har funnits data att hämta för insamling. Det är både interna processer inom Göteborgs Brevterminal och externa brevbärarkontor (som utgör merparten av processerna). Tabellen visar en översikt med (från vänster) process, hur många lådor med försändelser som har räknats för varje process under datainsamlingsperioden och hur stor genomsnittandel maskinpost som har skickats från varje process. Dessutom finns, i kolumnen längst till höger, statistik som visar hur många försändelser som skickas totalt till det manuella A-flödet varje dag. Genom att samköra informationen i tabellen går det att visa på hur mycket maskinpost som kommer totalt från respektive process till manuella små.

| Process          | Antal räknade lådor | Antal räknade brev | Andel maskinpost i % (genomsnitt av alla räknade lådor) | Genomsnitt antal A-brev till små manuella per dag |
|------------------|---------------------|--------------------|---|---|
| Billdal          | 1                   | 154                | 98,7  | 2,4   |
| Ruskvädersgatan  | 6                   | 294                | 0,16  | 59,8  |
| Borås (samtliga) | 5                   | 311                | 0,36  | 471,1   |
| Vårgårda         | 4                   | 141                | 0,875   | 22,8  |
| Nordstan         | 4                   | 273                | 0,92  | ?   |
| Lilla Edet       | 1                   | 105                | 0,95  | 6   |
| Tanumshede       | 2                   | 320                | 1,55  | 12,2  |
| Källekärr        | 3                   | 116                | 2,36  | 29,8  |
| FC Sisjön        | 2                   | 211                | 2,85  | 185,1   |
| Västra frölunda  | 10                  | 860                | 4,37  | 197   |
| Henån            | 4                   | 61                 | 5   | 10,1  |
| Masthamnsgatan   | 4                   | 557                | 5,08  | 52,6  |

|                     |    |      |                         |          |
|---------------------|----|------|-------------------------|----------|
| Härlanda            | 1  | 58   | 5,1                     |          |
| Första Majgatan     | 8  | 777  | 5,33                    | 133      |
| Hisings Backa       | 4  | 96   | 6,25                    | 31,3     |
| Stenkullen          | 6  | 613  | 10,6                    | 72,9     |
| Vänernsberg         | 1  | 9    | 11                      | 49,3     |
| Majorna             | 5  | 95   | 12,32                   | 14       |
| Göteborg FSU        | 90 | 9871 | 13,7                    | 8 033,00 |
| Sävedalen           | 8  | 1109 | 20,98                   | 195,6    |
| Alingsås            | 3  | 151  | 25,4                    | 28,3     |
| Bollebygd           | 3  | 99   | 26,1                    | 24,3     |
| Mölndal             | 11 | 1720 | 28,78                   | 72,9     |
| Varberg             | 11 | 363  | 29,81                   | 63,3     |
| Polstjärnegatan     | 4  | 106  | 32,5                    | 61,3     |
| Lindome             | 9  | 635  | 39,07                   | 72,1     |
| VIF                 | 8  | 844  | undermåligt<br>underlag | 1 800,00 |
| Okänd               | 8  | 1302 | 58,88                   | ?        |
| Postfördelning      | 4  | 690  | 63,325                  | ?        |
| Formatskiljning ISM | 2  | 299  | 69,2                    | ?        |

Anmärkning: från 27 sept - 28 okt

Tabell 1: Översikt över andelen maskinpost från olika processer. Processer som har levererat mindre än 200 brev till manuella små total har markerats i grått för att visa på en lägre tillförlitlighet i det statistiska underlaget. I rött markeras de processer som har en genomsnittandel av maskinpost på mer än 10%.

I tabell 2 visas de processer som i tabell 1 pekas ut för att ha en hög andel maskinpost i det manuella småbrevsflödet, med korrigering för att utesluta processer med ett lågt statistikunderlag.

| Kontor/Process | Andel  |
|----------------|--------|
| Okänd          | 58,8 % |
| Lindome        | 39 %   |
| Varberg        | 29.8 % |



|              |        |
|--------------|--------|
| Mölndal      | 28,7 % |
| Sävedalen    | 20,9 % |
| Göteborg FSU | 13,7 % |
| Stenkullen   | 10,6 % |

Tabell 2: De processer med högst genomsnittlig andel maskinpost i det manuella småbrevsflöde (A-post)

Tabellerna visar på värden som är kraftigt ovanför vad som borde vara anses acceptabla. Exakt vilken procentsats som gör röda siffror till gröna är dock inte kartlagd utan det handlar mer om en gemensam bedömning från ledningshåll.

I analyskapitlet finns dessutom en tabell som visar *förbättringspotentialen* för olika processer.

## 5.2 Resultat av diskussioner och samtal med medarbetare samt observationer

Som tidigare beskrivits har jag haft många samtal och diskussioner med medarbetare på olika nivåer i terminalen. Precis som Jacobsen (2002) skriver ger sådana samtal en bild om hur den ”*enskilda individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen*”. Samtal och möten är en konsekvens av att människor arbetar på golvet i direkt anslutning till mig själv och ofta har det varit en ren tillfällighet att jag får ta del av någons tankar och idéer som är relevant för mitt arbete.

Jag har vid ganska många tillfällen fått höra av ganska många personer att det finns en kunskapsbrist bland medarbetarna. Framst innebär detta att det ibland saknas kunskap om vilka försändelser som kan sorteras i vilka maskiner. I vissa fall finns det även olika uppfattningar kring vilka standarder som gäller när det gäller just vilka storlekar på olika försändelser som fungerar att sorteras i vissa maskiner. Detta leder ofta till en diskussion mellan medarbetare om vad som ska ligga var.

I samtal med främst arbetsledare har det också framkommit att motivationen och/eller engagemanget till arbetet hos viss personal ibland är lågt. Detta ska främst bero på, enligt de arbetsledare jag talat med, att det helt enkelt inte går att skapa motivation eller engagemang för de medarbetare som till exempel bara arbetar några timmar varje kväll.

Under en kväll talade jag med två medarbetare med lång tjänstgöringstid som fast heltidsanställda om hur arbetet på GBT har förändrats genom åren. Jag skulle vilja påstå att det är den allmänna uppfattningen att utvecklingen på Posten under 2000-talet har inneburit en högre arbetsbörda och en mindre komfortabel arbetssituation. De båda medarbetarna håller med om den bilden men menar inte att det nödvändigtvis har lett till ett mindre engagemang för de arbetsuppgifter som ska utföras.

Den tredje punkt som har framkommit, dock inte alls i lika stor utsträckning som de två tidigare rörande kunskap och engagemang, rör gällande att det finns ett visst missnöje för vissa arbetsledares sätt att leda sina medarbetare. Till exempel påstås det att de ibland lägger sig i arbetet i onödigt stor utsträckning. Det finns dock inget som tyder på att det är något som ligger utanför vad människor normalt tycker och tänker på en vanlig, svensk arbetsplats.

## 6 Analys

I analysen sätter jag det insamlade resultatet i ett sammanhang. Syftet är att öka kunskapen kring problemområdet och ge ett underlag till de ansvariga som är tänkt att ligga som grund till beslut.

### 6.1 Analysdel I: Analys av statistiska data

Genom att strukturera de statistikdata som jag samlat in kunde jag till slut beskriva nulägesituationen med maskinpost i den manuella sorteringen. En sammanfattning av detta återfinns i tabell 1. Jag har också valt att göra en tabell (se nedan) som visar hur stor förbättringspotentialen är för respektive process. Detta motiveras av att en process kan ha väldigt höga procentsiffror, det vill säga att mycket av det de skickar till den manuella sorteringen är maskinpost, men att antalet brev som de skickar till till manuella i sin helhet är lågt. Detta gör att en process med ett lägre procenttal kan ha en högre förbättringspotential än en process med ett högre procenttal.

| <u>Kontor/process</u> | <u>Antal brev totalt till manuella små per dag</u> | <u>Andel maskinpost som skickas till manuella små per dag, genomsnitt</u> | <u>Antal maskinbrev i det manuella A-flödet per dag</u> |
|-----------------------|--|---|---|
| Göteborg FSU          | 8 033,00   | 13,7  | 1100,5  |
| Sävedalen             | 195,6  | 20,98   | 56,1  |
| Lindome               | 72,1   | 39,07   | 28,1  |
| Mölndal               | 72,9   | 28,78   | 20,9  |
| Varberg               | 63,3   | 29,81   | 18,8  |

Tabell 2: Processer med störst förbättringspotential

Tabellen visar de fem processer med högst förbättringspotential. Längst till höger visas hur många brev som inte hör hemma i den manuella småbrevssorteringen men som ändå kommer dit. Som det går att se är Göteborg FSU den process med överlägset högst förbättringspotential med ungefär 1 700% fler brev än den process som kommer näst på tur.

Genom att samköra den data som jag samlat in kunde jag även försöka förklara situationen och dess orsaker, konsekvenser samt eventuella förändringsförslag. Nedan följer en redovisning av de samband som har analyserats samt resultatet av dessa analyser, formulerat i form av hypoteser. Detta inkluderar alltså endast data från den insamling jag gjort i form av brevräkning – inte observationer, samtal eller diskussioner.

**Hypotes 1: Vilken veckodag det är påverkar andelen maskinpost i den manuella småbrevssorteringen.** Detta eftersom det är olika stora volymer på olika veckodagar, och även på grund av att det är skiftbyte mellan dag- och kvällsskiftet varje torsdag. Analysen har inte kunnat visa på några samband utifrån vilken veckodag det är.

**Hypotes 2: Vilken tidsperiod i månaden det är påverkar -||-**. Detta eftersom det under vissa dagar under en månad skickas en viss typ av försändelser – till exempel skickas mycket s.k. ”filépost” i dagarna före den 25:e varje månad, i form av räkningar. Analysen har inte kunnat visa på några samband utifrån vilken tidsperiod i månaden det är.

**Hypotes 3: Hur stora volymer som har flödat genom terminalen under kvällen påverkar -||-**. En tanke fanns kring att stora volymer skapar stress bland medarbetarna

och att den direkta konsekvensen blir att kvaliteten minskar. Det finns dock inga belägg för att så är fallet.

**Hypotes 4: Hur stora volymer som processen Göteborg FSU hanterar påverkar hur mycket maskinpost den skickar till den manuella småbrevssorteringen.** Precis som i föregående steg baseras denna hypotes på förmågan att arbeta under en högre arbetsbelastning. Inte heller här finns belägg för att hypotesen stämmer.

**Hypotes 5: Vilket arbetslag som arbetar påverkar -||-.** För att se huruvida de två arbetslagen presterar olika kvalitetsmässigt jämfördes andelarna maskinpost med tidsperioder mellan skiftbyten. Det finns inga samband som stöder hypotesen.

**Hypotes 6: Desto senare på kvällen det är, desto större sannolikhet är det att andelen maskinpost som kommer från de interna processerna ökar.** Eftersom arbetsbelastningen i terminalen ökar i takt med att det blir allt senare på kvällen fanns det anledning att se huruvida kvaliteten i form av mängden maskinpost påverkas. Det finns *vissa tendenser* som visar på att hypotesen stämmer när det gäller Göteborg FSU, som skickar de största mängderna post till den manuella småbrevssorteringen.

**Hypotes 7: Andelen (torr) maskinpost ökar om det har regnat/varit fuktigt utomhus.** Till viss del har jag kunnat se att så är fallet. Inte i någon stor utsträckning, men det finns ändå indikationer som pekar på det. Vad det beror på har inte kunnat klarläggas.

De sju hypoteserna kan sammanfattas genom att konkludera att det inte finns några egentliga förklaringar till varför det ibland finns en hög andel maskinpost i den manuella småbrevssorteringen. De höga andelarna "bara finns där" utan att det bestämt med klara fakta går att visa på varför. På grund av detta finns det anledning att vidare utforska vilka tänkbara anledningar och förklaringar som kan finnas. Det lämpliga och enda riktiga är därför enligt min åsikt att ta in resultat från de observationer, samtal och diskussioner som jag har haft tillsammans med medarbetare.

## 6.2 Analysdel 2: analys av observationer och samtal

Eftersom det inte finns några säkerställda, hårda, fakta som kan ställas som orsaker till den påvisade situationen är det viktigt att försöka ta in de observationer jag gjort, och de samtal jag har haft med medarbetare. Det som är svårt är att göra bilden nyanserad och riktig; de åsikter och tankar någon uttrycker om något kan för en annan person låta märkligt och felaktigt. Jag har därför lyft fram det som människor har berättat för mig, det jag har sett samt övriga intryck och försökt väva ihop det med kunskaper som min utbildning har gett mig för att på så sätt komma fram till mer eller mindre rimliga slutsatser.

### 6.2.1 Kunskapsnivå och standarder

Jag tycker att det är klarlagt att ett av de största områdena med förbättringspotential är kunskapsnivån hos de anställda. Jag vill peka på att det är en bidragande faktor till att det kommer mer maskinpost till den manuella småbrevssorteringen än vad det hade gjort om kunskapsnivån hade legat på en generellt högre nivå. Orsakerna till de ibland otillräckliga kunskaperna kan bero på flera saker. Exempel är:

- De anställda får inte tillräckligt med tid till utbildning/fortbildning

- Det kostar för mycket
- Det finns inte tid
- Behovet har inte varit känt
- De anställda tar inte initiativ till utbildning/fortbildning

Att det inte finns några entydiga standarder som personalen har kunskap om är också ett problem. Som det är idag är det många som använder sin erfarenhet och motiveringen ”jag gör som vi alltid har gjort” i beslutsfattandet om vilken process som ska följa den som personen för tillfället arbetar vid. Det är min bestämda uppfattning att det väl etablerade standarder som fungerar bra är så gott som nödvändigt när personalen ska utbildas. I annat fall riskerar utbildningstillfällena, anvisningsanslag, handböcker med mera att bli otydliga, svåra att förstå och tandlösa. Detta är även bilden jag har fått av Marius Mihailescu (Personlig kommunikation 2012-11-08 m.fl.) vid hans föreläsningar.

Även om Posten bör arbeta för att få fram tydliga standarder är det inte lika självklart att dessa bör kommuniceras i form av olika typer av utbildningsinsatser. Detta kan låta märkligt eftersom jag har pekat på att det är bra för företaget om personalen kan öka sina kunskaper. Jag menar dock att det behöver analyseras hurvida företaget på kort och lång sikt skulle tjäna på att avsätta tid och resurser till att utbilda alla anställda kontinuerligt genom flera kurstillfällen, till exempel. Det går naturligtvis också att fundera över i vilken form nya standarder ska kommuniceras om det inte sker genom regelrätta utbildningar. Pedagogiska anslag vid arbetsstationerna är en möjlighet.

## 6.2.2 Engagemang och ledarskap

Som påvisats tidigare i rapporten har det funnits synpunkter på personalens engagemang som har kommit från medarbetare med olika befattningar. Ibland har det betecknats som lågt, framför allt gäller det den personal som jobbar korta skift och som inte kommer i närheten av en heltidstjänst. En arbetsledare uttryckte det som att ”det inte går att få personer med sådana anställningar motiverade”. Minskat engagemang har också påvisats hos äldre medarbetare som tycker ”att det var bättre förr”. Det har dock inte klarlagts i vilken omfattning ett lägre engagemang än genomsnittet förekommer, eller vad konsekvenserna blir av detta. Det är något som en beteendevetare eller psykolog är bättre lämpad att undersöka. Vad som emellertid finns tillgängligt är Postens årliga medarbetarenkät, Focus. Den visar på att engagemanget 2012 totalt låg på 61% bland medarbetarna. Medarbetarna pekar på dåliga utvecklingsmöjligheter (44%), och en låg delaktighet (59%). Därtill kommer att förtroendet för chefer sjunker ju högre upp i kedjan de befinner sig, från 78% för den närmaste chefen till 42% för den högsta ledningen.

Vad som är allmänt känt bland personer som rör sig i kretsar med min utbildningsbakgrund är att ett högre engagemang ofta leder till en högre produktivitet och kvalitet. Det är också känt att vägen till ett sådant engagemang kan te sig på många olika sätt, varav några innebär att involvera personalen i förändringar, att personalen får vara med och bestämma på sin arbetsplats eller att det finns en känsla av att man som medarbetare gör något bra och viktigt.

Förutom Focus-enkäten har det också i samtal framkommit åsikter hos några personer angående terminalens ledarskap. Även om synpunkter och åsikter av den här typen generellt ska tas på allvar och diskuteras för att se om det finns förbättringsmöjligheter är det också viktigt att komma ihåg att det på en arbetsplats med över 500 anställda antagligen

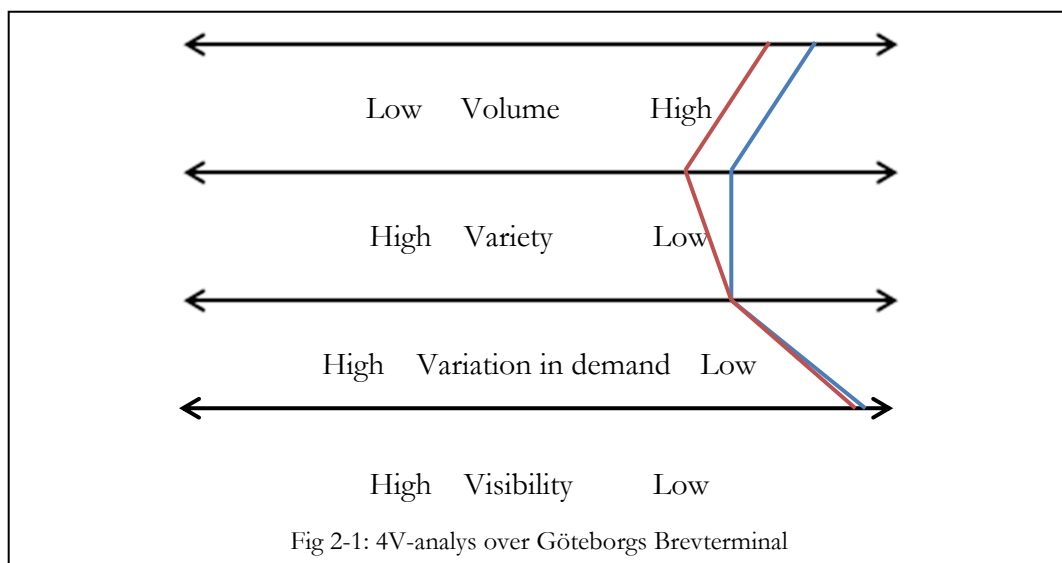
finns varierande tankar och åsikter om det mesta. Det finns alltså inget som tyder på att de åsikter som jag har fått ta del av går utanför det som är normalt.

### 6.2.3 4V-analys

Det står vid det här laget klart att Posten har fått ändrade förutsättningar. Sådana ändringar kan illustreras, till exempel med hjälp av en 4V-analys. Den består av fyra delar

- Volume (hur stora volymer som produceras)
- Variation (hur variationen i efterfrågan varierar under ett år)
- Variety (hur stort spann det är på produktutbudet)
- Visibility (hur synlig processerna är för slutkunden)

I GBT:s fall kan gå det att illustrera de fyra på nedanstående sätt. Blå färg markerar hur läget var för några år sedan, och röd färg markerar nuläget.



I detta fallet används 4V-analysen till att belysa att produktionsvolymerna har minskat. Detta samtidigt som variationen i det man producerar, alltså vilka typer av försändelser som skickas, har ökat. Variationen i efterfrågan sett över ett år är, tillsammans med slutkundens insikt i processen, fortsatt låg.

I ett producerande företag som Posten bör det önskade utgångsläget vara en låg variation i produktspannet, eftersom ett stort produktspann kräver olika typer av resurser (t.ex. maskiner) och på så vis blir dyrare. Anledningen till att jag tog med 4V-analysen i den här rapporten är att jag tycker att det är viktigt att slå fast att minskade inkomster (i form av volymer) tillsammans med ökade kostnader är en kombination som kräver ett bra kvalitets- och effektivitetsarbete för att företaget inte ska riskera att bli mindre lönsamt.

## 7 Förslag till möjliga lösningar och vidare forskning

Under arbetets gång framkom det att Mölndals brevbärarkontor har genomfört just den typ av utbildningsinsatser som jag tidigare har pekat på i den här rapporten. Detta efter att ha fått feedback från terminalen i Göteborg om att deras försändelser ofta är felställda, det vill säga att fel försändelser har skickats till fel process i terminalen. Mina försök att utvärdera dessa utbildningsinsatser har varit fruktlösa eftersom jag inte har kunnat nå kontakt med personalen i Mölndal. Jag upplevde det dock under mitt arbete med mätningarna att de presterade bättre.

Utifrån denna slutsats, det resultat jag samlat in samt de analyser jag har gjort finner jag det vara lämpligt att göra djupare undersökning av kunskapen kring personalen och hur detta påverkar andelen maskinpost på en längre sikt. Likaså bör det slås fast huruvida någon form av utbildnings- eller pedagogiska insatser kan öka kvaliteten och i så fall i vilken utsträckning.

Jag vill också uppmana till att man vid eventuella förändringsåtgärder, oavsett av vilken typ de är, väver in vanliga terminalarbetare i arbetet med framställningen av åtgärden/åtgärderna ifråga. Det finns flera oerhört kompetenta och duktiga medarbetare som kan ge ett stort bidrag i ett sådant arbete; inte minst för att ge personalens synvinkel på hur en lösning bäst bör utformas.

En ytterligare möjlighet som finns är att ta kontakt med andra terminaler och undersöka kvaliteten i deras arbete. Varför är de höga eller låga siffrorna som de är, och i de fall de är låga – vad görs för att höja dem? Genom att dela erfarenheter med varandra kan alla lära sig. Visserligen är jag medveten om att till exempel terminalchefen ofta är på möten med andra terminaler och jag får erkänna att jag inte har någon större insikt i vad som diskuteras på sådana möten. Jag tror ändå att det kan vara bra att i en mer strukturerad form, likt på det sätt jag själv har arbetat, undersöka hur olika terminaler skiljer sig åt.

Jag rekommenderar också att det arbete som jag har genomfört fortsätter enligt de interna riktlinjer som PostNord själva har tagit fram. Detta i syfte att fastställa statistiken och öka giltigheten vilket bäddar för att framtida förbättringsåtgärder som genomförs står på en bra och stabil grund.

## 8 Reflektion

En termin, eller 30 högskolepoäng, är en ganska lång period av universitetstiden. Trots det är den över ganska snabbt. Terminen på Posten har gett många olika sorters intryck. Att komma till en helt ny arbetsplats, få en uppgift och sedan sätta sig in i allt runt omkring är en stor utmaning. Bara det att lära sig vad 500 människor heter, vad de har för arbetsuppgifter och hur processen de arbetar i fungerar är en ganska stor sak på en arbetsplats med en hel hög processer som samverkar med många andra, både internt och externt. Det största intrycket är dock kanske att det har varit intressant att få arbeta i ett skarpt läge, i en riktig verksamhet och med ett projekt där jag själv är ansvarig. Att det dessutom berörde ett problem som hade varit diskuterat i flera år och där duktiga och kloka människor redan hade försökt att lösa det ökade insatserna.

Under många tillfällen, både före och under terminen, har jag funderat över huruvida det bästa vore att göra sin praktik på ett tillverkande företag som Posten, eller på ett tjänsteproducerande företag. Det finns naturligtvis för- och nackdelar med båda, men jag tror att den största vinsten med att göra det på Posten är att det är bra att förstå att även en verksamhet som verkar enkel, att sortera post för hand och i maskin, inte är så enkelt som det ser ut. Att det finns olika typer av produktionsmål, en budget som ska följas och att terminalen blir granskad uppifrån är också saker som visar på att det inte går att leva i en bubbla utan att omvärldsförhållanden faktiskt påverkar och att det är nödvändigt att ta hänsyn till dessa.

Jag tycker att det är förhållandevis svårt att sätta ord och summera terminen i sin helhet. Å ena sidan är jag oerhört tacksam för alla de medarbetare som arbetar på golvet i terminalen, och det intresse som de har visat tillsammans med den hjälp jag har fått. Å andra sidan kan jag i efterhand känna att det hade varit önskvärt att arbeta tillsammans med någon annan i någon form av projektgrupp för att ha någon att bolla med. Att jag arbetade ensam vägdes dock upp av den erfarenhet som det gav; jag tror att det är ännu viktigare att vara väldigt strukturerad och effektiv om man inte har någon bredvid sig som arbetar med samma sak. Den lärdomen är något jag tar med mig till mitt stundande examensarbete, där jag också kommer att arbeta ensam med en stor och krävande uppgift.

Jag är en person som inte förrän en tid efteråt kan säga precis vad jag har lärt mig. Det kan ha att göra med utbildningens bredd – vi lär oss en begränsad mängd med sakkunskap. Jag skulle istället säga att det handlar mer om att kunna se sammanhang, flöden och att kunna arbeta i många olika nivåer. Det har varit spännande att få testa hur väl jag klarar av det och en slutsats som jag har dragit är att det är roligt att arbeta med många olika människor på olika nivåer i en organisation. Jag tror att jag har reflekterat ganska mycket över hur människor påverkas av förändringar, av en viss typ av ledarskap eller hur en strategi uppifrån kan påverka de som är längre ner i kedjan. Ofta har jag sett att människor blir frustrerade, sura, ledsna eller på något annat sätt negativt påverkade av förändringar. Det visar på hur noggrann det gäller att vara vid ett stundande förändrings- och/eller utvecklingsarbete. Att få den lärdomen bekräftat – jag har tidigare läst mig till detta under utbildningen – har varit värdefullt.

Möjligen hade jag velat åstadkomma ett mer konkret resultat i form av en implementerad förbättring eller liknande. Detta för att testa och se hur det skulle ha tagits emot av personalen. Med tanke på omfattningen av uppgiften hade det dock varit i princip omöjligt



att hinna med. Min förhoppning är dock att någon på terminalen tar till vara på det jag har gjort och på något sätt spinner vidare på det; det hade varit roligt.

Jag vill avsluta med att återigen tacka alla som har varit ett stöd i mitt arbete och i framkallandet av denna rapport. Ni är guld värda!

## Litteraturförteckning

### Powerpointpresentationer:

Posten Meddelande AB. (okänt publiceringsdatum). *Avgåendehantering*. Stockholm: Posten Meddelande AB.

### Webbsidor:

PostNord<sup>1</sup>. 2013. PostNords *organisationschema*.

[http://www.i.posten.se/om\\_postnord/organisation/](http://www.i.posten.se/om_postnord/organisation/) (Hämtad 2013-11-26).

PostNord<sup>2</sup>. 2013. *Brevterminaler*.

<http://www.posten.se/sv/Om%20Posten/verksamhet/det-har-ar-posten/Sidor/Brevterminaler.aspx> (Hämtad 2013-11-26).

PostNord<sup>3</sup>. 2013. *Postens Verksamhetsledningssystem*. Webbsidan är endast tillgänglig internt. (Hämtad 2013-11-27).

Wikipedia. 2013. *Management*. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Management> (hämtad 2013-12-07)

### Böcker:

Slack, Nigel, Johnston, Robert, Betts, Alan, Brandon-Jones, Alistair. 2012. *Operations and Process Management – Principles and Practice for Strategic Impact*. 3. uppl. Essex: Pearson Education Limited.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Beynon-Davies, Paul (2009). *Business information systems*. New York: Palgrave Macmillan.

### Publikationer:

PostNord. 2013. *Årsredovisning 2012*.

## Bilaga I – Mall för datainsamling



Linnéuniversitetet 

### MASKINPOST FRÅN [process]

| DATUM | VECKODAG | KLOCKSLAG | ANTAL<br>MASKIN-<br>VÄNLIG | TOTALT | KOMMENTAR |
|-------|----------|-----------|----------------------------|--------|-----------|
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |
|       |          |           |                            |        |           |

Övrigt:

---

---

