

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# FÖRÄNDRING MOT MER STANDARDISERAT ARBETSSÄTT?

## En fallstudie

Karina Eskills, Åsa Söderholm



2021:50

Datum för godkännande: 16.12.2021  
Handledare: Anna-Lena Groos

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Utbildningsprogram:</b> | Företagsekonomi  |
| <b>Författare:</b>         | Karina Eskills, Åsa Söderholm                                |
| <b>Arbetets namn:</b>      | Förändring mot mer standardiserat arbetssätt? En fallstudie. |
| <b>Handledare:</b>         | Anna-Lena Groos  |

### Abstrakt

I vårt examensarbete har vi skrivit om en tvingande förändring och hur den påverkat arbetssättet i den kontext förändringen skett. Vi har studerat teorier om förändringar, standardisering, effektivitet, kvalitet och inkomstregistret. Vi har gjort en undersökning i form av en fallstudie och genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Materialet har tolkats med hjälp av en kvalitativ analysmetod. Resultatet visar att den tvingande förändringen som vår fallstudie består av inte påverkat arbetssättet nämnvärt hos våra respondenter.

Slutsatsen vi har kommit fram till, utgående från vår fallstudie, är att en tvingande förändring inte nämnvärt ger upphov till standardiserat arbetssätt inom en offentlig organisation, för de som jobbar med den löpande rapporteringen av utbetalda löner och förmåner.

### Nyckelord (sökord)

effektivitet, förändring, inkomstregister, kvalitet, standardisering

|                                |              |               |                  |
|--------------------------------|--------------|---------------|------------------|
| <b>Högskolans serienummer:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Språk:</b> | <b>Sidantal:</b> |
| 2021:50                        | 1458-1531    | Svenska       | 37 sidor         |

|                         |                            |                               |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Inlämningsdatum:</b> | <b>Presentationsdatum:</b> | <b>Datum för godkännande:</b> |
| 19.11.2021              | 16.12.2021                 | 16.12.2021                    |

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Study program:</b>       | Business Administration                                     |
| <b>Author:</b>              | Karina Eskills, Åsa Söderholm                               |
| <b>Title:</b>               | Change towards a More Standardized Procedure? A Case Study. |
| <b>Academic Supervisor:</b> | Anna-Lena Groos   |

|   |
|---|
| <b>Abstract</b>   |
| <p>In this thesis we aimed to investigate if an imperative change would affect the work procedure in that given context. We have studied theories about changes, standardization, efficiency, quality and the income registry. Our investigation consisted of a case study and of qualitative semi-structured interviews. The material has been analyzed with a qualitative method of analysis. The results indicate that the forced change that our case study consists of does not noticeably affect the work procedure of our respondents.</p> <p>The conclusion we have reached, as a result of our case study, is that a forced change does not significantly generate a standardized way of work within the public sector for those working with the ongoing reporting of paid salaries and benefits.</p> |

|   |
|---|
| <b>Keywords</b>   |
| change, efficiency, income registry, quality, standardization |

|                       |              |                  |                         |
|-----------------------|--------------|------------------|-------------------------|
| <b>Serial number:</b> | <b>ISSN:</b> | <b>Language:</b> | <b>Number of pages:</b> |
| 2021:50               | 1458-1531    | Swedish          | 37 pages                |

|                   |                              |                     |
|-------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>Handed in:</b> | <b>Date of presentation:</b> | <b>Approved on:</b> |
| 19.11.2021        | 16.12.2021                   | 16.12.2021          |

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 Bakgrund  | 6         |
| 1.2 Problemformulering  | 7         |
| 1.3 Syfte   | 7         |
| 1.4 Frågeställning  | 7         |
| 1.5 Avgränsningar   | 8         |
| <b>2. METOD</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1 Kvalitativ forskning  | 9         |
| 2.2 Kvantitativ forskning   | 9         |
| 2.3 Fallstudie  | 10        |
| 2.4 Intervjumetod   | 11        |
| 2.5 Vårt val av strategi och metod: Fallstudie med kvalitativ metod | 12        |
| 2.6 Val av fallstudie   | 13        |
| 2.7 Val av respondenter   | 14        |
| <b>3. TEORI</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 Inkomstdataregister   | 15        |
| 3.1.1 Inkomstlämnare  | 17        |
| 3.1.2 Uppgiftshämtare   | 17        |
| 3.1.3 Löntagare/förmånstagare                                       | 18        |
| 3.2 Förändringar  | 18        |
| 3.2.1 Drivkraft bakom förändringen                                  | 19        |
| 3.2.2 Målet med förändringen - externt                              | 20        |
| 3.2.3 Målet med förändringen - internt                              | 21        |
| 3.3 Standardisering   | 21        |
| 3.3.1 Arbetssätt  | 22        |
| 3.3.2 Effektivitet och produktivitet                                | 22        |
| 3.3.3 Kvalitet  | 23        |
| 3.4 Samordningsmekanismer och organisationstyper                    | 23        |
| 3.4.1 Den enkla strukturen  | 23        |
| 3.4.2 Maskinbyråkratin  | 24        |
| 3.4.3 Professionell byråkrati                                       | 24        |
| 3.4.4 Den divisionaliserade strukturen                              | 24        |
| 3.4.5 Adhocrati   | 24        |
| 3.5 Reliabilitet och validitet                                      | 24        |
| <b>4. EMPIRI</b>  | <b>26</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Beskrivning av tillvägagångssätt                 | 26        |
| 4.2 Beskrivning av respondenterna                    | 27        |
| 4.3 Redovisning av resultatet                        | 28        |
| 4.3.1 Fråga 1  | 28        |
| 4.3.2 Fråga 2  | 29        |
| 4.3.3 Fråga 3  | 29        |
| 4.3.4 Fråga 4  | 30        |
| 4.3.5 Fråga 5 - 7                                    | 30        |
| <b>5. ANALYS OCH RESULTAT</b>                        | <b>31</b> |
| 5.1 Förändring                                       | 31        |
| 5.2 Standardisering                                  | 32        |
| 5.3 Kvalitet och effektivitet                        | 32        |
| <b>6. SLUTSATS</b>                                   | <b>33</b> |
| 6.1 Diskussion                                       | 33        |
| 6.2 Vår studies reliabilitet och validitet           | 34        |
| 6.3 Förslag på vidare forskning                      | 34        |
| <b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>               | <b>36</b> |
| <b>BILAGOR</b>                                       | <b>38</b> |
| Bilaga 1. Frågeformulär fallstudie Inkomstregistret. | 38        |
| Bilaga 2. Transkriberade svar från intervjuerna.     | 39        |

# 1. INLEDNING

Under denna rubrik berättar vi om bakgrunden till, syftet med och vilken fråga vi vill besvara genom vårt arbete. Här beskriver vi också på vilket sätt vi har avgränsat vårt arbete, för att få det hanterbart.

Organisationer står inför förändringar och utmaningar i allt snabbare takt. Digitalisering, rationalisering, lagändringar, ny teknik och ändrade konsumtionsmönster genererar förändringsbehov hos organisationer. Vilka konsekvenser följer av förändringen? Medför förändringen behov av nytt sätt att arbeta? Hur hanterar vi de allt snabbare förändringarna i våra organisationer då det gäller frågan om behov av nya sätt att arbeta? Många förändringar kan dessutom vara akuta och tvingande, vilket kan medföra en högre grad av motstånd och lägre motivation till förändringsarbetet bland medarbetarna i organisationerna. Vi vill undersöka hur organisationer har anpassat sitt sätt att arbeta då förändringen är av tvingande karaktär och uppstår genom lagstiftning. Vi kommer att belysa hur organisationens arbetssätt har påverkats och om standardiseringen har ökat. Vi kan genom denna studie fördjupa våra kunskaper inom ämnesområdet och även vara en källa till information för andra intresserade.

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden till studien är att se hur en tvingande förändring påverkar arbetssätt och arbetsprocesser inom organisationer. Ämnet som vi har valt som vår fallstudie, handlar om rapporteringen av uppgifter som hanteras av inkomstregistret. Vi vill undersöka hur en tvingande förändring, i likhet med vår fallstudie, påverkar arbetssättet mot mer standardisering i termer av ökad effektivitet/produktivitet och ökad kvalitet/säkerhet. Ordet inkomstregister som även kallas för inkomstdataregister i några av källorna, har i denna uppsats ersatts med benämningen IR.

Vårt arbete har bestått av att söka litteratur om ämnen som organisationsförändring, förändringsbehov, standardisering och inkomstregister. Litteraturstudien följdes av en undersökning i form av en fallstudie. Studien genomfördes genom kvalitativa

semistrukturerade intervjuer med anställda inom offentlig organisation. De intervjuade personerna arbetar som uppgiftslämnare till inkomstregistret.

Teorierna och undersökningen blev grunden för triangulering och material för vår avslutande diskussion.

## **1.2 Problemformulering**

Under arbetet med problemformuleringen fanns det till en början flera utkast. Först funderade vi på att se på kompetensförsörjning i samband med förändringar, men efter många diskussioner väcktes vårt intresse för hur förändringar påverkar de anställdas sätt att jobba. Vi vill specifikt se om det finns ett mönster mellan förändringar och standardiseringar genom att undersöka om kvaliteten och effektiviteten har ökat. Standardisering skapar rutiner för att höja kvaliteten, säkerheten och effektiviteten (*Svenska Institutet För Standarder, SIS, n.d.*). Vår problemformulering om huruvida tvingande förändringar påverkar arbetssätt mot mer standardisering har som avsikt att se vad som händer med arbetssättet efter att en tvingande förändring har skett. Denna typ av problemställning brukar kallas för kausal eller förklarande, då vi är intresserade av sambandet mellan orsak och verkan (Jacobsen & Sandin, 2002, p. 55).

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att förstå hur en tvingande förändring påverkar organisationens arbetssätt mot mer standardisering och effektivitet.

## **1.4 Frågeställning**

Frågeställningen vi jobbar utifrån är:

Ger en tvingande förändring upphov till mer standardiserat arbetssätt?

## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till att specifikt undersöka förändring av tvingande karaktär. Ofta uppstår behov av förändring internt inom en organisation men förändringsbehov kan även uppstå genom krav från omvärlden till exempel via lagstiftning. I vår fallstudie väljer vi en förändring som har uppstått genom lagstiftning, och förändringen får representeras av vårt fall. Vi har ytterligare valt att avgränsa oss till att undersöka enbart offentlig organisation på Åland och specifikt den del av organisationen som jobbar med löneräkning och rapportering till IR. Vi har inte undersökt den offentliga organisationens andra avdelningar, även om det finns fler som blivit påverkade, direkt eller indirekt. Vi har valt bort teorier om förändring ur ett ledarskapsperspektiv, och istället fokuserat på förändringens påverkan på arbetssätt och arbetsuppgifter. Urvalet av intervjupersoner begränsades till personer som arbetat med löner och rapporteringar både före och efter införandet av inkomstregistret 1.1.2019.



## 2. METOD

Under denna rubrik beskrivs forskningsmetoderna kvalitativ och kvantitativ forskning, fallstudie samt intervjumetod. Här finns också en beskrivning av vår forskningsstrategi, vårt val av fallstudie och vårt urval av respondenter.

### 2.1 Kvalitativ forskning

Enligt Olsson & Sörensen (2021) kan kvalitativ forskning definieras på följande sätt: Vid kvalitativa undersökningar ska forskaren kunna ha en långvarig och flexibel kontakt med respondenterna vilken fördjupas efterhand eftersom nya fenomen successivt växer fram och behöver förtydligas. Denna metod passar bäst när det handlar om få respondenter men många variabler i svaren. Resultaten är djupa och gäller särskilda miljöer, omständigheter och tidpunkter. Forskaren undersöker problemet “inifrån” dvs närheten är påtaglig och interaktionen mellan forskaren och respondenten är öppen. Målet med kvalitativ ansats är att få en så bra helhetsbild som möjligt av situationen (Olsson & Sörensen, 2021).

Thorsten Thurén sammanfattar kort kvalitativ forskning med en mening: “Kvalitativa metoder - sådana där man studerar enstaka händelser” (Thurén, 1991).

### 2.2 Kvantitativ forskning

Enligt Olsson & Sörensen kan kvantitativ forskning definieras så här: Vid kvantitativa undersökningar har forskaren ingen eller en snabb kontakt med respondenterna. Frågorna är strukturerade och entydigt formulerade, “relationen mellan teori och forskning bygger på bekräftelse (hypotesprövning)”. Respondenterna är många men svaren består av få variabler. Svaren är generella och variablerna är entydiga, valida och reliabla. Forskaren undersöker problemet “utifrån” och det är värdefullt att det finns en viss distans mellan forskaren och respondenten. Som namnet antyder handlar kvantitativa metoden om att svaren ofta är i siffror, men kombinationen av siffror och ord är vanliga (Olsson & Sörensen, 2021).

Enligt Thurén kan kvantitativ forskning sammanfattas så här: “ sådana där man räknar” (Thurén, 1991).

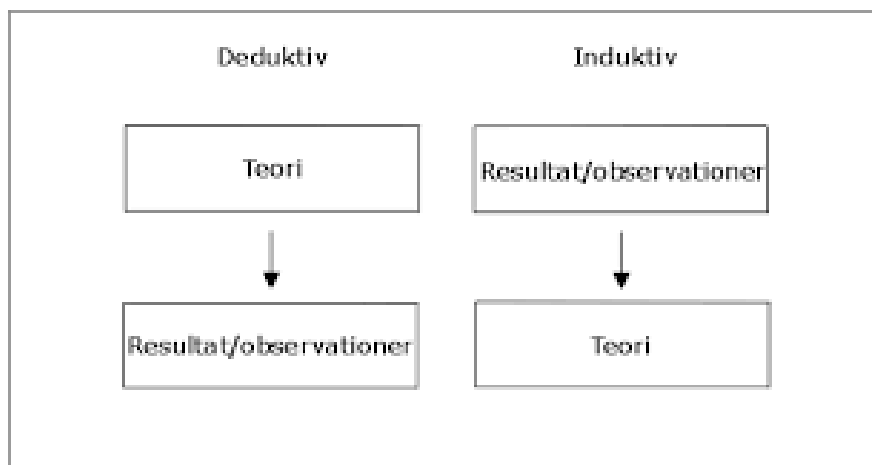
## 2.3 Fallstudie

Fallstudier är vanliga inom kvalitativ forskning eftersom denna metod är smidig då man vill komma närmare ett fenomen och studera det ingående (Alvehus, 2013, p. 79).

Enligt Alan Bryman är designen för en fallstudie en detaljerad och ingående studie av ett enda fall. Fallet kan vara t ex. en viss del av samhället, en speciell skola, en specifik familj, en viss organisation, en person eller en viss händelse (Bryman, 2008, pp. 73–76).

De vanligaste formerna på fallstudier förknippas till en plats eller en organisation. Fallstudier kan användas både med kvantitativa och kvalitativa metoder, men förknippas oftast med kvalitativa metoder i kombination med observationer och ostrukturerade intervjuer. Det som skiljer fallstudien från andra sätt att undersöka är att den som forskar är intresserad av ett specifikt fall. Ett sådant synsätt kallas för idiografiskt medan den tvärsnittliga forskningsdesignen, där intresset härleds av teorier, kallas för nomotetisk. Då forskningsstrategin är kvalitativ i kombination med en fallstudie tenderar synsättet, när det gäller relationen mellan teori och forskning, att bli induktivt (Bryman, 2008, pp. 73–76).

Det deduktiva angreppssättet utgår ifrån teorin och att teorin styr forskningen till skillnad från det induktiva angreppssättet där man utgår ifrån att teorin är ett resultat av forskningen som beskrivs i fig 1 (Denscombe, 2009, p. 20).



*Fig 1. Deduktivt och induktivt angreppssätt (Denscombe, 2009).*

Denscombe beskriver fallet som undersökningens utgångspunkt och att det redan existerar och har en egen identitet som gör att det kan studeras som en egen enhet. Ett fall är ett specifikt exempel i en bredare kategori och har typiska grunddrag gemensamma med övriga i denna kategori (Denscombe, 2009, pp. 85–99).

## **2.4 Intervjumetod**

Vid kvalitativa undersökningar används intervjuer för att ta reda på människors tankar, känslor och handlingar i olika situationer och händelseförlopp. Alvehus (2013) skriver att det inte finns någon självklar gränsdragning hur en intervju ska gå till för att få kallas intervju. Ansikte mot ansikte är kanske vanligast vid intervjuer men de kan också utföras med röst- eller videobaserade intervjuer. Hans diskussion om intervjuer baserar sig på de som utförs ansikte mot ansikte (Alvehus, 2013).

Det finns en del saker forskaren ska ta ställning till innan intervjun inleds. Forskaren bör bestämma antal frågor som ska ställas, hur stort utrymme respondenten ska få, om den som intervjuar eller den som blir intervjuad ska få definiera agendan. Forskaren behöver fastslå i vilket skede intervjun ska avbrytas om den hamnar på fel spår och vem som bestämmer om vad som är rätt eller fel spår. Intervjun kan vara strukturerad, ostrukturerad eller semistrukturerad (Alvehus, 2013).

Vid en strukturerad intervju är frågorna förutbestämda. Om det därtill finns färdiga svarsalternativ kommer denna intervjumetod att påminna om en enkät, vilket ger korta och ytliga svar och den interaktiva kopplingen mellan intervjuaren och den intervjuade uteblir nästan helt. Fördelen med helt strukturerade intervjuer är att flera intervjuare kan utföra "samma" intervju med flera olika respondenter, vilket är bra om det är många som ska intervjuas (Alvehus, 2013).

Den kanske vanligaste metoden av de tre är semistrukturerad intervju. Forskaren skriver ner ett fåtal öppna frågor som samtalet ska koncentrera sig till. Möjligheten för den intervjuade är större att påverka innehållet vilket leder till att intervjuaren behöver vara mer aktiv i sitt lyssnande och beredd att ställa följdfrågor (Alvehus, 2013).

En helt ostrukturerad intervju liknar ett öppet samtal där begränsningen är ett övergripande ämnesintresse. Då denna metod används är intervjuarens roll nedtonad och kan bestå endast i att säga uppmuntrande fraser eller göra gester (Alvehus, 2013).

## **2.5 Vårt val av strategi och metod: Fallstudie med kvalitativ metod**

För att undersöka hur en tvingande förändring påverkar arbetssättet hos våra respondenter har vi valt att göra en fallstudie genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Teorierna har vi funnit genom att göra en informationssökning inom förändring, tvingande förändring, inkomstregister, arbetssätt, förändringssätt och standardisering. Även teorier om effektivitet och kvalitet har varit av intresse och vi har hittat litteratur som innehåller teorier med de sökord vi valt att koncentrera vårt arbete till.

Fallstudier är vanliga för kvalitativ forskning då denna metod är smidig då man vill komma närmare ett fenomen och studera det ingående (Alvehus, 2013, p. 79).

Vår undersökningsstrategi har utformats som en fallstudie där införandet av IR utgör vårt forskningsområde och där vi genom intervjuer sökt information om hur denna tvingande förändring har resulterat i nya arbetssätt. Vi vill undersöka hur arbetssättet har förändrats i organisationen för att kunna tillgodose krav som det nya systemet att rapportera medfört och om förändringen kan ses som en utveckling mot mer standardiseringar.

Då man är intresserad av att beskriva i ord hur förändringen har påverkat den enskilda organisationen är kvalitativ intervju mest lämplig (Trost, 2011).

Fallstudier är vanliga inom forskning och varierar i omfattning. Det är inte så lätt att ge generell definition på vad som är ett fall, men fallet har sin egen identitet och egna

beteendemönster. Definition på en fallstudie inbegriper ett antagande om en helhet och en avgränsning från omgivningen enligt Alvehus (Alvehus, 2013). Vår fallstudie får ses som en representant för tvingande förändring. IR kan jämföras med andra lagstiftade förändringar som ålagts organisationer, till exempel EU:s dataskyddsförordning GDPR (*Dataombudsmannens Byrå*, n.d.) eller digitaliseringen av ekonomiska rapporter som är på kommande genom Kommuninformationsprogrammet (*Kuntaliitto - Kommunförbundet*, 2017).

Fallstudierna ger oss möjlighet att fördjupa oss i teorierna och pröva olika hypoteser. (Jacobsen & Sandin, 2002, p. 95). Genom att belysa fallet IR är vår målsättning att upptäcka om förändringen gett upphov till mer standardiserat arbetssätt.

Teorierna om standardisering och standardiserat arbetssätt finns beskrivet i teorilitteratur som handlar om organisering och ledning. Forslund tar upp standardiserat arbetssätt som en komponent i organisationsstrukturen och gör även en koppling till kvalitetsutveckling (Forslund, 2013). Vår frågeställning "Ger tvingande förändringar upphov till mer standardiserat arbetssätt?" kommer att fokusera på standardiseringens effekt på kvalitet och effektivitet.

Enligt Denscombe lämpar sig fallstudier bra för småskalig forskning där ansträngningar behöver koncentrera sig på en eller några få undersökningsplatser (Denscombe, 2009, p. 96).

## **2.6 Val av fallstudie**

Vi har valt att använda IR som fallstudie och använda denna händelse för att belysa vår forskningsfråga. Vi jobbar båda inom den offentliga sektorn och har erfarenhet av löneräkning och de regelverk och system som finns kopplade till denna typ av arbetsuppgifter. Vi har utifrån våra erfarenheter genom åren skapat kontakter med de personer vi har valt att intervjua. Inkomstregistrets införande var lagstiftat och på alla sätt tvingande (Lag om inkomstdatasystemet, 2018). IR kan ses som en av flera liknande förändringar som organisationen inte själv har valt, men behövt implementera på bästa sätt. Vi vill genom att belysa just denna typ av förändringar se om ett mönster av ökad standardisering uppstår.

## **2.7 Val av respondenter**

Vårt urval av intervjupersoner har varit strategiskt med tanke på vår forskningsfråga. Vi valde personer som var relevanta för vår undersökning.

Urvalet är målinriktat och grunden till strategin är att skapa en överensstämmelse mellan forskningsfrågan och urvalet (Bryman, 2008, p. 434).

### 3. TEORI

Under denna rubrik finns de teorier som vi baserar vårt arbete på. Vår fallstudie har resulterat i att vi har satt oss in i orsaken till denna nya lag och dess utveckling. Finlex, riksdagens och skattemyndighetens hemsidor har varit våra källor där mycket information finns att tillgå.

Vårt arbete baseras på böcker som handlar om förändringar inom organisationer.

Förändringar kan delas in i många olika delar t ex. drivkrafter, förändringsbehov, mål och strategier. Eftersom vi valt att göra en fallstudie där våra respondenter består av personer som jobbar inom offentliga organisationer, så har våra teoristudier även koncentrerats kring specifikt denna typ av organisation. Vi har även sökt litteratur om standardisering och arbetssätt. En beskrivning av teorier om reliabilitet och validitet görs i korthet. Vårt examensarbets reliabilitet och validitet tas upp under rubrik 6.2.

#### 3.1 Inkomstdataregister

I regeringens proposition till riksdagen RP 134/2017 om förslaget om en lag om ett inkomstdataregister var reformens syfte att samla alla inkomstuppgifter på samma ställe, att uppgifterna ska finnas i realtid och att lätta upp administrationen samtidigt som digitaliseringen ska effektivisera informationsutbytet. Tanken var också att gråzoner inom området ska bekämpas (*Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd, 2017*).

Inkomstdatasystemet består av två register, inkomstregistret, där uppgifterna som är lagstadgade att rapportera in finns och ett register som innehåller identifierings- och kontaktuppgifter för att säkerställa att uppgifterna är riktiga. Båda registren är sekretessbelagda (*Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd, 2017*).

Lagen om inkomstdatasystem skrevs under i januari 2018 och började användas fr.o.m. 1.1.2019. Det är ett rikstäckande system och lagen gäller alla arbetsgivare i Finland. De ska elektroniskt anmäla uppgifter utan fördröjning till inkomstdatasystemet som tar emot och lagrar inkomstuppgifter och annan data som hör ihop med dem, och förmedlar sedan kostnadsfritt uppgifterna vidare till de myndigheter som har rätt enligt lag att få uppgifterna.

Det är inkomstregisterenheten vid skatteförvaltningen som är ansvarig för registret (*Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd, 2017*).

Bilden nedan i fig 2. som är hämtad från IR:s hemsida illustrerar vilka tre huvudkategorier som berörs av IR och hur informationsflödet mellan dem ser ut. Arbetsgivare och förmånsbetalare förser registret med information och inkomsttagaren kan hämta ut sina egna löneuppgifter. Den största gruppen består av alla myndigheter som kan hämta uppgifter om den enskilda inkomsttagaren från registret (*Inkomstregistret, 2021*).



Fig 2. Inkomstregistrets intressenter; bilden är tagen från IR:hemsida ([Inkomstregistret 2021](http://inkomstregistret.se)).



### **3.1.1 Inkomstlämnare**

Inkomstlämnare är de som förser systemet med data och gruppen består av arbetsgivare, uppdragsgivare eller annan prestationsutbetalare/förmånggivare. Inkomstuppgifterna ska inrapporteras inom fem dagar från utbetalningsdagen (inklusive lördag, söndag) och utan dröjsmål ska förändringar om dessa lämnas in. Uppgifternas riktighet ansvarar arbetsgivaren för. Den korta anmälningstiden är till för att uppfylla en av grundtankarna med systemet, att tillhandahålla uppgifter i realtid. Om uppgifter lämnas för sent kan en påföljdsavgift debiteras uppgiftslämnaren (Lag om inkomstdatasystemet, 2018; *Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd*, 2017).

På IR:s hemsida finns information om gruppen prestationsbetalare. Gruppen består av arbetsgivare, föreningar, stiftelser, sammanslutningar, bostadsaktiebolag, förmåns- och pensionsutbetalare. De har anmält uppgifter från 1.1.2019 med undantag av de två sistnämnda som gick med i IR 1.1.2021. Uppgifterna som finns i IR är tillgängliga i registret 10 år från inrapporteringsdatum. Det är reglerat vilka uppgifter som ska ingå i anmälan vilket framkommer på IR:s hemsida. Nämnas kan är att frånvarouppgifter är en frivillig uppgift att lämna men är till fördel då t. ex. FPA, arbetslöshetskassor med flera får den uppgiften från IR och behöver då inte kontakta arbetsgivaren för ytterligare intyg (*Inkomstregistret*, 2021).

### **3.1.2 Uppgiftshämtare**

För uppgiftshämtare är det reglerat i lagen vilka myndigheter som får hämta uppgifter från systemet, t ex. folkpensionsanstalten, arbetslöshetskassor, skattemyndigheten, utökningsverket, försäkringsbolag, vårdinrättningar m fl. (Lag om inkomstdatasystemet, 2018).

Information på IR:s hemsida finns om gruppen informationsanvändare som består i dagsläget av de 18 olika myndigheterna som finns uppräknade i fig.2 ovan, de har i olika omgångar tagit i bruk IR, utökningsverket var de som vid senaste årsskifte kom med i tjänsten. Kravet är att också här kunna identifiera sig elektroniskt och myndigheterna kan hantera sina ärendet antingen med tekniskt gränssnitt (certifikat krävs) eller via e-tjänsten.

Samtliga myndigheter måste ha ett enskilt uppgiftstillstånd som är baserat på ett förvaltningsbeslut, där det framkommer vilken information som de är berättigad till att få. Rapporter finns att tillgå för myndigheterna där logguppgifter finns gällande vilken materialhämtning som gjorts (*Inkomstregistret, 2021*).

### **3.1.3 Löntagare/förmånstagare**

Löntagare/förmånstagare, alla privatpersoner kan se vilka inkomster som anmälts från olika arbetsgivare/prestationsbetalare och vilka löntagaravgifter som dragits av från lönen. Om fel uppgifter upptäcks ska detta meddelas till den aktuella arbetsgivaren som då ska göra en korrigeringsanmälan till inkomstregistret (Lag om inkomstdatasystemet, 2018).

Alla privatpersoner som har finländsk personbeteckning och kan identifiera sig elektroniskt kan granska sina egna inkomstuppgifter genom att logga in i e-tjänsten. Fr.o.m. 1.1. 2021 finns nu också uppgifter i inkomstregistret om utbetalda pensioner och förmåner.

Det finns också möjlighet att ge fullmakt till en annan person att sköta andra personers ärenden i IR. För vårdnadshavare till omyndiga barn behövs ingen fullmakt för att utföra ärenden i registret. I e-tjänsten går det bra att beställa ett inkomstregisterutdrag som är en sammanfattning av allt som blivit anmält till IR uppdelat per arbetsgivare/förmånsbetalare per år from 1.1.2019, uppgifter om pensioner och förmåner finns däremot tidigast fr.o.m. 1.1.2021 (*Inkomstregistret, 2021*).

Om privatpersoner köper tjänster till hushållet i form av t ex renovering, städning, barnomsorg och betalar lön till den som utför tjänsten, ska det anmälas till IR (*Inkomstregistret, 2021*).

## **3.2 Förändringar**

Den förändring vi kommer att belysa i vårt fall är inget organisationen själv har initierat som en frivillig utveckling, utan är ett krav utifrån som är pålagt i form av en lag. En förändring kan uppstå från en klart identifierad händelse som kan vara både ett internt utvecklingsarbete och uppstå som en konsekvens av utifrån kommande krav. Förändringar i organisatoriska sammanhang är ett mångfacetterat begrepp och inbegriper både kunskap om organisationer och organisering. En förändring som gäller organisationen handlar om strukturella

förändringar och en förändring gällande organisering handlar om processer (Lind & Westerberg, 2011, p. 262).

Vårt fall är en fråga om organiseringsförändring och berör främst den del av organisationen som handhar utbetalningar av löner och förmåner. Hur denna process påverkas av ett krav utifrån är vår undersöknings kärnfråga. Förändringar påverkar arbetsprocesser i olika riktningar och på olika nivåer i en organisation. Förändringen kan vara allt från liten till omfattande. Organisationerna berörs på olika sätt då innehållet i förändringen skiljer sig åt. Forslund skiljer på förändringar genom att dela upp dem enligt innehåll eller vad de berör. Han skiljer mellan personella-, strukturella-, kultur, system och mål- och strategiförändringar (Forslund, 2013, p. 327).

Jacobsens teori om vad en organisationsförändring är besvaras genom olika frågeställningar (Jacobsen, 2018, p. 26).

1. Frågeställning 1. Varför förändras organisationen? Besvaras genom att se vilka drivkrafterna bakom förändringen är.
2. Frågeställning 2. Vad är det som förändras? Besvaras genom att se på förändringens innehåll och omfattning.
3. Frågeställning 3. Var sker förändringen? I vilket sammanhang/kontext förändringen sker.
4. Frågeställning 4. Hur sker förändringen? Svaret ger hur förändringsprocessen ser ut och vem som är dess aktörer.

### **3.2.1 Drivkraft bakom förändringen**

Drivkraften bakom förändringen kan vara både extern och intern. Externa drivkrafter kan vara politiska, teknologiska, kulturella, demografiska, ekonomiska eller nya kunskapsformer. Dessa olika faktorer bidrar ofta till nya konkurrens- och branschförhållanden som i sig är en drivkraft till förändringar (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 196).

Forslund delar upp förändringar enligt begreppet "källa". Varifrån kommer initiativet till förändring, kommer det via externa eller interna behov? I tabell 1 åskådliggörs vad eller vem de interna och externa förändringskällorna är. Till kategorin interna källor räknas ledningen,

medarbetarna och den naturliga utvecklingslogiken. De externa källorna till förändring är kunder, konkurrenter och övriga omvärldsfaktorer (Forslund, 2013, pp. 327–28).

Tabell 1. Exempel på förändringskällor

|   |   |
|---|---|
| <p>Internna källor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ledningen</li> <li>● medarbetarna</li> <li>● naturliga utvecklingslogiken</li> </ul> | <p>Externa källor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● kunderna</li> <li>● konkurrenterna</li> <li>● andra omvärldsfaktorer</li> </ul> |
|---|---|

Skälen till förändring blir drivkraften till förändringen. Genom att förstå skälen till de olika drivkrafterna beskriver Jacobsen fem huvudperspektiv på förändring. Hans perspektiv beskrivs som (Jacobsen, 2018, pp. 31–56):

1. Perspektiv 1 : Planerad förändring - intentioner som drivkraft.
2. Perspektiv 2 : Förändring som livscyklar - tillväxt som drivkraft.
3. Perspektiv 3 : Förändring som naturligt urval - konkurrens om knappa resurser som drivkraft.
4. Perspektiv 4 : Förändring som dialektisk process - intressekonflikt som drivkraft.
5. Perspektiv 5 : Förändring som anarki - tillfälligheter som drivkraft

### 3.2.2 Målet med förändringen - externt

I regeringens proposition till riksdagen med förslag till lag om inkomstdatasystemet och till vissa lagar som har samband med lagen om IR, har många målsättningar räknats upp. En central målsättning är att lätta upp arbetsgivarens/företagens administrativa börda genom att förenkla anmälningsförfarandet i anslutning till löneuppgifter. En annan målsättning är att nyttja digitaliseringens möjligheter när uppgifter förmedlas från prestationsbetalarna till myndigheter/aktörer som har rätt att använda dem. Den tredje av de uppräknade målsättningarna är att effektivisera myndigheternas informationsutbyte till exempel andra myndigheter som sköter offentliga uppdrag och har behov av realtids uppgifter. En fjärde målsättning eller syfte är att bekämpa grå ekonomi (*Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd*, 2017).

### 3.2.3 Målet med förändringen - internt

För anmälare av löneuppgifter har målet blivit att uppfylla lagens krav. Målet för förändringen har i vår fallstudie formats externt genom lagstiftning medan det interna målet för organisationen/arbetsgivaren blir en strategi för att uppnå målet. Inom litteraturen finns fler än tio olika strategiskolor, av vilka flera har ansatsen att man först formulerar strategi och sedan förverkligar den (Forslund, 2013, p. 65).

## 3.3 Standardisering

IR är ett system som hanterar stora mängder information från många olika system och för detta används integrerade affärssystem. För att informationen skall kunna jämföras och vara hanterbar krävs att den standardiseras. Enhetliga klassificeringar och koder behövs (Lind & Westerberg, 2011, p. 130).

Affärssystem hanterar dessa informationsflöden och kodning sker automatiskt men information som affärssystem hanterar kommer från de som jobbar med registreringen av uppgifterna. I uppslagsverk som NE.se likställs standardisering med systematisk ordnings- och regelskapande verksamhet med syfte att uppnå optimala tekniska och ekonomiska lösningar på återkommande problem (*Uppslagsverk - NE.se*, n.d.)

Standardisering är att skapa gemensamma konventioner eller sätt att arbeta för att det skall fungera smidigt med andra delar (*Wikipedia, The Free Encyclopedia*, 2021).

Organisationer har olika sätt att samordna och fördela sitt arbete. Detta beskrivs av Mintzberg (1979) som organisationers samordningsmekanism och man bör enligt honom notera att det oftast finns en dominerande samordningsmekanism utifrån organisationstyp, se tabell 2 (Forslund, 2013, pp. 102–113).

Tabell 2. Mintzbergs samordningsmekanismer och organisationstyper

| Samordningsmekanism                             | Organisationstyp                               |
|---|--|
| Ömsesidig anpassning<br>- arbetar nära varandra | Adhocrati<br>- projektform, flexibelt, konsult |

|  |   |
|--|---|
| Direkt arbetsledning<br>- övervakare, förman                             | Enkla strukturen<br>- liten och smidig, nystartad               |
| Standardisering av arbetsprocessen<br>- styrs av "systemet", formalisera | Maskinbyråkrati<br>- storskalig, fabrikkssystem                 |
| Standardisering av färdigheter<br>- utbildade, indoktrinera              | Professionell byråkrati<br>- komplexa, professionella, lasarett |
| Standardisering av resultat<br>- resultatet räknas, budgeten hålls       | Divisionaliserad form<br>- koncerner, olika saker               |
| Standardisering av normer<br>- starka värderingar                        | Missionerande organisation<br>ideologisk, sekt                  |

Standardisering av arbetsprocesserna är ett sätt att generera identiska resultat. Behovet av samordning och kontroll kan tillgodoses av formalisering (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 127).

### 3.3.1 Arbetssätt

Vid standardiserade arbetsprocesser är beteendeformaliseringen hög. Beteendeformalisering beskriver i vilken utsträckning arbetet styrs av uttalade regler, policyer, procedurer och standarder (Forsslund, 2013, p. 92).

Formalisering innebär standardisering av arbetssätt, resultat, kunskaper, färdigheter, normer mm. Då en arbetsprocess formaliseras innebär det att det finns tydliga arbetsbeskrivningar, regler, rutiner och procedurer för arbetets utförande (Alvesson & Sveningsson, 2019, pp. 126–127).

Formaliserat arbetssätt kan förknippas med Max Webers teori om byråkrati, där byråkrati innebär standardisering och att man tar bort individuella metoder och allt rationaliseras (Weber, 1987).

### 3.3.2 Effektivitet och produktivitet

En av lagens målsättningar med IR är att effektivisera informationsutbytet mellan myndigheter (*Regeringens Proposition RP 134/2017 Rd*, 2017).

Effektivitet och produktivitet är centrala begrepp då vi talar om mål inom en organisation. Effektivitet har olika betydelse beroende av perspektivet, som kan vara ur individens perspektiv eller ur organisatoriskt perspektiv. Grönroos delar också upp effektivitetsbegreppet i två typer, den externa och den interna effektiviteten. Den externa beskriver han som att göra rätt saker ur ett kundperspektiv, medan den interna effektiviteten beskrivs som göra saker rätt ur ett organisatoriskt perspektiv, att använda sina resurser rätt (Grönroos, 2008).

Forslund beskriver dessa begrepp som effektivitet och produktivitet. Effektivitet beskriver i vilken grad vi har uppnått vårt mål, även ofta beskrivet som “ att göra rätt saker”.

Produktivitet beskriver i vilken grad vi har fått ut mesta möjliga av en given insats, även ofta beskrivet “ att göra saker rätt ”(Forslund, 2013, pp. 46–47).

Extern effektivitet handlar om hur kunden upplever företagets kvalitet och beskrivs med ett antagande om att produktivt arbetssätt är effektivt, medan produktivitet inte per automatik innebär att företaget är effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### **3.3.3 Kvalitet**

Ökad formalisering och standardisering kan upplevas som krångligt och upplevs inte leda till ökad effektivitet. Ökad formalisering och standardisering ökar kvaliteten på säkerhet, genom att hårt styrd standardiserad arbetsprocess inte släpper igenom felaktigheter. (Forslund, 2013, p. 367).

## **3.4 Samordningsmekanismer och organisationstyper**

Henry Mintzberg (1979) står bakom den kända sammanställningen av de fem olika strukturella dimensionerna som finns bland organisationer. Varje organisationstyp har en egen dominerande samordningsmekanism som framgår i tabell 2 (Forslund, 2013, p. 104).

### **3.4.1 Den enkla strukturen**

De organisationer som finns under denna struktur är oftast små organisationer där beteendeformaliseringen är låg. Samordningsmekanismen består av direkt arbetsledning med förmän som leder arbetet (Forslund, 2013, p. 106).

### **3.4.2 Maskinbyråkratin**

Kännetecknas av att det oftast är en stor och gammal organisation som producerar och erbjuder standardiserade varor och tjänster. Specialiseringsnivån är hög och indelningen i grupper är tydlig efter vad arbetsuppgifterna är, kopplingen mellan dem är tät. Det största kännetecknet för maskinbyråkrati är att regler och rutiner är viktiga. Beteendeformaliseringen är hög och samordningsmekanismen kännetecknas av standardiserade arbetsprocesser (Forslund, 2013, p. 106).

### **3.4.3 Professionell byråkrati**

Professionell byråkrati kännetecknas av att det ofta handlar om en stor och gammal organisation där de anställda har en hög kompetens och de är ofta professionella inom sitt område. I en professionell byråkrati har den standardiserade arbetsprocessen ersatts av standardisering av färdigheter. Arbetsuppgifter är komplexa och kräver professionella högt utbildade specialister (Forslund, 2013, p. 107).

### **3.4.4 Den divisionaliserade strukturen**

På senare tid har denna struktur också börjat kallas M-formen. Här finner vi en stor organisation som producerar många olika varor och tjänster till många olika marknader. Organisationen består av många avdelningar som inte har stor koppling till varandra. Samordningsmekanismen är standardisering av resultat i form av budgetuppföljning (Forslund, 2013, p. 109).

### **3.4.5 Adhocrati**

Denna struktur används ofta i organisationer där tillfälliga projektgrupper jobbar. I denna oftast lite oklara och flytande struktur överlappar grupperna varandras arbetsuppgifter. Man jobbar nära varandra och samordningsmekanismen är en kontinuerlig ömsesidig anpassning (Forslund, 2013, p. 110).

## **3.5 Reliabilitet och validitet**

Thorsten Thurén förklarar kort begreppen med att reliabiliteten är hög om utförandet av alla moment i undersökningen är utförda på rätt sätt, att rätt antal respondenter har tillfrågats och svaren har behandlats på ett korrekt sätt (Thurén, 1991).



Forsberg & Wengström skriver att reliabiliteten anses som hög om man vid ett annat tillfälle ställer samma frågor och får då samma svar (Forsberg & Wengström, 2016).

Validiteten är hög om forskaren har frågat rätt saker och därmed fått korrekta svar till forskningen (Thurén, 1991).

## 4. EMPIRI

Vår undersökning gjorde vi som en fallstudie genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har utförts enligt Alvehus (Alvehus, 2013) teori om semistrukturerad intervjumetod. Vi valde kvalitativ metod eftersom vårt syfte är att förstå hur en tvingande förändring påverkar organisationens arbetssätt mot mer standardisering och effektivitet.

Våra intervjufrågor och svar utgör tillsammans med en beskrivning av respondenterna vårt empiriska material. Här beskrivs vårt tillvägagångssätt för intervjuernas genomförande och här ges en kort presentation av våra respondenter och svaren från intervjutillfällena.

### 4.1 Beskrivning av tillvägagångssätt

Vi har gjort en semistrukturerad intervju med fyra (4) personer som arbetar vid offentliga organisationer. Vid ett av intervjutillfällena började intervjun med två löneräknare samtidigt. Vi har valt att redovisa svaren från det tillfället som en intervju med en respondent. Våra frågor som har varit sammanlagt sju (7) har inledningsvis sänts till vår handledare för godkännande. Efter godkännande påbörjades arbetsprocessen med intervjuerna. Vi gjorde upp en plan för hur vi skulle kategorisera det insamlade svarematerialet, som låg till grund för analysen av materialet. Genom att i förväg ha fastställt några nyckelord för intervjun blev det lättare att hålla sig till sak och ställa rätt följdfrågor. Att använda nyckelord var en bra metod för att fånga rätt information vid intervjutillfället. De personer vi har valt att intervjua är kända för oss sedan tidigare som kollegor eller genom gemensamma arbetsplatser. De personer vi har valt att ta kontakt med har varit positiva till att vara med i vår undersökning, endast en tillfrågad har inte kunnat ställa upp. Vi har kontaktat dem per mail och bifogat frågeställningarna, på detta sätt har de kunnat bedöma om de var intresserade att medverka och möjliggjorde för dem att vara förberedda inför intervjutillfället. Vi beskrev kort vilka vi är och vad vår intervju hade för syfte. De fick information om att få vara anonyma då det kan vara obekvämt att ställa upp med namn. I vår beskrivning av respondenterna har vi inte namngett deras arbetsgivare utan endast nämnt hur många fast anställda deras arbetsgivare har på sin personallista. Våra respondenter har alla en lång erfarenhet av arbete antingen inom löneräkning eller offentliga organisationer, eller både och. Intervjuerna har gjorts på

respektives arbetsplats, utom i ett fall där mötesplatsen blev ett avskilt rum på Mariehamns bibliotek. Intervjuerna, som varit semistrukturerade, har utgått från de frågor som vi tidigare hade skickat ut till dem. Till intervjutillfället hade vi utformat tilläggsfrågor till de tidigare utskickade frågeställningarna, för att lättare hållas till ämnet under den ca 40 minuter långa intervjun. Vi var två intervjuare. Under intervjuerna fungerade den ena som intervjuledare medan den andra gjorde anteckningar. Materialet transkriberades omgående efter intervjutillfället för att få med allt med färskt minne. Anteckningarna har sedan gått igenom och respondenterna har fått läsa våra anteckningar och fått möjlighet att rätta till eller tillägga något. Detta tillvägagångssätt höjer validiteten på undersökningen.

## 4.2 Beskrivning av respondenterna

Här presenteras kort våra respondenter.

Respondent A:

Hur lång arbetslivserfarenhet har du från löner och arbetsuppgifter i anknytning till löner? 11 år

Hur länge har du jobbat här? Nyligen anställd.

Jobbar du med redovisningar till inkomstregistret? Ja.

Arbetsplats: Organisation med ungefär 800 fast anställda.

Anställd som: Löneredovisare.

Respondent B:

Hur lång arbetslivserfarenhet har du från löner och arbetsuppgifter i anknytning till löner? 15 år

Hur länge har du jobbat här? 10 år

Jobbar du med redovisningar till inkomstregistret? Ja.

Arbetsplats: Kommun med ca 800 tillsvidareanställda.

Anställd som: Personalhandläggare med löneräkningsuppgifter.

Respondent C:

Hur lång arbetslivserfarenhet har du från löner och arbetsuppgifter i anknytning till löner?

Med offentliga löner senaste 9 år, före det periodvis med ekonomi och löner inom privata sektorn i 26 år.

Hur länge har du jobbat här? 4 år.

Jobbar du med rapporteringen till inkomstregistret? Ja.

Arbetsplats: Kommun med ca 120 tillsvidareanställda.

Anställd som: Löneadministratör

Respondent D:

Hur lång arbetslivserfarenhet har du från löner och arbetsuppgifter i anknytning till löner?

Har jobbat med löner i 22 år.

Hur länge har du jobbat här? 22 år.

Jobbar du med rapporteringen till inkomstregistret? Ja.

Arbetsplats: Kommun med ca 183 tillsvidareanställda.

Anställd som: Löneräknare.

### **4.3 Redovisning av resultatet**

Under den här rubriken kommer vi att redovisa resultatet av vår undersökning.

Vi har valt att presentera intervjuerna genom att skriva ut frågorna som sänts till respondenterna och sedan under varje fråga gjort en sammanfattning av deras svar.

De transkriberade svaren finns att läsa i sin helhet för den intresserade se bilaga 2.

#### **4.3.1 Fråga 1**

Fråga 1. Beskriv i stora drag arbetsprocessen vid rapportering till IR.

Alla fyra respondenter har snarlika processer vid anmälningen till IR, förutom att det skiljer sig lite i form av kontrollpersoner inom organisationen.

Respondent A och B svarade att varje löneadministratör har hand om sin egen lönekörning från början till slut. Under lönekörningens gång kan en testkörning göras för att se om något av det materialet som ska till IR behöver korrigeras. När löneadministratören skickar den

slutliga filen till IR, returneras de uppgifter IR anser behöver korrigeras. I dagsläget är de två personer som tillsammans utför korrigeringsarna.

Respondent C svarade att när själva lönekörningen är klar, men före bankfilen med löneutbetalningen har skapats, görs en testkörning av uppgifterna som ska rapporteras till IR. Om testkörningen visar på felaktigheter korrigeras de av löneräknaren. Ekonomen kontrollerar och godkänner materialet och därefter överför löneräknaren filen med uppgifterna till IR. Om det finns felaktigheter i materialet stoppas filen upp och det krävs korrigeringar för att filen ska kunna skickas på nytt.

Respondent D svarade att när förarbetet är färdigt, men före lönefilen skapas och kontrollistor skrivs ut, kör löneräknaren en testfil av IR anmälan. Efter denna extra kontroll går det ännu att ändra uppgifter i lönekörningen. Efter att eventuella fel har korrigerats skickar löneräknaren de slutliga uppgifterna till IR. SFA, skatter och totala löner skickas som en egen fil.

#### **4.3.2 Fråga 2**

Fråga 2. På vilket sätt har införandet av inkomstregistret påverkat era arbetsrutiner? Här nämner tre av respondenterna (A, C, D) att årsredovisningar har försvunnit från deras arbetsuppgifter. Två (A, B) har fått nya deadlines att jobba mot. Tre respondenter, (B, C, D) uppger att de under löneräkningsprocessen tänker på vilket format det ska vara, för att det ska gå igenom i rapporteringen till IR och därmed undviks korrigeringar..

#### **4.3.3 Fråga 3**

Fråga 3. Har IR medfört att eventuella felaktigheter korrigeras i ett tidigare stadie än före IR? På denna fråga svarar alla fyra respondenterna ja. Respondenterna B och C tar upp att före IR:s införande upptäcktes felaktigheter först vid årsredovisningarna, nu avstäms uppgifterna månatligen.

Respondent A säger att IR vet ju inte vad som är felaktig utbetald lön, utan reagerar endast på felkoder och minusposter. Respondent D tillägger att felaktigheterna korrigeras i befintlig lönekörning i lönesystemet och i IR korrigeras det i rätt månad.

#### **4.3.4 Fråga 4**

Fråga 4 . Har IR medfört att det finns mindre utrymme för att löneräkna att arbeta på olika sätt?

På denna fråga svarar respondenterna A och B nej utgående från att de vid löneräkningen följer en gemensam process och införandet av IR har inte påverkat den processen.

Respondenterna C och D svarar ja, och respondent C tillägger att det gäller främst vid korrigeringsarna.

#### **4.3.5 Fråga 5 - 7**

Fråga 5 : Har registrering av löneuppgifter förändrats? Om ja, på vilket sätt?

Denna fråga besvarades av respondenterna A, B och C med ett nej, medan respondent A svarar att många nya löneslag skapades som skulle kopplas till IR:s koder.

Fråga 6 : Har registrering av frånvaro förändrats?

Alla fyra respondenterna svarade med ett nej på denna fråga, respondent D gjorde ett tillägg med att de fortsättningsvis registrerar frånvaron i efterhand.

Fråga 7 : Har registrering av skattekort förändrats?

Alla fyra respondenterna svarade med ett nej på denna fråga. Registreringen av skattekort har inte förändrats. Respondent B inflikade att hen inte upplevt att det har varit något problem med skatterna i IR. Respondent D lade till att de läser in en fil med skattekort men att de fortsättningsvis också vill ha skattekortet i pappersformat från löntagaren.

## 5. ANALYS OCH RESULTAT

### 5.1 Förändring

IR har medfört förändring av inkomstlämnarens process kring rapportering av inkomstuppgifter till andra myndigheter. Då vi betraktar IR som förändring, stämmer beskrivningen strukturell och systematisk förändring bra in som karaktär (Forslund, 2013, p. 327). Strukturella förändringar beskrivs av Forslund (2013) som mer genomgripande och berör på avdelningsnivå medan den systematiska förändringen handlar om till exempel lönesystem som i vårt fall.

I vårt fall framgår det att den strukturella förändringen uppstått på nivån mellan inkomstlämnare och de myndigheter som behöver löneuppgifter. På en löneräknare/administratörs nivå har förändringen varit av systematisk karaktär.

Förändringen som var tvingande genom lagstiftning har tagits emot med förståelse av våra respondenter. De har förståelse för behovet av förändringen och att förändringar av denna typ tar tid att implementera. De har en vilja att få alla processer på plats för att kunna eliminera det som idag har upplevts som krångligt, nämligen rättelser av det som vi kallar för mycket utbetald lön. Av svaren från våra respondenter framgår, bortsett från korrigering av fel utbetald lön, att deras sätt att registrera uppgifter inte har ändrats. Respondenterna upplever sig ha blivit mer noggranna i sitt arbete med registrering av löneuppgifter, för att undvika fel som kräver korrigering.

En reflektion över vad som framkommit är att Lewins (1947,1951) trestegsmodell framträder i denna förändring. Lewin beskriver förändringsprocessen i tre faser. I den första fasen sker en upptining där motivation uppstår genom att något ifrågasätts. I den andra fasen som ofta är oklar och orolig, sker en förflyttning mot ett nytt sätt att tänka och agera. I den tredje fasen befästs det nya agerandet och oron försvinner (Forslund, 2013, pp. 329–230).

I vårt fall har våra respondenter varit bekanta med det tidigare sättet att rapportera och känt till vad som varit problematiskt och kan ha givit dem ökad motivation till förändringen med

IR. Våra respondenter befinner sig i övergången mellan fas två och fas tre i Lewins trestegsmodell. Våra respondenter bekräftade att det går bättre och bättre samtidigt som de upplever att processen fortfarande pågår.

## **5.2 Standardisering**

Svaren visar att ingen större standardisering har uppstått som en effekt av IR. Enligt Mintzberg (1979) har varje organisation en dominerande samordningsmekanism. Mintzberg (1979) delar upp organisationer i olika typer och den typ av organisation vi har valt att undersöka är enligt Mintzberg en professionell byråkrati där standardisering av färdigheter ofta är den dominerande samordningsmekanismen (Forslund, 2013). Vi kan utifrån teorierna och vår undersökning konstatera att en tvingande förändrings påverkan mot mer standardisering är beroende hos vem den sker. I en organisation där arbetet redan sker på ett standardiserat sätt blir effekten inte lika märkbar.

## **5.3 Kvalitet och effektivitet**

IR:s höga krav på standardiserade uppgifter i inrapporterat material ställer högre krav på kvaliteten och det innebär i praktiken att IR:s hårt styrda arbetsprocess inte släpper igenom felaktigheter. Höga krav leder enligt Forslund till ökad formalisering och standardisering, vilket ger en ökad kvalitet (Forslund, 2013).

Respondenterna är eniga om att det är komplicerat att korrigera fel som kan uppstå i rapporteringen. Den omständliga och komplicerade proceduren kring rättelser har lett till en ökad noggrannhet under löneprocessen för att undvika behovet av korrigeringar.



## 6. SLUTSATS

### 6.1 Diskussion

Syftet med denna studie har varit att förstå hur en tvingande förändring påverkar organisationens arbetssätt mot mer standardisering och och effektivitet. Vi har genom vår undersökning lärt oss hur vår fallstudie har påverkat arbetssättet inom den organisationstyp som vår studie var avgränsad till.

Vår studies frågeställning är om en tvingande förändring ger upphov till mer standardiserat arbetssätt? Vi anser oss ha fått svar på vår frågeställning då resultatet av vår undersökning visar att det inte uppstått några större förändringar mot ett mer standardisering av arbetssättet. Trots att införandet av IR var en ganska stor förändring för organisationerna har löneadministratörens arbete inte ökat nämnvärt. Den största förändringen är att de tidigare kvartals- och årsredovisningarna har ersatts av löpande rapporteringen till IR. Arbetstiden som tidigare gick åt till kvartals- och årsredovisningarna har omfördelats till varje löne- eller förmånsutbetalning. Den tidigare kvartals- eller årsvisa deadlinen har ersatts av att uppgifterna nu ska rapporteras senast fem dagar efter löne- eller förmånens utbetalningsdag. Ibland behöver redan inrapporterade uppgifter ändras, dvs. en korrigerig måste göras. Det är när korrigerig av tidigare utbetalda och anmälda löner eller förmåner ska hanteras som tidsåtgången blir märkbar. En liten standardisering är att löneadministratörerna jobbar för att minimera korrigerigarna genom att vara extra noggranna. En bidragande orsak till att korrigeringar behöver göras är att underlag som påverkar löneutbetalningen, t. ex. obetald frånvaro kommer för sent till löneavdelningen. Vi kan konstatera att den största förändringen och standardiseringen har skett före rapporteringen togs i bruk. För att kunna leverera uppgifterna i det format som IR krävde behövdes programmering och kodning av löneslag och andra uppgifter i lönesystemet. Vi upplever att våra respondenter var positiva till IR i det stora hela men de önskar en smidigare hantering av korrigeringar.

I vår fallstudie har vi avgränsat oss till en organisationstyp som redan innan förändringen var styrd av regelverk och där arbetssättet kan anses vara standardiserat. Resultatet av vår studie

visar att en tvingande förändring troligen skulle påverka arbetssättet i högre grad hos en organisation utan tydliga regler och arbetsprocesser. Inkomstregistret har samma krav på inrapporterat material och tidpunkten för inlämnandet oavsett vem som rapporterar.

## **6.2 Vår studies reliabilitet och validitet**

För att få en uppfattning om kvaliteten på en undersökning, görs en bedömning av reliabiliteten och validiteten. Reliabiliteten avser om forskningsresultatet är upprepningsbart (Alvehus, 2013, p. 12). Reliabiliteten anses hög om man vid ett annat tillfälle ställer samma frågor och får samma svar (Forsberg & Wengström, 2016). Reliabilitet kan sägas beskriva hur tillförlitlig och trovärdig en undersökning är (Jacobsen & Sandin, 2002, p. 22). Vi anser att vår fallstudie har rätt hög reliabilitet genom att frågorna kan ställas igen till respondenterna och ge samma svar då IR är i en stabil fas efter att gradvis ha implementerats under de senaste åren.

Validiteten på vår undersökning anser vi vara hög med tanke på dess utförande. Vi har sänt samma frågor till samtliga respondenterna i förväg. Vid intervjutillfället användes samma frågor som grund för intervjun. Våra respondenter har efter intervjutillfället fått läsa våra transkriberade svar och givits tillfälle att komma med åsikter och möjlighet att korrigera eventuella missförstånd eller förtydliga oklarheter i materialet. Vi har valt att redovisa svaren öppet och beskrivit arbetsgången på ett transparent sätt. Vi tycker också att vårt arbete kan ses som representativt för vårt urval. Våra respondenter har alla jobbat med löner och frågor i anslutning till löneadministration under perioden före och efter IR:s implementering.

## **6.3 Förslag på vidare forskning**

Vi har i vårt arbete valt att avgränsa oss till inkomstlämnare till inkomstregistret.

Inkomstlämnare förser systemet med data och gruppen består av arbetsgivare, uppdragsgivare eller annan prestationsutbetalare/förmångsivare.

En intressant fråga skulle vara hur uppgiftshämtarens arbetssätt har påverkats?

Uppgiftshämtare är myndigheter som enligt lag har rätt att hämta uppgifter från systemet.

Vi har under våra intervjuer vid några tillfällen kommit in på frågan om hur löntagaren/inkomsttagaren har "hittat till inkomstregistret" ännu. En fråga för framtida undersökningar?

En annan intressant aspekt kunde vara att undersöka hur andra organisationstyper har implementerat IR?

# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Dataombudsmannens byrå. (n.d.). EU:s Dataskyddsförordning. <https://tietosuoja.fi/sv/gdpr-sv>
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2016). Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning. 4. rev. utg. *Stockholm: Natur & Kultur*.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Liber.
- Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring : kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber.
- Inkomstregistret. (2021, November 19). Om Oss. <https://www.vero.fi/sv/inkomstregistret/om-oss/>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför : Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.
- Kuntaliitto - Kommunförbundet. (2017, September 19). Kommuninformationsprogrammet Genomförs 2020. <https://www.kommunforbundet.fi/aktuellt/2017/kommuninformationsprogrammet-genomfors-2020>
- Lag om inkomstdatasystemet, (53/2018) Justitieministeriet (2018). <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2018/20180053>
- Lind, R., & Westerberg, A. I. (2011). *Ledning av företag och förvaltningar: former, förutsättningar, förändring*. SNS förlag.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*.

Liber.

*Regeringens proposition RP 134/2017 rd.* (2017, May 10). Eduskunta Riksdagen.

[https://www.eduskunta.fi/SV/vaski/HallituksenEsitys/Sidor/RP\\_134+2017.aspx](https://www.eduskunta.fi/SV/vaski/HallituksenEsitys/Sidor/RP_134+2017.aspx)

*Svenska institutet för standarder, SIS.* (n.d.). Vad är En Standard?

<https://www.sis.se/standarder/vad-ar-en-standard/>

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber.

Trost, J. (2011). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur.

*Uppslagsverk - NE.se.* (n.d.). Standardisering.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/standardisering>

Weber, M. (1987). *Ekonomi och samhälle* (Avd. II, Kap. VIII-X). Lund: Argos.

*Wikipedia, The Free Encyclopedia.* (2021, March 19). Standardisering.

<https://sv.wikipedia.org/w/index.php?title=Standardisering&oldid=49025127>

# BILAGOR

## Bilaga 1. Frågeformulär fallstudie Inkomstregistret.

Bakgrunden till studien är att se hur tvingande förändringar påverkar arbetssätten och arbetsprocesserna inom organisationer.

Genom att undersöka hur inkomstregistrets införande 2019 påverkat arbetssättet hos en offentlig organisation skapar vi oss en bild av förändringen.

Vi önskar göra en intervju personligen för att efterhöra hur er organisation har påverkats. Vi uppskattar att intervjun tar ca 30-40 minuter.

1. Beskriv i stora drag arbetsprocessen vid rapportering till IR.
2. På vilket sätt har införandet av inkomstregistret påverkat era arbetsrutiner?
3. Har IR medfört att eventuella felaktigheter korrigeras i ett tidigare stadie än före IR?
4. Har IR medfört att det finns mindre utrymme för att löneräkarna att arbeta på olika sätt?
5. Har registrering av löneuppgifter förändrats?
  - a. Om ja, på vilket sätt?
6. Har registrering av frånvaro förändrats?
  - a. Om ja, på vilket sätt?
7. Har registrering av skattekort förändrats?
  - a. Om ja, på vilket sätt?

## **Bilaga 2. Transkriberade svar från intervjuerna.**

### **Fråga 1. Beskriv i stora drag arbetsprocessen vid rapportering till IR.**

Respondent A svarade: ”*De har en stor lönekörning och en liten + varannan veckas utbetalningar. Varje löneadministratör har hand om sin lönekörning från början till slut och skickar sin egen fil med uppgifter som ska till IR, de korrekta uppgifterna läses in till IR men det IR anser vara felaktigt blir kvar i filen och behöver korrigeras, respondent A hjälper den berörda löneadministratören att korrigera felen, så att de på sikt ska kunna göra det på egen hand. Före den riktiga filen skickas till IR kan göras en testkörning av materialet, en testfil”.*

Respondent B svarade: ”*Löneredovisarna har hand om hela löneprocessen som avslutas med att köra en testfil med uppgifterna som ska anmälas till IR och ser om det är något som behöver korrigeras, efter det körs den riktiga filen som innehåller uppgifterna som ska anmälas till IR och kvar blir sånt som ska korrigeras, de uppgifterna går alltså inte in till IR. För att uppgifterna är rätt registrerade enligt organisationens sätt att se på det betyder inte att det är ok för IR. Korrigeringarna görs tillsammans med ledande löneredovisaren, när alla korrigeringar är gjorda skickas uppgifterna till IR”.*

Respondent C svarade: ”*När själva löneberäkningen är klar men före bankfilen skapats, görs en testkörning av uppgifterna som ska till IR och löneräknaren korrigerar eventuella fel. Det korrigerade materialet lämnas till ekonomen för kontroll och godkännande, därefter lämnar hen materialet tillbaka och jag överför det till IR. Innehåller materialet felaktigheter enligt IR, stoppas överföringen och då behöver materialet rättas till för att sedan skickas en gång till”.*

Respondent D svarade: ”*När förarbetet är färdigt men före lönefilen och andra kontrollistor tas ut, körs en testfil av IR anmälan, detta blir som en extra kontroll eftersom det går fortfarande att ändra uppgifter i lönekörningen. Det är krångligt när korrigeringar behöver göras bakåt i tiden i IR men allt går att lösa. Respondent D säger att de har avstämningar i excel med förklaringar. När alla eventuella fel är korrigerade skickas anmälan till IR i den*

*“riktiga” filen. Det skickas en separat anmälan i en separat fil som innehåller SFA + skatter och totala löner*

**Fråga 2. På vilket sätt har införandet av inkomstregistret påverkat era arbetsrutiner?**

Respondent A svarade: *“Nya skarpare deadlines, materialet ska vara in den 5:te och beroende på hur kalendern ser ut, så det kan skapa stress. IR:s format måste hållas. Årsredovisningarna är borta”.*

Respondent B svarade: *“Så sent som mars 2021 fick respondent B en närmare kontakt med arbetet kring IR, före det var det den ledande löneräknaren som skickade iväg anmälan och kom bara och frågade om uppgifter vid behov när korrigeringarna skulle göras. Nu har hen fått bättre inblick i vilka saker som inte går igenom och hoppas på ett bättre flöde så småningom. Under detta år har löneredovisarna fått en kortare deadline för att ha lite extra tid tid att korrigera IR anmälan i fall det krånglar, detta beror på byte av ledande löneredovisare. Hen märker att det är mindre frågor från myndigheterna så hen ser en effekt av IR där. Hen tror dock inte att löntagarna har hittat till IR, inte som hen upplever det i alla fall är det någon skillnad på mängden löneintyg. Hen upplever inte att tidsåtgången till arbetet med IR för egen del är särskilt stor och att löneadministrationen inte har påverkats så mycket av IR. Inga nya program har behövts för IR:s del. Bokföringen flyttades också från den ledande löneredovisaren till varje enskild löneräknare i mars 2021”.*

Respondent C svarade: *“Rättelseprocessen har blivit omständig sedan IR kom. De flesta orsakerna till ogrundad förmån är att infon om ledigheten kommer in för sent till löneräknaren. Respondent C tycker att årsredovisningarna gick ganska smidigt förut, men det har blivit tidsbesparing på den månatliga skatteredovisningen som inte längre behöver göras, så på vissa ställen tar det nu längre tid och på andra är det inbesparing. hen upplever att det går bättre och bättre med IR och hen lär sig saker hela tiden i systemet. Respondent C säger att hen nu alltid vid registrering tänker på att registrera uppgifterna så att det blir så rätt som möjligt till IR”.*

Respondent D svarade: *“Inga större ändringar av rutiner har gjorts när det gäller förarbetet men när det kommer nyanställda finns det några koder som ska fyllas i för att IR anmälan*



*ska gå igenom, det är befattningskod och KoPL koden. Överlag tänker hen nu på att vara noggrann i förarbetet så att IR anmälan ska gå smidigare. Själva anmälan har tillkommit som arbetsmoment men fördelen är att alltid ha uppgifterna ajour istället för att leta fel i årsredovisningarna. Respondent D tycker att den tid IR tar månatligen motsvarar den arbetsbelastning som årsredovisningarna medförde förr. Ingen omfördelning av arbetsuppgifter har gjorts pga IR”.*

**Fråga 3. Har IR medfört att eventuella felaktigheter korrigeras i ett tidigare stadie än före IR?**

*Respondent A svarade: “Oklart vad vi menar med fel, men nej IR vet ju inte vad som är felaktig utbetald lön utan reagerar bara på felkoder och minusposter, men det är klart att det blir en kontroll av detta i ett tidigare skede än förut”.*

*Respondent B svarade: “Före IR var det den ledande löneredovisaren som letade fel i årsredovisningen, nu är redovisningarna månatligen. Hen säger att de ännu inte har rättande processen på plats men när det sker och de får rutin på korrigeringsarna så borde det att ordna sig”.*

*Respondent C svarade: “Ja, förut kom det fram saker först i årsredovisningarna eller kvartalsredovisningarna”.*

*Respondent D svarade: “Ja, när felaktigheter kommer fram korrigeras de i befintlig lönekörning i lönesystemet och i IR ändras det i de verkliga perioderna där korrigeringsarna hör hemma”.*

**Fråga 4 . Har IR medfört att det finns mindre utrymme för att löneräknarna att arbeta på olika sätt?**

*Respondent A svarade: “Alla löneansvariga har både tidigare och jobbar nu väldigt systematiskt så IR har inte ändrat själva processen. Det styrs till formalia som IR har bestämt”.*

*Respondent B svarade: "Löneredovisarna följer samma process både före och efter IR så svaret blir nej på den frågan".*

*Respondent C svarade: "Ja, främst vid korrigeringarna".*

*Respondent D svarade : "Ja".*

### **Fråga 5 : Har registrering av löneuppgifter förändrats?**

#### **Om ja, på vilket sätt?**

*Respondent A svarade: "Många nya löneslag skapades för att kopplas till IR:s koder".*

*Respondent B svarade: "Nej".*

*Respondent C svarade: "Nej".*

*Respondent D svarade: "Nej".*

### **Fråga 6 : Har registrering av frånvaro förändrats?**

*Respondent A svarade: "Nej".*

*Respondent B svarade: "Nej".*

*Respondent C svarade: "Nej".*

*Respondent D svarade: "Nej, frånvaron registreras i efterskott som tidigare".*

### **Fråga 7 : Har registrering av skattekort förändrats?**

*Respondent A svarade: "Nej".*

*Respondent B svarade: "Nej". För övrigt har respondent B inte hört att det varit något problem med skatter i IR anmälan".*

*Respondent C svarade: "Nej".*

*Respondent D svarade: "Nej, en fil med skattekort läses in en gång per år men vi kräver också in det till pappers av löntagarna".*