



Prognoser som grund för planering

- En praktiktermin på **Posten Meddelande Region Växjö**

Ämne: Verksamhetsförlagt projektarbete

Författare: Hanna Hansson

Lärrarhandledare: Patrik Brandt

Ljungby Januari 2014

Förord

Under den femte terminen på programmet Informationslogistik läser studenterna kursen Verksamhetsförlagt projektarbete. Kursen är på 30hp och en viktig del av programmet. Terminen ger studenten möjlighet att testa sina teoretiska kunskaper och lära känna arbetslivet. Under denna termin ska studenten använda sig av sina teoretiska kunskaper och lära känna arbetslivet. Terminen är ett perfekt tillfälle att få en insikt om vad jag som student vill jobba med i framtiden, ofta träffar man på många olika arbetsroller och får en insikt i hur det är att jobba på olika positioner.

Under mina två första år på utbildningen hade jag Posten som partnerföretag. Första året var jag på Brevterminalen i Alvesta och under andra året på Posten Meddelande Region Växjö. Tillsammans med dem och min handledare Ingvar Palm gjorde jag sju intressanta rapporter som gav mig stor erfarenhet och kunskap om hur teorier fungerar i verkligheten. Det påverkade självklart mitt val av projekttermin då jag redan kände mig lite hemma i postvärlden.

Min projekttermin, hösten 2013, har jag alltså gjort på Posten Meddelande Region Växjö och min uppgift har varit att redovisa om och hur prognoserna för brevvolymer ligger som underlag när Brevbärarkontoren gör sin bemanningsplanering.

Jag vill tacka alla anställda på Regionkontoret för mitt varma bemötande, ett speciellt tack till min handledare Per Brisvall och min vägledare Patric Ericsson.

Jag vill också tacka Ingvar Palm som under mina två första år av min högskoleutbildning varit min handledare på mitt partnerföretag och som under min praktiktermin stöttat och motiverat mig.

Även ett stort tack till samtliga PostNord-anställda som välkomnat mig med öppnat armar och tagit av sin tid för att hjälpa mig.

Sammanfattning

Under den femte terminen på programmet Informationslogistik läser studenterna kursen Verksamhetsförlagt projektarbete. Kursen är på 30hp och en viktig del av programmet. Jag hade Posten som partnerföretag under mina två första år på utbildningen och det låg självklart till grund när jag valde att göra min praktiktermin på Posten Meddelande Region Växjö under höstterminen 2013.

Postens kunder har olika behov av att nå sina kunder beroende på vilken tid i månaden det är, därför varierar volymen över månaden. Varje månad görs prognoser över vilken volym som förväntas delas ut på respektive kontor, prognosen ska sedan ligga till grund för vilken bemanning som ska planeras in. (Patric Ericsson, personlig kommunikation 18/10-2013). Detta är bakgrunden till mitt uppdrag som har varit att kartlägga prognoser och bemanning för respektive brevbärarkontor. Jag har tittat på om och hur prognoserna används som grund för planering av bemanning på de 27 brevbärarkontoren i Regionen.

Posten Meddelande Region Växjö täcker det geografiska området med postnummer som börjar på 30-39. Region Växjö är en av tio Regioner i Sverige. Regionen sträcker sig från Falkenberg i väster till Öland i öster. Region Växjö består av 27 stycken brevbärarkontor, Alvesta Brevterminal, en ODR-terminal samt ett regionkontor med 25 medarbetare. (Ingvar Palm, personlig kommunikation, 13/1- 2014)

I avsnittet teori tar jag upp teori om kommunikation, organisationskultur, Lean och informationshantering som jag sedan i min analys kopplar till min praktiktermin.

I stycket genomförande beskriver jag mitt genomförande av min praktiktermin, mina tankar kring projektet och hur min förståelse för mitt arbete och framförallt postens arbete ökade under terminens gång

Resultatet beskriver vad jag under min praktiktermin på Posten Meddelande Region Växjö kommit fram till och jobbat med. Mitt resultat består av diagram som visar prognoser, faktiskt brevvolym, planerad bemanning och faktisk bemanning under olika månader för de 27 brevbärarkontoren i regionen.

I analysdelen analyserar jag min praktiktermin med hjälp av den teori jag tagit upp och skrivit om i teoridelen.

Sista delen av arbetet är min reflektion där jag reflekterar över min praktiktermin med tankar och funderingar.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
1 Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Mitt uppdrag.....	5
1.3 Begreppslista.....	6
1.4 Verksamhetsbeskrivning.....	6
1.4.1 PostNord	6
1.4.2 Posten Meddelande Region Växjö.....	7
2 Litteraturanknytning	7
2.1 Kommunikation.....	7
2.2 Organisationskultur.....	7
2.3 Lean	8
2.4 Informationshantering	8
3 Genomförande	8
3.1 Bakgrund	8
3.2 Arbetets gång	9
3.3 Analys av diagram	9
3.4 Att komma till insikt.....	10
4 Resultat	10
4.1 Juli, augusti, september.....	10
4.2 November	10
4.3 Framtid	12
5 Analys	13
5.1 Lean	13
5.2 Organisationskultur.....	13
5.3 Kommunikation.....	13
5.4 Informationshantering	14
6 Reflektion	15
7 Källförteckning	17

I Inledning

I.1 Problembakgrund

Posten står idag framför en stor utmaning då deras volymer varje år sjunker med cirka 5 %. De är tvingade till en förändring för att överleva. Som om det inte vore nog så står Posten också inför utmaningen att regeringen har drivit igenom förslaget att du som privatperson kan välja att få viss post, som deklaration och skattebesked, via mail. Detta medför självklart att volymen av försändelser minskar kraftigt. Tyvärr kan inte Posten göra något åt situationen förutom att anpassa sig till förändringen i dess omgivning. Postens största arbete ligger i att effektivisera sina processer. I varje delprocess arbetas det med att effektivisera arbetet för att helt enkelt spara in på resurser (Ingvar Palm, personlig kommunikation 10/9-2013).

Förut har bemanningen på brevbärarkontoren gått på rutin, att jobbar mellan sju och fyra. Eftersom omvärlden förändras måste även rutinerna ändras. Det går inte längre att göra som ”man alltid gjort”. Arbetstiderna måste anpassas efter volymerna.

Postens kunder har olika behov av att nå sina kunder beroende på vilken tid i månaden det är, därför varierar volymen över månaden. Varje månad görs prognoser över vilken volym som förväntas delas ut på respektive kontor, prognosen ska sedan ligga till grund för vilken bemanning som ska planeras in. Det är väldigt viktigt att Posten bemannar rätt med anledning av arbetsmiljö och ekonomi. Prognosgruppen lägger ner mycket tid på att göra prognoserna. Prognoserna grundar sig på föregående års volymer samt uppgifter som kommit in från kunder över större inlämningar. Det har inte funnits någon direkt uppföljning på hur brevbärarkontoren använder sig av prognoserna när de planerar sin bemanning (Patric Ericsson, personlig kommunikation 18/10-2013).

I.2 Mitt uppdrag

Mitt uppdrag har gått ut på att kartlägga prognoser och bemanning för respektive brevbärarkontor. Jag har tittat på om utfallet av prognoserna stämmer och om och hur prognoserna används som grund för planering av bemanning på de 27 brevbärarkontoren. Jag har alltså arbetat med både dåtid och framtid, det vill säga hur prognoser och bemanning har sett ut och hur den är planerad att se ut. Jag har därefter jämfört den planerade bemanningen med utfallet av bemanningen.

Det eftersträlvade resultatet var helt enkelt att se vilka brevbärarkontor som planerar sin bemanning efter prognoserna men också att se vilka brevbärarkontor som lyckas att manövrera sin bemanning när prognoserna inte stämmer.

Informationen som jag har använt i mitt uppdrag har jag fått från PIM, Postens interna datasystem där bemanning och prognoser finns tillgänglig. Prognoserna grundas genom föregående års volymer, brevvolymer fångas i Alvesta Brevterminal, via maskiner eller utvägning via ett kvot-system (antal brev per kilo), eller via följesedel från stora inlämningskunder (Ingvar Palm, personlig kommunikation 13/1 -2014).

För mina diagram har jag använt mig av Excel. Anledningen till att jag använt mig av diagram är för att på ett tydligt sätt visualisera siffror. Eftersom de värdena jag jobbat med, brevvolymer och bemanningstimmar, inte säger någonting jämfört med varandra i siffror har jag använt staplar och kurvor som ska vara i symmetri och följa varandra för bästa resultat.

Mitt arbete har använts för att se vilka brevbärarkontor som lyckas planera efter prognoserna. Syftet är absolut inte att hänga ut någon utan att se vilka som behöver extra stöd, vilka som ligger i framkant och sedan lära och dra nytta av varandras kunskaper och metoder.

Jag hoppas och tror att mina diagram har varit till nytta båda för ledningen, prognosgruppen men framförallt för varje PC som svart på vitt har fått hur deras läge ser ut. Vill de då förändra något har de redan fått en grund att stå på, nuläget, och det är bara att köra igång eller analysera varför deras läge och siffror ser ut som de gör.

1.3 Begreppslista

PIM- Produktionsstyrningssystem i Meddelande, ett viktigt verktyg som användes både i planering och uppföljning, både av volymer och resurser

PC- Produktionschef

Prognos- Förväntad volym av försändelser

Planerad bemanning – Den bemanning som planeras utefter prognoserna

Faktisk bemanning – Utfallet av bemanningstimmarna

Faktisk volym – Utfallet av brevvolymer

Prognosgrupp- En sammansatt grupp i regionen som jobbar med att ta fram och följa upp prognoser.

Lågdagar - Dagar under månaden då brevvolymer beräknas vara som minst

1.4 Verksamhetsbeskrivning

I detta stycke kommer jag att beskriva PostNord och Posten Meddelande Region Växjö.

1.4.1 PostNord

PostNord AB är moderbolag i koncernen som bildades i sammanslagningen av Post Danmark A/S och Posten AB 2009. De har verksamheter inom Breve Danmark, Meddelande Sverige, Logistik och informationslogistik. Huvudkontoret finns i Solna, Sverige, (www.postnord.com/sv/, 2014).

PostNord AB ägs av svenska och danska staten tillsammans. 60 % ägs av svenska staten och 40

% av den danska staten, rösterna i bolagsledningen fördelas 50/50 mellan svenska och danska staten. PostNord driver sin verksamhet inom fyra affärsområden: Breve Danmark, Meddelande Sverige, Logistik och Strålfors. I Sverige heter verksamheten Meddelande Sverige, mer känt som Posten. (www.postnord.com/sv/, 2014).

1.4.2 Posten Meddelande Region Växjö

Region Växjö Region Växjö täcker det geografiska området med postnummer som börjar på 30-39. Region Växjö är en av tio Regioner i Sverige. Regionen sträcker sig från Falkenberg i väster till Öland i öster. Region Växjö består av 27 stycken brevbärarkontor, Alvesta Brevterminal, en ODR-terminal samt ett regionkontor med 25 medarbetare. Regionen har 1388 anställda och delar ut post till 320 000 hushåll. Alvesta brevterminal sorterar i snitt 1,4 miljoner försändelser per dygn (Ingvar Palm, personlig kommunikation, 13/1- 2014)

2 Litteraturanknytning

I det här avsnittet kommer jag att presentera teori som jag sedan i min analys kopplar till min praktiktermin.

2.1 Kommunikation

Att leda och förmedla förändring är inte lätt. Kotter (1996) tar upp flera aspekter för en lyckad förändring, två av dem är ledarskap genom exempel, och lyssna och få andra att lyssna. Ledarskap genom exempel går ut på att använda sitt eget beteende för att kommunicera ut det nya tillvägagångssättet/ den nya inriktningen. Denna metod är ofta väldigt kraftfull och effektiv. Att göra motsatsen att säga en sak och göra en annan är det bästa sättet för en chef att tappa förtroendet för sina anställda. Att lyssna och få andra att lyssna handlar om tvåvägsdiskussioner. Tvåvägsdiskussioner är en bra metod för att besvara alla de frågor som finns i en förändring. Upprepande, enkla och konsekventa budskap är lätta att minnas (Kotter 1996).

2.2 Organisationskultur

Den sociologiska genomträngningen av en kultur blir starkare desto fler som delar organisationens normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. Även organisationens storlek påverkar, desto större organisation, desto starkare kultur. Men med större organisationer kommer också problemet att upprätthålla en gemensam kultur. Den psykologiska genomträngningen handlar om i vilken grad medlemmarna tolkar kulturen på samma sätt men också hur viktig kulturen är för medlemmarna. Desto intensivare upplevelser en grupp medarbetare har haft tillsammans, både när det gäller framgångar och motgångar, desto starkare och tätare blir också kulturen. Den historiska genomträngningen som även den kan känneteckna en stark kultur. Hur länge en kultur har funnits och hur stabil den har varit påverkar kulturens styrka (Bang, 1999).

2.3 Lean

Enligt Slack et al (2012) är syftet med Lean att ”möta efterfrågan omedelbart med perfekt kvalitet och utan avfall” (Slack et al, 2012, s. 365). Dessa avfall ska elimineras för att göra verksamheten effektivast möjligt. Slack et al tar upp fyra typer av avfall: ojämna flöden som kan leda till väntetid, extra transporter, processineffektivitet, stora lager och ej värdeskapande aktiviteter. Fel i leverans som kan leda till över eller underproduktion, förtidig eller sen leverans och lagerkostnader. Variabilitet som kan leda till dålig pålitlighet i utrustning och defekta produkter eller defekt service. Det fjärde avfallet: in-flexibel respons kan leda till förseningar mellan aktiviteter och mer variation i aktiviteterna än vad kunderna vill ha (Slack et al, 2012).

2.4 Informationshantering

Informationshantering är ett brett begrepp som består av många olika grenar och aspekter. Informationshantering kan delas upp i tre olika bitar: data, information och kunskap. Data kan förklaras med en samling symboler eller signaler. Dessa symboler är bärare av information, dock utan sammanhang. Informationen däremot är upplysningar av faktiska förhållanden i det tänkta förhållandet. Sätts data in i ett speciellt sammanhang, med relevans och syfte skapas information. Kunskap handlar om människans förståelse eller tolkning av information. Kunskapen påverkas av insikt, erfarenheter, intuition, omdöme och värderingar. Data och information är båda två relativt enkla att hantera och kommunicera. Kunskapen däremot är individuell och därmed mer svårhanterlig. Kunskap kan delas upp i Tacit Knowledge och Explicit Knowledge, Tacit Knowledge är underförstådd kunskap som baseras på erfarenheter, ideal och värderingar och är svårt att formalisera och kommunicera. Explicit Knowledge är objektiviserad och kodifierad kunskap kan överföras mellan individer på ett formellt och systematiskt sätt. Såsom bibliotek, arkiv och databaser (Beynon-Davies 2009).

3 Genomförande

I det här stycket kommer jag beskriva mitt genomförande av min praktiktermin. Mina tankar kring projektet och hur min förståelse för mitt arbete och framförallt postens arbete ökade under terminens gång.

3.1 Bakgrund

Innan jag började min praktik på Posten hade jag Posten som partnerföretag och var därmed lite insatt i deras verksamhet. Dock förstod jag ganska snabbt att jag hittills bara varit och skrapat på ytan. När jag fick uppdraget presenterat för mig tyckte jag att det lät väldigt intressant och inte speciellt svårt, alla siffror fanns ju redan det var bara att sammanställa dem. Lättare sagt än gjort, systemen är inte gjorda för att prata med varandra och det ställde till en del problem. Problem som absolut gick att lösa men som tog tid.

Första månaden av min praktiktermin spenderade jag på olika platser i Postens verksamhet för att få ytterligare kunskap och förståelse kring deras processer. Jag var en vecka på Växjö Ljungadalsgatans brevbärarkontor, en vecka på Brevterminalen i Alvesta, en dag på Strålfors, jag var med på

ledarforum, utbildningar hade möten med många av dem som jobbar på Regionkontoret och fick en genomgång vad deras arbetsuppgift innebär. Efter denna månad kände jag att jag få så pass mycket att jag förstod det vardagliga snacket och kunde sätta mig in i situationer, den månaden var guld värd då jag efter det kände mig delaktig i det dagliga arbetet.

3.2 Arbetets gång

Jag började med att skapa dokument i Excel och sedan testade jag mig fram för att komma på en bra struktur. När jag kände att strukturen var bra och lätt att jobba i började jag skapa dokument för alla 27 brevbärarkontor och fylla i med respektive information. PIM funkar så att alla PC lägger in den planerade bemanningen för varje dag under den kommande månaden. När den specifika dagen har varit läggs utfallet för bemanningen in och den ursprungliga informationen finns inte mer. Detta var från början ett frågetecken då vissa hävdade att den informationen visst gick att få tag på. Dock konstaterades det sedan att den ursprungliga informationen gått förlorad så fort den faktiska bemanningen uppdaterats. Detta gjorde att jag inte kunde jämföra den planerade bemanningen med den faktiska bemanningen av juli, augusti och september. Dock blev analysen av dessa tre månader ett kvitto på hur väl prognosgruppen lyckats pricka prognoserna. Prognosgruppen hade nämligen i förväg gått ut med sex stycken lågdagar för juli, augusti och september. Det blev även ett lättillgängligt sätt att se hur den faktiska bemanning kurvan följt det faktiska volymutfallet

Vidare hämtade jag hem den planerade bemanningen för november och december och sammanställde den informationen jämfört med prognosen för varje brevbärarkontor. Jag slog även ihop alla siffror och gjorde ett diagram för hela Region Växjö. Detta och resultatet för juli, augusti och september presenterade jag på Ledarforum i november för regionens alla Ledare. Diagrammet för den kommande månaden startade en diskussion mellan Regionens PC då det tydligt visade att den planerade bemanningen alltid var lägst på samma veckodag, oavsett prognos. Det är väl egentligen inget nytt att om vi människor ett mål framför oss (fredagskväll och helg) så jobbar vi mer effektivt men just här blev det väldigt uppenbart att den planerade bemanningen var skev.

När utfallet av brevvolymen och den faktiska bemanningen var registrerad kompletterade jag de redan gjorda diagrammen.

3.3 Analys av diagram

Efter att på ett tydligt sätt ha strukturerat de olika värdena i ett Excel-diagram analyserade jag diagrammen för varje brevbärarkontor. Därefter analyserade jag diagrammet utifrån dessa punkter:

- Hur väl den planerade prognosen stämde överens med utfallet av volym
- Hur väl den planerade bemanningen stämmer överens med prognosen
- Hur den planerade bemanningen såg ut jämfört med den faktiska bemanningen
- Hur utfallet av volym såg ut jämfört med den faktiska bemanningen

3.4 Att komma till insikt

I början när jag jobbade med mina diagram förstod jag inte vad siffrorna som jag jobbade med betydde. För att få en förståelse för det jag faktiskt jobbade med intervjuade jag PC på fyra olika brevbärarkontor. Intervjuerna gick helt enkelt ut på att se hur kontoren använder prognoserna för att planera sin bemanning. Varje PC gav mig sin syn på prognoser, hur de använder sig av dem och vad i deras värld, relaterat till deras kontor är höga respektive låga volymer. Jag fick också svar på vad de tyckte var svårt med prognoshantering och hur deras personal reagerar när prognosen inte stämmer. Efter mina intervjuer började jag på riktigt förstå siffrornas betydelse. Då kunde jag börja relatera till dem, vilka värden som var verklighetstroga eller inte. I början kunde jag ha satt in i stort sett vilka siffror som helst men under terminens gång efter jobb, möten med prognosgruppen, intervjuer, ledarforum och besök på brevbärarkontor och på brevterminalen i Alvesta förstod jag siffrornas innerbör och vikten av dem. Det betyder också att jag glädje för arbetet och förståelsen av vikten av mitt arbete ökat ju längre in i praktikterminen jag kom.

4 Resultat

Mitt resultat är inte direkt ett dokument eller en rutin som kommer att följas då jag löpande har analyserat månaderna som gått. Resultatet kommer inte att kunna användas löpande utan har visat hur nuläget och senaste månaderna har sett ut. Utifrån det jag har tagit fram ser ledningen hur varje kontor jobbar med sin bemanning.

Mitt resultat består av diagram som visar prognoser, faktiskt brevvolymer, planerad bemanning och faktisk bemanning. Viktigt att poängtera är att värdena på brevvolymer i diagrammen inte går att jämföra med värdena på bemanningstimmarna. Bemanningsskurvan ska följa brevvolymer, går volymen upp eller ner så ska bemanningsskurvan också göra det.

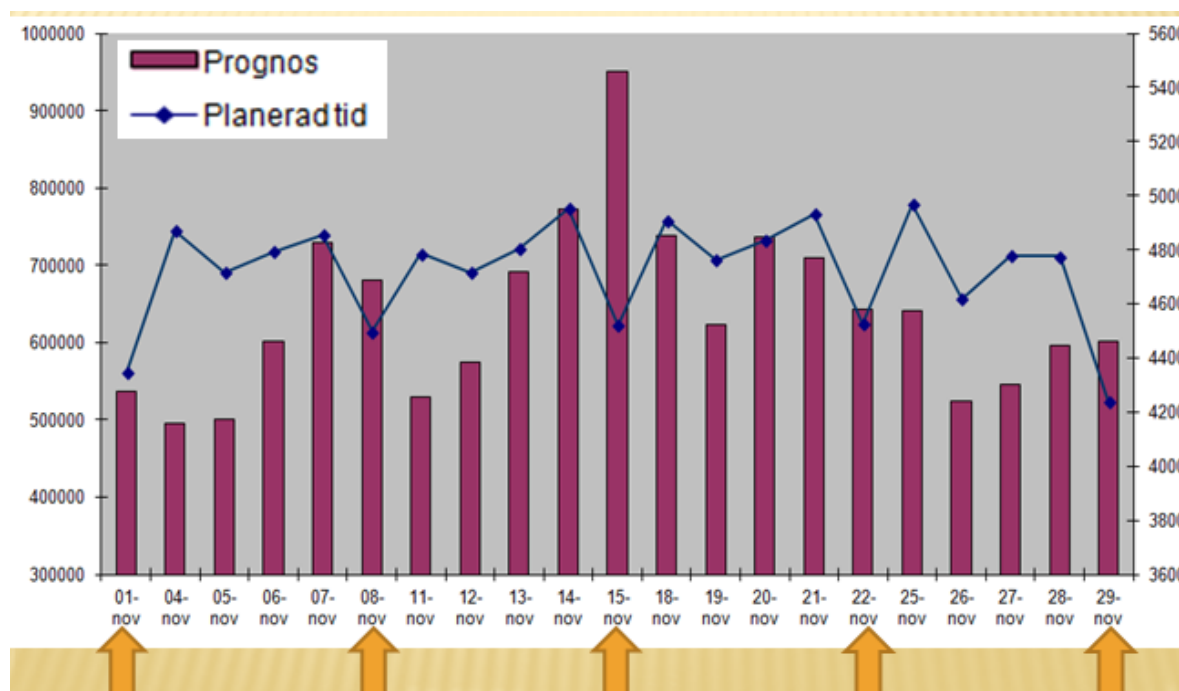
4.1 Juli, augusti, september

Som jag nämnt tidigare i genomförandet går informationen om den planerade bemanningen förlorad när den uppdateras med den faktiska bemanningen. Därför saknar diagrammen över månaderna juli, augusti och september den planerade bemanningen. PC för varje brevbärarkontor har fått dokument med diagram och tabeller över hur deras juli, augusti och september såg ut. I tabellerna går det med hjälp av färgkodning att utläsa hur väl prognosgruppen lyckats pricka lågdagarna. I diagrammen däremot går det att utläsa hur brevbärarkontorens bemanningsskurva ser ut jämfört med volymerna.

4.2 November

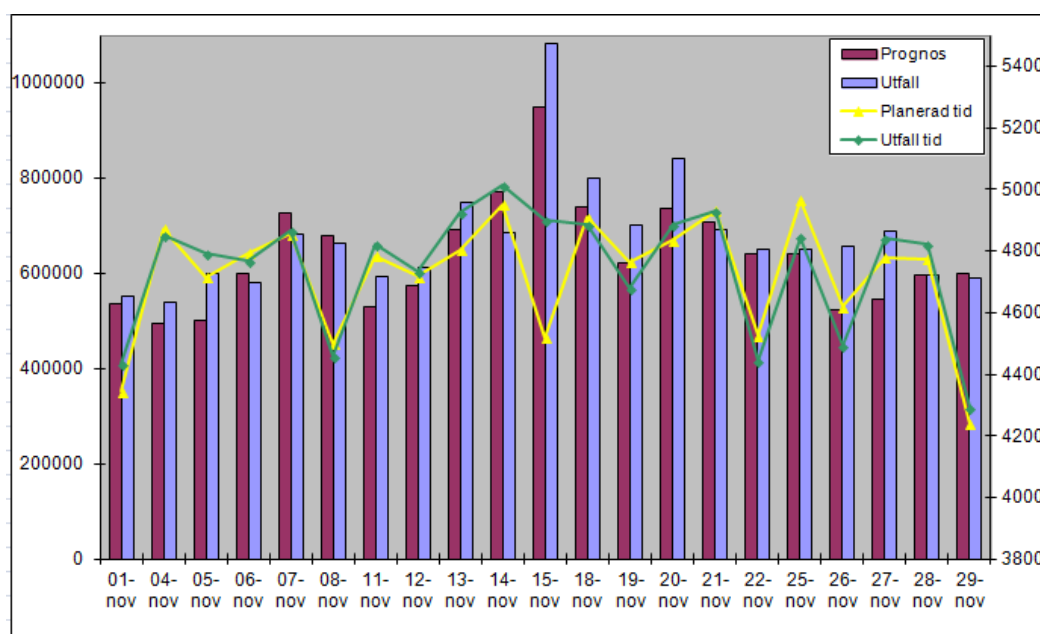
Resultatet av november månad är diagram över prognoser, den faktiska brevvolymer, planerad bemanning och faktisk bemanning. Ett diagram för varje brevbärarkontor och även ett sammanställt diagram för hela regionen. Efter att jag hade gjort ”halva diagrammen” och det då endast innerhöll prognosen och planerad bemanning, eftersom utfallen för brevvolymer och bemanningen inte fanns ännu analyserade jag diagrammen. Jag analyserade diagrammen enligt de punk-

ter jag skriver om i genomförandet framkom det tydligt att: under november månad fanns det fem dagar då den planerade bemanningen var som lägst, alla dessa dagar var fredagar. Oavsett prognos har fredagar bemannats lägst (se figur 1).



Figur 1 Samlad prognos och planerad bemanning för Region Växjö

På utfallet syns att fredagar också i ”verkligheten” är den dagen då lägst timmar behövs oavsett prognos (se figur 2). Om jag utgår från fredagarnas volymer och bemanning och att allt jobb hinns med under de timmarna så borde det gå att dra ner på timmarna även andra dagarna.



Figur 2 Samlad prognos, planerad bemanning och utfall av dem båda för Region Växjö.

4.3 Framtid

Väljer prognosgruppen eller någon annan att fortsätta att göra diagrammen går det att jämföra om bemanningskurvan bättre följer utfallet i brevvolymen.

När jag höll min presentation för regionens ledare i början av november skapade bilden av november en stor diskussion som ledde till att de tillsammans enades om att de i fortsättningen ska ha en dag i månaden där de ska använda sig av minsta möjliga bemanning, utfallet kan både bra och dåligt men det viktigaste är att ta med sig varför saker och ting blev som de blev och sedan använda sig av det i framtiden och hitta en balans. Månaden efter kan ännu fler sådana dagar planeras in tills det blir en rutin och varenda månad endast består av sådana dagar.

I nuläget gäller dock att fokusera på att bemanna ner de låga dagarna redan i planeringen. Det är mycket lättare att lägga till timmar än att ta bort när prognosen visar sig var felaktig. Att därför fokusera på de låga dagarna gör att de kan vinna många timmar per månad.

5 Analys

I detta avsnitt kommer jag att analysera min projekttermin med hjälp av den teori jag har presenterat i teoriavsnittet

5.1 Lean

Boken Operation and process management definierar Lean med att ”möta efterfrågan omedelbart med perfekt kvalitet och utan avfall” (Slack et al, 2012, s. 365). Dessa avfall ska om möjligt elimineras. Ett av avfallen: ojämna flöden är ett avfall som kan kopplas till postens prognoser. Dock har inte posten något val, eftersom posten kunder skickar olika mycket post beroende på tiden i månaden måste dessa ojämna flöden finnas. Det Posten måste göra är att eliminera de slöserier som dessa ojämna flöden orsakar. Slack et al (2012) tar bland annat upp processineffektivitet, ej värdeskapande aktiviteter och väntetid. Att bemanna efter prognoserna är ett sätt att minska både processineffektivitet och ej värdeskapande aktiviteter. Det fungerar inte längre att jobba sju till fyra varje dag när omvärlden fungerar som den gör. Brevbärarkontoren är på god väg vad gäller att våga lita på prognoserna, bemanna efter dem och på så sätt skräddarsy sin verksamhet.

5.2 Organisationskultur

Det finns två olika typer av rekrytering för att skapa en stark kultur. Den interna och den selektiva rekryteringen (Bang, 1999). Posten har använt sig mycket av intern rekrytering vilket är en bidragande faktor till den starka kultur som posten har. Många av dem som jobbar i Posten har jobbat där under en stor del av sitt liv. Den starka kulturen gör att förändringar har en svår genomslagskraft då de flesta tycker samma sak och ofta inte är positiva till förändringar. Saken att många av dem jobbat där under lång tid gör också att de har mycket att jämföra med. De har alltid jobbat mellan sju och fyra, varför ska vi inte göra det nu?

5.3 Kommunikation

Som Kotter (1996) skriver så är det aldrig lätt att leda en förändring men det finns tips och trix för att göra den lättare. Kotter (1996) tar bland annat upp ledning genom exempel, att helt enkelt jobba på det sätt som du vill att dina anställda ska göra. I det här fallet kan det vara svårt att fysiskt visa på vilket sätt de anställda ska jobba. Istället måste PC vara övertygad om förändringen och vilja genomföra den till 100 %. Alltså visa ledning genom exempel genom att vara positiv till förändringen och stå för den. Efter det kan de anställda förstå varför förändringen behöver göras och sedan förhoppningsvis acceptera den. Att presentera en förändring med en inställning om att jag som ledare inte tror på den eller gillar den själv kommer inte leda till en förståelse eller en uppmuntran till förändring hos de anställda. Kotter (1996) skriver också om tvåvägsdiskussioner, låt de anställda få ställa frågor, fungeringar och dela sina åsikter. Det ger att lugn att ledaren kan

svara på frågor och därmed har koll på vad förändringen innebär både för honom/henne som chef och för de anställda.

5.4 Informationshantering

När jag började med mitt uppdrag så förstod jag inte siffrornas betydelse, de var bara data för mig. Jag hade absolut ingen aning om siffrornas värde i sig, visst 200 000 brev är alltid 200 000 brev men var det mycket? Lite? Vad betydde det för bemanningen och verksamheten överlag? När jag sedan gjort mina intervjuer ute på brevbärarkontoren och som jag tidigare skrivit fått en förståelse för vad som är mycket och lite för dem i brevvolymer, vad prognosen betyder för dem och hur de använder sig av den fick datan en ny innebörd för mig, den övergick till för mig begriplig information. Varje morgon när jag loggade in i systemen gick jag in och tittade hur väl gårdagens prognoser stämte och hur utfallet av bemanningen var, nu med en förståelse för siffrornas betydelse. Efter allt som tiden gick kunde jag börja jämföra de olika kontoren med varandra, var de ungefär lika stora borde de ha liknande volymer och bemanningstimmar. Jag lärde mig också att ta in olika aspekter såsom att det brevbärarkontoret har mest lantbrevbäring vilket betyder visst antal timmar. Under slutet av min praktiktermin kunde jag med min nya kunskap se om volymer och bemanningstimmar stämde eller det blivit fel någonstans. Den data som enligt Beynon-Davies (2009) endast är symboler hade med hjälp av min kunskap förvandlats till information.

6 Reflektion

Jag tycker att det har varit väldigt svårt att veta vilken teori jag ska ha haft med i rapporten. Mitt uppdrag rör olika kunskapsområden på olika sätt. Efter att ha studerat informationslogistik under två år har jag nu en stor kunskap och förståelse för verksamheter men jag tänker inte på inom vilket område kunskapen kommer ifrån. Kurser som verksamhetsuppveckling, arbetspsykologi och flödesekonomi går ihop i ett och ger mig en samlad bild på hur jag ska tacka ett problem, ett uppdrag eller en svårighet. Många små pusselbitar som byggts ihop till en helhetsförståelse, mycket tack vare engagerade lärare med stor kunskap.

Som jag upplevt innan under mina arbeten med Posten är förändring en sak som ofta skapar oro-ligheter och irritation. De flesta ledare är helt med på att en förändring måste göras och att be-manningen måste anpassas. De är de anställda under ledarna som är svåra och nå, kanske för att de inte alltid får hela orsaken presenterad för sig och därmed inte ett helhetsperspektiv på vad som måste göras.

Posten som företag är lite speciell på det sättet att de inte levererar en vara utan en tjänst. De kan inte i förväg exakt veta hur stora volymer nästkommande dag har att erbjuda. Det har varit väl-digt intressant att följa prognosarbetet. Både med att skapa prognoser och att följa upp dem då jag inte tror att det är något du får uppleva i varje företag.

Det som jag upplevt svårt i mitt projekt har varit att jag saknat en helhetsförståelse då jag inte jobbat i Posten innan. Att förstå vad siffrorna som jag faktiskt jobbar med betyder och hur de kan användas. Allt efter projektets gång har förståelsen ökat och jag har skaffat den kunskapen som jag behöver för mitt arbete, mycket genom att vara ute i verksamheten och se vad siffrorna betyder i verkligheten. Från början hade jag också svårt att se betydelsen av mitt arbete men under terminen då både kunskap och förståelsen för verksamheten ökade så växte även min förstå-else för vad det jag gör kan användas till och bidra med.

Inom min utbildning poängteras det ofta hur viktigt det är att se helheten av en verksamhet. Det är absolut något som jag tagit till mig och kämpat för att få. Att ha läst om förändringsarbete, ut-veckling och hur människor och organisationer i en förändring fungerar och agerar är ovärderliga kunskaper. De flesta företag idag står inför en ständig utveckling och förändring och att ha den förståelsen när jag som praktikant ”kastats” in i en verksamhet har varit av stor nytta. Jag har även med mig förståelsen för värdeskapande informationen, den informationen jag jobbat med under min praktiktermin har funnits hela tiden, det gäller bara att använda den på rätt sätt, att an-vända den för att skapa värde.

I början av min projekttermin förstod jag inte alls problemet med att planera bemanningen efter prognos, jag tyckte att det är väl bara att göra. Allt eftersom terminen gick förstod jag att det inte var förändringen som var det svåra, det var viljan att förändra som ställde till det. Jag tror helt en-kelt att förståelsen av varför förändringen görs inte är tillräckligt tydlig förmedlad och därför har förändringsarbetet tagit längre tid än nödvändigt. Sedan att många postanställda har varit inom företaget under lång tid påverkar såklart alla förändringar, det har under väldigt lång tid varit på samma sätt och förändringar är därför skrämmande.

Innan min praktiktermin var mina förväntningar stora men det var svårt att föreställa sig hur det skulle vara att för första gången jobba ”på riktigt” med det som jag faktiskt utbildar mig till. Jag är otroligt tacksam över att mina handledare och min praktikplats gjorde så att jag var en del av verksamheten, att jag fick vara med på möten, forum och utbildningar. Det gjorde att jag inte bara fick en stor kunskap och förståelse över hur postens verksamhet fungerar utan även hur en verksamhet över lag fungerar. Den kunskapen och erfarenheten är något som jag verkligen tar med mig och känner att jag kommer att ha användning av på mina framtida arbetsplatser.

Så här i efterhand känner jag att det mest idealiska för mitt uppdrag hade varit att utveckla ett system som per automatik hämtar informationen om prognoser, faktisk brevvolymer, planerad bemanning och den faktiska bemanningen. Visst går det att göra färdiga mallar i Excel som bara går att fylla i men de måste anpassas efter varje månad då månaderna består av olika många dagar och helgerna inte ligger på samma datum. Och dessutom måste de fyllas i av någon, vem som är denna någon kan ofta vara ett problem. Ett system där man dag för dag kunde följa hur bemanningskurvan följde den faktiska brevvolymer.

Trots att både brevvolymer och bemanningstimmarna är hämtade i samma system är formatet på värdena olika och därför svåra att jobba med. Att ha samma format på värdena hade gjort det mycket lättare att jobba med siffrorna och bolla med dem, i nuläget upplever jag att det är ett hinder som ställer till problem och som tar mycket onödig tid.

Jag började min praktik på Posten med en liten insyn om hur deras verksamhet fungerar och lämnar denna fantastiska arbetsplats efter en termins praktik med en stor kunskap om deras verksamhet och en stor insyn i hur verkligheten fungerar.

7 Källförteckning

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

Kotter, J. (1996). *Leading Chang*. Boston: Massachusetts.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nigel Slack, A. B.-J. (2012). *Operation and processmanagement*. England: Pearson Education Limited.

www.postnord.com Om oss/Organisation hämtad 2014-01-13 från
<http://www.postnord.com/sv/Om-oss/Organisation/>

www.postnord.com Om oss/Bolagsstyrning hämtad 2014-01-13 från
<http://www.postnord.com/sv/Om-oss/Bolagsstyrning/>