

UTREDNING 2120/25X0

1989-09-26

Gunilla Waller
Konsultgruppen
Volvo Data

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
Allmänt	1
Viktiga områden	2
UPPDRAGSBESKRIVNING	3
Bakgrund	3
Syfte och mål	3
Plan för genomförande	3
GENOMFÖRANDE	4
Organisation och arbetssätt	4
Intervjuer	5
Urvalsprinciper	5
Intervjuområden	5
Kommentarer till intervjuområdena	6
RESULTAT	7
Storlek på avdelningarna 2120 och 2510	7
2120	7
2510	9
24-TIMMARSÖPPET	11
Allmänt	11
Förslag till lösningar	12
ANSVARSSNITT	13
Allmänt 21/25	13
Mellan övriga enheter	14
Olika sorters ansvar	14
Prioriteringar/mål	14
Mexpack	14
Mellan 2120/2160 och 2170	15
Samordning	15
Så här vill man ha ansvarssnitten	15
KOMMUNIKATION OCH SAMARBETE	16
Mellan 21/25	16
Inom och mellan 25X0-avdelningar	16
Mellan 21/22/25	16
Kommunikation med kunderna	16
KOMPETENS- OCH VIDAREUTVECKLING	17
Kunskapsinhämtning utifrån	17
Styrning	17
Tidsfaktorn	17
Kunskapsöverföring mellan enheter/avdelningar/individer	18
FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR	19
Storlek på 2120	19
Storlek på 2510	21
24-timmarsöppet	22
Ansvarssnitt	25
Kommunikation och samarbete	27
Kompetens- och vidareutveckling	29
REKOMMENDATIONER	31
SLUTREDOVISNING	35
2100-organisation	36
2500-organisation	37

SAMMANFATTNING

Allmänt

Mycket av vad som framkommer i 21/25-utredningen är positivt. Det finns en vilja att lösa de problem, som existerar och det har framkommit många synpunkter och idéer att ta fasta på. Det gäller att ta tillvara allt det, som nu är positivt. Det, som fungerar bra skall helst inte röras!

Det, som känns angeläget att komma tillrätta med är 2120's organisation och arbetssätt, bemanning, ansvarssnitt mellan 2120/25X0 och dokumentation av dem så att de stämmer de krav, som kommer av förändringar och påverkan från omgivningen. Det mest konkreta kravet, som accentueras just nu kommer från diskussionerna om ökat öppethållande på datacentralen. Men även konsolidering, marknadsorientering och resultat av kommunikationsutredningen påverkar datacentralens organisation och arbetssätt.

Det framkommer synpunkter på att ökat öppethållande/service i första hand skall försöka lösas med ökade satsningar på förbättrad teknik och styrning. I andra hand med utbildning av systemövervakarna och dessutom delvis beredskap (vid helger och ledig tid - typ W18 - och vid större ändringar/installationer).

Storleksfrågan på 2120 är viktig och mycket beror på att styrnings- och ledningsfunktionen inte fungerar. Gruppledarrollerna känns felaktiga och den delegering och styrning, som skulle kunna bli med "riktiga" gruppchefsbefattningar uteblir nu. Därför är belastningen på 2120-chefen hård och han hinner inte med att "greppa" alla områden. Personalen upplever att man har 2 chefer - eller ingen alls! Man vill ha en chef, som finns nära och som känner verksamheten. Har tid och finns tillgänglig. 2120-chef skall samordna och arbeta övergripande och planera för framtiden. Ett av förslagen är att skilja ut kapacitetsplanering, hw, inköp, installationsplanering och lägga i en särskild grupp eller avdelning. Ett annat förslag att flytta Spaceutveckling till 25X0 och ev. bryta ut driftmetoder och lägga i särskild grupp eller avdelning. Detta har ju också med ansvarssnittsfrågan att göra.

På 2120 är arbetsbelastningen mycket hård på IMS/DB2 och i viss mån också på VM och Space. Här måste fler resurser tillföras.

Belastningen på 2510-chefen är också stor men inte i samma utsträckning, som på 2120. Tillgängligheten på chefen är större på 2510. På något sätt bör avdelningen delas ev. mera efter funktion/närhet.

Styrningen och framtidsinriktningen på kompetensutvecklingen bör ökas. Planerad job rotation är positiv - mellan 25X0 och 2120, annan enhet eller hos kund. utnyttja intern kunskap och förmedla via interna kortseminarier, inbjuda "föreläsare" på avdelningsmöte.

VIKTIGA ÖVERGRIPANDE OMRÅDEN ATT TA FASTA PÅ

Planering och utveckling av resurser i ett längre perspektiv.

1. Planeringen av **hw-resurser**, d v s kapacitetsplanering, utveckling och effektivt utnyttjande av "maskinpark" så att rätt investeringar görs vid rätt tillfälle.
2. Planering och utveckling av **kompetensresurser**, d v s kompetensplanering och utveckling av människors kunskaper och erfarenheter så att rätt kompetens finns och rätt "investering" görs vid rätt tillfälle. "Effektivt utnyttjande" av resurserna.
3. Planering och utveckling av **verksamheten**, d v s metoder och arbetssätt skall vara rätt anpassad till verksamhetens krav.

Alla dessa tre sorters resurser måste samordnas och anpassas till varandra för att få bästa vinst för alla.

UPPDRAGSBESKRIVNING

Bakgrund

Anledningen till att en översyn av 2120, Driftteknik och 25X0 ADB-teknik startas är frågeställningar om rätt organisation och arbetsformer inför framtiden. Stämmer arbetssättet överens med de strategier och policies, som finns? Vad skall vi uppnå med verksamheten inom driftteknik och teknikutveckling? Vilka är de viktigaste uppgifterna för 2120 och 25X0 inom den närmaste framtiden? Hur skall bemanningen se ut på resp. avdelningar?

På avdelningarna Driftteknik och ADB-teknik finns också ett antal konkreta frågeställningar, som önskas bli belysta för att eventuellt göra förändringar. Eftersom man arbetar intimt tillsammans i teknikfrågor finns beröringspunkter på båda enheterna. Frågeställningarna rör bl a storlek på avdelning 2120 Driftteknik och avd 2510 Operativsystem, ansvarssnitt mellan driftteknik och ADB-teknik, kommunikation mellan enheterna och även hur man löser krav på ökat öppethållande och service. Det känns också angeläget att få besked om personalens inställning till kompetens- och vidareutveckling.

Syfte och mål

Syftet med utredningen är att få belyst personalens åsikter om framtida arbetsformer och organisationen på avd 2120 och 25X0, känslor inför tanken på arbetsberedskap samt få synpunkter på kompetens- och vidareutveckling för teknikerna. Utredningen skulle leda fram till förslag till förändringar, som kan bli nödvändiga för ett bättre och effektivare arbetssätt på 2120 och 25X0. Viktigt anses då att se till helheten för drift och teknik i förhållande till hela verksamheten.

Plan för genomförande

Inriktningen är att kartlägga nuläge och få fram de synpunkter på organisation och samarbete mellan avdelningarna, som personalen på dessa avdelningar har.

I intervjuform insamlas fakta tillsammans med synpunkter, känslor och idéer, som finns hos var och en. Sammanställning och analys skall sedan leda fram till förslag till förändringar.

Intervjudelen har i huvudsak genomförts under juni 1989 med avslutning under augusti. Slutet av augusti och början av september har åtgått till sammanställningar, analyser och återföring till avdelningarna, diskussioner i arbetsgrupp och styrgrupp. Innan slutredovisning har sedan genomförts reviewomgångar med avdelningar och chefer på berörda avdelningar. Slutredovisning till styrgruppen har skett den 26 september 1989.

GENOMFÖRANDE

Organisation och arbetssätt för genomförandet av utredningen.

Styrgruppen har bestått av :

Ronny Westher	2005
Lars Åström	2100
Tomas Svensson	2500
Ragnhild Westin	CF
Leif Hägerström	SIF

Styrgruppsmöten har hållits 31maj, 16 augusti, 1 september och 26 september 1989.

Arbetsgruppen har bestått av representanter för de olika avdelningarna samt fackliga representanter :

Birgitta Dahlgren	2120
Lars Danielsson	2120
Lars Hammar	2120 och SIF
J-E Hörnfeldt	2160
Gunnel Isaksson	2510 och CF
Kjell Johansson	2510
Gunnar Bengtsson	2540
Claes Runnqvist	2550

Arbetsgruppsmöten har hållits 5 juni, 15 juni, 20 juni, 15 augusti, 22 augusti, 5 september och 20 september 1989. Dessutom planeras ett möte för återkoppling av styrgruppsbeslut den 28 september.

På arbetsgruppsmötena har gemensamt beslutats om arbetssätt, urvalsprinciper för intervjuer och dessutom har löpande diskussioner om resultat och förslag genomförts.

Ett av arbetsgruppens möten avsattes för information från konsolideringsprojektet för att kunna anpassa utredningens frågeställningar till effekterna av projektet.

Information har även inhämtats från bl a kommunikationsutredningen på 2200, MMM-protokoll, protokoll från arbetsmöte ang. ökat öppethållandekonsekvenser för 2120.

Intervjuer

Förintervjuer genomfördes med arbetsgruppens medlemmar och Ronny Westher, Lars Åström och Tomas Svensson.

Intervjuer på 2120, 2510, 2540 och 2550	25
Intervjuer av chefer på dessa avdelningar	4
Intervjuer med personer på avdelningar, som har samarbete med 2120 och 25X0	22

Alla intervjuer på 21X0, 25X0 och 2090 (sammanlagt 37) har genomförts individuellt och under 2-3 timmar. Övriga intervjuer har skett i grupp per avdelning under samma tidsmätt.

Totalt har 61 personer intervjuats.

Urvalsprinciper

Arbetsgruppen har diskuterat och enats om de urvalsprinciper, som skall gälla. Grundprincipen var att alla funktioner på 2120 och 25X0 skulle bli representerade. Dessutom skulle alla chefer och gruppledare på 2120 och 25X0 intervjuas. Utanför 2120 och 25X0 skulle representanter för 2090, 2101, 2105, 2110, 2160, 2170 intervjuas, samt avstämningar vad gäller ansvarssnitt göras med 22X0, 26X0, 28X0 och 29X0 .

På 2120 och 25X0 resulterade urvalsdiskussionerna i att de stora avdelningarna 2120 och 2510 blev representerade med 2 personer per område (VM, MVS, Space, IMS/DB2 etc.) + Mexpack + chefer medan 2540 och 2550 fick 2 representanter var + chef . Dessutom har arbetsgruppsmedlemmarnas synpunkter/idéer ingått i materialet.

Intervjuområden

Frågeställningarna, formulerade av Ronny, Lars och Tomas, var samlade under fem huvudrubriker:

- A. 2120 och 2510 är idag stora avdelningar, vilket ställer stora krav på chefsrollen på dessa avdelningar. Hur kan storleksfrågan hanteras?
- B. Vi går alltmer mot 24-timmarsöppet, vilket ställer krav på organisationen. Vilken organisation och bemanning krävs för att vi skall kunna möta ett ökat krav på öppettider och service från kunderna?

- C. Hur skall ansvarssnittet se ut mellan 2120 och 25XX?
- D. Hur fungerar kommunikation och samarbete mellan 2120 och 25XX?
- E. Medger vår organisation de bästa möjligheterna till kompetens- och vidareutveckling för teknikerna?

Kommentarer till frågeställningarna:

- A. Drygt 20 personer på vardera 2120 och 2510 känns många med tanke på att avdelningarna hanterar så många olika specialområden. Skall avdelningarna delas och i så fall hur? Hur kommer kraven att ändras med avseende på t ex konsolidering?
- B. Tendensen för datacentralens verksamhet drar åt ökat öppethållande och krav på ökad service, d v s kunderna ställer krav på tillgänglighet i princip dygnet runt vardag som helgdag. Konsekvenserna av detta skulle kunna bli krav på schemalagd arbetsberedskap för teknikerna på Volvo Data. I nuläget fungerar akutunderhåll på icke ordinarie arbetstid genom att skiftgående systemövervakare får lov att ringa upp någon av berörda tekniker på deras fritid och är man tillgänglig hemma ställer man upp och löser problem. Det finns dock inga krav på någon att vara tillgänglig. I så gott som samtliga fall blir problemen lösta av någon av specialisterna.
Intervjuerna skall fånga upp synpunkter på arbetsberedskap och på arbetsbelastning vad gäller övertid för speciellt utsatta personer samt förslag till ev. andra sätt att lösa 24-timmarsöppet.
- C. Dagens ansvarssnitt är inte helt renodlat utan är olika beroende på produkter och kunskaper/resurser. Det måste inte nödvändigtvis vara exakt samma gränssnitt överallt men ansvaret skall vara klart definierat så att det inte uppstår risk att något faller "mellan stolarna". Utredningen skall klarlägga hur ansvarsfördelningen ser ut och vad det finns för synpunkter och förslag till rätt koordination mellan de olika funktionerna.
- D. Utredningen skall belysa hur kommunikationen fungerar och om den känns tillfredsställande och även fånga upp idéer till förändringar av informationsflödet.
- E. Utredningen skall inhämta synpunkter på hur man uppfattar möjligheterna till kompetensutveckling och vidareutveckling så att 21X0 och 25X0 har de kunskaper, som kommer att behövas både på bredden och på djupet. Är förutsättningarna rätt vad gäller back-up och helhetsbilder? Är vi beredda på de förändringar, som blir följden av vad som händer runt omkring oss? Har vi rätt bemanning (nu och lite längre fram)? Har vi rätt kompetens (kvalitet och kvantitet)?

RESULTAT

Storlek på avdelningarna 2120 och 2510.

Allmänt

De synpunkter, som framkommer tyder på att det inte enbart handlar om antal personer på avdelningarna. Det handlar om tillgänglighet på cheferna och det handlar en del om styrning och ledning från chefs sida. Man upplever att cheferna sysslar med en hel del annat än det, som har med avdelningen att göra. Cheferna har en ohållbar situation med både ledning av avdelningen med alla de olika områden och produkter, som finns där och dessutom andra uppdrag, som kommer uppifrån, utredningar och projekt. Cheferna är alldeles för mycket uppknutna på möten (gäller i störst utsträckning på 2120).

Både chef 2120 och 2510 känner sig idag otillräckliga. Cheferna upplever själva också att de sitter mycket på möten och att det är svårt att i förväg veta vilka möten som skall prioriteras. Först efteråt vet man vad de gav! Man efterlyser bättre mötesdisciplin och förberedelser och dessutom målsättning med varje möte. Mötesstruktur borde klarläggas!

2120

Allmänt

På 2120 upplever man en brist på delegering och ansvarsfördelning. Avdelningen är uppdelad i en OS-grupp och en Space-grupp med varsin gruppleddare. Inställningen till gruppleddarskapet är negativ då man anser att gruppleddarrollen är oklar och att det inte innebär något direkt ansvar för gruppens verksamhet och inte heller att de har de befogenheter, som skulle kunna innebära en avlastning på chefen. T ex upplevs det inte meningsfullt att ha planeringssamtal med chefen för 2120, som inte är tillräckligt insatt i vars och ens arbetsområde. Naturligare vore att närmaste chef (gruppleddaren) höll planeringssamtalen. Men då krävs att närmaste chefen (gruppleddaren) också har befogenheter besluta om t ex utveckling/utbildning, har budget för detta och befogenheter till t ex lönesättning, d v s vara lägst gruppchef.

Man upplever inte att 2120 är så stort att man inte känner varandra och inte kan greppa om varandras uppgifter. Det sociala klimatet är öppet och arbetet innebär mycket aktiviteter och en hel del samarbete över gruppgränserna.

Egentligen upplever man både på 2120 och på 25X0 att det är för få personer resursmässigt på IMS/DB2, i viss mån även på VM och Space och det skulle behövas fler personer - åtminstone på kort sikt - som kan ge avlastning på dessa områden så att 25X0 kan få tid till utveckling av förbättrade redskap för driften.

Detta ger i förlängningen en större avdelning. Man ser också att konsolidering kommer att ge ökad belastning och en ökning av antalet personer. Detta ökar behovet av att dela 2120 i undergrupper ev. med gruppchefer med delegerat ansvar och befogenheter. Ändrat ansvarssnitt (t ex Spaceutveckling till 25X0) minskar antalet personer men följderna kan då bli att 2510 blir större!

Rolfs förslag

Det finns ett förslag från Rolf Lövgren om att slå ihop utveckling och underhåll 2120 och 25X0 per produktområde (SW) och lägga avdelningarna på 25X0, bryta ut HW och lägga på en separat avdelning.

Detta förslag diskuterades på intervjuerna och i diskussioner vid 2120- och 25X0-seminarierna. Man ser vissa fördelar med detta men nackdelarna väger så tungt att det inte känns som någon riktigt bra lösning. 2120 är helt överens om att det är viktigare med närheten till 2160 än till 25X0 samt att det inte är att rekommendera att samla både utveckling och underhåll i en och samma avdelning. Det känns också som att ta ett steg tillbaka till före bildandet av 2120. Däremot känns det positivt att bryta ut allt, som har med hw och lägga på separat grupp/avdelning. Det positiva i förslaget är närheten till duktiga tekniker på 25X0 och en lättare informationsöverföring mellan utveckling och drift. Den saknar man nu. Svårt att balansera fördelen med närheten till varandra med nackdelen att ha utveckling och underhåll för nära varandra! Man tror dock på bägge håll att detta går att lösa utan att ändra organisationen på detta sätt. Helst skulle 2120 vilja ha fysisk närhet både till utveckling och till drift men måste man välja blir närheten till driften viktigast.

Spaceutveckling till 25X0

Om man skall minska antalet personer under en och samma chef verkar det inte orimligt att flytta utvecklingsdelen på Space till 25X0. Detta är också logiskt när det gäller ansvarssnitt mellan 2120 och 25X0. Dessutom är Mexpack en anledning till att man borde fundera över om inte Spaceutveckling skulle tillhöra 25X0. Egentligen vill man på 2120 inte skiljas från de personer det gäller men man anser samtidigt att det finns så goda kontaktytor mot dem att man fortfarande får ett erfarenhetsutbyte.

Separat hårdvarugrupp

Flera personer på 2120 har funderat över om man inte skulle kunna skilja ut allt som rör hårdvara, installation, inköp, konfiguration och kapacitetsplanering för att få bättre framförhållning, samordning och planering för 21X0's hårdvarudel. Nu ligger ansvaret för olika delar på olika grupper och man upplever att det blir en tung administration och ansvarsfördelning.

Samordningsdelen skulle antingen kunna ligga som en grupp på 2120 eller som en speciell avdelning på 21X0, alternativt en stabsfunktion. Här råder dock delade meningar om bästa lösningen. Om en sådan avdelning bildas borde man även titta på ansvarssnitt, samordning och resurser på den totala administrationen/ekonomin på 21X0.

Kanske blir det i framtiden naturligt att samordna all hw? Alltså även PC och DEC m m.

Separat driftmetodgrupp

Driftmetoder, d v s allt, som har med metoder, rutiner, standards, handböcker för driften att göra anses mycket viktigt och i viss mån eftersatt. Det är "udda" verksamhet på Spacegruppen. Det borde vara en gemensam uppgift för hela 21X0. Här borde man fundera över lämplig placering för att nå bästa resultat. Det finns en viss spridning på 21X0 av uppgifter, som sammanhänger med metoder och arbetssätt och samordning borde ske.

Utvecklingsdelen borde kanske skiljas från det dagliga operativa arbetet?

Förslag finns på att göra en separat grupp på 2120 med driftmetoder men också synpunkter på en mera central placering.

2510

När det gäller storleken på 2510 tycker de flesta att det vore bra om chefen hade mer tid för var och en när det gäller t ex prioriteringar och styrning men man tycker det är OK för de, som är "gamla i gården", som vet hur de skall ställa krav på uppmärksamhet från chefen. Betydligt allvarigare blir det med de, som är relativt nyanställda. På de flesta områden löses detta dock genom att man får en fadder.

Mest uttalat känns kraven på chefen från VM-gruppen där man inte upplever sig ha tillräcklig stöttning. Man känner en osäkerhet om VM skall finnas kvar på Volvo Data och intresset för VM från övriga känns mycket lågt. Under senare tid har det ofta förts diskussioner om inte VM borde bli en egen grupp med en stark chef, som kan föra dess talan. Man tror att information om VM då skulle komma på ett mer formellt sätt istället för som nu via 2510-chefen. I nuläget har dock VM-gruppen själva ändrat inställning och känner starkt behovet av att ha närheten till MVS bl a eftersom det finns ett antal gemensamma subsystem. Övriga på 2510 anser att det naturliga sättet att lösa storleksfrågan på 2510 är att dela avdelningen i två delar - en VM-grupp och en grupp med resten av 2510-verksamheten.

På 2510 finns inga gruppleddare och tillgängligheten på chefen upplevs större än på 2120. Däremot innebär inte arbetet lika mycket aktiviteter över arbetsområdena som på 2120. Man känner inte varandra så mycket - åtminstone inte de, som man inte jobbar tillsammans med. Den sociala strukturen är inte likadan som på 2120.

Funktionsorienterad organisation

På 25X0-seminariet 7 september diskuterades i grupper olika frågeställningar från utredningen. Några hade i intervjuerna påpekat att teknikerna är för specialiserade och att vi borde ha en bredare kunskap på tekniksidan på Volvo Data. Detta för att bättre motsvara de krav från kunderna, som vi kan förvänta oss i framtiden. Några borde vara generalister. Det behövs både specialister och generalister.

En grupparbetsfråga inom organisation på 2510 var att diskutera hur 25X0 skall organisera sig för att rätt kunna möta kundernas krav. Frågeställning löd : "Skall vi lämna produktorienteringen och istället försöka orientera oss mot produkternas tillämpningar i kundernas verksamhet?"

Flera av grupperna föreslog då att man skulle kunna arbeta med breddade arbetsområden t ex databaser i stället för MVS databaser d v s blanda bredd och djup genom att ha både generalister och specialister, som sitter nära varandra och arbetar tillsammans.

Teknikproblem/önskemål från användarna skulle då komma via AU-staber och teknikstöd hos kunderna in till 25X0 via generalister, som sedan slussar problemställningarna vidare till den specialist, som kan ge bästa lösningen på kundens problemställningar. Det fanns olika förslag på arbetssätt beroende på om det var akuta problemställningar (in via 2170 helpdesk) eller utvecklingsaktiviteter (in via 2090, 2020 eller 28X0).

Konsekvensen för 25X0 skulle då bli en central funktion med generalister inom teknikområdena. OS och Databaser skulle bilda två avdelningar ungefär som nu och varje avdelning skulle sedan underindelas i en bassoftvarugrupp och en grupp med tillämpningar. Eventuellt borde tillämpningsgruppen bestå av några, som arbetar med allmänna tillämpningar och några, som arbetar som konsulter - externt och internt.

Dela 25X0 i en Mexpackdel och en övrig del

Detta förslag, som framförts av några, vann dåligt gehör vid närmare diskussioner och släpptes därför.

Dela 2510 i en VM-grupp (ev. tillsammans med 2120 VM) och en övrig grupp

Detta förslaget kändes heller inte riktigt rätt vid de fortsatta diskussionerna och det lutade nog snarare åt att man skulle försöka närma grupperna till varandra. Arbeta mot att öka kunskaperna om varandras områden - åtminstone på några händer.

24-timmarsöppet (ökat öppethållande/service)

Allmänt

Gemensamt för 21X0 och 25X0 var frågan om vilken typ av öppethållande och service det gäller. Skall alla kunder/produkter ha samma service? Rör det sig om differentierat öppethållande/service beroende på angelägenhetsgrad? I princip åtgärdas redan nu alla fel, som uppstår men man är medveten om att vi inte i dagsläget lovar samma öppethållande och service dygnet runt, året runt. Kundorienteringen gör att vi skall inrikta oss på att hjälpa kunderna med verktyg/redskap, som stöder deras verksamhet.

Alla är överens om att ökat öppethållande/service skulle kräva ökade resurser (i form av hårdvara, softvara, människor, kompetens) - någon av dessa resurser eller flera i kombination. Ökat öppethållande och service har ett pris! Flera påpekar också att ett visst mått av beredskap är oundviklig men schemalagd beredskap är inte något bara mellan företaget och den anställda utan gör intrång i den enskilde personens familjeliv.

Grundinställningen på både 2120 och 25X0 är att man inte vill ha schemalagd arbetsberedskap. Man tycker det fungerar bra med den metod man har nu - en sorts "mental" beredskap, ett självpåtaget, självstyrt ansvar för att ens egna produkter skall fungera. Så länge det inte går att påvisa att detta inte fungerar vill man inte ändra till schemalagd arbetsberedskap. Några personer på 2120 är nu hårt belastade (speciellt på IMS men även i viss mån på Space och VM).

I princip säger man på 25X0 att det bara är 2120, som skall ha beredskap för akutinsatser. Även om de flesta på 25X0 är ointresserade av att ingå i ett arbetsberedskapssystem så är alla inte helt ovilliga att ställa upp när det uppstår akuta situationer utanför ordinarie arbetstid. På vissa områden är 25X0 med vid planerade installationer på helger och ibland vid akutingrepp men inom andra områden är man inte tillräckligt driftsorienterad för att klara av att lösa akuta problem.

Förslag till lösningar

Med teknik och administration

Man föreslår att i första hand skall vi sätta till resurser för att göra hw och sw säkrare och bättre så att man undviker fel och stopp i så stor utsträckning som möjligt. Börja med att ta fram statistik över produkter, som krånglar mest och "sårbarhetsrangordna" dem. Utred noggrannt vad som orsakar problemen för att förstå varför det blir fel.

Prioritera IMS, som är ett "nålsöga", nätet i än högre grad.

Testmiljöerna behöver bli bättre och mer realistiska. Varför inte inrätta en produktionsmiljö (VD02) "med rätt att slå sig"!

Önskemål vore om man kunde dubblera maskiner men de flesta inser att detta är något orealistiskt.

För känsliga system borde man göra "exklusiva" miljöer.

Om vi kan åstadkomma bättre samordning av ändringar och hårdare styrning så skulle fel uppstå i mindre utsträckning, likaså om vi hade färre personer, som får göra ändringar. Informera om ändringar i produkter är ytterligare ett sätt.

Begränsning av antalet leverantörer av sw (auktorisering av sw) skulle höja driftssäkerheten.

Med andra ord - gör så mycket det går på tekniksidan först!

Med utbildning av systemövervakarna på 2160 så att de kan lösa fler problem

Systemövervakarna kan - och vill - genom utbildning och tillgång till rutiner, metoder och dokumentation av hög klass ta på sig ett större ansvar för akutunderhåll och på så sätt avlasta teknikerna framförallt på deras icke ordinarie arbetstid.

Satsningar av resurser på driftmetoder, handböcker, erfarenhetsbanker, backningsrutiner, automatisering o dyl. samt utbildning i form av kurser, internutbildning, pryö/jobrotation till 2110 och 2120 skulle göra detta möjligt. Lagg sedan successivt över mer ansvar för felsökning och problemlösning samt installationer etc på 2160. Satsa ordentligt med resurser på automatisering!

Både 2120 och 25X0 tror man att det går att föra över en hel del mer ansvar till 2160 men det finns områden, där det inte är tänkbart.

I förlängningen av detta skulle ansvarssnitten på bred basis förskjutas från 25X0 till 2120 och från 2120 till 2160 men också från 25X0 till 2160.

Med delvis beredskap

Med schemalagd beredskap enbart vid storhelger och "vecka 18-perioder" och vid större ändringar/installationer ("intensivvård") skulle räcka en bra bit. Produktansvarig eller teknikansvarig borde vara ansvarig/tillgänglig efter installation/förändring under en "garantitid".

Att angripa dessa tre områden (teknik, systemövervakarutbildning och delvis beredskap) i kombination skulle lösa en del av "ökat öppet- hållandeproblematiken"

Med arbetsberedskap

I absolut sista hand vill man ta på sig arbetsberedskap!

Den skulle innebära att man behöver vara 5-6 personer, som behärskar vart och ett av de högprioriterade områdena för att täcka allt. För att inte behöva ha arbetsberedskap oftare än var 5:e vecka måste dessutom varje område täckas av 5 personer. Känns orealistiskt i nuläget. Skulle kräva resursuppgång.

Även om beredskapsdiskussionerna inte så mycket handlar om ersättning så vill man att en lösning med arbetsberedskap skall ge god ersättning för att kunna uppväga nackdelarna med att bli låst. Inriktningen måste vara att alla problem skall kunna lösas hemifrån av den person, som har beredskap. Innebär minst bärbar terminal i kombination med mobiltelefon.

Med flexibel arbetstid

Vissa personer kan tänka sig att flexa kraftigare för att täcka större del av kväll t ex. Detta kan i så fall bli ett komplement till de tre första förslagen. Måste i så fall planeras och kräver tillräckligt många på gruppen.

Ansvarssnitt

Allmänt 21/25

Ansvarssnitten upplevs inte särskilt oklara mellan 2120 och 25X0 men ologiska. Ansvaret är inte renodlat. Mellan avdelningar inom 25X0 är det ibland oklart i ansvarsfördelningen. Exempel är CICS, som finns både på 2510 och på 2540 och 2120 har inte någon driftsansvarig för CICS utan det ligger på 2510. Dessutom finns en del av CICS-ansvaret i Malmö (SU-miljön). Viss utveckling ligger också på 2120, som kanske borde finnas på 25X0 t ex Space, OPC.

För övrigt ligger gränssnitten mellan 2120 och 25X0 på olika nivåer beroende på vilket område det gäller. Oftast fungerar den dagliga verksamheten bra därför att man sinsemellan vet vem som ansvarar. Vid stressituationer och prioriterings-situationer kan problem dock uppstå. Nu ligger ansvaret fördelat efter kunskaps-nivå och resurser, vilket fungerar bra men det vore önskvärt att det var dokumen-terat och klarlagt.

På IMS/DB2 ligger en del av driftsansvaret nu på 2540 eftersom resurserna på 2120 är otillräckliga. I viss mån är det likadant på VM. All Space-verksamhet - både utveckling och driftsunderhåll - ligger på på 2120.

2550 är inte helt nöjda med sitt gränssnitt till 2120. Belastningen på 2550 är stor vad gäller akuta frågor från helpdesk t ex. Frågor som borde kunna tas i första hand på 2120 eller kanske på 29X0. Detta gäller speciellt SESAM.

Mellan övriga enheter

25X0 har några ansvarssnitt mot 26X0, 28X0 och 29X0, som är av olika beskaffen-het. Dessa är inte alltid så väldefinierade men när man arbetar nära vet man om vilka ansvarsfrågor, som skulle kunna vara problematiska och kan bevaka att inget blir dubbelt eller faller mellan stolarna. Tillsammans med 2830 har 25X0 bildat ett SU-miljöråd och detta upplevs positivt på bägge håll.

Olika sorters ansvar

När det gäller produktansvar, teknikansvar, affärsansvar etc är det ibland oklart vad de olika ansvarerna innebär. T ex : vad innebär det att vara produktansvarig, vilka krav ställs på en produktansvarig och vilka krav kan en produktansvarig ställa på andra?

Prioriteringar/mål

Vissa personer känner att det är svårt att veta hur man prioriterar uppgifter och löften mot kund. Kan var och en styra själv eller finns det överordnade regler och policies?

På vissa håll upplevs det underligt att målen ligger på en enhet medan resur-serna att nå dit ligger på en annan. Det känns inte som man arbetar mot samma mål då.

Mexpack

Ansvarssnitt i Mexpack känns inte riktigt, speciellt på Spacegruppen upplevs det "haltande". Ansvar mot kunderna har 2510 men 2120 får driftfrågorna och saknar då info och påverkansmöjligheter.

Mellan 2120/2160 och 2170

Det finns ett ansvarssnitt 2120/2160 vad gäller driftmetoder och arbetssätt, som 2120 uppfattar felaktigt.

2170, Helpdesk upplever att det inte alltid är klarlagt var ansvaret ligger för att lösa akuta frågor/problem och ge besked tillbaka till kunden om sådant, som kommer in via helpdesk. Det finns ingen klart definierad "slussningsordning". 2170 slussar vidare problem de inte själva kan lösa till någon de vet kan lösa problemet och upplever då att de kanske alltför ofta stör teknikerna på 25X0 därför att det inte finns någon på 2120, som kan ta över problemet.

Samordning

Vem ansvarar för vilka produkter vi skall installera resp exstallera? Borde det inte finnas en överordnad instans (produktråd), som ser helheten och kan samordna och "VDN-deklarera" produkter innan de installeras??

Så här vill man ha ansvarssnitten

Den uppfattning man har både på 2120 och på 25X0 angående hur ansvarssnittet skall se ut grundar sig på att ansvaren renodlas. Man vill att 2120 skall ha driftansvar och 25X0 produktutvecklingsansvar. Sedan kan man tillåta avvikelser från huvudprincipen så att snittet blir mer dynamiskt. Detta skall **diskuteras** fram och sedan **dokumenteras** och formaliseras så att ansvar och befogenheter blir helt klarlagda. Gränssnittet styrs då i viss mån av resurserna/kunskaperna på båda sidor så när någon slutar måste en **revidering** göras och nytt ansvarssnitt dokumenteras. Detta sätt att lösa ansvarssnittet upplever man ger en större ansvarskänsla för området, vilket är positivt.

På samma sätt definieras ansvarsgränserna till andra avdelningar. 2120/2160 - snittet kan också vara dynamiskt inom grundprincipen : 2120 underhåll och 2160 drift, dock med en ökning av 2160's ansvar för visst akutunderhåll och installation. 2170 bör definiera sitt snitt mot 2120/25X0/29X0 på samma sätt för att underlätta "slussningen" av akuta tekniska problemställningar från kunderna och återföringen till dem. Även här gäller principen att **slå fast** och **dokumentera** ansvar och befogenheter och att **revidera** vid behov.

När det gäller ansvarssnitt mot kunderna föreslår 25X0 att man skall försöka åstadkomma en breddning av kunskaper mot förståelse för funktion, d v s istället för att t ex behärska DB2 skall man ha bredare kunskaper om databaser.

Kommunikation och samarbete.

Mellan 21/25

Den arbetsnära, informella kommunikationen fungerar mycket bra mellan 2120 och 25X0. När det gäller långsiktigare information och återkoppling om vad som hänt är det sämre. Det finns egentligen inga formella kommunikationsvägar, som fungerar. 21X0 tycker inte att de vet riktigt vad 25X0 håller på med (på längre sikt) och för 25X0 gäller att man inte vet vad, som gjorts på 2120. Vissa oklarheter alltså om vem, som ger resp. skaffar sig information! Detta kan bero på en oklar definition av olika sorters ansvar (produktansvar, teknikansvar etc)

Samtliga uppskattade mycket det gemensamma planeringsmöte man hade på 2120/25X0 förra året och man hoppas det skall bli ett årligen återkommande sådant planeringsmöte.

De flesta är specialiserade inom sitt område och kan lite (eller inget) om de andras områden. Det är svårt att kommunicera då. Många önskar dock en bredare inriktning för att få lite större förståelse för helheten. Några personer föreslår erfarenhetsutbyte/kontakt med andra miljöer (PC, AS-400, DEC t ex).

Inom och mellan 25X0-avdelningar

Inom 25X0 finns inga formella kontakter i form av möten med övriga 25X0-avdelningar. Den enda sådana tvärkontakt, som finns är Mexpack. Arbetsmässiga tvärkontakter finns på individnivå. Den sociala kontakten mellan personer på 25X0 är mindre än på 2120 och vissa på 25X0 saknar den. Det känns svårt att "störa" varandra med andra kontakter än rent arbetsmässiga. Många vet inte riktigt vad de andra håller på med men skulle gärna vilja veta.

VM-gruppen på 2510 skulle vilja öka kommunikationen med övriga på 2510 och dessutom vill man gärna ha information om VM's framtid på Volvo Data.

Mellan 21/22/25

Här upplever man att det är brist på samordning av målen. Det känns inte som alla enheterna alltid drar åt samma håll. Ibland ligger mål på en enhet och resurser för att nå målen på en annan avdelning.

Man vet oftast inte varandras mål och det upplevs som om ingen hade totalgreppet. Det behövs konkreta, förankrade mål, som alla känner till.

Kommunikation med kunderna

Denna kommunikation tycker man är viktig men vem skall kommunicera med kunderna? Kunderna har ofta egna ingångar i VD och dessa bygger på personliga kontakter och man vet inte alltid vilka de vägarna är och skall vara. En del av

de, som inte har någon kontakt med kunderna saknar informationen och skulle åtminstone vilja ha info om kundaktiviteter och vad de leder till. Informationen från 2020 (marknadsstaben) skulle kunna vara bättre. Den information, som 2020 tar in från kunderna omsätts i mål för de olika verksamheterna på VD och de skulle man vilja känna bättre. Kundinformation ang. drift borde spridas från 2170's marknadskontakter och motsvarande del ang. utvecklingsönskemål via Produktrådet (2090).

Kompetens- och vidareutveckling

Kunskapsinhämtning utifrån

Det är inte svårt att få gå på kurser, seminarier och konferenser. Det finns oftast pengar för att gå på utbildning av något slag. De viktigaste vägarna för inhämtande av nya kunskaper är seminarier/konferenser t ex Share och Guide. Dessa anses bra för de, som kommit lite längre och det upplevs positivt att få resa på dessa. Man fördjupar sina kunskaper och får info om vad, som händer inom det egna området. Ofta går IMS-folket på IMS Guide/ Share, MVS-folket på MVS Guide/Share osv. Positivt är att flera reser till samma konferens och bevakar sina områden om de då också kan få chans att under och efter konferensen diskutera de olika områdena med varandra. Kompetensutvecklingen är en fördjupning och handlar nästan uteslutande om teknikkunskaper, som inhämtas på kurs, seminarium eller konferens. Det borde kanske vara annat också? Några personer läser regelbundet facktidskrifter, böcker och rapporter och förmedlar vidare. Sker på eget initiativ för det mesta.

Styrning

Ytterst liten styrning av utbildningen/utvecklingen förekommer. En hel del saknar faktiskt en styrning. Vad behöver jag kunna i nästa steg? Vilka områden satsar VD på i framtiden? En större aktivitet och framförhållning hos chefen skulle vara bra. På 25X0 undrar man: Vad händer med systemprogrammerarrollen i framtiden? Hur förbereder vi oss för förändringar?

Tidsfaktorn

Det är vanligare på 25X0 att man inte hinner med utbildning/utveckling p g a tidsbrist än det är på 2120. Det kan tyckas märkligt eftersom 2120 är så styrda av akuthändelser att de skulle ha svårare att komma ifrån än 25X0. 25X0 borde ha större möjlighet att planera arbetet så att det blir lätt att komma iväg. Men vissa avdelningar på 25X0 är hårt belastade och "ligger efter" i tidplanen. På 2120 är det all-

tid akut så det spelar ingen roll när man åker på utbildning. Man måste ordna back-up om det skall bli möjligt. På 25X0 är det inte lika självklart att få back-up utan man måste själv göra en prioritering. Organisationen tillåter utveckling. **Det är tiden, som är den begränsande faktorn.**

Kunskapsöverföring mellan enheter/avdelningar/individer.

Flera påpekar att VD inte tar tillvara sina resurser på ett riktigt sätt. VD måste motverka ensidighet, enögdhet och utbränning! Ge och ta kunskaper och se till att vi respekterar varandras kunskaper/jobbs. De flesta upplever att det är livsviktigt att lära sig nya saker. Men vilka? En del ser själva och arbetar åt det hållet men långt ifrån alla. De flesta ser jobbyte, som den bästa vägen att lära sig nya saker. Man lär sig genom att jobba med olika saker - byta jobb eller jobbrotera. På 25X0 är det flera, som skulle vilja jobbrotera till 2120 under en period (gäller speciellt de utan driftserfarenhet) men även jobba ute hos kunderna. Kortsiktigt är det svårt att från chefernas sida se något positivt i jobbyte för alla har ont om resurser men de flesta är medvetna om att det är positivt i ett längre perspektiv. Oftast är det ju dock den kortsiktiga vardagen, som gäller! De, som vill jobbrotera påpekar vikten av att planera noggrant på både avlämnande och mottagande avdelning.

Resurserna på VD skulle kunna tas tillvara genom föreläsningar eller seminarier internt eller helt enkelt genom att bjuda in någon, som kan berätta om sin verksamhet eller inom något tema. Många frågar efter information om nya utvecklingsprojekt. Det vore spännande och intressant att veta vad nytt, som är på gång!

Seniorerna skulle användas i PU-projekt i större utsträckning (PU-cirkeln) eller genom kreativitetsgrupper inom större problemområden.

När det gäller jobbutveckling inom egna avdelningen känns det betydligt svårare på 25X0 än på 2120. Om man kommer med egna önskemål om områden man skulle vilja ta till sig vet man att det samtidigt innebär att man måste lämna över någon del av gamla jobbet till någon annan på gruppen. Vissa känner att det är "illojalt" mot arbetskamraten (som redan är överbelastad) och avstår. Man tar helt enkelt över chefsansvaret för planeringen av personalutvecklingen! På 2120 finns redan nu en hel del arbetsvidgning påbörjad, vilket upplevs positivt.

Flera på 25X0 anger att det skulle vara positivt att lära sig mer om angränsande områden, som ligger t ex inom kommunikation (VTAM-kunskaper) och även föreslår att flytta vissa arbetsuppgifter mellan enheterna men framförallt att lära sig mer om produkter. En breddning av kunskaper per individ.