EXAMENSARBETE

Att skapa en infrastruktur för ständiga förbättringar

En fallstudie hos ett snabbväxande företag

Eleonore Höddelius
Olivia Nordström

Civilingenjör, Industriell ekonomi
2022

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle

LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

Förord

Med detta examensarbete är vi nu i mål med vår utbildning vid Luleå tekniska universitet och kan titulera oss som civilingenjörer inom industriell ekonomi och kvalitetsutveckling. Det finns många som har haft en stor del av denna resa och framförallt denna vårtermin. Därför vill vi passa på att tacka några av dessa lite extra. Först vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Erik Vanhatalo som har funnits där för oss hela våren. En handledare som både har fungerat som bollplank till alla möjliga frågeställningar, tålmodigt svarat på alla möjliga frågor och även låtit vårt arbete tagit form och fått växa fram under våren. Vi vill även rikta ett tack till alla klasskamrater som på något sätt har hjälpt oss under våren och ett extra tack till våra opponenter William Olofsson och Mohammed Zagnon Al-Grety som har kommit med värdefull feedback under hela våren. Vi vill också såklart passa på att tacka alla medverkande från OTF, allt från vår handledare Lina Augustsson till alla respondenter som har deltagit. Även Julia Miefalk från C2 Management har haft en stor del av vårt arbete och har bidragit med mycket värdefull kunskap. Därför vill vi passa på att tacka Julia för all hjälp och stöttning.

Vi kollar tillbaka på våren som en lärorik och spännande vår med en del hinder på vägen. Därför vill vi till sist tacka varandra. Utan varandra hade denna resa inte varit alls lika rolig och framförallt det värdefulla att bolla idéer med varandra och stötta varandra under kämpiga perioder har varit guld värt.

Nu är det dags att tacka för oss och se tillbaka på tiden som studenter för att blicka framåt mot arbetslivet som ingenjörer. Och med på vägen tar vi med oss de lärdomar vi har fått från vårens projekt.

Luleå, juni 2022

Olivia Nordström

Luleå, juni 2022

Eleonore Höddelius

Sammanfattning

Begreppet ständiga förbättringar har en ytterst central del i kvalitetsutveckling. Även om det finns en större förståelse kring vikten av att arbeta med ständiga förbättringar upplevs det problematiskt att implementera och att arbeta långsiktigt med konceptet. Studier visar att mellan 60 till 80 procent av initiativen till att implementera förbättringsarbetet misslyckas. En kritisk faktor för att lyckas med ständiga förbättringar är en organisatorisk infrastruktur. Men svårigheten med att arbeta med ständiga förbättringar ligger delvis i skapandet av denna infrastruktur.

Detta examensarbete syftade därför till att bland annat skapa en konceptuell modell över den infrastruktur som behövs för att stötta och koordinera förbättringsarbetet. Modellen låg sedan till grund för att hjälpa enheten Operations Task Force (OTF), en intern avdelning inom en svensk bank, att utvärdera och strukturera upp sitt förbättringsarbetet då organisationen har sett det behovet efter att under en kort tid expanderat fortare än beräknat. Avslutningsvis togs 12 rekommendationer fram för hur OTF i framtiden kan arbeta för att stärka sitt förbättringsarbete. Rekommendationerna har tagits fram med både stöd från litteraturen samt genom en benchmark mot C2 Management för att skapa mer praktiska och konkreta rekommendationer.

Arbetet resulterade i en konceptuell modell över infrastrukturen som består av sex komponenter och fyra möjliggörare. Möjliggörarna är det som ligger till grund för infrastrukturen och är därmed också kritiska för att förbättringsarbetet ska fungera framgångsrikt hos organisationer. De sex komponenterna är *Strategi och mål, Delaktighet och Rollfördelning, Utbildning, Verktyg och Arbetssätt, Feedback och Återkoppling* samt *Mätning.* De fyra möjliggörarna är *Ledarskap, Kommunikation, Kultur* samt *Resurser.* Modellen har tagits fram för att vara generaliserbar och kan därmed användas av organisationer av varierande storlek och bransch. För att utvärdera hur väl komponenten eller möjliggöraren används i nuläget består modellen även av en skala med fem olika nivåer. Utvärderingen av OTF visade att enheten låg förhållandevis lågt hos samtliga komponenter och möjliggörare. Detta beror rimligtvis på att de nyligen startat upp sitt förbättringsarbetet.

Eftersom en stabil grund skapar goda förutsättningar att lyckas med ständiga förbättringar bör OTF prioritera att stärka upp möjliggörarna innan ytterligare initiativ startas. Därmed bör *Resurser* prioriteras eftersom denna möjliggörare idag brister på ett sådant sätt att det hindrar kommande förbättringsarbete. Ytterligare rekommendationer som bör prioriteras är ett engagerat ledarskap och utbildning. Ett engagerat ledarskap är en kritiska faktor för att lyckas motivera medarbetare till att delta i förbättringsarbetet. Samtidigt kan utbildning underlätta för medarbetare att veta hur de skall gå tillväga när de vill lämna ett förbättringsförslag.

Abstract

The concept of continuous improvement has a critical part in quality development. Even though there is a greater understanding of the importance of working with continuous improvements, the concept is often perceived as problematic to implement and to work with in the long term. Studies show that between 60 and 80 percent of initiatives to implement the concept fail. To successfully implement continuous improvement, an organizational infrastructure is perceived to be a critical success factor. However, much of the difficulties of working with continuous improvement partly lies in the creation of this infrastructure.

Therefore, this thesis aimed to create a conceptual model of the infrastructure needed to support and coordinate continuous improvements. The model was thereafter used to evaluate Operations Task Force (OTF), an internal unit within a Swedish bank, and their work with continuous improvements. Finally, based on the evaluation of OTF, 12 recommendations were created to help the unit improve their work with continuous improvements. The recommendations were developed with inspiration from both the literature and through a benchmark with C2 Management. The purpose of the benchmark was therefore to identify best practices for OTF to follow.

The conceptual model of the infrastructure consists of four enablers and six components, visualized as a house. The enablers and components each represent the foundation and columns of the house. Therefore, the enablers form the basis of the infrastructure and are thus also critical for a successful implementation of continuous improvement. The four enablers are *Leadership, Communication, Culture* and *Resources.* Furthermore, the components are the driving factors that ensure that continuous improvements are achieved and maintained over time. The six components are *Strategy and Objectives, Participation and Role distribution, Education, Methods and tools* and *Feedback and Measurement.* The model has been developed to be generalizable and can thus be used by organizations of various sizes and industry affiliations. To evaluate how well the enabler or component is integrated and used, a scale of five different levels were incorporated to the model. The evaluation of OTF showed that the unit was relatively low for all components and enablers, except for *Leadership.* A reasonable explanation why they scored low, is likely because they recently started their work with continuous improvements.

Since a solid foundation is a prerequisite to successfully implement continuous improvements, OTF should prioritize strengthening the enablers. Accordingly, *resources* should be prioritized as this enabler received the lowest rating of all enablers. Furthermore, leadership and training are recommendations that also should be prioritized. Leadership is a critical factor in motivating employees to participate in continuous improvement initiatives. At the same time, training can make it easier for employees to know what they can contribute with as well as how to proceed when they want to submit an improvement proposal.

Innehållsförteckning

1. Introduktion **1**
1.1 Bakgrund……..1
1.2 Problembeskrivning…….2
1.3 Syfte…….3
1.4 Avgränsningar……..3

2. OTF **4**

3. Metod **5**
3.1 Tillvägagångssätt……. 5
3.2 Forskningssyfte……6
3.3 Forskningsansats……..6
3.4 Studiens strategi……7
3.6 Datainsamling…….. 7
3.6.1 Litteraturstudie……8
3.6.3 Benchmarking mot C2 Management…… 10
3.7 Urvalsmetod……... 10
3.8 Analysmetod…….. 11
3.9 Reliabilitet och validitet……12
3.10 Etik……... 13

4. Teoretisk referensram **15**
4.1 Ständiga förbättringar…… 15
4.2 Utformning av infrastruktur för ständiga förbättringar……..15
4.3 Möjliggörare…….. 17
4.3.1 Ledarskap……..17
4.3.2 Kommunikation…… 18
4.3.3. Kultur……... 18
4.3.4 Resurser……19
4.4 Komponenter……..20
4.4.1 Synkronisering med strategiska mål……20
4.4.2 Delaktighet och rollfördelning……..20
4.4.3 Utbildning……21
4.4.4 Arbetssätt & Verktyg……22
4.4.4.1 PDSA-cykeln……... 22
4.4.4.2 Förslagsverksamhet……..23
4.4.4.3 Belöningssystem…….. 24
4.4.5 Mätning……24

4.4.5.1 Mätetal…… 25
4.4.6 Feedback & Återkoppling……26
4.5 Konceptuell modell……26

5. Resultat & Analys **28**
5.1 OTF……28
5.1.1 Möjliggörare…… 28
5.1.2 Komponenter……33
5.1.3 Styrkor & Utvecklingspotential…… 44
5.1.4 Utvärdering av OTF:s nuläge……46
5.4 C2 Management……47

6. Slutsats & Rekommendationer **51**
6.1 Slutsats……... 51
6.2. Rekommendationer……... 53

7. Diskussion **57**
7.1 Metoddiskussion…… 57
7.2 Generaliserbarhet……... 57
7.3 Fortsatta studier……..57

8. Referenser **59**

Bilagor **1**
Bilaga 1: Intervjumall Handläggare (HL) OTF……. 1
Bilaga 2: Intervjumall Processledare (PL) OTF…… 4
Bilaga 3: Intervjumall C2 Management……7

1. Introduktion

Följande avsnitt kommer behandla bakgrunden till examensarbetet följt av problembeskrivning, syfte och avgränsningar för att ge en kortare introduktion till ämnet och det aktuella examensarbetet.

1.1 Bakgrund

Kvalitet är ett begrepp som är svårt att beskriva utifrån en enskild definition då det förekommer en rad olika definitioner. Bergman och Klefsjö (2012) definierar begreppet kvalitet hos en produkt som dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas förväntningar och behov, vilket är den definitionen av kvalitet som detta examensarbete kommer att byggas på. Enligt Talib et al. (2012) har kvalitetsutveckling sitt ursprung från tillverkningsindustrin, men har på senare tid även kommit att integreras och nyttjats inom tjänstesektorn. Kvalitetsarbete och området kvalitet har under de senaste årtiondena utvecklats till att bli mer omfattande och fokus har skiftat från att kontrollera kvalitet efter produktion till idag aktivt arbeta med ständiga förbättringar både innan, under och efter produktion (Bergman & Klefsjö, 2012). Därav har begreppet ständiga förbättringar fått en ytterst central del av begreppet kvalitet och har idag en oftast given plats i verksamheters kvalitetsrelaterade initiativ (Elg et al., 2007).

I en marknadskontext är ständiga förbättringar och kundfokus viktigt då externa kundkrav kontinuerligt ökar som en konsekvens av nya tekniska lösningar och affärsverksamheter (Bergman & Klefsjö, 2012; Ngo, 2016). Givet dessa kontinuerliga förändringar menar Dean och Bowen (1994) att arbetet med ständiga förbättringar är en viktig nyckelfaktor för att kunna förbättra de interna processerna såväl som produkt- och tjänstekvaliteten för att uppnå och bibehålla en hög kundnöjdhet. Lee (2004) anser även att i takt med den ökade globala konkurrensen har ständiga förbättringar blivit en viktig del av organisationers strategiska arbete, oavsett bransch. Vidare menar Bergman och Klefsjö (2012) att förbättrad kvalitet har en positiv påverkan på en organisations framgång såväl som dess lönsamhet. Dessutom visade en jämförelse utförd av Hansson och Eriksson (2002) att de svenska företagen som erhållit pris för sitt framgångsrika kvalitetsarbete har bättre ekonomiska resultat än deras konkurrenter. Det bekräftas även av Hendricks och Singhals (1997) studie där en jämförelse har utförts på verksamheter från ett flertal länder.

Trots att ständiga förbättringar är en central del inom kvalitetsutveckling florerar en rad olika definitioner och uppfattningar kring begreppet (Elg et al., 2007). Ständiga förbättringar är enligt Lindberg och Berger (1997) en fundamental process för förändring som tillåter företag och organisationer att kontinuerligt förbättra deras prestanda. Begreppet kan även definieras som en process som involverar hela organisationen med fokus på kontinuerlig och inkrementell innovation (Bessant, 1994). Vilket även är den definitionen av ständiga förbättringar som detta examensarbete kommer att byggas på. Forskning har visat att en organisatorisk infrastruktur är

en kritisk faktor för att uppnå ett långsiktigt arbete med ständiga förbättringar (Galeazzo et al., 2017). En väl fungerande infrastruktur kan bidra med både stöd och koordination till förbättringsprojekt såväl som skapandet av en kultur som främjar arbetet med ständiga förbättringar (Anand et al., 2009). För detta examensarbete definieras infrastrukturen på följande sätt:

Infrastrukturen definieras som de komponenter och möjliggörare som måste finnas på plats och samverka för att organisationer proaktivt skall kunna arbeta med ständiga förbättringar.

Möjliggörarna definieras i detta examensarbete som den grund som måste finnas på plats för att förbättringsinitiativ ska kunna påbörjas och framgångsrikt implementeras. Vidare definieras komponenterna som de drivande faktorerna som säkerställer att ständiga förbättringar uppnås och bibehålls över tid. Komponenterna är därmed de operativa aktiviteter som genomförs i den dagliga verksamheten.

1.2 Problembeskrivning

Även om det finns en större förståelse kring vikten av att arbeta med ständiga förbättringar upplevs det problematiskt att lyckas med hantering och implementering av detta i verksamheter (Pullin, 2005). Forskning har visat att ansträngningar för ständiga förbättringar som saknar tillräcklig koordination och stöttning tappar moment och riskerar att bli ineffektiva efter de initialt positiva resultaten (Choo et al., 2007). Även Bessant et al. (1994) menar att flera förbättringsarbeten misslyckas i praktiken då det är svårt att upprätthålla det över tid om det inte förankras väl inom organisationen. Enligt Lau & Anderson (1998) visar litteraturen att mellan 60 till 80 procent av initiativen till att implementera förbättringsarbete misslyckas. Choo et al. (2007) beskriver att svårigheten ligger i skapandet av den infrastruktur som är nödvändig för att koordinera förbättringsarbete.

Banksektorn har haft utmaningar att upprätthålla ett högt förtroende mot kunderna då problematik som penningtvätt har upptäckts på flera utav de svenska storbankerna (Dahlberg, 2019). För att motverka penningtvätt och annan ekonomisk brottslighet startade en svensk bank år 2018 en intern avdelning, Operations Task Force (OTF) med kontor i Piteå, Boden och Luleå. Enheten verkar som en fristående organisation inom företaget med syftet om att hjälpa banken att minimera penningtvätt. OTF är en administrativ avdelning som arbetar uppdragsbaserat där kundkännedom är det främsta uppdraget. Avdelningen får uppdrag och projekt med varierad storlek och innehåll.

Initialt planerades det att enheten skulle bemannas med 20 medarbetare. I dagsläget har avdelningen dock närmare 100 medarbetare och enheten fortsätter att växa. Det har bidragit till att OTF lider av “växtvärk” från att ha expanderat snabbt i form av organiskt tillväxt. Det har medfört att organisationen har sett ett behov av att strukturera upp sitt förbättringsarbete. I och

med de utmaningar som upplevdes kring avsaknaden av förbättringsarbete tillsattes en kvalitetssamordnare med syfte om att strukturera upp förbättringsarbetet (Lina Augustsson personlig kontakt, 2022). Allt för att bibehålla och utveckla kvaliteten samtidigt som kundfokuset inte får gå förlorat.

Givet vikten av att arbeta med ständiga förbättringar inom organisationer samt vikten av en organisatorisk infrastruktur finns det ett intresse att kartlägga en lämplig modell för hur en sådan infrastruktur kan se ut. Med bakgrund av detta kommer fokus för examensarbetet att vara att undersöka vilka komponenter och möjliggörare som infrastrukturen bör bestå av och dess samspel.

1.3 Syfte

Examensarbetets syfte är att identifiera viktiga komponenter och möjliggörare för att skapa en infrastruktur till ständiga förbättringar. Vidare syftar examensarbetet även till att ge förslag på hur OTF fortsättningsvis ska arbeta med ständiga förbättringar i hänsyn till infrastrukturen. För att uppnå syftet har examensarbetets syfte brytits ned i följande delmål.

1. Identifiera viktiga möjliggörare och komponenter för att skapa en infrastruktur för arbete med ständiga förbättringar.
2. Utvärdera OTF:s nuvarande förbättringsarbete.
3. Rekommendera hur OTF kan strukturera upp sitt förbättringsarbete med hänsyn till den identifierade infrastrukturen.

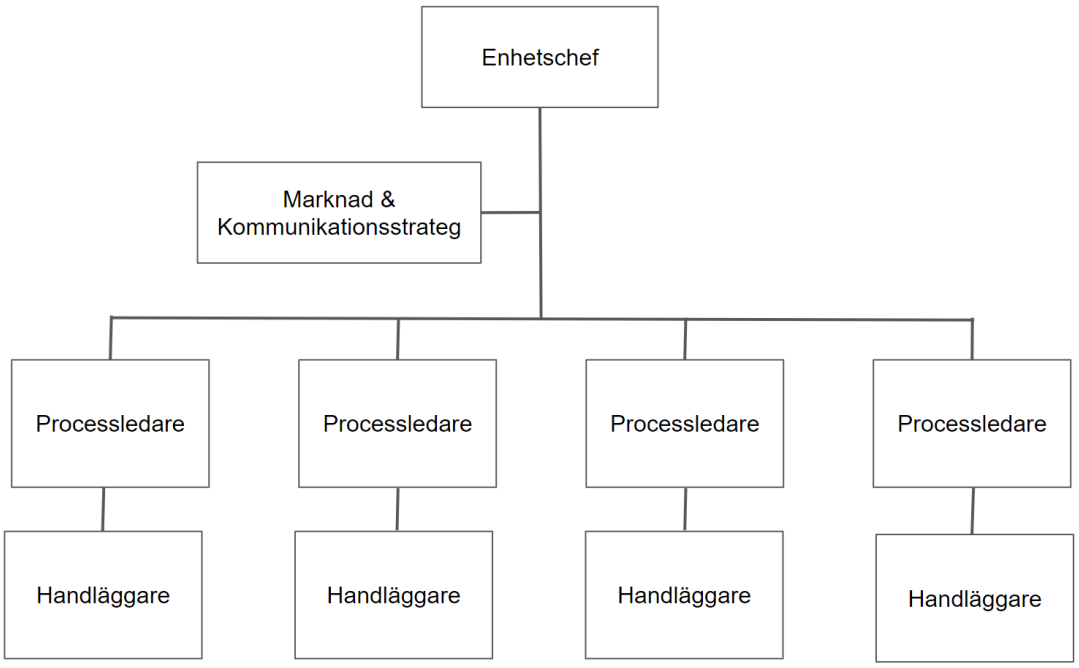
1.4 Avgränsningar

Examensarbetet är avgränsat till att ta fram rekommendationer för hur OTF fortsättningsvis kan arbeta med ständiga förbättringar i förhållande till den framtagna infrastrukturen. Dock kommer inte förslagen implementeras under studiens gång utan arbetet ska istället ses som en förstudie till verksamhetens fortsatta förbättringsarbete. Implementering av rekommendationer överlämnas därmed till OTF att själva genomföra.

2. OTF

Följande avsnitt kommer presentera den enhet som specifikt har blivit granskad, OTF, hos en svensk bank. En bakgrund till OTF kommer att presenteras och avsnittet kommer att avslutas med en redovisning av enhetens organisationsstruktur.

Som tidigare nämnts består OTF idag av ca 100 medarbetare och fortsätter att växa. En majoritet av dessa medarbetare är placerade i huvudkontoret i Piteå och resterande i Boden följt av ett handfull medarbetare i Luleå. Då OTF vill arbeta utan en strikt hierarkisk nivå består organisationen i dagsläget av ett fåtal nivåer. Figur 2.1 visar organisationsstrukturen för OTF. Tre av de fyra processledarna (PL) befinner sig i Piteå och den fjärde är placerad i Boden. De har både ett personalansvar samt mer specifika roller för vad de förväntas ansvara över. Vidare är tanken att alla PL ska vara kompetenta inom varandras ansvarsområden för på så sätt förhindra en sårbarhet om någon PL slutar eller byter tjänst. Under varje processledare finns handläggarna (HL). Deras uppgift är att operativt arbeta med de projekt och uppdrag som kommer in till enheten.



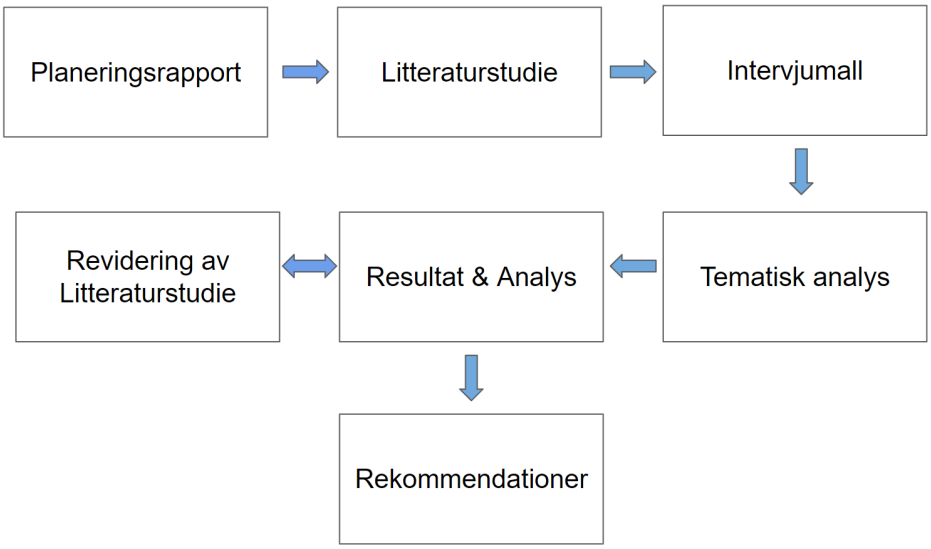
Figur 2.1: Organisationsschema över OTF

3. Metod

Följande avsnitt kommer behandla tillvägagångssättet som ligger till grund för detta examensarbete. Studiens syfte och ansats kommer att presenteras och datainsamlingen kommer att redovisas. Vidare kommer avsnittet behandla vald analysmetod och avslutas med en diskussion om examensarbetets reliabilitet och validitet och hur personuppgifter har behandlats.

3.1 Tillvägagångssätt

En visuell förklaring av tillvägagångssättet kan ses i Figur 3.1. Examensarbetet pågick under vårterminen 2022 och initierades med att först skapa en projektplan innehållande problembeskrivning, syfte, avgränsningar och detaljerad tidsplan. När detta var skapat fortsatte arbetet med att samla in information till litteraturstudien. Detta gjordes genom att söka information från relevanta vetenskapliga artiklar, böcker samt samtal med en konsult från C2 Management. Samtalet med C2 Management genomfördes för att få en djupare kunskap inom ämnet. Parallellt med detta hölls kontinuerliga möten med handledaren från OTF under hela arbetet. Mötena hölls för att kontinuerligt ställa frågor kopplade till arbetet och säkerställa att riktningen var fortsatt relevant. Vidare låg litteraturstudien till grund för utformningen av intervjumallen som användes för att intervjua respondenterna med olika roller och bakgrund inom enheten på OTF. Benchmarking genomfördes genom en intervju med en konsult från C2 Management, i syfte om att skapa rekommendationer baserat på arbetssätt från ett ledande företag inom kvalitetsutveckling. När insamlingen av den kvalitativa datan var slutförd, genomfördes en tematisk analys för att analysera materialet från intervjuerna gentemot litteraturstudien. Vidare sammanställdes resultat och analys baserat på de analyser som gjordes. Avslutningsvis tog rekommendationer fram för hur OTF i fortsättningen ska arbeta med sitt förbättringsarbete.



Figur 3.1: Visualisering över examensarbetets tillvägagångssätt:

3.2 Forskningssyfte

Enligt Saunders et al. (2016) kan studiens forskningssyfte klassificeras som utforskande, beskrivande och förklarande, där valet av syfte beror på hur forskningsfrågorna är formulerade. Saunders et al. (2016) påpekar att studien även kan ha mer än ett syfte som även kan ändras över tid.

Syftet med examensarbetet var att få en djupare förståelse över vilken infrastruktur som behöver finnas på plats för att möjliggöra arbetet med ständiga förbättringar. Detta gjordes genom att både beskriva hur litteratur avbildar denna infrastruktur, men även genom att intervjua experter inom ämnet. Därmed blir det passande att benämna forskningssyftet för detta examensarbete som beskrivande. Vidare ämnade examensarbetet även till att utvärdera OTF:s nuvarande arbetssätt samt ge rekommendationer kring hur OTF kan strukturera upp sitt förbättringsarbete med hänsyn till de identifierade beståndsdelarna. Därmed kan även ett utforskande syfte vara passande för att beskriva det arbetet. Således blir syftet för detta examensarbete tvådelat, med både ett beskrivande och utforskande perspektiv.

3.3 Forskningsansats

Enligt Saunders et al. (2016) finns det två aspekter att ta hänsyn till när en studies forskningsansats bestäms. Det ena är om förhållandet till teori kan anses vara induktiv eller deduktiv, samt om metoden bedrivs via ett kvalitativ eller kvantitativ tillvägagångssätt. Enligt författarna innebär en deduktiv ansats att teorier och hypoteser först utvecklas utifrån existerande teorier, varpå en forskningsstrategi skapas med avsikt att testa hypoteserna. Motsättningsvis samlar en induktiv ansats först in data, för att sedan baserad på analys av denna information, formulera en teori (Saunders et al., 2016). Det är även möjligt att kombinera den deduktiva och induktiva ansatsen för att då skapa en abduktiv ansats (Le Ducs, 2011). Metodiken utgår då ifrån en blandning av empirisk data och befintlig teori som senare kopplas till forskningsfrågan (Wilson, 2014).

En abduktiv metod kan enligt Dubois och Gadde (2002) beskrivas som att iterativt arbeta med litteratur och insamlad data. Dessutom menar Dubois och Gadde (2002) att en abduktiv ansats är passande när syftet med studien är att identifiera nya perspektiv och teorier. Med hänsyn till föregående beskrivning kom examensarbetet att använda sig av den abduktiva metodiken. En abduktiv ansats användes eftersom litteraturstudien skapades parallellt som intervjuer med sakkunnig och medarbetare från OTF genomfördes, i syfte att bekräfta den befintliga teorin samt ge uppkomst till nya insikter.

David och Sutton (2016) förklarar att vid insamling av data betonar en kvalitativ forskningsmetod ord framför statistik, och motsättningsvis behandlar kvantitativ metodik statistik framför ord. Vidare menar författarna att en kvalitativ metod syftar till att skapa en

djupare förståelse över ämnet för att kunna förstå och förklara dess komplexitet. En kvalitativ metod samlar in förklarande information, medan den kvantitativa metoden är inriktad på att samla in statistik för att dra slutsatser. Detta examensarbete använde semistrukturerade intervjuer och en benchmark för att samla in kvalitativ empirisk data. Då syftet med datainsamlingen var att öka förståelsen kring ämnet, samt ge nya perspektiv använde detta arbete en kvalitativ metod. Vidare ansågs en kvalitativ metod vara fördelaktig eftersom det möjliggjorde djupgående intervjuer med enhetens medarbetare. Avslutningsvis fanns ingen uppenbar kvantitativ data att samla in rörande förbättringsarbete och beståndsdelar, därav användes endast kvalitativ metod.

3.4 Studiens strategi

Strategin för hur data samlas in kan variera för att passa ändamålet för studien (Saunders et al., 2016). Enligt David och Sutton (2016) är fallstudier djupgående studier av specifika enheter, som exempelvis individer, organisationer eller händelser. Vidare förklarar författarna att fallstudier framförallt är ämnade för att undersöka specifika fall på djupet. Det innebär att även fast att det är möjligt att genomföra en serie fallstudier, är varje enskild studie inte speciellt utformad för att möjliggöra jämförelser med andra studier. Vidare menar David och Sutton (2016) att styrkan med fallstudier är den uppmärksamhet och tid som ägnas åt att reda ut komplexiteten hos fallstudien. Givet dessa attribut som presenterats om fallstudier, ansågs denna strategi vara passande för studiens syfte. Det beror på att studiens andra delmål var att skapa en djupare förståelse kring hur OTF arbetar med ständiga förbättringar. Vidare är studiens analysenhet infrastrukturen för ständiga förbättrar och analysnivån medarbetarna på OTF.

3.6 Datainsamling

Enligt Saunders et al. (2016) kan typen av data beskrivas som primärdata och sekundärdata. Sekundärdata har använts för att uppfylla studiens första delmål. Sekundärdatan har bestått av en litteraturstudie där relevant teori har sammanfattats i den teoretiska referensramen. Även en mindre mängd primärdata har använts för att uppfylla studiens första syfte eftersom arbetet kring utformningen av den teoretiska referensramen initierades med en ostrukturerad intervju med en sakkunnig.

För att uppfylla studiens andra delmål genomfördes datainsamling av typen primärdata genom intervjuer med organisationen. Till sist genomfördes en intervju med en konsult på C2 Management för att jämföra deras arbetssätt gentemot OTF. På så sätt, uppfylldes det tredje syftet, att ge rekommendationer kring fortsatt förbättringsarbete, genom insamlad primärdata från både OTF och C2 Management.

3.6.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie används med syfte att granska befintlig litteratur för att skapa sig en bild av vad som tidigare har upptäckts inom ämnet och vilka kunskaper som redan existerar (Bryman,

2008). Litteraturstudien har genomförts kontinuerligt under projektet i syfte att skapa en djupare förståelse kring ämnet samt för att skapa en grund till intervjuerna. Litteraturstudien har utförts genom granskning av vetenskapliga artiklar samt böcker kring det aktuella ämnet. De databaser som har använts vid framtagning av vetenskapliga artiklar är Google Scholar samt Scopus. Biblioteket på Luleå tekniska universitet har använts för att hitta relevanta böcker. Främst har artiklar med DOI-nummer använts då dessa kan anses som mer trovärdiga eftersom de är granskande. För att ytterligare hitta relevanta artiklar användes referenser som andra relevanta artiklar använde sig av. En annan metod för att utesluta eller inkludera artiklar var att ta hänsyn till antalet citeringar. De artiklar med flest citeringar från en sökning granskades först då många citeringar ansågs som ett mått på artikelns trovärdighet.

För att ta fram lämpliga sökord som kunde generera i många relevanta artiklar användes sig examensarbetets författare sig av brainstorming innan sökningarna genomfördes. Det resultat som de sökorden genererade analyserades därefter för att se om författarna till examensarbetet behövde genomföra flera brainstormingsessioner. De sökord som har använts är följande: *continuous improvement, critical success factors CI, enablers CI, continuous improvement measure, continuous improvement KPI, continuous improvement tools, reward system CI, feedback CI, continuous improvement leadership, CI culture, CI strategy, continuous improvement roles, continuous improvement education, CI components.*

3.6.2 Intervjuer

Som tidigare har nämnts har både ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer utförts. Intervjuer valdes som metod då det kan anses vara ett passande sätt att samla in data vid en fallstudie, eftersom det oftast är av intresse att undersöka hur människor arbetar och agerar inom organisationen (Yin, 2014). När forskningsgruppen har begränsad vetskap kring ämnet och behöver en djupare förståelse, är ostrukturerade intervjuer lämpliga (Appleton, 1995). Därför valdes ostrukturerade intervjuer som passande intervjumetod. Semistrukturerade intervjuer användes vid intervjuerna av medarbetarna på OTF. Det ansågs passande eftersom semistrukturerade intervjuer utgår från relevanta teman, men ger utrymme att ställa lämpliga följdfrågor beroende på svar (Saunders et al., 2016). Nio semistrukturerade intervjuer genomfördes med OTF där respondenter från olika befattning fick delta för att kunna få en så bred förståelse för hur organisationens olika medarbetare arbetar. Beroende på befattning och hur länge respondenten hade arbetat på OTF varierande frågorna något. Intervjuerna begränsades till 30 minuter med möjlighet för att följa upp intervjuerna vid ett senare tillfälle om det fanns ett behov för följdfrågor. Mallen för intervjufrågorna för handläggare, processledare samt C2 Management återfinns i Bilaga 1, 2, 3.

Valet av tidsbegränsning av intervjuerna gjordes för att köra intervjuerna kärnfulla och tidseffektiva. Av praktiska skäl och för att säkerställa att alla intervjuer genomfördes på samma sätt utfördes de digitalt via det digitala verktyget Microsoft Teams. Eftersom intervjuerna

genomfördes digitalt med videokamera fanns det möjlighet att kunna se varandra och därmed kunna läsa av kroppsspråk och reaktioner för att enklare kunna tolka respondentens svar samt för att minska risken för missförstånd. Samtliga intervjuer spelades även in för att kunna transkribera intervjumaterialet i efterhand samt för att minska risken för att datan skulle bli felaktig eller missuppfattas. Samtliga intervjuer genomfördes med båda författarna till examensarbetet. Författarna hade specifika roller och ansvar under intervjuerna. Syftet med rollfördelningen var att skapa likvärdiga förhållanden för samtliga intervjuer. Intervjuaren var ansvarig för att ställa förbestämda frågor, hålla koll på tiden samt driva samtalet. Medlyssnaren var ansvarig för att anteckna relevant information, inflika med följdfrågor samt säkerställa att inga frågor missades. En sammanställning över respondenternas intervjulängd och datum för datainsamlingen redovisas i Tabell 3.1.

Tabell 3.1: Sammanställning över samtliga respondenter från OTF

Respondent	**Intevjulängd (min)**	**Datum**
Respondent 1	21:14	2022-04-06
Respondent 2	17:50	2022-04-06
Respondent 3	25:56	2022-04-06
Respondent 4	31:21	2022-04-07
Respondent 5	30:34	2022-04-07
Respondent 6	20:06	2022-04-07
Respondent 7	28:08	2022-04-08
Respondent 8	24:54	2022-04-12
Respondent 9	36:31	2022-04-12

Intervjumallen är skapad med den teoretiska referensramen som grund och slutfördes genom att författarna till detta examensarbete diskuterade lämplig utformning på frågorna för att undvika ledande frågor eller missförstånd. Innan intervjuerna genomfördes i större skala hos OTF utfördes en pilotstudie i mindre skala eftersom det då är lättare att upptäcka problem med intervjumallen som då kan justeras innan undersökningen genomförs i större skala (Jairath et al., 2000). Pilotstudien utfördes med två oberoende personer för att undersöka hur intervjufrågorna tolkades och om frågorna kunde uppfattas som ledande. Pilotstudien utfördes även för att säkerställa hur lång tid intervjuerna beräknades att ta. Mindre ändringar av ordval gjordes för att förenkla språket för att göra det enklare för respondenten att förstå frågorna.

3.6.3 Benchmarking mot C2 Management

En benchmark kan beskrivas som en process för att identifiera de bästa standarder för produkter, tjänster eller processer (Elmuti & Kathawala, 1997). Denna process genererar så kallade "best practice" och används av företag för att stärka deras konkurrensförmåga (Carpinetti & de Melo, 2002). Processen utgår från att jämföra det egna företaget gentemot marknadsledande organisationer, med syfte att identifiera deras framgångsrika arbetssätt (Elmuti & Kathawala, 1997). I detta examensarbete användes en benchmark för att tillhandahålla praktiska rekommendationer i form av "best practice" genom att jämföra OTF med C2 Management. Företaget ansågs som en passande kandidat att jämföra mot eftersom organisationen bland annat har erhållit utmärkelsen Svensk Kvalitet år 2016 för deras interna kvalitetsarbete (Swedish Institute of Quality, 2021). C2 Management är ledande på att ta tillvara på sina medarbetarnas förbättringsförslag och har sedan 1999 hjälpt kunder att etablera ständiga förbättringar (C2 management, u.åa). Intervjun genomfördes den 20:e april via det digitala verktyget Microsoft Teams. Intervjun transkriberades på samma sätt som intervjuerna med OTF och pågick under en timme.

3.7 Urvalsmetod

Enligt Saunders et al. (2016) kan urval ske på tre olika sätt, genom ett sannolikhetsurval, icke-sannolikhetsurval eller genom en kombination av de två. Ett slumpmässigt urval innebär att respondenter väljs slumpmässigt ur forskningsgruppen med syfte om att skapa ett representativt urval utan inblandning eller inflytande från forskarna (David & Sutton, 2016). Motsättningsvis innebär ett icke-sannolikhetsurval att respondenter väljs ut baserat på forskarnas preferenser. Denna metod är lämplig när forskarna inte kan vara säkra på att ett slumpmässigt urval är lämpligt för studiens syfte (David & Sutton, 2016).

Företaget C2 Management valdes som benchmark via en blandning av ett bekvämlighet- och ändamålsenligt urval. Detta eftersom tidigare kontakt med företaget fanns, samt att de är välkända för sin kunskap inom kvalitet. Respondenterna från OTF valdes i samarbete med handledaren från enheten eftersom handledaren var den som hade kunskap om medarbetarnas erfarenhet och kunde därmed säkerställa att en bredd på respondenter valdes. Kriterierna var att de utvalda respondenterna arbetade på enheten, med olika roller och positioner. Dessutom valdes respondenter både från kontoret i Piteå och Boden. Eftersom respondenterna inte valdes ut slumpmässigt, användes en icke-slumpmässig urvalsmetod. Respondenterna valdes utifrån deras relevans till studien, vilket innebär att ett ändamålsenligt urval tillämpades. Urvalet ansågs lämpligt då samtliga respondenter arbetade inom enheten, med god kännedom om de processer och arbetssätt som används. Respondenterna gavs anonymitet för att motverka uppkomsten av förskönade eller oärliga svar. Att börja med 7 intervjuer med HL och 2 intervjuer med PL ansågs vara rimligt med hänsyn till tidsramen för studien. Utifrån den data som erhölls från intervjuerna

ansågs mättnad ha uppnåtts då det efter genomgång av ett visst antal intervjuer inte tillfördes någon ny kunskap. Till följd av detta genomfördes inte fler intervjuer.

Triangulering av data hänvisar till metodiken om att sammanställa empirisk data från minst två olika perspektiv (Flick, 2004). Genom att samla in empirisk data från OTF och C2 Management, gavs två olika perspektiv kring ämnet. Dessutom intervjuades både medarbetare samt processledare på OTF för att få flera perspektiv kring hur enheten arbetar med ständiga förbättringar.

3.8 Analysmetod

En utmaning med kvalitativ data är att den är mer komplex än kvantitativ data, där stora mängder text är svårare att reducera till mönster än exempelvis statistik och siffror (Castleberry & Nolen, 2018). För att hantera den stora mängd kvalitativ data användes en tematisk analys (TA). Detta då Braun och Clarke (2006) menar på att denna metod är lämplig vid systematisk analys av kvalitativ data. Vidare menar författarna att metoden är användbar för att identifiera, organisera, analysera samt presentera mönster från empirisk datainsamling av kvalitativ karaktär. Enligt Braun och Clarke (2006) omfattas metoden av sex steg: bekanta sig med data, generera koder, hitta teman, revidera teman, definiera och namnge teman och avslutningsvis, sammanställ analysen.

I enlighet med litteraturen och det första steget av en TA, startades analysen med att först transkribera datan från de genomförda intervjuerna. Transkriberingen genomfördes genom att först använda Microsoft Office dikteringsfunktion i Word under samtliga intervjuer. Verktyget användes främst i syfte om att effektivisera transkriberingen. Eftersom intervjuerna spelades in användes sedan det inspelade materialet för att slutföra transkriberingen. Genom att lyssna igenom ljudfilen och jämföra mot vad dikteringsfunktionen hade skrivit ned, kunde eventuella luckor fyllas igen korrekt. I det här steget av transkriberingen lade även examensarbetets författare till förklarande meningar om respondenten använde sig av ett visst tonläge eller om något kroppsspråk kunde kopplas till respondents svar. Det gjordes för att svaren skulle tolkas korrekt.

Därefter analyserades texterna i syfte om att söka efter nyckelord och upprepade citat. I nästa steget genererades koder genom att sammanfatta likartade stycken i mindre delar. Detta gjordes genom att sortera ut de uppmärksammade citaten i ett separat dokument med syfte om att tydliggöra de olika koderna. Fortsättningsvis bestod det tredje steget av att identifiera eventuella logiska samband mellan koderna varpå dessa kopplades samman med de redan definierade teman. De förutbestämda teman som användes var de identifierade komponenterna och möjliggörarna från den konceptuella modellen. Därav modifierades Braun och Clarkes (2006) metod till att endast genomföra de tre första stegen eftersom teman redan var definierade.

3.9 Reliabilitet och validitet

Begreppet reliabilitet avser att studiens mätningar sker på ett tillförlitligt sätt och kan definieras i vilken utsträckning ett mätförsök eller experiment ger samma resultat vid upprepade försök (Carmines & Zeller, 1979). För att skapa en hög reliabilitet bör upprepade tester generera samma resultat, oberoende av vem som utförde mätningen (Patel & Davidsson, 2011). Validitet avser istället huruvida det som mäts är relevant med avseende på studiens syfte och kan definieras som i vilken utsträckning studien mäter det som avsågs att mätas (Patel & Davidsson, 2011).

Genom att använda semi-strukturerade intervjuer finns det en risk att olika följdfrågor uppstår. Dessa individuella följdfrågor skapar problem då dessa kan leda till att reliabiliteten minskar. Det beror på att det inte går att säkerställa att samma svar ges om studiens datainsamling skulle repeteras. För att stärka reliabiliteten genomfördes intervjuerna via Microsoft Teams för att på så sätt inte gå miste om den information som går att tolka från respondenternas kroppsspråk. Eftersom fysiska möten är det kommunikationsmedium med högst rikedom, är det att föredra (Hitt et al., 2011). Dock, är virtuella möten tidseffektiva (Novic, 2008) och ansågs generera ett tillräckligt högt kommunikationsmedium. För att ytterligare stärka reliabiliteten spelades intervjuerna in för att kunna revideras och transkriberas dessa vid ett senare tillfälle. Som tidigare nämnt hade examensarbetets författare specifika roller vid intervjuerna. Syftet med rollerna var att skapa en högre reliabilitet. Genom att säkerställa att alla intervjuer genomfördes på liknande sätt oavsett respondent, kunde reliabiliteten stärkas.

En risk med intervjuer är att frågorna är missvisande, vilket då genererar felaktiga svar och skadar reliabiliteten. Som tidigare nämnts, genomfördes en pilotintervju med två oberoende parter för att säkerställa att frågorna inte var missvisande eller kunde tolkas .på ett felaktigt sätt. Dessutom genomfördes pilotintervjun för att testa intervjumallen innan den användes i skarpt läge. Det genomfördes för att säkerställa att frågorna uppfattades korrekt i enlighet med vad studien ämnade att undersöka, med syfte om att stärka studiens validitet. Kontinuerliga möten hölls med handledaren på OTF för att säkerställa att studiens arbete gick i rätt riktning och på så sätt öka studiens validitet. För att undersöka ämnet från flera perspektiv, valdes respondenter med olika roller inom OTF. Att handledaren på OTF valde respondenter kan ha haft en påverkan på validiteten eftersom urvalsprocessen därav inte utfördes helt opartiskt. Dock ansågs det som nödvändigt för att säkerställa att en bredd av respondenter valdes ut, vilket inte hade kunnat genomföras om examensarbetets författare själva hade valt ut respondenter.

3.10 Etik

David och Sutton (2016) beskriver begreppet etik som den uppsättning regler som används för att skilja mellan bra och dåligt uppförande. Vidare förklara författarna att etik i samhällsvetenskaplig forskning omfattar principerna om informerat samtycke; integritetsskydd, konfidentialitet och anonymitet; samt skydd mot skada. Datainsamling i detta examensarbete

bygger på principerna om informerat samtycke där samtliga respondenter givit sitt samtycke att delta i intervjuer utan tvång eller annan oskälig påverkan. Innan samtliga intervjuer genomfördes gavs en presentation av ämnet och syftet med datainsamlingen, varpå respondenterna kunde ställa frågor kring ämnet.

David och Sutton (2016) menar även att det är viktigt att vara medveten om att ämnen kan vara av känslig natur och att respondenterna har rätt att dra sig ur forskningen. Därför menar författarna att det är smart att redan vid insamling av samtycke förklara ämnet och syftet, varpå respondenterna har möjlighet att redan då dra sig ur datainsamlingen. Därav ansågs det relevant att förklara syftet med intervjuerna och ämnet presenterades för att ge respondenterna möjlighet att välja att inte medverka om de inte var bekväma med att delta. Även i slutet av intervjuerna gavs respondenterna möjlighet att ställa ytterligare frågor om intervjufrågornas relevans till studiens syfte, eller andra frågor kopplade till datainsamlingen.

Avslutningsvis pratar David och Sutton (2016) om begreppet integritetsskydd vid lagring och användning av data som kan uppnås genom antingen anonymitet eller konfidentialitet. Anonymitet innebär att respondenternas personuppgifter inte registreras medan konfidentialitet innebär att registrerade uppgifter inte avslöjas vid forskningsrapporten. Detta examensarbete har hanterat personuppgifter i enlighet med begreppet konfidentialitet där inga uppgifter redovisats i slutrapporten. Enligt Integritetsskyddsmyndigheten (2021) måste all hantering av personuppgifter följa de grundläggande principerna som anges i dataskyddsförordningen. Dessa principer och en kort förklarande text kan ses i Tabell 2. För att arbeta med personuppgifter på ett lagligt och korrekt sätt har åtgärder vidtagits, vilket också kan ses i Tabell 3.2.

Tabell 3.2: Förklaring till de grundläggande principerna i dataskyddsförordningen

Princip	**Förklaring**	**Åtgärd**
Laglighet, korrekthet och öppenhet	Det krävs en rättslig grund för att få tillstånd att lagra personuppgifter. I dataskyddsförordningen finns sex rättsliga grunder där minst en måste vara uppfylld för varje personuppgiftsbehandling. Samtycke är en rättslig grund och innebär att den registrerade har gett sitt samtycke till lagringen.	Den lagliga grund som ligger till grund för personuppgiftsbehandling är samtycke. Samtycke samlades in av samtliga respondenter vid intervjutillfället.
Ändamålsbegränsning	Personuppgifter får endast samlas in för specifika och berättigade ändamål. Dessa ändamål måste vara definierade redan innan insamlingen av personuppgifter.	I samband med insamlingen av samtycket gavs en kort presentation av ämnet och syftet med intervjun. På så sätt specificerades ändamålet med personuppgiftshanteringen.
Uppgiftsminimering	De insamlade personuppgifterna ska vara adekvata, relevanta och ha en tydlig koppling till ändamålet.	Endast personuppgifter som ansågs relevanta till datainsamlingen och analysen samlades in.
Riktighet	De insamlade personuppgifterna ska vara riktiga och uppdaterade.	Endas uppdaterad data samlades in.
Lagrinsminimering	Personuppgifter får sparas så länge som de är nödvändiga för ändamålet. Detta innebär att de skall raderas så fort de inte längre är nödvändiga.	Respondenterna informerades om att samtliga personuppgifter raderas den 12 juni.
Integritet och konfidentialitet	De insamlade personuppgifterna måste skyddas för att förhindra att obehöriga parter får åtkomst och använder dessa på ett otillåtet sätt.	Ingen extern part hade tillgång till personuppgifterna.
Ansvarsskyldighet	Ni som lagrar uppgifter ansvarar för att säkerställa att de grundläggande principerna efterföljs samt hur detta görs.	Genom att arbeta i enlighet med ovanstående punkter togs ett ansvar för att säkerställa att personuppgifter hanterades på ett korrekt och lagligt sätt.

4. Teoretisk referensram

Följande avsnitt kommer presentera de vetenskapliga teorier och studier som ligger till grund för detta examensarbete. Den inledande delen består av beskrivningar om ämnet och värdet av förbättringsarbete. Resterande avsnitt presenterar de möjliggörare och komponenter som tillsammans skapar den infrastruktur som behövs för att arbeta med ständiga förbättringar. Avsnittet avslutas med att presentera den konceptuella modell som tagits fram baserat på litteraturen.

4.1 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar ses i dagens samhälle som en ytterst central och avgörande del i organisationers framgång (Sanchez & Blanco, 2014). Det är något som har bekräftats av De Leede och Looise (1999) sedan en tid tillbaka. Inom både tillverknings- och tjänsteindustrin anses ständiga förbättringar vara den mest användbara aspekten för att skapa en hög konkurrenskraft, effektivitet och kvalitet (Li et al., 2016). Tanken med ständiga förbättringar är att ständigt se möjligheter att utveckla och förbättra verksamheten och uppnå högre kvalitet samt minskade kostnader (Bergman & Klefsjö, 2012). Ständiga förbättringar handlar även om att se möjligheten att lära sig av misstag och har kommit att bli en övergripande filosofi och arbetssätt inom kvalitetsutveckling (Elg et al., 2007). Enligt Dabhilkar et al. (2007) spelar verksamhetens storlek mindre roll när det kommer till implementationen av ständiga förbättringar, vilket innebär att det är något som alla kan arbeta med så länge det hanteras på rätt sätt. Ständiga förbättringar är inte en enskilt isolerad händelse, teknik eller verktyg, utan är en långsiktig process för lärande där kreativ problemlösning hos alla i organisationen är en grundsten för att åstadkomma förbättringar (Bessant & Caffyn, 1997). Singh och Singh (2012) menar att kundnöjdhet är målet med alla förbättringsinitiativ. Kunden är en viktig del i att skapa en hög tjänstekvalité (Bååthe & Mattsson, 1993). Enligt Bergman och Klefsjö (2012) kan kundnöjdhet också ses som ett slutgiltligt mått på tjänstens eller produktens kvalitet genom att ta hänsyn till graden av kundtillfredsställelse. Vidare beskriver författarna att både den externa men även den interna kundnöjdheten är viktig att ta hänsyn till inom ämnet för förbättringsarbete och att det finns en korrelation mellan nöjda medarbetare och en hög extern kundnöjdhet. Den interna kundnöjdheten har en påverkan på medarbetarnas motivation och vilja att vara delaktig. Därför det är viktigt att vara lyhörd för deras behov för att säkerställa att de har möjlighet att göra ett bra arbete (Bergman & Klefsjö, 2012). Kundfokus är enligt Cai (2009) utgångspunkten för alla förbättringsinitiativ och därmed en viktig faktor att ta hänsyn till gällande vidare framgång för verksamheten.

4.2 Utformning av infrastruktur för ständiga förbättringar

För att företag skall lyckas vara konkurrenskraftiga, måste samtliga medarbetare i alla skikt av en organisation vara delaktiga för att generera positiva resultat (Ljungström, 2005). Kritiska

framgångsfaktorer kan definieras som de faktorer och aktiviteter som måste gå väl för att säkerställa framgång hos en organisation och representerar därmed de aktiviteter som kräver kontinuerlig och särskild uppmärksamhet (Boynton & Zmud, 1984). Sörqvist (2004) menar att organisationer och företag som skapat goda resultat från deras förbättringsarbetet, har åstadkommit detta genom att först skapa en infrastruktur för förbättringsarbetet. Det viktiga är att skapa en stödjande och för organisationen anpassad infrastruktur för att skapa en stabil grund för förbättringsarbetet (Sörqvist, 2004).

Litteraturen har identifierat viktiga möjliggörare och komponenter för att skapa en stöttande infrastruktur. Tabell 4.1 visar en sammanställning över dessa möjliggörare och komponenter vid framtagande av en infrastruktur för ständiga förbättringar. Dessa möjliggörare och komponenter kommer presenteras och diskuteras vidare för att sammanställas i en konceptuell modell i slutet av avsnittet. Valet av dessa byggstenar är baserat på de tre urvalskriterier som examensarbetets författarna tagit fram. Det första urvalskriteriet bestod av författarnas definitioner av begreppen infrastruktur, möjliggörare samt komponent. Vidare två kriterier var att möjliggörarna och komponenterna var återkommande i flera vetenskapliga artiklar av olika författare samt återkommande i flera olika branscher.

Tabell 4.1: Möjliggörare och komponenter till infrastrukturen

Möjliggörare	**Artiklar**
Ledarskap	Bessant et al., 1994; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; De Jager et al., 2004; Verma & Moran, 2014; Sandholm, 2008; Bergman & Klefsjö, 2012; Sörqvist, 2004; Fannon et al., 2020; Kaye & Andersson, 1999; Yusof & Aspinwall, 2000;
Kommunikation	De Jager et al., 2004; Sörqvist, 2004; Rich & Bateman, 2003; Jaca et al., 2012; Stelson et al., 2017; Fryer et al., 2007; Janjić et al., 2020;
Kultur	Bessant et al., 1994; De Jager et al., 2004; Duke & Edet, 2012; Almaiman & McLaughlin, 2018; Kulak & Li, 2017; Ahmed et al., 1999; Mendal et al., 1999; Gali, 2018; Kaye & Andersson, 1999; Yusof & Aspinwall, 2000;
Resurser	Garcia‑Sabater et al., 2012; Dabhilkar & Bengtsson, 2007; Jaca et al., 2012; Rich & Bateman, 2003; Prajogo och Sohal, 2004; Yusof & Aspinwall, 2000; Janjić et al., 2020;
Komponenter	**Artiklar**
Strategi & Mål	Bessant et al., 1994; Kaye & Anderson, 1999; Kuo & Tsai, 2017; Hyland et al., 2000; Galeazzo et al., 2017; Galeazzo et al., 2014; Lepmets et al., 2012.

Tabell 4.1: Möjliggörare och komponenter till infrastrukturen (Fortsättning)

Komponenter	Artiklar
Delaktighet & Rollfördelning	Sörqvist, 2004; Bergman & Klefsjö, 2012; Gowen et al., 2006; Formento et al., 2013; Beraldin et al., 2022; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Singh & Singh, 2015; Kaye and Anderson, 1999; Jurburg et al., 2017; Lleo et al., 2017; Molina-Azorin et al., 2009; Baird et al., 2011; Van Assen, 2020; Fryer et al., 2007; Bakotic & Rogosic 2017.
Utbildning	Bessant et al., 1994; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Sörqvist, 2004; Van Assen, 2020; Kitapçi & Sezen. 2007; Anand et al., 2009; Yusof & Aspinwall, 2000; Aleu & Van Aken, 2016; Janjić et al., 2020; Singh & Singh, 2015
Arbetssätt & Verktyg	Elg 2022; Singh & Singh, 2015; Bessant et al., 1994; Yusof & Aspinwall, 2000; Sokovic et al., 2009; MÍkva et al., 2016; Hegade et al., 2017.
Feedback & Återkoppling	Bessant & Francis, 1999; Prajogo & Sohal, 2004; Jabrouni et al., 2011; McLean & Antony, 2014.
Mätning	Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Neyestani & Juanzon, 2016; Bergman & Klefsjö, 2012; Elg, 2022; Zakaria et al., 2011; Yusof & Aspinwall, 2000; Andjelkovic & Dahlgaard, 2013; Jaca et al., 2012.

4.3 Möjliggörare

I följande stycke kommer viktiga möjliggörare vid skapandet och implementeringen av en infrastruktur för ständiga förbättringar presenteras och diskuteras. Det är viktigt att diskutera möjliggörare vid implementering av initiativ för ständiga förbättringar då det anses vara en svår process som består av flera utmaningar för organisationen (Boer et al., 2017). Dessutom visar studier att en majoritet av initiativ för ständiga förbättringar misslyckas (McLean et al., 2017). Enligt Butler et al. (2017) har tidigare studier diskuterat både möjliggörare och metoder som underlättar implementation av initiativ för ständiga förbättringar, men att få studier diskuterar deras ömsesidiga beroende inom en infrastruktur för ständiga förbättringar. Därav är intresset att även undersöka samverkan mellan möjliggörare inom en infrastruktur för ständiga förbättringar.

4.3.1 Ledarskap

Sörqvist (2004) menar att det krävs en stabil grund bestående av ledarskap, utbildning, kund- och omvärldsorientering samt verksamhetsförbättringar för att skapa ett framgångsrikt förbättringsarbete. Vidare menar författaren att ledningens engagemang är den kritiska faktorn

som avgör huruvida förbättringsarbetet blir framgångsrikt eller inte. Utan kunskap och engagemang hos ledningen blir det svårt att lyckas med förbättringsarbetet (Sörqvist, 2004). Ledarskap har dessutom ett kausalt inflytande på värderingar och beteenden hos medarbetare som arbetar med ständiga förbättringar (Fannon et al., 2020). Bergman och Klefsjö (2012) beskriver att ett engagerat ledarskap är viktigt för att skapa ett framgångsrikt förbättringsarbete och att det i sin tur bör stöttas av en lämplig kultur. Studier visar enligt författarna att det är viktigt att ledaren, oavsett nivå, är trovärdig, använder sig av en tydlig kommunikation samt kan fungera som föredöme. Enligt Fannon et al. (2020) är organisationens ledning ansvarig för att ta fram strategier, visioner samt produkt- och tjänsteerbjudanden medan mellancheferna är ansvariga för att skapa effektiva team, förändra beteenden och hantera nya situationer. Vidare menar författarna att mellanchefernas roll möjliggör för dem att förstå och identifiera förbättringsmöjligheter, nödvändiga resurser, motivatorer och nödvändigt stöd från ledningen. Mellanchefer har således en kritisk roll för huruvida förändringsarbeten blir framgångsrika eller inte, då de bidrar med koordination, stöttning och ansvarsskyldighet (Holmemo & Ingvaldsen, 2016).

4.3.2 Kommunikation

Kommunikation är en viktig faktor för att få organisationens medarbetare involverade i förbättringsarbetet (Jaca et al., 2012). Även Fryer et al. (2007) beskriver kommunikation som en kritiskt framgångsfaktor. Förbättringar inom den interna kommunikationen och företagskulturen kan generera en högre intern och extern kundnöjdhet (Lakhe & Mohantry, 1994). Motsättningsvis kan en bristande kommunikation få motsatt effekt och leda till minskat intresse i att delta i framtida förbättringsprojekt (Stelston et al., 2017). Även Cano et al. (2017) beskriver att bristande kommunikation kan leda till motstånd och misslyckade initiativ. Författarna menar vidare att ett gemensamt och lättförståeligt språk är ett viktigt kommunikationsverktyg för att skapa en gemensam förståelse. För att identifiera rotorsaker till problem är kommunikation mellan olika funktioner och medarbetare en viktig faktor (Aoki, 2008). Vidare menar Janjić et al. (2020) att kommunikation från ledning till chefer och medarbetare är en viktig förutsättning för att framgångsrikt implementera ständiga förbättringar. Sörqvist (2004) menar på att ledningens brist på att kommunicera ut sitt engagemang till samtliga medarbetare i organisationen är en fallgrop.

4.3.3. Kultur

För att lyckas med implementeringen av ständiga förbättringar krävs det att organisationen implementerar en lämplig organisationskultur (Oliver, 2009; Almaiman & McLaughlin, 2018). Kaye och Andersen (1999) och Kulak och Li (2017) beskriver att det krävs ett omfattande stöd från organisationskulturen för att arbeta hållbart med ständiga förbättringar. Almaiman och McLaughlin (2018) menar att de organisationer som framgångsrikt arbetar med ständiga förbättringar har en viss uppsättning värderingar som är centrerade runt en stöttande kultur. Om

det inte finns en etablerad kultur som främjar ständiga förbättringar menar Ahmed et al. (1999) att sannolikheten är låg att förändringar kommer att genomföras. En sammanställning av ett flertal studier visade enligt McLean et al. (2017) att kultur och miljö var den mest nämnda faktorn till varför implementering av ständiga förbättringar misslyckas. Att skapa en miljö som främjar förbättringsarbete handlar också enligt Holtzman och Anderberg (2011) om noga utvalda gruppkonstellationer. Författarna beskriver att organisationer har en större chans att lyckas med förbättringsarbete och även innovation om grupperna är av heterogen karaktär istället för en homogen karaktär. Det beror på att fler åsikter och idéer kan genereras från en heterogen grupp (Holtzman & Anderberg, 2011). Mendal et al. (1999) beskriver att den kulturella förändringen som sker vid implementering av förbättringsarbete är den enskilt viktigaste faktorn för att lyckas med införandet.

Vidare menar Gali (2018) att en kultur som främjar enkla sätt att kommunicera anses viktigt för att effektivt lyckas implementera förbättringsarbete. Dessutom beskriver författaren att organisationen bör sträva efter att skapa en kultur som involvera alla medarbetare i beslutsfattandet. Det beror på att eftersom organisationer med en sådan kultur oftast upplever det enklare att integrera ständiga förbättringar i verksamheten (Gali, 2018). Om beslutsfattandet endast involverar ett fåtal högt uppsatta medarbetare eller exkluderar berörda intressenter, riskerar företaget att utelämna personer som har en central del i genomförandet av rekommendationer framtagna från beslutsprocessen (Detert, 2000). En av de mest kritiska faktorerna för att lyckas skapa en kultur som främjar förbättringsarbete är ledarskap och ledarens engagemang (Verma & Moran, 2014; Sandholm, 2008).

4.3.4 Resurser

Arbetet med ständiga förbättringar kräver enligt Jaca et al. (2012) kontinuerlig stöttning och tillräckliga resurser. Även Janjić et al. (2020) menar att ledningen måste tillhandahålla tillräckliga resurser för att lyckas med förbättringsinitiativ. Trots att ett kännetecken för ständiga förbättringar är dess låga kostnad (Garcia-Sabater et al., 2012), menar Dabhilkar och Bengtsson (2007) att vissa typer av resurser krävs för att upprätthålla varaktigt arbete med ständiga förbättringar. För att täcka kostnaden för medarbetarnas tid som spenderas åt förbättringar, krävs vissa ekonomiska resurser (Garcia-Sabater et al., 2012). Vidare behöver ledningen tillhandahålla tid, pengar, utrymme och andra relevanta resurser (Bessant, 2003). Prajogo och Sohal (2004) redovisar att resurser till förbättringsarbeten även inkluderar finansiering av utbildningsprogram, budgetering av belöningssystem och tilldelning av arbetsgrupper. Bristande resurser menar Rich och Bateman (2003) är den faktor som oftast leder till att förbättringsprojekt misslyckas.

4.4 Komponenter

I följande stycke kommer de identifierade viktiga komponenter vid skapandet och implementeringen av en infrastruktur för ständiga förbättringar från Tabell 3 presenteras ytterligare.

4.4.1 Synkronisering med strategiska mål

Bessant et al. (1994) beskriver att ledningen behöver sätta tydliga strategiska mål samt kommunicera ut dessa till hela organisationen för att säkerställa att förbättringsarbetet följer riktningen mot det gemensamma målet. Enligt Hyland et al. (2000) är det viktigt att sammankoppla arbetet med ständiga förbättringar till organisationens strategi. Kaye och Anderson (1999) identifierade strategiskt fokus och integrationen mellan ständiga förbättringar och organisationens strategiska mål som två nyckelfaktorer för att lyckas skapa och upprätthålla ständiga förbättringar. Kuo och Tsai (2017) beskriver att om inte de strategiska målen ligger i linje med målen för ständiga förbättringar kan verksamheter uppleva svårigheter med att genomdriva förbättringar eller förändringar. Utan en strategisk riktning och gemensamma mål som förbättringsarbetet kan arbeta mot, finns det en risk att medarbetarna tappar motivationen då de upplever att deras ansträngningar inte är värdeskapande (Bessant et al., 1994).

Galeazzo et al. (2017) förklarar att de organisationer som arbetar med ständiga förbättringar integrerat till deras strategiska mål har en större chans att lyckas arbeta mellan funktioner. Att lyckas arbeta mellan funktioner menar Galeazzo et al. (2017) innebär att organisationen kan undvika att arbeta isolerat mot andra funktioner. Ett isolerat arbetssätt mot andra funktioner kan skapa problem eller förhindra förbättringar för andra funktioner inom organisationen (Galeazzo et al., 2017). Enligt Galeazzo et al. (2014) är tvärfunktionellt samarbete är viktigt för att få medarbetare att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Dessutom menar Galeazzo et al. (2014) att tvärfunktionella samarbeten är viktiga för att medarbetare ska kunna förstå varandras mål samtidigt som det uppmuntrar till mer samarbete.

4.4.2 Delaktighet och rollfördelning

Ständiga förbättringar och förbättringsarbete bör involvera alla i organisationen (Berger, 1997; Fryer et al., 2007; Singh & Singh, 2015). Medarbetarnas engagemang och delaktighet är viktigt för att framgångsrikt implementera och arbeta med ständiga förbättringar långsiktigt (Jurburg et al., 2017; Lleo et al., 2017). För att skapa ett högt engagemang hos medarbetare är rolltydlighet och information viktiga nyckelfaktorer (Korunka et al., 2003). När en organisation ska implementera förbättringsarbete är det enligt Sörqvist (2004) viktigt att fastställa en rollstruktur för vilka roller som bör finnas i organisationens förbättringsarbete. Dessutom menar Sörqvist (2004) att det är viktigt att organisationen kartlägger hur dessa roller ska samspela med varandra. Jaca et al. (2012) beskriver att en viktig del av förbättringsarbete är att utnämna en drivande person som underlättar arbete med ständiga förbättringar. Även Sabater (2011) redovisar i sin

studie att en kvalitetssamordnare med fördel bör tillsättas för att underlätta arbetet med ständiga förbättringar. Denna roll kan agera som en koordinator, delegerar resurser, leda förbättringsprojekt och utbilda resterande personal. Att visa positiva resultat från förbättringsarbetet har en positiv påverkan på medarbetarnas engagemang att fortsätta delta i förbättringsarbetet (Prajogo & Sohal, 2004).

Ytterligare sätt att skapa delaktighet hos alla medarbetare är att skapa möjlighet till delaktighet i frågor som direkt berör medarbetaren då medarbetare oftast efterfrågar möjlighet att påverka sådant som direkt berör den (Jaca et al., 2012). Van Assen (2020) och Choo (2006) beskriver även vikten av att låta medarbetare vara med och forma mål för förbättringsarbetet för att öka engagemanget och viljan att delta. En organisation med ett högt engagemang kan skapa en starkare kultur som möjliggör framgångsrikt förbättringsarbete långsiktigt (Pun et al., 2001). Även om organisationer är medvetna om att det är viktigt att involvera medarbetare och skapa ett högt engagemang till att vilja delta, visade Jaca et al. (2012) i sin studie att många organisationer saknar intresse för att involvera flera medarbetare i förbättringsarbetet. Ett fokus för chefer och ledning bör enligt Jurburg et al. (2017) vara att få medarbetare att självmant vilja delta i ständiga förbättringar. För att genomföra detta kan träning och organisatoriskt stöd leda till ökad arbetstillfredsställelse, upplevd kompetens samt förmågan att arbeta med förbättringsprojekt (Jurburg et al., 2017).

4.4.3 Utbildning

Det är viktigt att medarbetarna känner att dem har relevant information och kompetens för att engagera sig i förbättringsarbetet (Van Assen, 2020). Utbildning ger medarbetarna kunskaper och färdigheter för att kunna delta i förbättringsarbetet (Jurburg et al., 2017). Med goda kunskaper inom förbättringsarbete kan både ledning, chefer och medarbetare fatta rätt beslut, säkerställa att problem löses på ett lämpligt sätt och säkerställa att framtagna lösningar implementeras (Sörqvist, 2004). Enligt Sandholm (2008) är omfattande utbildning en viktig faktor för att kunna påverka medarbetarnas attityd samt för att kunna förmedla kunskap gällande effektiva metoder och synsätt. Det är även viktigt för att skapa en förståelse för förbättringsarbetet (Spackman, 2009). Denna typ av utbildning bör enligt Sandholm (2008) initieras inom ledningsgruppen för att därefter fortsätta nedåt inom organisationen. Om inte medarbetarna känner att de har den kunskap de behöver för att delta förbättringsarbete kan det skapa ett motstånd till förändring och vidare arbete med förbättringar (Kim et al., 2012). Bristande utbildning beskrivs dessutom av McLean et al. (2017) som en av huvudorsakerna till varför förbättringsinitiativ misslyckas. Yusof och Aspinwall (2000) redovisar i sin studie att förbättringsinitiativ endast kan ske efter att medarbetarutbildning har genomförts. Van Assen (2020) beskriver dock att det inte räcker med utbildning inom vanliga förbättringsmetoder utan att medarbetarna också bör få en bredare utbildning och förståelse för området.

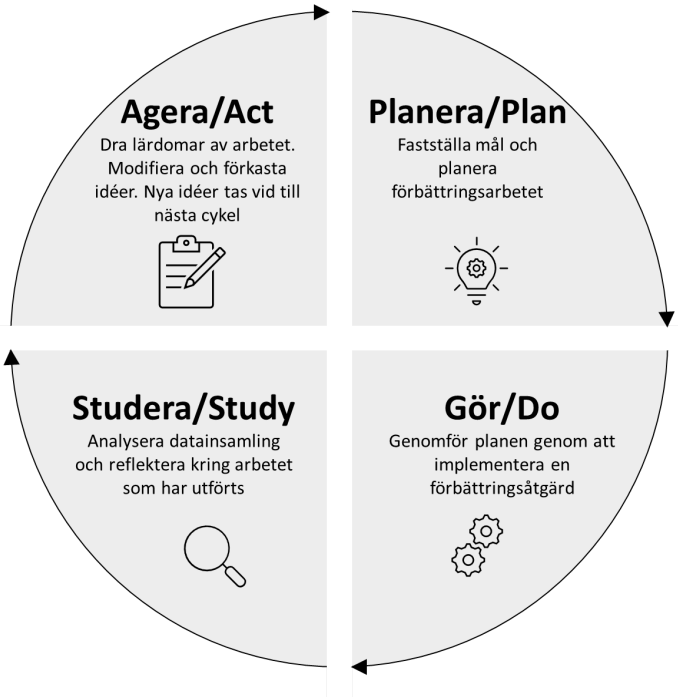
Janjić et al. (2020) menar att utbildning och träning är en process som bör genomföras kontinuerligt. Vidare menar författarna att chefer bör utbildas inom kommunikation, förändringsledning och resursfördelning. Enligt Sörqvist (2004) kan utbildningen genomföras på flera olika sätt, men att det enligt författaren är viktigt att inte enbart se utbildning som kunskapsförmedling utan att syftet även ska vara att engagera och påverka medarbetare. Därför är det viktigt enligt Sörqvist (2004) att använda sig av exempel och argument som vänder sig till de medarbetare som utbildningen gäller. Till exempel så förklarar Sörqvist (2004) att ledningen ofta är intresserad av ekonomiska argument och andra medarbetare är mer intresserade av sakfrågor och förhållanden i processen. Författaren rekommenderar att organisationen tar hjälp och stöd av erfarna externa specialister för att utbilda organisationens högsta ledning och den som ska ansvara för förbättringsarbetet. Det beror på att det inte är säkert att dem redan besitter den erfarenheten av förbättringsarbete som krävs för att lyckas implementera förbättringsarbetet och implementera det genom hela organisationen.

4.4.4 Arbetssätt & Verktyg

För att kunna uppnå ständiga förbättringar krävs det verktyg och metoder som stöttar arbetet (Sokovic et al., 2009). Att arbeta standardiserat och systematiskt anses vara en viktig utgångspunkt (Elg, 2022) och en grundläggande del i förbättringsarbete (Hegade et al., 2017). Standardisering kan ses som ett av verktygen som kan användas för att ständigt förbättra organisationen (MÍkva et al., 2016). Dessutom beskriver Elg (2022) att det behövs metoder och arbetssätt som stöttar verksamheten att på ett konkret sätt kunna arbeta med standardisering och systematik. Vidare menar Elg (2022) att det är viktigt att i sitt förbättringsarbete kunna välja och tillämpa metoder för att skapa förutsättningar att använda resurser på ett smartare sätt. Följande stycken kommer därmed ta upp några av de centrala metoder och verktyg som används vid införande av förbättringsarbete.

4.4.4.1 PDSA-cykeln

Det som anses vara en av grundstenarna och en av de metoder som mest förknippas med ständiga förbättringar är PDSA-cykeln (Elg et al., 2007; Gremyr et al., 2020; Jagusiak-Kocik, 2017). PDSA-cykeln är en förkortning av Planera-Göra-Studera-Agera. Enligt Silva et al. (2017) var den från början sedd som ett verktyg för att kunna kontrollera en produkts kvalitetet på systematiskt sätt och har på senare tid kommit att bli en väletablerad metod för förbättringsarbete. Christoff (2018) beskriver metoden som ett cyklist och iterativt sätt att genomföra förbättringar på. Det första steget är planeringsfasen för en förändring för att förbättra verksamheten. Andra fasen är genomförandet av förbättringen. Tredje fasen handlar om att studera och utvärdera genomförandet för att slutligen agera utefter vad det reflekterande arbetet visade. Denna typ av iterativ metod ger dessutom utrymme till lärande i form av att kontinuerligt generera nya lärdomar som i sin tur leder till förbättringar (Savolainen & Haikonen, 2007). Dessa steg visualiseras i Figur 4.1.



Figur 4.1: En överblick av hur PDSA-cykeln ser ut.

En fördel med metoden är att man kan testa förbättringen i en mindre skala och därmed effektivt använda organisationens resurser genom att tillsätta mer resurser om förbättringen visar på positiva effekter (Gremyr et al., 2020). Enligt Elg (2022) bidrar även detta till mindre risktagande, vilket ger chefer och ledning möjlighet att minska ledningskontrollen. Istället för att se det som ett cyklist arbete som Christoff (2018) beskiver metoden anser Elg (2022) att det är mer lämpligt att se det som en spiral. Det menar författaren ger en mer rättvis bild av arbetsmetodiken eftersom metoden hjälper att kontinuerligt bygga på kunskap på ett dynamiskt sätt. På så vis börjar cykeln inte om på samma nivå om man återvänder till planeringsfasen, utan med mer kunskap utförs det nu på en högre och förbättrad nivå från start. Därav kan PDSA-cykeln ses som ett lärandestyrt förbättringsarbete. Eftersom PDSA-cykeln kan tillämpas på alla typer av organisationer och både till produkt- samt processförbättring är det ett användbart arbetssätt oberoende på bransch eller vilken typ av förbättring det gäller (Elg, 2022).

4.4.4.2 Förslagsverksamhet

Det är vanligt att företag använder sig av en förslagsverksamhet för att involvera medarbetare och det är dessutom ett av de äldsta verktygen för att skapa delaktighet (Lasrado et al., 2016). De Jager et al. (2004) beskriver också förslagsverksamhet som en relativt enkel möjliggörare för att lyckas involvera en majoritet av medarbetarna och samtidigt förbättra kunskapsdelningen inom organisationen. Enligt Moica et al. (2018) kan förslagsverksamheten också utveckla och förbättra organisationen, men det kräver att förslagsverksamheten är kopplad till en grund som stödjer värderingar kopplat till ständiga förbättringar. Vidare visar Moica et al. (2018) i sin studie att det även finns finansiella fördelar med att använda sig av en förslagsverksamhet. Författarnas studie

visar att ett system för att ta hand om förbättringsförslag påverkar det finansiella resultatet hos organisationen genom en ökad vinst och omsättning. För att medarbetare ska vilja bidra i en förslagsverksamhet krävs det att organisationen skapar motivation till att vilja delta med fri vilja. Därför är det viktigt att motivera medarbetarna och det görs oftast genom belöning eller att organisationen på något annat sätt uppmärksammar medarbetaren (Marx, 2008). Dessutom beskriver Rapp och Eklund (2002) att det är viktigt att tillhandahålla feedback kort efter att förbättringsförslaget lämnades in för att motivera medarbetarna att lämna idéer och förbättringsförslag. De ska även enligt Rapp och Eklund (2002) vara enkelt att lämna in förbättringsförslag och det ska finnas en transparens och ett engagemang från chefer och ledning för att det ska fungera på lång sikt.

4.4.4.3 Belöningssystem

Bessant et al. (1994) menar att en av de tydligaste sätten att kommunicera ut att förbättringsförslag och prestationer värderas i organisationen är genom att införskaffa ett belöningssystem. Vidare förklarar författarna att när anställda belönas med en finansiell bonus vid uppnådda mål, skapas ett starkt finansiellt incitament gentemot förbättringsarbete (Bessant et al., 1994). Bessant et al. (2001) redovisar i deras studie att majoriteten av de studerade organisationerna har implementerat varierande typer av bonussystem för att förstärka beteenden som är positiva gentemot förbättringsarbeten. Författarna menar vidare att utvecklingen av ett belöningssystem som enkelt erkänner och tackar medarbetare förstärker eftertraktade beteenden. Samtidigt får medarbetarna en rättvis andel av eventuella vinster från förbättringsinitiativen och ansågs vara en viktig komponent för att implementera ständiga förbättringar i en organisation (Bessant et al., 2001). Kerrin och Oliver (2002) förklarar att dessa belöningssystem kan inkludera belöningar på individ-, grupp-, enhet- och organisationsnivå där företag kan designa dessa utifrån finansiell eller icke-finansiell belöning, storlek och frekvens. Författarna berättar att förlagssystem ofta är kopplade till individuella belöningar och menar att det finns problem med denna typ av system. Ett problem är huruvida belöningar faktiskt är effektiva i att uppmuntra medarbetare till att bidra med förbättringsideér (Kerrin & Oliver, 2002). Bessant och Francis (1999) menar på att ekonomiska belöningar som står i direkt proportion till förslagets värde inte är särskilt effektiva då det tenderar att endast uppmuntra större idéer som skulle leda till en stor ekonomiskt avkastning. Vidare förklarar författarna att system som istället fokuserar på erkännande syftar till att belöna själva beteendet och ger ofta en symbolisk belöning för varje ide, oavsett om den implementeras eller inte. Kerrin och Oliver (2002) rekommenderar organisationer att välja det belöningssystem som passar deras specifika situation.

4.4.5 Mätning

För att effektivt möjliggöra och driva förbättringar behöver mätning och dataanalys vara en integrerad del av verksamheten (Elg, 2022). Hafeez et al. (2007) beskriver att en infrastruktur för förbättringsarbetet inte kan bidra med någon större nytta om det inte finns tydliga milstolpar och mätning som stöttar arbetet. Gremyr et al. (2020) menar att när man betraktar förbättringsarbete

utifrån de metoder som kan nyttjas för att kontrollera och analysera processer, är en strukturerad approach överlägsen mot det som kan kallas “trial and error” när det kommer till effektivitet. Författarna menar även att det blir svårt att skapa kunskap och förståelse kring resultatet om en ostrukturerad metod används. Enligt Elg et al. (2007) är det vanligt att använda sig av prestationsmått för att kunna styra, leda och förbättra verksamheter. Författarna beskriver även att prestationsinriktade mätetal kan användas av både företagsledare och övriga medarbetare för att enkelt få information kring verksamhetens nuläge. Prestation kan ses som en indikator på att organisationens mål uppnås och organisatorisk prestation kan i sin tur definieras som resultatet av företagets verksamhet eller förmågan att uppnå organisationens mål (Mehmood et al., 2014). Genom att tolka mätetalen kan företaget ta beslut kring både den operativa och strategiska planeringen (Elg et al., 2007; Iuga et al., 2015). Det bekräftas även av Zakaria et al. (2011) som menar att olika prestationsmått är viktiga för att sätta lämpliga mål och för att kunna kontrollera och följa utvecklingen av förbättringsåtgärder som utförs.

4.4.5.1 Mätetal

Användningen av nyckeltal, även så kallade KPI:er, är ett objektivt sätt för att mäta affärsaktiviteter och projektframgång (Toor & Ogunlana, 2010). Neyestani och Juanzon (2016) menar att nyckeltal är ett bra stöd för att kunna säkerställa att implementeringen av förbättringsarbetet uppnår de mål som organisationen har satt gällande sitt förbättringsarbetet. De traditionella nyckeltalen som baseras på finansiella perspektiv ger inte ett tillräckligt stöd till organisationer i hänsyn till immateriella tillgångar som är nödvändiga för att lyckas med implementering av förbättringsarbete (Neyestani & Juanzon, 2016). Det menar även Bergman och Klefsjö (2012) som säger att enkla finansiella nyckeltal inte kan fånga de värderingar som kvalitets- och verksamhetsutveckling står för. Vidare menar därför författarna att det är lämpligt att balansera ekonomiska nyckeltal mot nyckeltal från andra områden av organisationen, som exempelvis medarbetare, kunder eller processer.

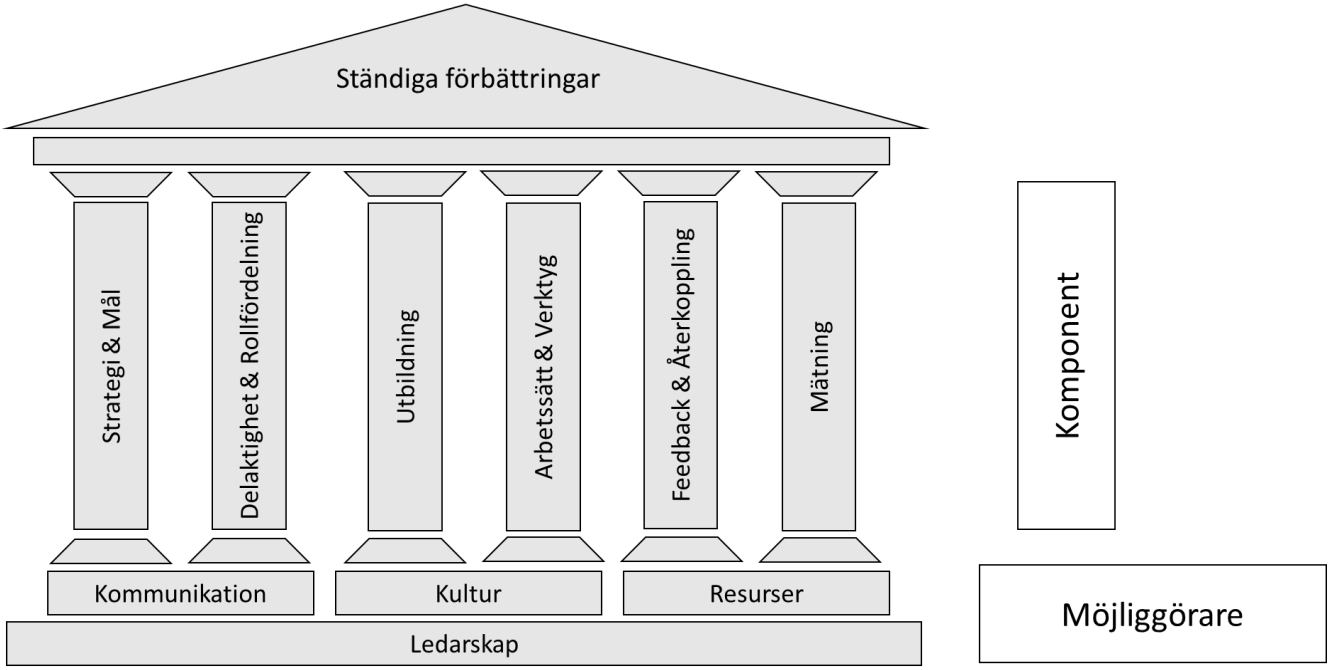
Mehmood et al. (2014) beskriver att ledningen i många fall har ett större intresse för de finansiella indikatorer, men att de måtten i sig inte kan nyttjas för att skapa en helhetsbild. Det bekräftas även av Hafeez et al. (2006) som menar att organisationer inte enbart kan förlita sig på kvantitativa mått som kostnad och tid, men att det till viss del råder förnekelse kring nyttan av kvalitativa indikatorer som kundnöjdhet och innovation. Dock menar Elg et al. (2007) att verksamheter är idag mer benägna att mäta fler aspekter än de finansiella, som exempelvis kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse och utveckling. Vilka mått som verksamheten bör använda sig av för att mäta progression av förbättringsarbetet är enligt Kuo och Tsai (2017) högst individuellt och bör diskuteras och tas fram av verksamheten själva.

4.4.6 Feedback & Återkoppling

En viktig del av ständiga förbättringar är att ge feedback av erkännande för att motivera och stärka beteenden hos medarbetare till att vilja delta i förbättringsarbetet (Bessant & Francis, 1999). Även Prajogo och Sohal (2004) menar att genom att visa på positiva resultat från förbättringsarbetet skapas en positiv påverkan på medarbetarnas engagemang till vilja fortsätta delta i förbättringsarbetet. Jabrouni et al. (2011) beskriver att feedback i form av erfarenhet och lärdomar är en nyckelfaktor till att förbättra organisationers prestanda över tid. Vidare menar författarna att feedback av erfarenheter som är baserade på standardiserade problemlösningsmetoder kan bidra till ständiga förbättringar i företagsprocesser. McLean och Antony (2014) identifierade bristen på feedback som en huvudfaktor till varför förbättringsinitiativ misslyckas. Författarna menar att det är viktigt med kontinuerlig feedback och att misstag och brister identifieras för att ge en sanningsenlig recension om projektet efter dess avslut.

4.5 Konceptuell modell

En konceptuell modell har tagits fram för att visa hur infrastrukturen för ständiga förbättringar bör vara utformad, se Figur 4.2. Modellen är skapad med inspiration från ett hus där både en stabil grund och stöttande pelare krävs för att skapa en stabil struktur. Ständiga förbättringar vilar därmed på pelarna, som i sin tur vilar på en grund. Att visualisera modellen som ett hus är ett populärt sätt att visa hur dess byggstenar hänger samman samt att det krävs en stabil grund. Denna design kan hittas hos flera andra förbättringskoncept som exempelvis TPS-huset från Toyota eller Scanias produktionssystem. Grunden i modellen består utav möjliggörarna; *Ledarskap, Kommunikation, Kultur* och *Resurser*. Att möjliggörarna tillsammans skapar en grund för förbättringsarbetet innebär att en brist på dessa, skapar svåra förutsättningar för att lyckas implementera förbättringsinitiativ. Motsättningsvis innebär tillfredsställande möjliggörare att förbättringsinitiativ mer sannolikt lyckas. Pelarna består därmed av komponenterna; *Strategi & Mål, Delaktighet & Rollfördelning, Utbildning, Arbetssätt & Verktyg, Feedback & Återkoppling* samt *Mätning*. Komponenterna består av de praktiska aktiviteter som krävs för att proaktivt arbeta med ständiga förbättringar.



Figur 4.2: Konceptuell modell över infrastruktur för ständiga förbättringar.

5. Resultat & Analys

Följande avsnitt kommer presentera analysen av examensarbetets empiriska data. Avsnittet behandlar först analysen av OTF i en tematisk analys bestående av 10 huvudteman som är döpta efter möjliggörarna och komponenterna. I samband med huvudtema presenteras en sammanfattning av temat och en diskussion mellan empirin och litteraturstudiens likheter och skillnader förs. Därefter redovisas en nulägesanalys av OTF i relation till den framtagna konceptuella modellen. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av C2 management och deras arbetssätt inom förbättringsarbete.

5.1 OTF

Resultatet från intervjuerna analyserades och sammanställdes genom en tematisk analys (TA) och består av 10 huvudteman. De huvudteman som togs fram består av de möjliggörare och komponenter som den konceptuella modellen utgörs av.

5.1.1 Möjliggörare

Ledarskap

Tabell 5.1: Citat relaterade till huvudtemat Ledarskap

Respondent	Citat
Ledarskap	
R2	*"Jag upplever att vi uppmuntras till att komma med ideér men att det inte alltid är så lätt att få tag på dom [PL]. Men jag tycker att de lyssnar och försöker så gott dom kan."*
R4	*"Absolut, ledningen lyssnar och gör så gott dom kan med de resurser de har."*
R9	*"Vi uppmuntrar alla typer av ideér. Jag som inte sitter i uppdraget kan omöjligt veta vad som kan bli bättre. Så handläggarnas idéer är de bästa idéerna!"*

Majoriteten av HL upplevde att de uppmuntrades att komma med ideér och förbättringsförslag till PL. Däremot var det flera som upplevde att PL ofta var upptagna vilket gjorde det svårt att få tag på dem. Trots detta upplevde flera att ledningen och PL var lyhörda till förbättringsförslag och att de var engagerade i att utveckla och driva förbättringsarbetet framåt. PL bekräftade att de anser att det är viktigt att HL får komma med ideér då de är experter i de uppdrag de arbetar med. Vilket då gör HL till de mest lämpade personerna med att komma med förbättringsförslag.

Ledarskap och ledningens engagemang är enligt Sörqvist (2004) och Bergman och Klefsjö (2012) kritiskt för att skapa ett framgångsrikt förbättringsarbete. Att PL i sitt ledarskap uppmuntrar HL till att delta i förbättringsarbetet är därmed en viktig faktor som skapar

förutsättningar för att lyckas. Fannon et al. (2020) menar även att ledarskap och ledarnas roll påverkar medarbetarnas värderingar och beteenden. Genom att uppmuntra förbättringsförslag skapar PL en kultur som uppmuntrar och stödjer förbättringsarbete. Sörqvist (2004) menar att bristen av kunskap och engagemang hos ledningen gör det svårare att lyckas med förbättringsarbete. Eftersom PL inte har kunskap inom förbättringsarbete och ofta är upptagna kan detta skapa problem. Holmemo och Ingvaldsen (2016) menar på att mellanchefer har en kritiskt roll i förbättringsarbeten då dessa kan bidra med koordination och stöttning. Eftersom PL arbetar som mellanchefer kan de klassas som nyckelpersoner eftersom de är ansvariga för att driva vidare förslag som HL tar fram. Det är även PL som har möjlighet att identifiera nödvändiga resurser och stöd från ledning, vilket är i linje med vad Fannon et al. (2020) beskriver i sin studie. Det är viktigt att kommunikationen som PL använder sig av är tydlig (Bergman & Klefsjö, 2012). Här varierar det mellan PL och HL uppgav att de ibland föredrog en annan typ av kommunikationsmedium.

Kommunikation

Tabell 5.2: Citat relaterade till huvudtemat Kommunikation

Respondent	**Citat**
	Kommunikation
R7	*"Kommunikationen är inte så bra mellan kontoren."*
R5	*"Jag tror att kommunikation är den viktigaste faktorn för att vi ska kunna jobba med ständiga förbättringar. Det behöver vara lätt att nå varandra, vi är väldigt många så man skulle behöva en teambuilding för att skapa gemenskap."*
R4	*"Kommunikationen mellan kontoren och medarbetare är nog det vi brister på mest nu för att kunna fortsätta driva ett förbättringsarbete."*

Under intervjuerna kom det fram att kommunikationen mellan kontoren inte är optimal. Vidare är OTF en enhet som kraftigt ökat i antal anställda. En ökning som gör kommunikationen svårare då det inte alltid är så enkelt att veta vem som jobbar på enheten och vilka som har slutat. Flera HL efterfrågade därför någon typ av aktivitet för att skapa en bättre sammanhållning mellan medarbetare och kontor för att på så sätt förbättra förutsättningarna för en väl fungerande kommunikation. PL bekräftade att de var medvetna att kommunikationen brister mellan HL, men att kommunikationen mellan PL fungerade väl. Eftersom både PL och HL var medvetna om den bristande kommunikationen finns det planer på initiativ för att skapa en väl fungerande

kommunikation. Exempelvis framkom det som tidigare nämnts att PL planerar för att i framtiden låta medarbetare från de olika kontoren arbeta hos varandra för att på så sätt skapa en starkare sammanhållning i hela enheten. PL planerar även att hålla i mindre teambuildings i framtiden för att skapa bättre sammanhållning mellan kontoren.

Den rådande avsaknaden av kommunikation mellan medarbetarna både inom kontoren och mellan kontoren kan enligt litteraturen skapa hinder i deras implementering av förbättringsarbetet (Fryer et al., 2007; Jaca et al., 2012). Respondenterna visade på brister både i kommunikationen mellan HL men också mellan PL och HL. Enligt litteraturen är en fungerande kommunikation mellan ledning, chefer och medarbetare viktigt för att framgångsrikt implementera ständiga förbättringar (Janjić et al., 2020). Därför är det viktigt för OTF att skapa sätt för att samtliga medarbetare enkelt ska kunna kommunicera med varandra. Dock fungerar kommunikationen mellan PL bra i dagsläget. Det fanns även en medvetenhet kring den bristande kommunikationen och intervjuerna indikerade på att flera initiativ till att skapa en bättre kommunikation är något som kommer implementeras längre fram. Även om kommunikationen brister kring att kunna kommunicera ut hur medarbetarna ska arbeta med förbättringsarbetet, upplevde HL att ledningen och PL är bra på att kommunicera ut sitt engagemang gällande förbättringsarbetet. Vilket enligt litteraturen sågs som en fallgrop vid implementering av förbättringsarbete (Sörqvist, 2004).

Kultur

Tabell 5.3: Citat relaterade till huvudtemat Kultur

Respondent	**Citat**
	Kultur
R5	*"Jag tycker det är en öppen atmosfär, sen har vi även startat med veckovisa möten och workshops för att få en bättre sammanhållning och insyn i varandras arbeten."*
R9	*"Att vi har en grupp med ganska många likasinnade personer skulle jag vilja säga kan vara en barriär till att det inte uppkommer kanske lika många förbättringsförslag för att man brister lite på olika perspektiv på grund av en grupp som kanske blir lite mer lika varandra."*

Samtliga respondenter beskrev företagskulturen på OTF som öppen, lättsam och välkomnande. R9 förklarade att enhetens ledord är öppen, enkel och omtänksam, vilket till stor del är i linje med hur samtliga respondenterna beskrev kulturen. Som tidigare nämnts har enheten vuxit

mycket på kort tid, vilket flera respondenter menade påverkar kulturen på enheten. R1, R4 och R5 beskrev också kulturen som dynamisk och föränderlig eftersom enheten tar sig an uppdrag, anställer och utbildar med kort varsel. Då enheten har vuxit snabbt under kort tid och dessutom under en pågående pandemi, har det varit svårt för medarbetarna att lära känna varandra och få en inblick i varandras arbeten. För att få en bättre sammanhållning ansåg R5 att aktiviteter som teambuilding är viktiga i framtiden. Att få en bättre sammanhållning är något som R8 och R9 beskrev att PL har arbetat aktivt med sen början av 2022. Ett av syftena med de veckovisa morgonmötena är att få en bättre bild av varandra och kunna höra vad alla arbetar med på enheten. Genom en bättre sammanhållning har PL som mål att HL ska bli mer bekväma kring att ta kontakt med varandra även om de inte alltid sitter i samma projekt. Gällande kultur och miljö på arbetsplatsen berättade R9 att den stora rekryteringen på kort tid har lett till att arbetsgruppen har blivit förhållandevis homogen med många likasinnade personer. Även R7 uttryckte att den homogena arbetsgruppen hade en påverkan på miljön och då främst i hänsyn till det förhållandevis smala åldersspannet på medarbetarna. Att arbetsgruppen kan uppfattas som förhållandevis homogen menar R9 har både en positivt och negativ påverkan på arbetsplatsen. Det positiva utfallet enligt R9 är att medarbetarna knyter an fort till varandra. Men med en homogen arbetsgrupp framkommer det inte nyanserade perspektiv, vilket enligt R9 kan leda till att färre förbättringsförslag kommer fram.

I och med att enheten har vuxit mycket på kort tid har enheten uppfattats som dynamisk på flera plan inom enheten. Det kan enligt respondenterna ha påverkat deras kultur. Eftersom det har förändrats mycket och på kort tid har medarbetarna upplevt svårigheter med att skapa en gemenskap och stark kultur som kan främja ständiga förbättringar. Då kultur beskrivs som en viktig möjliggörare till att kunna arbeta framgångsrikt med ständiga förbättringar (McLean et al., 2017), är det positivt att ett av de första förbättringsinitiativen under våren har varit att skapa en gemenskap och en sammanhållning för att tillsammans arbeta mot en bättre kvalitet. Att som enhet expandera fort har enligt R9 inneburit en rekrytering som i sig kan ha motverkat förbättringsarbetet då respondenten ser en risk i att gruppen upplevs homogen. Det är i linje med litteraturen som säger att en heterogen grupp främjar kvalitet och innovation (Holtzman & Anderberg, 2011).

Resurser

Tabell 5.4: Citat relaterade till huvudtemat Resurser

Respondent	Citat
Resurser	
R2	*"Jag förstår att processledarna är upptagna, men vissa gånger kan man inte se dom på en vecka. Det är svårt ibland att få tag i dem om man har någonting man vill berätta eller funderar över. Då kan det ta ett tag att få återkoppling."*
R8	*"Det är svårt att hinna kvalitetsgranska allas arbete, det är ju många personer och det tar tid. Man kanske inte alltid hinner upptäcka saker i god tid om det skulle vara så att det är fel eller så."*
R9	*"Ibland kan det vara bristande i tid, absolut under stressiga perioder, då kan vi bli ganska trångsynta och vi kommer in i en liten tunnel där man ser mer på att kanske leverera ett resultat än att stanna och tänka upp; blev det här hållbart?"*

R1, R2 och R6 berättade under sina intervjuer att de upplever PL som svårtillgängliga och att det skapade ett hinder i deras arbete. Dessa respondenter upplever därför att det stundtals var svårt att få den hjälp och stöttning de behöver och att det bromsar in arbetet i pågående projekt. Både R6 samt R2 berättade att de kan dröja uppemot en vecka innan de fick återkoppling. Under intervjuerna framkom det även att PL upplever problem med bristande resurser i när det gäller tid. R8 upplevde att denne inte kände sig tillräcklig tidsmässigt i sin roll som PL och upplevde att det därför skulle behövas en person som enbart fokuserar och arbetar med förbättringsarbetet. Även R9 bekräftade problematiken kring otillräckligt med tid och att det kunde resultera i att kvaliteten bortprioriteras för att hinna leverera resultat.

Enligt Dabhilkar och Bengtsson (2007) krävs det allokerade resurser för att upprätthålla varaktigt arbete med ständiga förbättringar. Som flera av respondenterna påvisar finns det i dagsläget inte tillräckliga resurser i form av tid för att framgångsrikt kunna arbeta med ständiga förbättringar. Rich och Bateman (2003) menade dessutom på att bristande resurser är en den faktor som oftast leder till att förbättringsinitiativen misslyckas. Därför är det inte helt orimligt att anta att OTF:s satsning mot ständiga förbättringar inte kommer vara framgångsrikt på lång sikt om inte enheten allokerar mer resurser till förbättringsarbetet. Enligt Janjić et al. (2020) är det ledningens ansvar att säkerställa att medarbetarna har tillräckliga resurser. Därför är det viktigt att OTF:s ledning är med och omfördelar resurser framöver. Utöver resurser i form av tid, kan även finansiering av utbildningsprogram och belöningssystem vara relevanta för OTF (Prajogo & Sohal, 2004).

5.1.2 Komponenter

Strategi & Gemensamma mål

Tabell 5.5: Citat relaterade till huvudtemat Strategi & Gemensamma mål

Respondent	Citat
Strategi & Gemensamma mål	
R4	*"Det finns ju inget konkret mål kopplat till förbättringsarbetet egentligen, utan det är ju bara att man försöker hålla en god arbetsmiljö för medarbetare. Och försöka hålla så hög kvalitet mot kund som möjligt helt enkelt."*
R8	*"Vi har nyligen tagit fram mål för medarbetarnöjdhet och kring hållbarhet. Vi har också i och med dem nya initiativen med workshops och månadsvisa reflektioner satt upp mål för vad vi vill uppnå med dem."*
R9	*"Jag tror inte vi har satt en slutdestination på grund av att vi ständigt kan bli bättre även fast man ska bygga upp delmål. Det delmål som vi fokuserar på nu är att skapa en gemenskap och att skapa fler tillfällen för reflektion."*

Vid intervjuerna med HL hade samtliga svårigheter att svara om de hade några gemensamma mål för organisationens förbättringsarbete. Det skulle kunna förklaras med R8:s svar att enheten nyligen har tagit fram mål för bland annat medarbetarnöjdhet och hållbarhet. Även fast R8 beskrev att de interna målen nyligen hade tagits fram, berättade R8 och R9 att de har tagit fram olika delmål kring vad förbättringsaktiviteterna ska resultera i. För att höja medarbetarnöjdheten och för att skapa en bättre teamkänsla har enheten nyligen genomfört aktiviteter som exempelvis en workshop där arbetsklimat och självledarskap diskuterades. Dessa aktiviteter var enligt R8 och R9 kopplade till de interna delmålen. Även om det inom ledningen finns uttalade delmål, saknades det tydliga övergripande mål och en målbild för förbättringsarbetet. R4:s svar gällande övergripande mål för förbättringsarbetet stämde inte överens med R8 och R9. Det visar på en delad bild kring vilka mål enheten arbetar mot och att det idag inte sker någon kommunikation mellan HL och PL angående gemensamma mål för förbättringsarbetet.

Att samtliga HL svarade att det saknas gemensamma mål för förbättringsarbetet visar på att det antingen saknas eller att ledningen inte har lyckats kommunicera ut dem på ett effektivt sätt. Som litteraturen beskriver är det viktigt med tydliga gemensamma mål som samtliga medarbetare får ta del av för att säkerställa att förbättringsarbetet följer riktningen mot de gemensamma målen (Bessant, 1994). Dock menade PL att det nyligen har satt interna delmål kopplat till att öka

delaktigheten och gemenskapen på arbetsplatsen. Det skulle därför kunna indikera på att enheten egentligen inte saknar mål utan att det saknas sätt att tillsammans skapa gemensamma mål och kommunicera ut dessa till hela enheten. De nyligen satta interna delmålen gällande gemenskap är enligt litteraturen relevanta för OTF:s förbättringsarbete eftersom delaktighet är viktigt för att framgångsrikt implementera ständiga förbättringar (Jurburg et al., 2017; Lleo et al., 2017). Vidare beskriver Kuo och Tsai (2017) att det är viktigt att de strategiska målen ligger i linje med målen för ständiga förbättringar för att undvika förändringsmotstånd. Från intervjuerna att döma upplevdes inget större förändringsmotstånd utan de HL som intervjuades ställde sig positivt till en förändring. Det skulle kunna indikera på att det för OTF:s del inte är lika viktigt med att målen ligger i linje med varandra som litteraturen belyser.

Delaktighet & Rollfördelning

Tabell 5.6: Citat relaterade till huvudtemat Delaktighet & Rollfördelning

Respondent	Citat
Delaktighet & Rollfördelning	
Delaktighet	
R5	*"Jo men jag tycker man känner sig delaktig i förbättringsarbetet. Vi är ju alltid välkomna att ge feedback eller idéer till PL."*
R7	*"Ja men den största utmaningen för att kunna jobba med förbättringsarbeten är väl att vi inte har någon möjlighet att förändra något utan PL. Det skulle jag nog säga är den största barriären att även om man uppmuntras att ta egna beslut så går det inte riktigt. Det behövs ibland så himla många steg att det typ inte blir gjort istället för att jag bara hade kunnat sätta mig ner och göra det."*
R4	*"I och med att det ibland finns juridiska frågor som måste granskas innan en ändring kan göras, är det svårt för mig som handläggare att påverka och förändra vissa saker som jag tycker är en liten sak på handläggarnivå."*
R9	*"Vi processledare är ju ansvariga för att driva förbättringarna, men för att vi som processledare ska kunna göra det måste vi ofta gå genom vår chef för att få mandat till att genomföra förbättringen."*
Rollfördelning	
R1	*"Nej, jag tror inte vi har någon typ av rollfördelning för förbättringsarbetet. Det enda jag vet är att vi ska vända oss till processledarna om det är något vi har förslag på eller tankar kring. Men utöver det så har vi inga roller, inte oss kollegor emellan i alla fall."*

Tabell 5.6: Citat relaterade till huvudtemat Delaktighet & Rollfördelning (Fortstättning)

Rollfördelning	
R8	*"Vi har ju en som är kvalitetssamordnare och som jobbar som kvalitetsgranskare på halvtid och som personalansvarig på halvtid, men det räcker inte riktigt till tidsmässigt."*
R8	*"Jag tror det hade varit värdeskapande med att införa tydligare roller för förbättringsarbetet. Speciellt eftersom vi också är en plats där många har sitt första jobb. Så jag tycker framförallt att det känns viktigt att ha en tydlig rollfördelning så att man vet vilka personer som finns till för att svara på frågor och så vidare."*
R9	*"I min roll som processledare så blir det ju att ta an den här idén och faktiskt göra så att det händer någonting."*

Delaktighet

Majoriteten av HL upplever att de uppmanas till att delta i förbättringsarbeten genom att komma med förslag och idéer. Däremot menar R7 att även om de uppmanas till delaktighet måste förbättringar gå via PL. Vilket då begränsar delaktigheten för HL i hela processen då de saknar behörighet att driva förbättringsprojekt. Det medför i sin tur att HL är beroende av att PL är tillgängliga och har tid för att förbättringsförslag ska kunna genomföras. Det är även PL som kan ge HL behörigheter till att genomföra förbättringsarbeten. Svårigheterna med att genomföra förbättringsförslag beskriver R7 som en av de största barriärerna för att förbättringsarbetet ska kunna utvecklas. R4 menar att det kan skapa en frustration hos HL då de inte alltid förstår varför en liten ändring kan kräva omfattande granskning. Eftersom enheten OTF tillhör en svensk bank och banksektorn finns det juridiska och regelmässiga regelverk att förhålla sig till. Därför krävs det mandat i vissa fall för att genomföra beslut och förändringar, vilket R9 bekräftade. Därmed måste ett förbättringsförslag i vissa fall granskas juridiskt innan en ändring kan genomföras. Dessutom menar R9 på att även PL i vissa fall behöver ta ett ärende via deras chef för att få mandat till att genomföra ändringar.

Att HL inte har möjlighet att genomföra förändringar på eget bevåg begränsar deras delaktighet till viss del. Det är därför enligt litteraturen viktigt att det finns tillräckliga resurser för att hantera förbättringsförslag snabbt (Rapp & Eklund, 2002; Dabhilkar & Bengtsson, 2007). Eftersom delaktighet är en viktig komponent för ständiga förbättringar (Singh & Singh, 2015) är det viktigt att medarbetarna upplever att de är delaktiga i arbetet. Även om det i OTF:s fall är svårt att tillåta förändringar på handläggarnivå. Teorin adresserar problematiken med att involvera alla medarbetare då det finns svårigheter i att skapa och implementera stöttande arbetssätt som ökar delaktighet (Bessant & Caffyn, 1997). Genom att allokera mer resurser för att hantera förbättringsförslag från HL och en tydlig transparens kring hur processen för förbättringsarbete fungerar, kan en viss del av frustrationen och motståndet från HL hanteras enligt teorin (Rapp & Eklund, 2002; Jaca et al., 2012). Även om enheten har svårt att låta HL själva genomföra

förbättringar finns det enligt litteraturen också andra sätt för att skapa en högre känsla av delaktighet. Att låta medarbetarna vara med och forma mål för förbättringsarbetet är enligt litteraturen ytterligare sätt för att skapa en högre känsla av delaktighet (Pun et al., 2001).

Rollbeskrivning

Ingen av de intervjuade HL var medvetna om det fanns specifika ansvar med avseende på förbättringsarbetet baserat på olika roller inom enheten. De var dessutom inte medvetna om det fanns uttalade krav på HL och PL att arbeta med förbättringsarbete. Däremot nämnde R1 att det är PL som tar emot förbättringsförslag. R8 och R9 var medvetna om att det finns en utnämnd kvalitetssamordnare på enheten, men att denna inte alltid har tid till förbättringsarbetet. R8 ansåg att det skulle kunna vara värdeskapande att skapa tydligare roller med avseende på förbättringsarbete. R8 menade också att eftersom enheten är en plats där många har sitt första jobb, skulle tydligare rollfördelning för HL och PL, med avseende på kvalitet, kunna underlätta förbättringsarbetet. Eftersom det skulle göra det enklare för HL att komma med förslag och veta till vem förslagen skall levereras till. Vidare berättade R9 att i rollbeskrivningen för HL ingår det att dessa skall arbeta med förbättringsarbeten i de uppdrag de arbetar inom till PL. Detta eftersom R9 menar att det är HL som är experterna på rutinerna de arbetar med. Vilket då innebär att de är bättre lämpade att komma med förbättringsförslag än PL. Att HL och PL har olika uppfattningar om uttalade roller och ansvar med avseende på kvalitet kan indikera på att information och kommunikation brister från ledningen till medarbetarna. Eftersom det finns delade åsikter om roller inom kvalitet på enheten, finns det även delade meningar om vem som har ansvar för förbättringsarbetet.

Enligt intervjuerna framkom det att PL var medvetna om att det finns en kvalitetssamordnare på enheten, men det var inget som HL hade kännedom om. HL visste inte heller om det fanns något som de ansvarade över gällande förbättringsarbete i deras rollbeskrivning. Dock menade R9 att HL ansvarar för att lämna in förbättringsförslag. HL var dock medvetna om att det är PL:s roll att ta förbättringsförslag vidare. Denna otydlighet och avsaknad av roller kan påverka deras framgång i förbättringsarbetet då det enligt Sörqvist (2004) är viktigt att fastställa en rollstruktur för vilka roller som bör finnas i organisationen förbättringsarbete och hur dessa bör samspela med varandra. Det skulle därför kunna vara viktigt för OTF att förtydliga och kommunicera ut de olika ansvarsområden som HL och PL har. Även Korunka et al. (2003) beskriver rolltydlighet som en viktigt faktor för att skapa ett högt engagemang. Därav är det viktigt att skapa en tydlig rollfördelning hos OTF i framtiden. Avslutningsvis menar både Sabater (2011) och Jaca (2012) att det är viktig med en kvalitetssamordnare. Denna roll finns idag på OTF men behöver förtydligas med avseende på vilket ansvar denna skall ha.

Utbildning

Tabell 5.7: Citat relaterade till huvudtemat Utbildning

Respondent	Citat
Utbildning	
R3	*"Jag har ju inte kunskapen själv om hur man driver ett förbättringsarbete och vi har ju inte gått någon utbildning inom det heller."*
R8	*"Nej, jag tror inte jag har tillräckligt med kunskap för att driva förbättringsarbete. Jag är inte lika insatt på kvalitetsområdet som vår kvalitetssamordnare."*
R9	*"Jag skulle jättegärna utbilda mig mer inom förbättringsarbete och kvalitetssäkring när det kommer till uppdrag och rutiner."*

Majoriteten av HL upplevde att de saknar kunskap kring hur ett förbättringsarbete ska genomföras och hur ett förbättringsprojekt skulle initieras eller drivas. Vid intervjutillfällena hade ingen utbildning kring förbättringsarbete skett hos enheten. Dock uppgav majoriteten av respondenterna att de hade genomfört en workshop kring arbetsmiljö och självledarskap. Intervjuerna med PL visade även att det fanns delade meningar kring om personen ansåg att den hade tillräckligt med utbildning för att initiera och leda förbättringsarbeten. R8 ansåg att denne saknade kunskap kring förbättringsarbete för att på egen hand ansvara för ett förbättringsprojekt. R9 ansåg att denne hade tillräckligt med kunskap, men att mer utbildning inom ämnet skulle vara värdeskapande för att kunna fortsätta kvalitetssäkra de uppdrag och rutiner som används. Dessutom ansåg R9 att för att förbättringsarbetet skall fungera bra måste medarbetarna få mer kunskap om vad de kan bidra med. Vilket är i linje med att majoriteten av HL upplevde att dem saknar kunskap inom ämnet. R9 menar att medarbetarna först måste få mer utbildning inom vad de själva kan och får förbättra då respondenten tror att det annars finns en risk att HL inte vågar framföra sina förbättringsförslag om de inte vet ifall deras ideér faktiskt kommer att skapa en förändring.

Teorin ligger i linje med vad samtliga respondenter har sagt gällande kunskap och utbildning. Bristen på utbildning och kunskap skapar ett hinder i deras förbättringsarbete eftersom det enligt litteraturen är en viktig komponent för att kunna implementera ständiga förbättringar (Yusof & Aspinwall, 2000). Teorin visade också att utbildning är viktigt för att skapa delaktighet (Jurburg et al., 2017; McLean et al., 2017). Eftersom medarbetarna i dagsläget inte har tagit del av någon utbildning kopplat till förbättringsarbetet skulle det kunna vara en faktor till varför HL inte kände

att de kunde vara delaktiga i en större utsträckning. Det kan som R9 påpekade påverka deras motivation till att lämna förbättringsförslag.

Även PL upplevde att de saknade övergripande kunskap kring förbättringsarbete och belyste även att de ställde sig positiva till mer utbildning kring ämnet. Som Sandholm (2008) beskriver i litteraturen bör utbildning initieras uppifrån i organisationen för att stegvis utbilda alla led i organisationen. Berer (1997) menade också på att det är ledarnas ansvar att stötta medarbetarna med relevant utbildning. OTF:s nuläge i jämförelse med teorin visar att det finns bristningar i deras sätt att implementera förbättringsarbetet. Enligt teorin bör OTF fokusera på utbildning av alla medarbetare, men att som första steg utbilda ledning och chefer som i sin tur kan utbilda resterande medarbetare. Som Sörqvist (2004) skriver kan det i OTF:s fall vara nödvändigt att ta hjälp och stöd av externa experter för utbildning av chefer och ledning då det framkom av intervjuerna att det saknas kunskap och kompetens inom området bland ledning och PL. Det skulle även kunna vara en faktor till avsaknad av utbildning hos medarbetarna.

Arbetssätt & Verktyg

Tabell 5.8: Citat relaterade till huvudtemat Arbetssätt & Verktyg

Respondent	Citat
Arbetssätt & Verktyg	
R7	*"Vi har nog ingen direkt insyn alls i hur de andra kontoren jobbar. Det sker ju rätt ofta att vi gör på olika sätt i samma uppdrag. Så jag tror att ett bättre samarbete mellan kontoren hade nog underlättat för förändringsarbetet. Det tror jag absolut, för då hade man kunnat se olika saker och kunnat förbättra det tillsammans."*
R7	*"Ja, jag antar att man kan väl typ komma med förslag och sånt, men jag vet ju inte riktigt hur mycket det tas om hand. Alltså man kan komma med förslag om man vill, men det är inte så ofta man får kanske återkoppling på det i så fall."*
R1	*"Ja, alltså till en viss del finns det möjlighet för oss medarbetare att delta i förbättringsarbetet. Sen är det alltid beslut som ska tas vidare och då hänger vi medarbetare kanske inte riktigt med på vad som pratas om eller varför det blir vissa beslut."*
R6	*"Ärligt talat tror jag ingen är ansvarig för förbättringstavlan. Det har varit kvar lappar där i typ 5 månader."*

Olika arbetssätt på kontoren

OTF har som tidigare nämnt kontor i Piteå, Boden och Luleå. Under intervjuerna framkom det att HL upplever att de hade en bristande insyn kring hur de andra kontoren arbetar. Enligt R7 är användandet av olika arbetssätt ett resultat av bristande kommunikation mellan kontoren. Vilket

gör det svårt för medarbetarna att ta vid projekt som är påbörjade av medarbetare från andra kontor. R7 tror även att ett tätare samarbete mellan kontoren hade kunnat gynna förbättringsarbetet då de olika kontoren kan upptäcka olika saker och sedan förbättra det tillsammans. R6 bekräftade också att kommunikationen mellan kontoren kunde bli bättre och ansåg att det hade varit givande med aktiviteter med medarbetare från alla kontor. R8 och R9 menade dock att PL har ett nära och bra samarbete där de kommunicerade med varandra dagligen. Både R8 och R9 beskrev också problematiken kring ett bristande samarbete mellan de olika kontoren som en effekt av pandemin. Därför har de som mål att låta HL arbeta på något av de andra kontoren för att få insyn kring hur andra kontor arbetar. Vidare finns det som tidigare nämnt en skillnad mellan hur kontoren Piteå och Boden arbetar med verktyg kopplade till förbättringsarbetet.

Som tidigare visat finns det i dagsläget en avsaknad av gemensamma mål inom enheten. Enligt litteraturen har de organisationer som arbetar integrerat med ständiga förbättringar i sina strategiska mål en större chans att lyckas med ett effektivt samarbete mellan funktioner (Galeazzo et al., 2017). Därmed skulle en faktor till avsaknad av samarbete mellan enhetens kontor vara just bristen på integrering med strategiska mål. Dessutom är risken att det isolerade arbetssättet förhindrar förbättringar för andra funktioner (Galeazzo et al., 2017), vilket även upplevdes av R7. Att arbeta systematiskt och standardiserat beskrevs i litteraturen som en grundläggande del i förbättringsarbetet (Hegade et al., 2017). Att arbeta standardiserat och systematiskt skulle även kunna förhindra att enheten fortsättningsvis arbetar isolerat mellan kontoren. Eftersom enheten dessutom har ett intern delmål om att skapa en bättre gemenskap är det fördelaktigt enligt litteraturen att arbeta tvärfunktionellt för att få medarbetarna att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål (Galeazzo et al., 2014).

Saknas en tydlig process för hur man ska ta omhand om förbättringsförslag

Under intervjuerna framkom det att HL upplever att de välkomnas att ge förslag men att de inte inte involveras i resterande delar av förslagsverksamhetens process. Även om de uppmuntras att komma med förslag beskrev R6 och R1 att möjligheten till delaktighet tar slut vid första steget där de ger förslag. Det finns idag ingen transparens i hur förslaget tas omhand och om det leder till någon förbättring. R8 och R9 beskrev att de ständigt uppmuntrar HL att komma med förbättringsförslag, men att de kan bli bättre på att ge återkoppling på förslagen. R9 menar att PL i fortsättningen behöver visa hur idéer hanteras och vilken effekt de får för att uppmuntra ytterligare förbättringsförslag.

OTF använder sig idag av flera olika sätt för att ta emot förbättringsförslag. Dels tar de emot förbättringsförslag muntligt och genom att HL mejlar sin närmsta PL. Ett annat verktyg som används idag för att fånga upp och samla in de idéer och förbättringsförslag som HL har är en tavla där medarbetare kan sätta upp post it lappar. Tavlan finns på kontoret i Piteå och ansvaret för denna tavla är enligt R9 delat mellan de tre PL som arbetar på kontoret i Piteå. På denna tavla

kan medarbetarna skriva upp mindre förbättringsförslag som ofta rör arbetsmiljön på kontoret. Det är sedan PL som regelbundet ska kontrollera tavlan för att se ifall det finns några nya lappar. Ansvaret för att kontrollera tavlan menar R9 funkar bra och sköts kontinuerligt. R6 beskrev dock i sitt svar att denne inte upplevde att det fanns något tydligt ägandeskap för tavlan eftersom förslagslapparna hade suttit uppe under en längre tid utan att ha blivit åtgärdade. I Boden använder de istället en låda för att anonymt lämna in förslag eller funderingar som sedan togs upp på veckomötena. Dock beskrev R7 att det inte var något som tydligt kommuniceras ut till medarbetarna utan att de oftast lämnade förslag muntligt till deras närmsta PL.

R9 beskrev i sin intervju att det är viktigt med en transparent förslagsverksamhet för att skapa en högre delaktighet. Det är i linje med teorins beskrivning av fördelarna med en väl fungerande förslagsverksamhet (Lasrado et al., 2016). Men teorin påpekar även att det är viktigt att organisationen skapar motivation hos medarbetarna att vilja vara med och dela med sig av förbättringsförslag. HL beskrev till största del att de upplever att de får det stödet de behöver initialt för att skapa motivation till att bidra med förslag, men att det oftast är nästkommande steg i processen som återkoppling och transparens som brister. Enligt teorin är det viktigt med snabb återkoppling och feedback på förbättringsförslagen för att bibehålla medarbetarnas motivation (Rapp & Eklund, 2002). För att kunna upprätthålla snabb feedback och återkoppling bör även PL se över ett tydligt ägandeskap för att tydliggöra vems ansvar det är att tillhandahålla återkopplingen.

Från litteraturens beskrivning av en god förslagsverksamhet är det i framtiden viktigt att enheten skapar en tydlig process över hur förslag omhändertas och hur återkoppling ska ske för att hålla en hög motivation hos HL att vilja delta. För att kunna skapa en tydlig process kan det vara fördelaktigt att enheten kommer fram till ett gemensamt sätt för samtliga HL att lämna in förbättringsförslag på eftersom det idag sker på flera olika sätt. Något som även beskrevs som viktigt i litteraturen är att koppla förslagsverksamheten med någon form av belöning, men att den belöningen inte nödvändigtvis måste vara av monetär karaktär (Marx et al., 2008). Att uppmärksamma förbättringsförslag var något som R9 upplevde att dem borde bli bättre på för att skapa en högre motivation. Att visa positiva resultat från förbättringsarbetet beskrev även litteraturen som något som påverkar medarbetarnas engagemang positivt (Prajogo & Sohal, 2004). Därav visar enheten på en förståelse för vad som saknas för att skapa en väl fungerande förslagsverksamhet eftersom det är i linje med vad litteraturen beskriver som framgångsfaktorer gällande förslagsverksamhet.

Feedback och återkoppling

Tabell 5.9: Citat relaterade till huvudtemat Feedback & Återkoppling

Respondent	Citat
Feedback & Återkoppling	
R1	*" Jag får feedback då och då. Jag hade önskat att man fick lite mer feedback, både bra och dåligt, för att veta vad man behöver utveckla eller vad man gör bra. Alltså, det är väldigt sällan vi får feedback. Ja, vi får inte jättemycket feedback alls."*
R6	***"****Ja, men det är nog viktigt det där med fungerande feedback för att vi ska lyckas med förbättringsarbetet. Jag tror också att det är viktigt med feedback när personalen byts ut mycket för det kan ibland bli att vissa glöms bort. Vi är ju ganska många på OTF."*
R5	*"Vi har precis börjat med månadsvisa reflektioner som vi skickar in till vår processledare och får återkoppling på. Det tycker jag är kul och det är skönt att få återkoppling på mitt arbete."*

Intervjuerna visade att enheten arbetar med feedback och återkoppling på flera olika sätt. PL ger feedback till HL samtidigt som HL ger feedback till varandra genom att ge råd kring enklare och effektivare arbetssätt. Däremot uppgav respondenterna att den feedback som sker mellan HL sker på eget initiativ och att det inte finns något strukturerat sätt att hantera det på. HL kan få feedback och återkoppling både muntligt och skriftligt via mejl beroende på vad för typ av återkoppling det handlar om. R1, R2 och R6 upplever att de får feedback både gällande vad de gör bra och vad som kan förbättras. R4 beskrev att enheten var bra på att ge en spontan feedback och berätta när medarbetaren har gjort något bra. Även fast de PL:s som intervjuades uppgav att de jobbar med att ge feedback kontinuerligt genom daglig coachning upplevde R1, R2, R5 och R6 att de skulle vilja ha mer feedback i sitt arbete. Något mer som påverkade hur mycket feedback HL får under ett projekt var längden av projektet. R6 menar på att återkoppling och feedback ebbar ut under längre projekt och att det är till största del i början av ett projekt som denne får feedback. Det kan förklara känslan av att det uppkommer mer feedback i ett kortare projekt. R9 berättade även att PL har som ambition att följa upp med mycket feedback för de som är nyanställda då de har ett större behov av stöttning. Det kan även förklara varför längre projekt prioriteras bort gällande feedback eftersom enheten kontinuerligt har anställt nya medarbetare för att kunna växa fort.

R1 ansåg att feedback var en av de viktigaste områdena för att enheten ska kunna arbeta framgångsrikt med sitt förbättringsarbete, speciellt när det är dynamisk arbetsplats som har expanderat mycket på kort tid. Genom månadsvisa reflektioner har HL fått möjlighet att skriva ner sina tankar och mål och själva kunna reflektera över sitt arbete för att sedan få återkoppling av PL. R5 ansåg att de månadsvisa reflektionerna var ett bra initiativ eftersom det fanns en

regelbundenhet och struktur för hur denne ska få feedback och återkoppling. Det framkom även under intervjuerna att PL kunde bli bättre på att ge återkoppling på de förbättringsförslag som kommer in. Även om HL gav förslag till PL var det inte alltid de fick någon återkoppling på om en ändring hade gjorts. PL var medvetna om att de kunde bli bättre på att ge återkoppling och visa om förslagen hade implementerats eller inte.

En viktig del av ständiga förbättringar är enligt Bessant och Francis (1999) att ge feedback av erkännande för att på så sätt motivera medarbetare till att vilja fortsätta delta i förbättringsarbetet. Därmed är initiativet med de månadsvisa reflektionerna ett bra sätt att ge kontinuerlig återkoppling till medarbetarna på deras arbete. Även Prajogo och Sohal (2004) menar att det går att skapa högre engagemang hos medarbetare till att vilja delta i förbättringsarbetet om man visar på de positiva resultat som förbättringsarbetet skapar. I nuläget brister denna återkoppling från PL till HL, något som Pl var medvetna om att det kunde bli bättre på. Jabrouni et al. (2011) menar att feedback i form av erfarenheter och lärdomar är en nyckelfaktor till att förbättra processer. Under intervjuerna framkom det att HL ger feedback till varandra, vilket ligger i linje med det som Jabrouni et al. (2011) menar på är viktigt för att förbättra organisationens prestanda över tid. Däremot, skedde denna feedback mellan HL spontant, vilket kan leda till att lärdomar går förlorade om dessa tillfällen inte sker kontinuerligt. Det framkom även att HL fick mindre feedback i längre projek och att majoriteten av feedbacken var koncentrerad till projektets start. McLean och Antony (2014) identifierade bristen på feedback som en huvudfaktor till varför förbättringsinitiativ misslyckas. Författarna menar även på att misstag och brister måste identifieras och kommuniceras ut för att skapa en sanningsenlig recension om projektet efter dessa avslut. Det bör därför vara av intresse att säkerställa att feedback och återkoppling sker kontinuerlig under ett projekt.

Mätning

Tabell 5.10: Citat relaterade till huvudtemat Mätning

Respondent	**Citat**
	Mätning
R9	*"Ja vi mäter vårt arbete idag, men det är kopplat till produktivitet och inte till vårt förbättringsarbete. Vi får ju statistik på hur medarbetarna levererar just uppdragsmässigt när det kommer till ärenden och hur mycket timmar som läggs. Det är främst gentemot våra uppdragsgivare som vi måste mäta det här eftersom vi måste ge en siffra eller ett timantal som grund till vad vi ska leverera till dem."*
R3	*"Ett stort hinder är tidspressen, att vi ska hinna så många ärenden som möjligt eftersom det är det som vi mäts på idag. Det är ett jättestort hinder att det ska gå snabbt och starta en ny process. Man hinner inte skriva en bra rutin innan alla ska utbildas i det. Man hinner inte."*

I dagsläget mäter OTF främst produktivitet genom att medarbetarna rapporterar in hur mycket de arbetar varje dag och hur många ärenden de har hunnit med. Hur många ärenden som ska hinnas per dag beror på uppdrag och varje projekt har oftast egna mål. R8 och R9 bekräftade att det är främst för uppdragsgivaren som detta mätetal används. R9 berättade även att det är PL som ansvarar för att förmedla statistiken över HL:s prestationer under medarbetarsamtal. R4 är positiv till mätetalen för att det dels bidrar med en tydlig mätbarhet mot uppdragsgivaren där enheten kan arbeta mot överenskommelsen samt för att det blir mer konkret och tydligt för HL gällande vad för typ av mål de arbetar mot. R6 tycker också att den typen av mätning fungerar bra och tycker att det är skönt att tydligt kunna se hur produktiv arbetsdagen har varit. Däremot upplever R3 att mätetalen kopplade till produktivitet skapar en tidspress och utgör ett hinder för förbättringsarbetet då medarbetarna snabbt måste påbörja ett nytt projekt. R3 upplever att kvaliteten på rutinerna blir lidande då de snabbt måste hinna utbilda de medarbetare som ska arbeta utefter den rutinen. R3 ansåg att fokuset idag enbart ligger på att hinna med så många ärenden som möjligt, vilket skulle kunna skapa en suboptimering. Det framkom under intervjuerna att det inte fanns några uttalade mätetal för förbättringsarbetet. Att antalet förbättringsförslag inte noterades idag menade R4 till viss del berodde på att många förslag kommer spontant och muntligt.

En viktig komponent för att driva förbättringsarbetet är enligt litteraturen mätning som stöttar förbättringsarbetet (Hafeez et al., 2007). Eftersom enheten inte mäter något kopplat till sitt förbättringsarbete i dagsläget kan de rimligtvis uppleva svårigheter att förstå hur framgångsrika deras förbättringsinitiativ är. Det skulle även kunna förklara varför det råder delade meningar kring några av deras förbättringsinitiativ, som exempelvis tavlan där förbättringsförslag kan samlas. De traditionella finansiella nyckeltalen har begränsningar och svårigheter med att fånga upp de värderingar som förbättringsarbete står för (Bergman & Klefsjö, 2012; Neyestani & Juanzon, 2016). Att därför balansera de ekonomiska nyckeltalen mot andra nyckeltal som exempelvis medarbetarnöjdhet är därmed fördelaktigt för att säkerställa att implementationen av förbättringsarbetet uppnår de mål som organisationen har.

Respondenterna hade svårigheter med att svara vilka mätetal som användes på enheten och det fanns även en otydlighet kring vad som värdesattes. R2 antydde en känsla av att produktivitet är viktigast, vilket skulle kunna förklaras med att det i dagsläget enbart mäts på individuell produktivitet. Avsaknas av mätetal för deras förbättringsarbete skulle enligt litteraturen kunna bero på att det ofta finns ett större intresse för de finansiella mätetalen hos ledningen (Mehmood et al., 2014). Litteraturen menar även att valet av mätetal är högst individuellt och bör vara upp till organisationen själv att ta fram (Kuo & Tsai, 2017). Alltså bör det vara upp till OTF att ta fram passande mätetal, men framförallt se över användandet av kvalitativa mätetal eller mätetal som kan kopplas med förbättringsarbetet. Genom att skapa mätetal för förbättringsarbete blir det enklare för OTF att sätta lämpliga mål och följa utvecklingen för de förbättringsåtgärder som genomförs (Zakaria et al., 2011).

5.1.3 Styrkor & Utvecklingspotential

I Tabell 5.11 sammanställs analysen för att redovisa de styrkor och svagheter OTF har med avseende på respektive möjliggörare och komponent. Syftet med denna tabell är att på ett överskådligt sätt sammanfatta tidigare analys. Tabellen kommer därmed att användas för att kartlägga OTF:s nuläge i förhållande till den konceptuella modellen och dess möjliggörare och komponenter.

Tabell 5.11: Sammanfattning av styrkor och svagheter för respektive komponent och möjliggörare

Möjliggörare	**Styrkor & Svagheter**
Ledarskap	● Engagerade ledare som uppmuntrar till delaktighet.
Kommunikation	● Bristande kommunikation mellan kontor (HL). ● Kommunikation mellan PL är välfungerande. ● PL är medvetna om att kommunikationen mellan HL kan förbättras och planer på framtida aktiviteter finns för att främja kommunikationen.
Kultur	● Finns initiativ för att skapa en starkare kultur. ● PL uppmuntrar HL till att delta, vilket skapar en starkare förbättringskultur. ● Homogen grupp som potentiellt kan leda till färre förbättringsförslag.
Resurser	● PL har inte tillräckligt med tid. ● Brist på resurser resulterar i att HL får vänta länge på återkoppling ● Brist på resurser resulterar i svårtillgänglighet bland PL.
Komponent	**Styrkor & Svagheter**
Strategi & Mål	● Finns interna mål för workshops. Däremot är det endast PL som är medvetna om dessa.
Delaktighet & Rollfördelning	● HL uppmuntras till att delta genom att komma med förbättringsförslag ● Delaktigheten begränsas av juridiska regelverk och mandat. ● Finns en kvalitetssamordnare ● Otydliga rollbeskrivningar och ansvarsbeskrivningar för PL och HL.

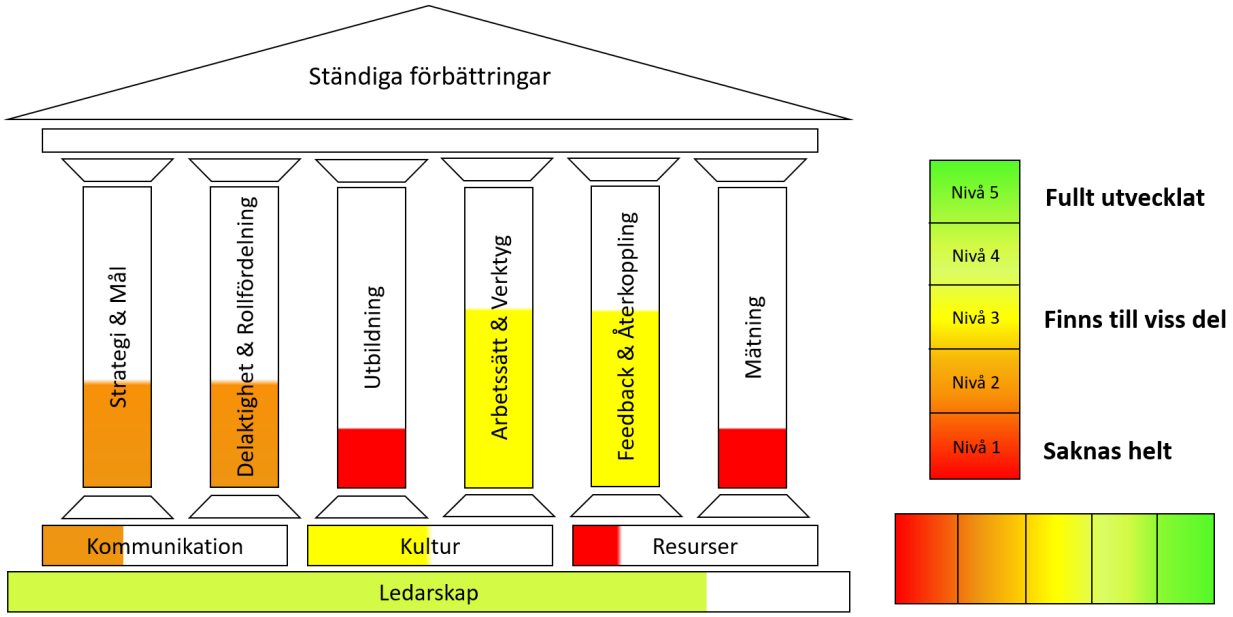
Tabell 5.11: Sammanfattning av styrkor och svagheter för respektive komponent och möjliggörare (Fortsättning)

Komponent	Styrkor & Svagheter
Utbildning	● Finns ingen utbildning gällande hur OTF arbetar med sitt förbättringsarbete. ● PL var medveten att de behöver utbilda HL.
Arbetssätt & Verktyg	● Tavla för förslagsideér finns men används ej. ● HL får ej ta del av reflektioner från avslutade projekt. ● Saknas standardisering av arbetssätt mellan kontor. ● Finns ingen process för hantering av förbättringsförslag.
Feedback & Återkoppling	● Månadsvisa reflektioner skapar ett systematiskt arbetssätt för att ge feedback och återkoppling. ● HL efterfrågar mer feedback.
Mätning	● Mäter inte förbättringsarbetet.

5.1.4 Utvärdering av OTF:s nuläge

Från ovanstående analys av intervjuerna har OTF:s nuläge utvärderas i förhållande till den konceptuella modellen, se Figur 5.1. Som figuren visar ligger OTF förhållandevis lågt i dagsläget, vilket skulle kunna förklaras till att de nyligen har startat upp sitt förbättringsarbete. Deras styrka ligger i det engagerade ledarskapet som skapar goda förutsättningar för fortsatt arbete. Det som ligger till grund för bedömningen av nuläget är en jämförelse av enhetens styrkor och svagheter kopplat till respektive möjliggörare och komponent mot litteratur och C2 Managements arbetssätt. Vidare har en skala bestående av fem olika nivåer definierats för att kunna utvärdera hur väl enheten uppfyller de olika möjliggörarna och komponenterna. Skalan är uppdelad i fem steg där stegen innebär:

1. Möjliggöraren eller komponenten saknas helt.
2. Det finns en medvetenhet att möjliggöraren eller komponenten behöver stärkas, men inga konkreta steg har tagits.
3. Möjliggöraren eller komponenten finns och används till viss del.
4. Möjliggöraren eller komponenten finns och används för att driva förbättringsarbetet, men den har inte fullständigt integrerats till att bli en självklar del i förbättringsarbetet.
5. Möjliggöraren eller komponenten används på ett sådant sätt som litteraturen beskriver möjliggör förbättringsarbete.



Figur 5.1: Utvärdering av OTF:s nuläge

5.4 C2 Management

C2 Management är ett konsultbolag med fokus på förbättringsarbete. De grundades 1999 och består i dagsläget av sju medarbetare (C2 Management, u.åb). Genom att leverera helhetslösningar inom förbättringsarbete hjälper de sina kunder att etablera ständiga förbättringar. Däribland hur verksamheter kan ta tillvara på förbättringsförslag som kommer från medarbetare, kunder och leverantörer. För att hjälpa kunder med deras förbättringsarbete erbjuder de både ett webbaserat stödverktyg, System C2, för hantering av förbättringsförslag samt konsultstöd, utbildningar och seminarier. C2 Management är även certifierade enligt flera ISO-standarder, exempelvis ISO 9001 som är standarden för kvalitet. Som tidigare nämnts har bolaget vunnit utmärkelsen Svensk Kvalitet 2016, vilket visar på att de även har ett välarbetat internt kvalitetsarbete. Följande avsnitt kommer att sammanfatta intervjun med C2 Management för att ge underlag till kommande rekommendationer (C2 Management, u.åa).

Kultur

En av de mest grundläggande delarna för att möjliggöra ett framgångsrikt och långsiktigt förbättringsarbete är enligt respondenten en kultur som främjar förbättringsarbete. Det är även något som bekräftades av teorin som beskrev en lämplig organisationsstruktur som en viktig faktor för att lyckas med förbättringsarbete (Oliver, 2009; Almaiman & McLaughlin, 2018). Men för att kunna skapa den typen av kultur beskrev respondenten att det behövs flera komponenter som stöd. De komponenter som respondenten lyfter som viktiga för ett framgångsrikt förbättringsarbete är främst utbildning, kommunikation och mätning för att se om förbättringsarbetet ger resultat. Med utbildning menar respondenten att utbilda medarbetare inom vad förbättringsarbete innebär för organisationen och hur de går tillväga. Det som respondenten lyfter gällande utbildning är även i linje med vad Sörqvist (2004) beskrev gällande utbildning där författaren beskriver vikten av utbildning för att också engagera och motivera medarbetare. Även att fira framgång, lyfta fram framgångsrika exempel såg respondenten som viktiga delar i att motivera medarbetare till att arbeta med förbättringsarbetet.

Ytterligare sätt för att motivera medarbetare till delaktighet i förbättringsarbete är att visa medarbetarna resultatet av deras förbättringsförslag. Respondenten beskrev att det skapar en känsla av att förbättringsarbetet är betydelsefullt och viktigt för verksamheten. Att lyfta exempel och argument anpassade till medarbetaren under utbildningen var också något som Sörqvist (2004) menade är en viktig del för att engagera medarbetaren. Det är också i linje med respondentens svar angående att lyfta framgångsrika exempel. Respondenten nämnde även att det finns ett värde i en tydlig ansvarsfördelning och att utse en kvalitetssamordnare eller liknande i en omogen organisation för att motivera medarbetare till att arbeta mot målen för förbättringsarbetet.

Enligt den intervjuade respondenten från C2 Management finns det en stark kultur inom bolaget med ett stort fokus på förbättringsarbete. Den starka kulturen grundar sig enligt respondenten

mycket i VD:ns värderingar, men också från den systematik de arbetar utefter. Uppbyggnaden av företagskulturen har varit ett pågående arbete sedan bolagets start, vilket innebär att det har varit under uppbyggnad i snart 20 år. Den redan djupt rotade kulturen beskriver respondenten påverkar nyanställda att naturligt anpassa sig efter det redan etablerade arbetssättet och på så sätt snabbare kommer in i förbättringsarbetet. För att befästa den typen av kultur hos en omogen organisation beskriver respondenten att det är viktigt att hitta en medarbetare som vill driva förbättringsarbetet framåt och som efterfrågar förbättringar. Det var dock inget som literaturen tog upp som en viktig faktor i skapande av en stöttande kultur. Men respondenten tog även upp att det krävs en engagerad ledning som stöttar och uppmuntrar engagerade medarbetare för att skapa en kultur för ständiga förbättringar. Vilket även är i linje med teorin som beskriver ledarens engagemang som en av de mest kritiska faktorerna för att främja förbättringsarbete (Verma & Moran, 2014; Sandholm, 2008).

Mål

Samtliga medarbetare är med och sätter mål och strategi för kommande år gällande förbättringsarbetet. Då samtliga medarbetare är medvetna om målen bidrar det till att dessa kan arbeta enhetligt mot samma mål. I och med detta har de inga problem med att kommunicera ut målen för förbättringsarbetet som är en viktig faktor för att främja förbättringsarbete enligt litteraturen (Bessant, 1994). Ett ständigt mål som C2 Management arbetar mot är att genomföra 52 förbättringar per år. Genom att arbeta mot denna målsättning anser respondenten att de har blivit duktiga på att se små förbättringar och att det inte behöver vara förbättringar som tar lång tid eller kräver större investeringar. Det menar respondenten bidrar till en kultur där man som medarbetare inte är rädd för att lyfta alla tankar och idéer som de har samt att man ständigt utvärderar arbetssätt för att finna små förbättringar. C2 Management har lyckats att synkronisera organisationens strategi med målen för förbättringsarbetet och som respondenten beskrev har det en positiv påverkan på deras kultur. Just synkronisering av strategi och mål är en av komponenterna i den konceptuella modellen eftersom litteraturen menar att det är en så pass viktig del för att skapa och upprätthålla ständiga förbättringar (Kuo och Tsai, 2017; Kaye & Anderson, 1999).

Förslagsverksamhet

C2 Managements framgång beror till stor del av att de har ett välfungerande system för hur de hanterar förbättringsförslag. De arbetar själva med sitt system, C2 System, där medarbetarna lämnar in förbättringsförslag och kan följa hela processen från ett inskickat förslag till ett avslutat ärende. Medarbetarna kan enkelt följa ärendet genom en visualisering av ärendets status i förhållande till deras processkarta för hur förbättringsförslagen ska hanteras. Det innebär också att medarbetaren som lämnar in förslaget får kontinuerlig återkoppling vid varje ny händelse eller beslut i ärendet. Att snabbt tillhandahålla feedback på förbättringsförslag är något som Rapp och Eklund (2002) lyfter som särskilt viktigt för att motivera medarbetare. Även att enkelt kunna lämna in förbättringsförslag och hantera förbättringsförslag med transparens såsom C2

Management gör är något som litteraturen lyfter som fördelaktigt vid en förslagsverksamhet (Rapp & Eklund, 2002).

Mätning

Eftersom medarbetarna uppmuntras och förväntas skicka in sina förslag genom systemet kan bolaget även mäta hur många förslag som kommer in per år och per medarbetare. För att motivera medarbetarna till att bidra med många förbättringsförslag arbetar de med ett bonussystem. Bonussystemet är ett poängsystem där medarbetarna belönas med ett visst antal poäng om de uppnår målen. Ett mål som är kopplat till bonussystemet är att genomföra ett visst antal förbättringar per år och anställd. På det sättet finns det enligt respondenten också en ren monetär belöning kopplat till deras förbättringsverksamhet. Bonussystem beskrev dessutom litteraturen som ett enkelt sätt att förstärka beteenden som är positiva gentemot förbättringsarbeten (Bessant et al., 2001). Dock menade litteraturen att ett belöningssystem inte nödvändigtvis behöver vara kopplad till individnivå eller till finansiell belöning såsom C2 Management gör idag (Kerrin & Oliver, 2002). Litteraturen beskrev även problem som kan uppstå vid individuell belöning, exempelvis att belöning i proportion med förslagets värde tenderar att endast uppmuntra större förbättringar (Bessant & Francis, 1999). C2 Management uppmuntrar istället beteendet att ständigt lämna in förbättringsförslag, vilket är i linje med vad litteraturen anser är ett effektivt sätt att hantera ett belöningssystem (Bessant & Francis, 1999).

Att C2 Management mäter sitt förbättringsarbete ligger i linje med vad Elg (2022) beskriver krävs för att effektivt möjliggöra och driva förbättringar. Mätningarna utförs praktiskt genom deras system där statistik över inlämnade förbättringsförslag registreras. Vid sammanställandet av förbättringsförslagen sätter de även upp resultatet på väggen på kontoret för att visuellt visa resultatet. Genom att använda sig av detta prestationsmått kan C2 Management skapa sig en nulägesbild och utvärdera om organisationens mål uppnås, vilket är i linje med vad litteraturen beskriver vad nyttan är med prestationsmått (Elg et al, 2007; Mehmood et al 2014). Även om C2 Management främst mäter hur många förbättringar som genomförs per år uppger respondenten att det finns möjlighet att mäta utefter andra KPI:er också. Exempelvis kan systemet hantera mätning kring hur effektivt hanteringen av förbättringar eller andra ärenden genomförs och engagemangsnivån kopplat till hur många personer som är med och lämnar in förbättringar. Systemet kan även visa inom vilka områden som flest förbättringsförslag inkommer. Det menar respondenten kan vara användbart för att utläsa vart företaget lägger störst fokus för tillfället och som en måttstock för hur arbetet mot interna mål ser ut. Genom att använda prestationsmått kan C2 Management följa utvecklingen av förbättringsåtgärder, vilket ligger i linje med vad Zakaria et al. (2011) beskriver.

Om man som verksamhet mäter sitt förbättringsarbete är det enligt respondenten även enklare att kunna analysera sitt förbättringsarbete och göra det spårbart. Om flera förbättringsförslag leder till sämre arbetsmetoder kan verksamheten utvärdera hur de arbetar med förbättringar och

analysera varför de inte uppnår de resultat som förväntades. Vilket även är i linje med litteraturen som förespråkar ett strukturerat sätt att kontrollera och analysera processer för att skapa sig kunskap och förståelse kring utfallet av förbättringsarbetet (Gremyr et al., 2020). Därför förespråkar respondenten att använda ett system för att administrera och samla förbättringsförslag istället för att ta de muntligt eller via mejl. Att arbeta med en transparens mot alla medarbetare vid hanteringen av förbättringsförslag och att alla ska kunna ta del av statistiken var även något som respondenten lyfte kring mätning av förbättringsarbetet. Eftersom alla kan se varandras förslag kan de enligt respondenten också enkelt sprida goda exempel i verksamheten. Det möjliggör även att organisationen kan skapa en kunskapsbank där alla förbättringsförslag sparas för att användas vid ett senare tillfälle då man upplever liknande problem eller om man vill kunna ta reda på vem som tidigare har hanterat ett liknande problem.

6. Slutsats & Rekommendationer

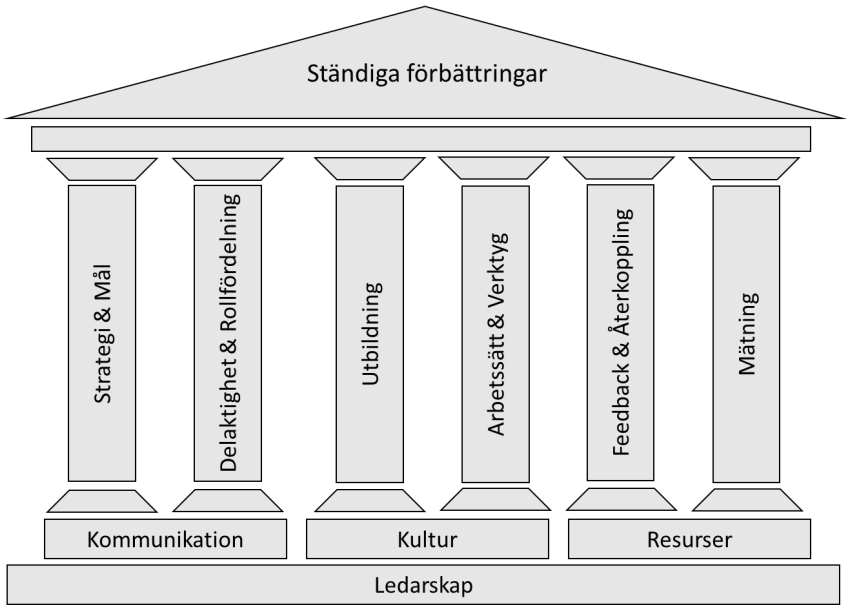
Följande avsnitt kommer presentera examensarbetets slutsatserna och de framtagna rekommendationerna. Avsnittet börjar med att presentera slutsatserna för de första två delmålen. Därefter presenteras rekommendationerna vilket svarar mot det tredje delmålet.

6.1 Slutsats

Att lyckas hantera och implementera förbättringsarbete har enligt litteraturen visat sig vara svårt och ett stort antal initiativ misslyckas. Litteraturen beskriver att ett stort hinder ligger i skapandet av den infrastruktur som är nödvändig för att koordinera förbättringsarbetet. Därav syftade examensarbetet till att först uppfylla följande delmål:

1. Identifiera viktiga möjliggörare och komponenter för att skapa en infrastruktur för arbete med ständiga förbättringar.

Enligt litteraturen finns det ett flertal möjliggörare och komponenter som krävs för att skapa en infrastruktur för att arbete med ständiga förbättringar. Utifrån författarnas definitioner på begreppen möjliggörare och komponent valdes de mest kritiska ut till infrastrukturen. Ytterligare kriterier för att välja byggstenar till infrastrukturen var att identifiera möjliggörare och komponenter som var återkommande hos flera författare och olika branscher. Baserat på dessa kriterium skapades en infrastruktur, se Figur 6.1:

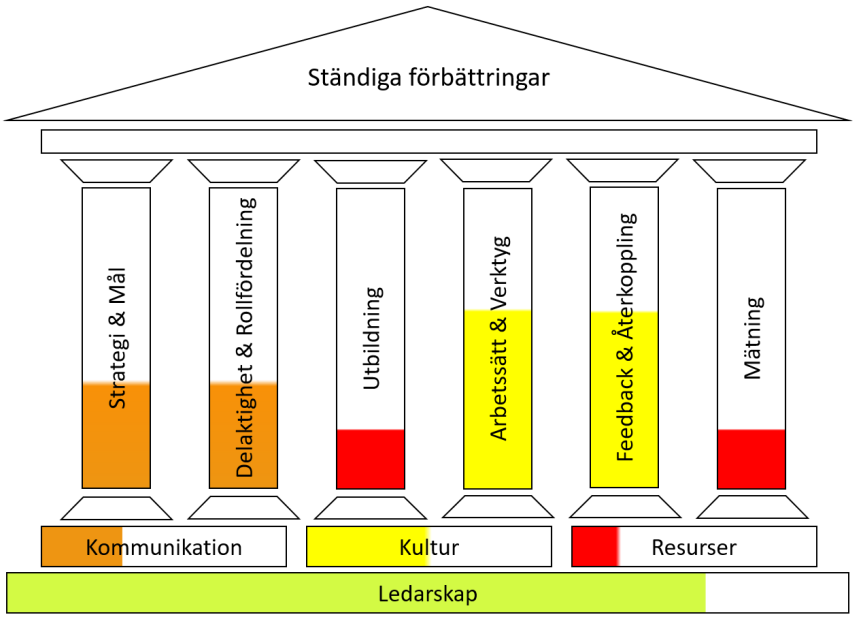


Figur 6.1: Modell över infrastruktur för ständiga förbättringar

Att möjliggörarna i den konceptuella modellen utgör grunden beror på att avsaknaden av dessa, ofta leder till misslyckade implementationsförsök. Utan exempelvis tillräckligt stöd från ledningen eller resurser, kan inte förbättringsarbetet på ett framgångsrikt sätt implementeras. Det blir därför kritiskt att dessa möjliggörare finns på plats för att stötta resterande komponenter. Vidare syftade examensarbetet till att uppfylla följande delmål:

2. Utvärdera OTF:s nuvarande förbättringsarbete.

Analysen visade både styrkor och svagheter i OTF:s förbättringsarbete, se Figur 6.2 för en kartläggning av OTF i förhållande till den konceptuella modellen. En av enhetens främsta styrka är det engagerade ledarskapet. Det finns även ett engagemang och nyfikenhet från medarbetarna att arbeta mer med förbättringsarbete. Flera av medarbetarna ställer sig dessutom positiva till förändringen och efterfrågar dessutom fler initiativ. Att enheten befinner sig på låga nivåer på de flesta komponenter och möjliggörare är rimligt givet att de nyligen startat upp sitt förbättringsarbete. Analysen av OTF:s nuläge visade att även om medarbetare uppmuntras till delaktighet, blir det problematiskt med de juridiska regelverk som ofta kräver mandat vid ändringar. Det innebär att utan behörighet att genomföra ändringar går det inte att som medarbetare genomföra förbättringsprojekt på egen hand. En viktig komponent för att lyckas med ständiga förbättringar är medarbetarnas delaktighet. En faktor som OTF upplever svårigheter kring givet de regleringar som enheten måste arbeta utefter. Utvärderingen av enhetens nuläge ger OTF värdefull insikt i hur nuläget ser ut samt hur de framöver kan prioritera och utveckla sitt förbättringsarbete. Givet de höga engagemang från PL och intresse hos HL finns goda möjligheter till att vidareutveckla nuvarande förbättringsarbete.



Figur 6.2: Kartläggning av OTF i förhållande till den konceptuella modellen

6.2. Rekommendationer

Avslutningsvis syftade examensarbetet till att uppfylla följande delmål:

3. Rekommendera hur OTF kan strukturera upp sitt förbättringsarbete med hänsyn till de identifierade beståndsdelarna.

Följande rekommendationer skall bistå OTF att implementera förbättringsarbete med stöd av infrastrukturen. Rekommendationerna är framtagna efter den konceptuella modellen samt med inspiration från hur C2 Management praktiskt arbetar med sitt förbättringsarbete. Bilaga 4 redovisar ett matrisdiagram över vilka rekommendationer som stärker respektive komponent och möjliggörare. Matrisdiagrammet är framtaget för att underlätta prioriteringen av de föreslagna rekommendationerna. De framtagna rekommendationerna kommer presenteras i fallande ordning utefter hur höga poäng de fick i matrisdiagrammet. Även fast rangordningen kan underlätta prioriteringen av rekommendationerna, bör detta ses som en riktlinje och kan användas med en viss flexibilitet där fokus ligger på att bygga upp infrastrukturen från grunden. Därmed bör OTF fokusera initialt på de möjliggörarna som anses som mest kritiska för fortskridning av förbättringsarbete.

R1: Engagerat ledarskap: Ett engagerat ledarskap från både PL och ledning är en kritisk faktor för att skapa den infrastruktur som måste finnas på plats. Genom att bidra med stöttning och koordination av förbättringsarbetet, lägger PL och ledningen grunden för infrastrukturen. Det är viktigt att ledarna i framtiden syns och kommunicerar ut hur förbättringsarbetet skall drivas. För att uppnå detta, bör PL införa en stående punkt om förbättringsarbetet på de veckovisa mötena. Det bör även ligga på PL och ledningens ansvar att stötta HL och säkerställa att förbättringsförslag från HL genomförs.

R2: Budgetera förbättringsarbetet: För att lyckas implementera de föreslagna rekommendationerna och arbeta med förbättringsarbetet framöver är det viktigt att ledningen i förväg beslutar om hur mycket resurser de kan avsätta. Genom att budgetera för möjliggöraren *Resurser* säkerställer enheten att möjliggöraren prioriteras. Det kan anses vara av större vikt att säkerställa att just denna möjliggöraren utvecklas då den kommer att påverka flera av de viktiga komponenterna för att på lång sikt kunna arbeta framgångsrikt förbättringsarbetet. Utan tillräckliga resurser finns det en risk att ytterligare förbättringsåtgärder inte lyckas.

R3: Utbilda samtliga medarbetare: Enheten bör utbilda medarbetarna inom vad de definierar förbättringar och förbättringsarbeten som. Likt C2 Management bör OTF fokusera på att lyfta exempel på vad en förbättring kan vara. De bör även utbilda och informera medarbetarna kring hur de på enheten ska arbeta med förbättringar och hur förbättringsprocessen ser ut. Detta för att skapa en helhetsbild om hur en medarbetare går tillväga från idé till genomförd åtgärd. Som litteraturen beskrev är det fördelaktigt att först utbilda ledningen och chefer för att vidare

fortsätta att utbilda resterande medarbetare. Eftersom att det i dagsläget är osäkert om ledning och PL besitter tillräcklig erfarenhet och kunskap gällande förbättringsarbete rekommenderas OTF att ta hjälp av en extern expert för att utbilda dessa.

R4: Tydliggör förbättringsmål: Enheten bör vara tydliga med vad målen för förbättringsarbetet är. Genom att skapa mål som har ett tydligt syfte bör det bli enklare för medarbetarna att arbeta i riktning mot de strategiska målen och för att bibehålla motivation. PL bör även kommunicera ut de gemensamma målen till hela organisationen för att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. Ett förslag på ett konkret mål är att likt C2 Management sätta ett mål om att genomföra ett visst antal förbättringsförslag per år. Med förhoppningen att det skall bidra till ökad kultur och sammanhållning. Eftersom målet är fördelat på hela enheten bör det ligga i allas intresse att bidra. Genom att sätta detta målet blir det mer konkret att ledningen värdesätter förbättringsarbeten.

R5: Implementera ett förslags- och belöningssystem: Eftersom det i nuläget saknas en tydlig process för hur förbättringsförslag hanteras är en rekommendation att implementera ett system som tar hand om dessa. OTF bör likt C2 Management arbeta med förbättringsförslag på ett systematiskt sätt med hjälp av fungerande system. Genom att använda ett system som samlar in förslag behöver HL inte vänta på att en PL blir tillgänglig för att ta emot förslaget. Ytterligare fördelar med ett system som samlar förbättringsförslag är att det över tid kan fungera som en databas över tidigare förbättringsideér, vilket då ökar transparensen. Systemet kan dessutom på ett enkelt sätt föra statistik över både antal inkomna förbättringsförslag och genomförda förslag per år och anställd. Detta kommer även att förbättra deras processer med feedback och återkoppling då HL på egen hand kan följa med i processen. Att föra statistik över antal förbättringsförslag och antal genomförda förbättringsförslag skapar en ökad transparens och spårbarhet kring förbättringsarbetet. För att säkerställa att medarbetarna upplever det som värdeskapande att delta i förbättringsarbetet, bör enheten införa ett belöningssystem kopplat till förslagsverksamheten. Syftet med ett systemet är att uppmuntra medarbetarna att delta i förbättringsarbetet då det kan ge en monetär belöning. För att uppmuntra medarbetare till att ge förbättringsförslag, bör enheten likt C2 Management skapa ett system som belönar beteendet och ger poäng till alla förbättringsförslag, oavsett storlek.

R6: Mätning & feedback på förbättringsarbetet: Som både litteraturen och C2 Management påpekade är det viktigt att mäta progressionen av förbättringsarbetet. Därför rekommenderar examensarbetets författare att enheten diskuterar lämpliga mått för att mäta progressionen av samtliga möjliggörare och komponenter. Enligt litteraturen är det svårt att ge exakta mätetal som vardera organisation ska utgå från och att det är upp till organisationerna att ta fram lämpliga mätetal. När enheten har börjat mäta sitt förbättringsarbete rekommenderas de även att tillhandahålla feedback och återkoppling gällande resultatet till HL så att alla kan ta del av det aktuella nuläget. För att enheten på ett strukturerat sätt ska kunna följa upp och utvärdera

förbättringsarbetet rekommenderas enheten att använda en enkät som samtliga medarbetare får möjlighet att fylla i. Enkäten bör vara utformad utefter den konceptuella modellen för att utvärdera hur väl initiativ kopplat till de olika komponenterna och möjliggörarna har fungerat. Det skapar också underlag till att i fortsättningen kunna mäta progressionen av förbättringsarbetet utbredd i hela verksamheten.

R7: Tydliggöra roller och ansvar: I nuläget finns det olika roller och ansvar kopplade till rollerna. Däremot var det få som var medvetna om att rollen som HL innebar att förslag om hur processer kan förbättras var ett kriterium. Att det även var PL som var ansvarig för att driva förbättringsarbete var något som var oklart. En rekommendation är därför att förtydliga och kommunicera ut dessa ansvarsområden till samtliga medarbetare. Genom att öka vetskapen om rollfördelning och ansvar bör det bli enklare för HL att aktivt arbeta med förbättringsarbetet.

R8: Se över organisationsstruktur: En rekommendation är att låta Ledning och PL gemensamt ta beslut om deras nuvarande roller och ansvar. Eftersom tidsbrist har varit ett återkommande hinder i utvecklingen av förbättringsarbetet bör ett beslut tas gällande omfördelning av roller och ansvar. Med hänsyn till de juridiska regelverk som finns inom finans bör enheten diskutera om organisationsstrukturen är lämplig för förbättringsarbetet. I och med att mandatfrågan skapar en flaskhals i deras förbättringsarbete kan det vara lämpligt att tillförordna en heltidsansvarig för att vidare utveckla förbättringsarbetet.

R9: Skapa delaktighet i organisationen: För att arbeta med reflektion är en rekommendation att låta HL vara delaktiga i avstämningsmöten med PL under projektets gång. Genom att vara med på dessa möten är förhoppningen att OTF kan diskutera problem direkt när de uppstår eller dela med sig av framgångsexemempel. På så sätt kan förbättringar genomföras under pågående projekt. För att ytterligare skapa delaktighet är en rekommendation att införa en rutin om att efter varje avslutat projekt låta HL göra en utvärdering och sammanställa de lärdomar och reflektioner som de kommit fram till.

R10: Fira framgång & lyfta framgångsrika exempel: För att vidareutveckla en kultur som främjar förbättringsarbete bör OTF likt C2 Management lyfta framgångsrika exempel och fira framgång tillsammans. Att kommunicera ut och fira förbättringsarbeten visar ytterligare på ett engagerat ledarskap och är ett sätt att skapa en kultur som främjar ständiga förbättringar.

R11: Utvärdera nuvarande verktyg och arbetssätt: Eftersom det enligt den framtagna konceptuella modellen är viktigt att använda sig av lämpliga verktyg och arbetssätt för att lyckas med förbättringsarbete bör enheten se över användningen av redan befintliga verktyg och arbetssätt. Både PL och HL måste förstå syftet och målet med de olika verktygen för att bibehålla motivation till att använda de. PL bör utvärdera redan befintliga verktyg för att undersöka hur väl de bidrar till förbättringsarbetet. Dessutom bör enheten använda sig av

PDSA-cykeln som struktur för hur enheten i fortsättningen ska arbeta med sina processer. Genom att integrera PDSA-cykeln som är ett viktigt verktyg inom förbättringsarbetet, kan enheten integrera förbättringsarbetet i det dagliga arbetet.

R12: Förbättra tvärfunktionellt samarbete: En faktor till låg delaktigheten hos HL kan bero på bristen av kommunikation mellan PL och HL, samt kommunikationen sinsemellan HL. En förbättrad insyn mellan kontor och medarbetare är värdeskapande eftersom det leder till ökad problemlösning vid identifiering av rotorsaker till problem. För att kontoren inte skall arbeta på olika sätt och för att öka det tvärfunktionella samarbetet bör medarbetarna besöka varandras kontor. För att lyckas med det rekommenderas enheten att fortsätta med den nylanserade satsningen för att öka sammanhållningen genom fortsatta workshops och teambuildingaktiviteter. Dessa aktiviteter rekommenderas att genomföras i tvärfunktionella grupper där medarbetare från samtliga kontor möts.

7. Diskussion

Följande avsnitt kommer diskutera de metodval som examensarbetet bygger på. Vidare diskussion om generaliserbarhet kommer att presenteras. Avsnittet avlslutar därefter med en diskussion om förslag på vidare studier.

7.1 Metoddiskussion

Examensarbete har genomförts på distans och inga besök till OTF:s kontor i Luleå, Boden eller Piteå kunde genomföras. Eftersom OTF tillhör en samhällsviktig verksamhet hade banken strikta regelverk med hänsyn till Covid-19. Det innebar att under pandemin var inga besök möjliga på banken. När detta examensarbete skrevs, var den rådande pandemin nära sitt slut och OTF kunde successivt börja öppna upp för besök. Däremot kom beslutet att öppna upp verksamheten för besök för nära inpå slutet av arbetet. Därmed sågs det inte som värdeskapande att genomföra besök på enhetens kontor. Om detta arbete istället hade skrivits utan restriktioner, hade det varit fördelaktigt att i starten besöka samtliga kontor. Genom att besöka kontoren hade observationer kunnat användas som komplement till de semistrukturerade intervjuerna. Vilket i sin tur troligtvis hade hjälpt till att skapa en första nulägesbild över enheten och deras förbättringsarbete.

7.2 Generaliserbarhet

Den konceptuella modellen är framtagen oberoende av OTF där dess möjliggörare och komponenter är skapad för att passa olika verksamheter, oavsett bransch eller storlek. Förhoppningen är därmed att den konceptuella modellen är värdeskapande även för andra företag och organisationer. Modellen är skapad för att bistå organisationer med ett verktyg för att kunna utvärdera förbättringsarbetet. Likväl som verktyget gör det enklare för organisationer att få en överblick över vad som behöver prioriteras för att lyckas med ständiga förbättringar. Modellen ska därmed inte bistå organisationer med rekommendationer, vilket begränsar dess användning. Dock måste rekommendationer för fortsatt arbete specialanpassas för den organisationen det gäller samt vilka utmaningar som just den enskilde organisationen står inför. Vilket innebär att organisationen antingen själva måste besitta nog med erfarenhet inom förbättringsarbete alternativt ta hjälp av en extern part för att vidareutveckla sitt förbättringsarbete.

7.3 Fortsatta studier

Eftersom OTF var i uppstarten av sitt förbättringsarbete under våren 2022 när examensarbetet genomfördes var det svårt att analysera deras nuvarande arbetssätt eftersom dessa nyligen initierats. Därför skulle det kunna vara värdeskapande att genomföra en ny utvärdering hos enheten under hösten 2022 för att utvärdera hur väl initiativ och arbetssätt har implementerats

under en längre period. Vidare finns det värde i att fortsatt utveckla modellen genom att skapa den enkät som rekommenderas att användas för att på ett strukturerat sätt följa progressionen av förbättringsarbetet. En tillhörande enkät som är uppbyggt från modellen kan skapa underlag till att hjälpa organisationer att ytterligare mäta progressionen kvantitativt.

Om examensarbetet hade genomförts igen skulle ett större fokus ligga kring själva förslagsverksamheten. Givet att C2 har ett eget system för just förslagsverksamhet samt att OTF brister i själva förslagsprocessen, vore det värdeskapande att kartlägga denna process. En kartläggning av hur förslagsverksamheten bör genomföras vore dessutom värdeskapande till företag i alla branscher. Eftersom processen att ge förslag är oberoende av typ av företag kan kartläggningen vara användbar i alla branscher. Avslutningsvis vore det intressant med fortsatta studier inom ämnet hos de organisation och företag som likt OTF har strikta regelverk att förhålla sig till. Exempelvis har sjukvården likt finanssektorn regelverk som måste följas. Här vore det intressant att undersöka hur ständiga förbättringar och framförallt delaktighet hos medarbetare påverkas av dessa när delaktigheten kraftigt begränsas.

8. Referenser

Ahmed, P. K., Loh, A. Y., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, *10*(4-5), 426-434. doi.org/10.1080/0954412997361

Aleu, F. G., & Van Aken, E. M. (2016). Systematic literature review of critical success factors for continuous improvement projects. *International Journal of Lean Six Sigma*, *7*(3), 214–232. doi.org/10.1108/ijlss-06-2015-0025

Almaiman, S., & McLaughlin, P. (2018). Facilitating a continuous improvement culture: a literature review. *Proceedings of the 16th International conference on Manufacturing Research.* doi.org/10.3233/978-1-61499-902-7-493

Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of operations management, 27*(6), 444-461. doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002

Andjelkovic Pesic, M., & Dahlgaard, J. J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(5-6), 652–663. doi:10.1080/14783363.2013.791109

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese *kaizen* activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, *28*(6), 518-539. doi.org/10.1108/01443570810875340

Appleton, J. V. (1995). Analysing qualitative interview data: Addressing issues of validity andreliability. *Journal of Advanced Nursing, 22*(5), 993-997. doi.org/10.1111/j.1365-2648.1995.tb02653.x

Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee Involvement as a Key Determinant of Core Quality Management Practices. *Total Quality Management & Business Excellence, 28*(11–12), 1209–1226. doi: 10.1080/14783363.2015.1094369.

Baird, K., Hu, K.J. & Reeve, R. (2011), The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance, *International Journal of Operations and Production Management* , *31*(7), 789-814. doi:10.1108/01443571111144850

Beraldin, A. R., Danese, P., & Romano, P. (2022). Employee involvement for continuous improvement and production repetitiveness: a contingency perspective for achieving organisational outcomes. *Production Planning & Control*, *33*(4), 323-339. doi:10.1080/09537287.2020.1823024

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur AB.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, *14*(1), 7-28. doi:10.1504/ijtm.1997.001705

Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, *21*(2), 67-77. doi:10.1016/s0166-4972(00)00023-7

Bessant, J. (2003) *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*, Chichester: Wiley.

Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*. *19*(11), 1106-1119. doi.org/10.1108/01443579910291032

Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation, 14*(1), 17-29. doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1

Boer, H., Berger, A., Chapman, R., & Gertsen, F. (2017). CI Changes from Suggestion Box to Organisational Learning: Continuous Improvement in Europe and Australia. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. doi:10.4324/9781315198286

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, *25*(4), 17-27.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101. doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Vol. 2). Stockholm: Liber AB.

Butler, M., Szwejczewski, M., & Sweeney, M. (2018). A model of continuous improvement programme management. *Production Planning & Control, 29*(5), 386–402. doi:10.1080/09537287.2018.1433887

Bååthe, J., Mattsson, J. (1993). *Produktivitets- och kvalitetsmätning i några svenska tjänsteföretag.* Högskolan i Karlstad.

C2 Management. (u.åa). *Förbättringsarbete som ger resultat.* https://www.c2management.se/17/2/om-oss/

C2 Management. (u.åb). *Behöver du komma i kontakt med oss?*. https://www.c2management.se/17/3/kontakta-oss/

Cano, M., Viza, E., & Kourouklis, A. (2017, September). Critical success factors for implementing continuous improvement approaches within public sector organisations. *In Proceedings of the 20th Excellence in Services International Conference, Verona, Italy* (s. 7-8).

Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *International Journal of Quality & Reliability Management, 26*(4), 369–379. doi:10.1108/02656710910950351

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. SAGE publications

Carpinetti, L.C.R., & de Melo, A.M. (2002). What to benchmark? A systematic approach and cases. *Benchmarking: An International Journal*, *9*(3), 244-255. doi.org/10.1108/14635770210429009

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning*, *10*(6), 807-815. https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019

Christoff, P. (2018). Running PDSA cycles. *Current problems in pediatric and adolescent health care*, *48*(8), 198-201. doi.org/10.1016/j.cppeds.2018.08.006

Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2006). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 918–931. doi:10.1016/j.jom.2006.08.002

Dabhilkar, M., Bengtsson, L., & Bessant, J. (2007). Convergence or National Specificity? Testing the CI Maturity Model across Multiple Countries. *Creativity and Innovation Management. 16*(4), 348–362. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00449.x

Dabhilkar, M., & Bengtsson, L. (2007). Continuous improvement capability in the Swedish engineering industry. *International Journal of Technology Management*, *37*(3-4), 272-289. doi:10.1504/ijtm.2007.012263

Dalhberg., J. (2019). Ekonom: De svenska bankerna ligger risigt till. SvD Näringsliv. https://www.svd.se/efter-skandalerna-bankerna-ligger-risigt-till

David, M., & Sutton, D. S. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur AB.

de Jager, B., Minnie, C., de Jager, J., Welgemoed, M., Bessant, J. & Francis, D. (2004). Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *15*(4), 315-324. doi.org/10.1108/17410380410535017

De Leede, J., & Kees Looise, J. (1999). Continuous improvement and the mini‐company concept. *International Journal of Operations & Production Management, 19*(11), 1188–1202. doi:10.1108/01443579910291087

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy of Management Review, 19*(3), 392. doi:10.2307/258933

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review, 25*(4), 850–863. doi:10.5465/amr.2000.3707740

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2014). "Systematic combining"—A decade later. *Journal of Business Research*, *67*(6), 1277-1284. doi:10.1016/j.jbusres.2013.03.036

Duke, II, J., & Edet, G. H. (2012). Organizational culture as a determinant of non-governmental organization performance: Primer evidence from Nigeria. *International Business and Management, 4*(1), 66–75.

Elg, M. (2022). *Förstå, förutse och förbättra: om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Elg, M., Gauthereau, V., & Witell, L. (2007). *Att lyckas med förbättringsarbete: förbättra, förändra, förnya.* Studentlitteratur AB.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, *4*(4), 229-243. doi.org/10.1108/14635779710195087

Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2020). Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks. *Total Quality Management & Business Excellence, 31*(15-16), 1684-1702, doi: 10.1080/14783363.2018.1504621

Fannon, S.R., Munive-Hernandez, J.E. & Campean, F. (2022). Mastering continuous improvement (CI): the roles and competences of mid-level management and their impact on the organisation's CI capability. *The TQM Journal*, *34*(1), 102-124. doi:10.1108/TQM-03-2021-0083

Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3 uppl, 178–183.

Formento, H. R., Chiodi, F. J., Cusolito, F. J., Altube, L. A., & Gatti, S. P. (2013). KEY FACTORS FOR A CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS. *Independent Journal of Management & Production, 4*(2). doi:10.14807/ijmp.v4i2.76

Fryer, K.J., Anthony, J. & Douglas, A. (2007), Critical success factors of continuous improvement in the public sector-a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, *19*(5), 497-517. doi.org/10.1108/09544780710817900

Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2014). Understanding environmental-operations integration: The case of pollution prevention projects. *International Journal of Production Economics, 153*, 149–160. doi:10.1016/j.ijpe.2014.02.015

Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2017). The organizational infrastructure of continuous improvement–an empirical analysis. *Operations Management Research, 10*(1), 33-46. doi:10.1007/s12063-016-0112-1

Galli, B. J. (2018). Importance and Impact of Culture and People in Continuous Improvement. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, 10(4), 13–44.* doi:10.4018/I*JSKD.2018100102*

Garcia‐Sabater, J. J., Marin‐Garcia, J. A., & Perello‐Marin, M. R. (2012). Is implementation of continuous improvement possible? An evolutionary model of enablers and inhibitors. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *22*(2), 99-112. doi:https://doi.org/10.1002/hfm.20262

Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, *8*(1), 82.

Gremyr. I., Bergquist, B., & Elg, M. (2020). *Quality management: an introduction* (1 uppl). Studentlitteratur AB.

Hafeez, K., Malak, N., & Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence, 17*(9), 1213–1229. doi:10.1080/14783360600750485

Hansson, J., & Eriksson, H. (2002), The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*. *6*(4), 44-54. doi.org/10.1108/13683040210451714

Hegade, A., Rajkumar, S., & Murthy, S. (2017). Standardization of Continuous Improvement Process. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, *3*(1). doi: 10.13140/RG.2.2.12400.4608

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science, 43*(9), 1258–1274. doi:10.1287/mnsc.43.9.1258

Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Organizational behavior (3 uppl.*). John Wiley Sons, Inc.

Holmemo, M.D., & Ingvaldsen, J. (2016), Bypassing the dinosaurs? - how middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, *27*(12), 1332-1345. doi:10.1080/14783363.2015.1075876

Holtzman, Y., & Anderberg, J. (2011). Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike. *Journal of Management Development*, *30*(1), 75-92. doi.org/10.1108/02621711111098389

Hyland, P., Mellor, R., O'Mara, E. & Kondepudi, R. (2000). A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools. *The TQM Magazine*. *12*(2), 117-124. doi:10.1108/09544780010318370

Iuga, M. V., Kifor, C. V., & Rosca, L.-I. (2015). Lean Information Management: Criteria For Selecting Key Performance Indicators At Shop Floor. *ACTA Universitatis Cibiniensis, 66*(1), 67–72. doi:10.1515/aucts-2015-0029

Integritetsskyddsmyndigheten. (2021). *Grundläggande principer.* https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer/

Jabrouni, H., Kamsu-Foguem, B., Geneste, L., & Vaysse, C. (2011). Continuous improvement through knowledge-guided analysis in experience feedback. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, *24*(8), 1419-1431. doi.org/10.1016/j.engappai.2011.02.015

Jaca, C., Viles, E., Mateo, R. & Santos, J. (2012). Components of sustainable improvement systems: theory and practice. *The TQM Journal, 24*(2), 142-154. doi.org/10.1108/17542731211215080

Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company - a case study. *Production Engineering Archives, 14*(14), 19–22. doi:10.30657/pea.2017.14.05

Jairath, N., Hogerney, M., & Parsons, C. (2000). The role of the pilot study: A case illustration from cardiac nursing research. *Applied Nursing Research*, *13*(2), 92-96. doi.org/10.1016/s0897-1897(00)80006-3

Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2020). Key success factors and benefits of Kaizen implementation. *Engineering Management Journal*, *32*(2), 98-106. doi.org/10.1080/10429247.2019.1664274

Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities?. *Total Quality Management & Business Excellence*, *28*(13-14), 1469-1488. doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170

Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management. *The TQM Magazine, 18*(4), 372–385. doi:10.1108/09544780610671048

Kaye, M. & Anderson, R. (1999). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management, 16*(5), 485-509. doi:10.1108/02656719910249801

Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management. *The TQM Magazine, 18*(4), 372–385. doi:10.1108/09544780610671048

Kerrin, M. and Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, *31*(3), 320-337. doi.org/10.1108/00483480210422732

Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management, 30*(4), 295–315. doi:10.1016/j.jom.2012.02.003

Kitapçi, H., & B. Sezen. (2007). The Effects of Participation in Decision Making, Individual Improvement Efforts and Training on the Quality of the Product Design Process. *Production Planning & Control, 18*(1), 3–8. doi:10.1080/09537280600940580.

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P. & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress*, *17*(1), 52‑72. doi.org/10.1080/0267837031000109526

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2020) *Principles of marketing: Scandinavian edition* (3 uppl.) . Pearson.

Kotler, P. Keller, K. (2009). *Marketing management* (13uppl.). Pearson Prentice Hall.

Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2017). The effects of employee perceived organizational culture on performance: The moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence, 4*(1), 1–17. doi:10.1080/14783363.2017.1302327

Kulak, D., Li, H. (2017). In the journey to enterprise agility: How teams keep learning and improving. *Switzerland: Springer International Publishing*. doi:10.1007/978-3-319-54087-0

Lakhe, R.R. & Mohanty, R.P. (1994). Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management, 11*(9), 9-33. doi.org/10.1108/02656719410074279

Lasrado, F., Arif, M., Rizvi, A., & Urdzik, C. (2016). Critical success factors for employee suggestion schemes: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis, 24*(2), 315–339. doi:10.1108/ijoa-04-2014-0753

Lau, R. S. M., & Anderson, C. A. (1998). A three‑dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *15*(1), 85–98. doi:10.1108/02656719810199277

Le Ducs, M. (23 oktober 2011). *Induktion, deduktion och abduktion.* http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html

Lee, H. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 623-639. doi:10.1108/02683940410551525

Li, J., Papadopoulos, C. T., & Zhang, L. (2016). Continuous improvement in manufacturing and service systems. *International Journal of Production Research*, *54*(21), 6281-6284. https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1228235

Lindberg, P., & Berger, A. (1997). Continuous improvement: design, organization and management. *International Journal of Technology Management*, *14*(1), 86-101. doi:10.1504/ijtm.1997.001710

Ljungström, M. (2005). A model for starting up and implementing continuous improvements and work development in practice. *The TQM Magazine, 17*(5), 385–405. doi: 10.1108/09544780510615915

Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., & Lomas, L. (2017). Strengthening Employee Participation and Commitment to Continuous Improvement through Middle Manager Trustworthy Behaviours. *Total Quality Management & Business Excellence, 28*(9–10), 974–988. doi:10.1080/14783363.2017.1303872

Mandal, P., Shah, K., Love, P. E. D., & Li, H. (1999). The diffusion of quality in Australian manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management, 16*(6), 575–590. doi.org/10.1108/02656719910245887

Marx, A. E. (2008). Critical Success Factors of Suggestions Systems. *IFE PsychologIA, 16*(1). doi:10.4314/ifep.v16i1.23761

McLean, R. & Antony, J. (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 370-376. doi.org/10.1108/IJPPM-07-2013-0124

McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of continuous improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, *28*(3-4), 219-237. doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414

Mehmood, S., Qadee, F., & Ahmad, A. (2014). Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8*(3), 662–679.

MÍkva, M., Prajová, V., Yakimovich, B., Korshunov, A., & Tyurin, I. (2016). Standardization – One of the Tools of Continuous Improvement. *Procedia Engineering*, *149*, 329–332. doi:10.1016/j.proeng.2016.06.674

Moica, S., Veres Harea, C., & Marian, L. (2018). Effects of Suggestion System on Continuous Improvement: A Case Study. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM).* doi:10.1109/ieem.2018.8607804

Molina‐Azorin, J.F., Tari, J.J., Claver‐Cortes, E. & Lopez‐Gamero, M.D. (2009). *Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration*. *International Journal of Management Reviews*, *11*(2), 197‐222. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x

Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2016). Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management (TQM) in Construction and Other Industries. *IRA-International Journal of Technology & Engineering, 5*(2), 32. doi.org/10.21013/jte.v5.n2.p2

Ngo, V. M. (2016). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: An investigation in Vietnamese retail banking sector. *12th Annual International Bata Conference.* doi:10.7441/dokbat.2016.43

Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in nursing & health*, *31*(4), 391–398.

Oliver, J. (2009). Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms. *International Journal of Quality & Reliability Management, 26*(6), 546–563. doi:10.1108/02656710910966129

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Studentlitteratur AB

Prajogo, D., & Sohal, A. (2004). The sustainability and evolution of quality improvement programmes–an Australian case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, *15*(2), 205-220. doi.org/10.1080/1478336032000149036

Pullin, J. (2005). Room for improvement. *Professional Engineering*. *18*(15). 38.

Pun, K.F., Chin, K.S. & Gill, R. (2001). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence, 12*(1), 95. doi.org/10.1080/09544120020010129

Rapp, C., & Eklund, J. (2002). Sustainable development of improvement activities-the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company. *Total Quality Management, 13*(7), 945–969. doi:10.1080/0954412022000017049

Rich, N. & Bateman, N. (2003). Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities. *International Journal of Operations & Production Management*, *23*(2), 185-199. doi.org/10.1108/01443570310458447

Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence, 25*(9-10), 986–1001. doi:10.1080/14783363.2013.856547

Sandholm, L. (2008). *Kvalitetsstyrning med totalkvalitet: verksamhetsutveckling med fokus på totalkvalitet*. (6., [omarb. och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Savolainen, T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation. *The TQM Magazine, 19*(1), 6–17. doi:10.1108/09544780710720808

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students.* (7 uppl.). Pearson Education Limited.

Silva, A. S., Medeiros, C. F., & Vieira, R. K. (2017). Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *Journal of Cleaner Production,* 150, 324–338. doi:10.1016/j.jclepro.2017.03.033

Singh, J., & Singh, H. (2012). Continuous improvement approach: state‐of‐art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma, 3*(2), 88–111. doi:10.1108/20401461211243694

Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy–literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal, 22*(1), 75–119. doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038

Soković, M., Jovanović, J., Krivokapić, Z., & Vujović, A. (2009). Basic quality tools in continuous improvement process. *Journal of Mechanical Engineering*, *55*(5), 1-9.

Spackman, L. (2009). Nine steps to make process improvement permanent. *Quality Progress*, *4*(24), 23-28.

Stelson, P., Hille, J., Eseonu, C. & Doolen, T. (2017). What drives continuous improvement project success in healthcare?. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, *30(*1), 43-57. doi.org/10.1108/IJHCQA-03-2016-0035

Swartling, Dag, & Daniel Olausson. 2011. Continuous Improvement Put into Practice: Alternative Approaches to Get a Successful Quality Program. *International Journal of Quality and Service Sciences, 3*(3), 337–351. doi:10.1108/17566691111182870

Swedish Institute of Quality. (2021). *Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet.* https://www.siq.se/mottagare-utmarkelsen-svensk-kvalitet/

Sörqvist, L. 2004. *Ständiga förbättringar.* Studentlitteratur, Lund.

Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M.N. (2012). Impact of total quality management and service quality in the banking sector. *International Journal of Telecommunications System and Management, 1*(1). doi: 10.4172/2167-0919.1000102.

Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News, 29*(7), 414–424. doi:10.1108/01409170610690871

Toor, S.-R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the "iron triangle": Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management, 28*(3), 228–236. doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.005

Van Aken, E. M., Farris, J. A., Glover, W. J., & Letens, G. (2010). A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*(7), 641–667. doi:10.1108/17410401011075648

Van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control, 32*(2), 132–144. doi:10.1080/09537287.2020.1716405

Verma, Pooja; Moran, John W. (2014). Sustaining a Quality Improvement Culture in Local Health Departments Applying for Accreditation. *Journal of Public Health Management and Practice, 20*(1), 43–48. doi:10.1097/PHH.0b013e3182a5a4a0

Wilson, J. (2014). *Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project.* SAGE Publications.

Yin, R. K. (2014). Case study research : Design and methods (5 ed.). London: SAGE.

Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. M. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises: survey results. *Total quality management*, *11*(4-6), 448-462. doi:10.1080/09544120050007760

Zakaria, Z., Yaacob, M. A., Yaacob, Z., Noordin, N., Mohamed Sawal, M. Z. H., & Zakaria, Z. (2011). Key performance indicators (KPIs) in the public sector: a study in Malaysia. *Asian Social Science*, *7*(7). doi:10.5539/ass.v7n7p102

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall Handläggare (HL) OTF

Info om oss
Tack för att du vill vara med med på intervjun och medverka till vårt exjobb. Vi är två studenter på Luleå Tekniska Universitet, som studerar Civilingenjör - Industriell ekonomi med inriktning mot kvalitetsutveckling. Vi läser nu vårt femte och sista år och skriver vårt examensarbete hos er på OTF.

Info om intervjun
Intervjun kommer vara 30 min lång och är bara egentligen till för att vi ska kunna få en bättre bild av hur ni arbetar på OTF. Så det är inget allvarligt förhör utan vi är bara nyfikna på hur ni arbetar och lägger ingen värdering kring svaren. Om du inte kan svara på några av frågorna så är det helt okej. Om det är okej så kan vi eventuellt höra av oss om det skulle dyka upp lite följdfrågor efter att vi har genomfört intervjuerna.

Info om ämnet
Vi skriver vårt arbete inom kvalitet - specifikt inom ständiga förbättringar. Syftet med studien är bland annat att identifiera viktiga komponenter för att kunna arbeta med ständiga förbättringar i en projektbaserad organisation. Så med dagens intervju hoppas vi kunna få en bättre nulägesbild av hur ni arbetar på OTF.

Info om anonymitet och personuppgifter
Du kommer att få full anonymitet i arbetetet, inget som sägs här kommer att kunna återspeglas till dig. Vi kommer spela in detta samtalet i syfte om att kunna transkribera intervjun i efterhand, men det är bara vi två som kommer ha tillgång till materialet så ingen annan ska lyssna på det. Vi kommer i samband med att vi lämnar in vår slutrapport till vår examinator, radera alla ljudfiler och andra personuppgifter, som exempelvis din mailadress. Resultatet av vårt exjobb kommer någon gång under sommaren förhoppningsvis om du är nyfiken av att se resultatet av intervjuerna.

Inledande frågor:

- Vad har du för roll?

- Hur länge har du arbetat på OTF?

- Vem rapporterar du till?/ Vem är din närmsta chef?

Inledande frågor gällande synen på ständiga förbättringar för att enklare skapa oss en bild av vad ständiga förbättringar innebär för respondenterna på OTF.

VAD - HUR - VARFÖR -> BE OM EXEMPEL

1. Hur skulle du beskriva företagskulturen på OTF? Öppen atmosfär, hjälps alla åt, bra kommunikation, bra samarbete, etc.?
2. Vem eller vilka är enligt dig kunden hos er på OTF?
   [Eftersom kunden är en ytterst central del av området ständiga förbättringar bör det vara av vikt att klargöra hur se olika medarbetarna inom OTF ser på det].
3. Kan du beskriva vad ständiga förbättringar/förbättringsarbete innebär för dig?
   [Vad innebär det att arbeta med ständiga förbättringar?]

   Efter att respondenten har gett sin bild av begreppet ska vi förtydliga vad vår definition är för att resterande intervjufrågor besvaras med vår definition i bakhuvudet.
   Vår definition av att arbeta med ständiga förbättringar: *involvera hela organisationen till att kontinuerligt förbättra och förändra alla interna processer med målet att förbättra kundnöjdhet/medarbetarnöjdhet.*

4. Jobbar ni med någon typ av förbättringsarbete idag på OTF? Om ja, Kan du ge ett exempel?
   a. Utveckla mer: Har du gett ett förbättringsförslag?/ Varit med i ett förbättringsinitiativ? Hur har du/ni gått tillväga?
   b. Hur har det förändrats tycker du genom åren?
   c. Vet du om det finns några mål för vad förbättringsarbetet ska resultera i? Är de kopplade till resultat (Vi ska uppnå förbättringar inom detta område för att öka leveranssäkerhet t.ex.)? Kopplade till kunderna? (Hur fick du information kring vilka mål ni har?)

5. Uppfattar ni att ledningen engagerar sig i förbättringsarbetet, och i sådanna fall, hur?

6. Finns det möjlighet för alla medarbetare att delta i förbättringsarbetet? (Känner ni er delaktiga?) Om ja, vilka aktiviteter genomför ni i grupp eller som individ kopplat till förbättringsarbetet? Har du några tankar på andra aktiviteter eller arbetssätt som du hade velat ha/genomföra kopplat till ert förbättringsarbete? Upplever du att du uppmuntras att delta i förbättringsarbete?

7. Har du tillräcklig kunskap för att föreslå, initiera och genomföra förbättringsarbeten? Om inte, vad tycker du saknas för att du skulle känna att du har möjlighet till det?

8. Vet du om ni har någonstans ni kan lämna in förbättringsförslag? Hur gör man om man har ett förbättringsförslag? Har du haft ett förbättringsförslag?

9. Har ni ett arbetssätt för att utnyttja lärdomar från ett avslutat projekt till ett nytt? (Drar man lärdomar från tidigare projekt?) Om nej, varför tror du att ni inte gör det? Hur skulle du vilja genomföra det? Om ja, tycker du att det funkar/är effektivt? Vad funkar bra/dåligt?
10. Använder ni några rutiner eller standardmetoder i era projekt? Om JA " Exempel? " Hur följs de upp? " Uppdateras de? Om NEJ " Varför inte?

11. Får du någon feedback/återkoppling idag på ditt arbete?

a. Om ja, Vilken typ av feedback får du? Hur får du det? Hur skulle du vilja få din feedback? Hur ofta får du det?
b. Hanterar ni och får ni feedback/återkoppling gällande både saker som behöver utvecklas och sådant som fungerar bra? Firar ni framgångar (kanske lite ledande; skriva om).
c. Om nej, skulle du vilja ha någon typ av feedback? I sådana fall vad och hur?

11. Mäter organisationen dina individuella eller gruppbaserade prestationer idag? Om JA " Exempel på vad som mäts? " Hur? Om NEJ " Skulle du vilja bli mätt och exempel på vad?

12. Helt fri och öppen fråga:
    a. Vilka områden anser du är viktigast för att ni på OTF framgångsrikt ska kunna jobba med ständiga förbättringar?
    b. Vad är den största utmaningen med förbättringsarbete på er/din avdelning?

13. Har ni någon rollfördelning för förbättringsarbetet? Alltså några specifika ansvarsområden beroende på vilken befattning man har? Om ja, tycker du att det är lämpligt ansvarsområde eller hade du velat ändra något i din roll? Om nej, vad anser du att du bör ansvara för gällande förbättringsarbete?

15. Övrigt

Bilaga 2: Intervjumall Processledare (PL) OTF

Info om oss
Tack för att du vill vara med med på intervjun och medverka till vårt exjobb. Vi är två studenter på Luleå Tekniska Universitet, som studerar Civilingenjör - Industriell ekonomi med inriktning mot kvalitetsutveckling. Vi läser nu vårt femte och sista år och skriver vårt examensarbete hos er på OTF.

Info om intervjun
Intervjun kommer vara 30 min lång och är bara egentligen till för att vi ska kunna få en bättre bild av hur ni arbetar på OTF. Så det är inget allvarligt förhör utan vi är bara nyfikna på hur ni arbetar och lägger ingen värdering kring svaren. Om du inte kan svara på några av frågorna så är det helt okej. Om det är okej så kan vi eventuellt höra av oss om det skulle dyka upp lite följdfrågor efter att vi har genomfört intervjuerna.

Info om ämnet
Vi skriver vårt arbete inom kvalitet - specifikt inom ständiga förbättringar. Syftet med studien är bland annat att identifiera viktiga komponenter för att kunna arbeta med ständiga förbättringar i en projektbaserad organisation. Så med dagens intervju hoppas vi kunna få en bättre nulägesbild av hur ni arbetar på OTF.

Info om anonymitet och personuppgifter
Du kommer att få full anonymitet i arbetetet, inget som sägs här kommer att kunna återspeglas till dig. Vi kommer spela in detta samtalet i syfte om att kunna transkribera intervjun i efterhand, men det är bara vi två som kommer ha tillgång till materialet så ingen annan ska lyssna på det. Vi kommer i samband med att vi lämnar in vår slutrapport till vår examinator, radera alla ljudfiler och andra personuppgifter, som exempelvis din mailadress. Resultatet av vårt exjobb kommer någon gång under sommaren förhoppningsvis om du är nyfiken av att se resultatet av intervjuerna.

Inledande frågor:

- Vad har du för roll?

- Hur länge har du arbetat på OTF?

- Vem rapporterar du till?/ Vem är din närmsta chef?

Inledande frågor gällande synen på ständiga förbättringar för att enklare skapa oss en bild av vad ständiga förbättringar innebär för respondenterna på OTF.

VAD - HUR - VARFÖR -> BE OM EXEMPEL

1. Hur skulle du beskriva företagskulturen på OTF? Öppen atmosfär, hjälps alla åt, bra kommunikation, bra samarbete, etc.?
2. Kan du beskriva vad ständiga förbättringar/förbättringsarbete innebär för dig?
   [Vad innebär det att arbeta med ständiga förbättringar?]

Efter att respondenten har gett sin bild av begreppet ska vi förtydliga vad vår definition är för att resterande intervjufrågor besvaras med vår definition i bakhuvudet.
Vår definition av att arbeta med ständiga förbättringar: *involvera hela organisationen till att kontinuerligt förbättra och förändra alla interna processer med målet att förbättra kundnöjdhet/medarbetarnöjdhet.*

3. Jobbar ni med någon typ av förbättringsarbete idag på OTF? Om ja, Kan du ge ett exempel?
    a. Hur kommer det sig att ni började med initiativen? Morgonmöte/Månadsreflektion/Workshop
    b. Hur har det förändrats tycker du genom åren?
    c. Finns några mål för vad förbättringsarbetet ska resultera i? Är de kopplade till resultat (Vi ska uppnå förbättringar inom detta område för att öka leveranssäkerhet t.ex.)? Kopplade till kunderna? (Hur fick du information kring vilka mål ni har?)

4. Uppfattar ni att ledningen engagerar sig i förbättringsarbetet, och i sådanna fall, hur?

5. Uppmuntras medarbetarna till att delta i förbättringsarbete? Hur uppmuntras dem?

6. Har du tillräcklig kunskap för att föreslå, initiera och genomföra förbättringsarbeten? Om inte, vad tycker du saknas för att du skulle känna att du har möjlighet till det?

7. Vet du om ni har någonstans ni kan lämna in förbättringsförslag? Hur gör man om man har ett förbättringsförslag? Har ni någon processkarta för förättringsförslagsprocessen?

8. Har ni ett arbetssätt för att utnyttja lärdomar från ett avslutat projekt till ett nytt? (Drar man lärdomar från tidigare projekt?) Om nej, varför tror du att ni inte gör det? Hur skulle du vilja genomföra det? Om ja, tycker du att det funkar/är effektivt? Vad funkar bra/dåligt?

9. Använder ni några rutiner eller standardmetoder i era projekt? Om JA " Exempel? " Hur följs de upp? " Uppdateras de? Om NEJ " Varför inte?

10. Ger du någon feedback/återkoppling idag på handläggarnas arbete?
    a. Om ja, Vilken typ av feedback ger du? Hur ger du den? Hur ofta ger du den?
    b. Hanterar ni och får ni feedback/återkoppling gällande både saker som behöver utvecklas och sådant som fungerar bra? Firar ni framgångar (kanske lite ledande; skriva om).
    c. Om nej, skulle du vilja ha någon typ av feedback? I sådana fall vad och hur?
    d. Ger alla processledare feedback på samma sätt? Alltså, finns det en rutin för hur ni ska ge feedback?

11. Mäter organisationen individuella eller gruppbaserade prestationer idag? Om JA " Exempel på vad som mäts? " Hur? Om NEJ " Finns det andra mätetal som du anser hade varit relevanta gällande förbättringsarbete? Både hårda och mjuka saker.

12. Helt fri och öppen fråga:
    a. Vilka områden anser du är viktigast för att ni på OTF framgångsrikt ska kunna jobba med ständiga förbättringar?
    b. Vad är den största utmaningen med förbättringsarbete på er/din avdelning?

13. Har ni någon rollfördelning för förbättringsarbetet? Alltså några specifika ansvarsområden beroende på vilken befattning man har? Om ja, tycker du att det är lämpligt ansvarsområde eller hade du velat ändra något i din roll? Om nej, vad anser du att du bör ansvara för gällande förbättringsarbete?
Vilket ansvar över förbättringsarbete har ni processledare?

Specifika frågor till Processledarna:

1. Anser ni att ni har tillräckliga resurser för att bedriva förbättringsarbete? Både i form av tid och pengar?

Therese och Lina: Hur ser du på lärande i din organisation?

a. Ge exempel på hur du arbetar med lärande eller att främja lärande?

2. Har ni någon rollfördelning för förbättringsarbetet? Alltså några specifika ansvarsområden beroende på vilken befattning man har? Vad är ditt ansvar/vad är din roll som processledare i förbättringsarbetet? Om ja, tycker du att det är lämpligt ansvarsområde eller hade du velat ändra något i din roll? Om nej, vad anser du att du bör ansvara för gällande förbättringsarbete?

3. . Är kunden med i projekten? Utgår ni ifrån kunden? Har ni ett kundfokus i ert arbete?

4. Mäter du resultat inom avdelningen idag? Om JA " Exempel på vad som mäts? " Hur? " Sker någon återkoppling till personalen? Om NEJ " Varför inte? " Finns det hinder för att mäta?

a. Vad är den största utmaningen med förbättringsarbete på er/din avdelning?

15. Övrigt

Bilaga 3: Intervjumall C2 Management

Datum:
Roll

Inledande frågor om C2 management:

1. Vad har du för roll på C2 Management?

2. Hur länge har du arbetat på C2 management?

3. Kan du beskriva C2 Management? (lite kort)

4. Hur skulle du beskriva kulturen hos er?

5. Hur skulle du beskriva ständiga förbättringar?

Efter att respondenten har gett sin bild av begreppet ska vi förtydliga vad vår definition är för att resterande intervjufrågor besvaras med vår definition i bakhuvudet. Vår definition av att arbeta med ständiga förbättringar: *involvera hela organisationen till att kontinuerligt förbättra och förändra alla interna processer med målet att förbättra kundnöjdhet/medarbetarnöjdhet.*

Som sagt så handlar vårt arbete om ständiga förbättringar och vad som krävs för att kunna arbeta med ständiga förbättringar. Alltså, vilken typ av infrastruktur som måste finnas på plats och vilka komponenter som ska ingå i den strukturella biten för att lyckas. Därför är vi lite nyfikna på att höra hur er struktur kring förbättringsarbetet ser ut för att kunna möjliggöra ständiga förbättringar. Så vi kommer nu komma in på lite övergripande frågor gällande strukturen för ert förbättringsarbete för att sen komma in på lite mer detaljerade frågor.

6. Vad skulle du säga är viktiga delar eller komponenter för att en organisation ska kunna jobba med ständiga förbättringar? Då tänker vi lite hårdare bitar som utbildning, rollfördelning, mätning osv.
    - Hur ser ert arbete ut rent praktiskt kring dessa komponenter? Exempelvis, hur arbetar ni med (de komponenter hon nämner)?

7. Om vi istället vänder på det och frågar vad som måste finnas för att möjliggöra dessa komponenter, alltså vad är enligt dig viktiga möjliggörare? Då tänker vi exempelvis ledarskap, strategi/vision, kultur.
    - Hur skulle du säga att ni jobbar med dessa möjliggörare rent praktiskt och är det någon/några av dem som är svårare att få till?

Mätning och feedback

8. Mäter ni ert förbättringsarbete på något sätt? Vilka KPI:er har ni?
    - Vad isf mäter ni?
9. Mäter ni både kvalitativa och kvantitativa saker?
10. Hur får man som medarbetare ta del utav det/kommuniceras det ut på något sätt?

Förslagsverksamhet - Hur gör ni internt och hur funkar det systemet ni erbjuder?

11. Hur gör man om man har ett förbättringsförslag?
12. Har ni någon processkarta för förslagsverksamheten?
13. Hur får man återkoppling på sina förslag?
14. Mäter ni hur många förslag som kommer in på något sätt?

Rollfördelning

15. Jobbar ni med någon typ av rollfördelning kopplat till ert förbättringsarbete? I sådana fall hur kan de olika ansvarsområdena se ut beroende på vilken medarbetare man är?

Utbildning

16. Har du tillräcklig kunskap för att föreslå, initiera och genomföra förbättringsarbeten? Om inte, vad tycker du saknas för att du skulle känna att du har möjlighet till det?
17. Hur arbetar ni för att kontinuerligt förbättra er egna kunskap inom kvalitet och förbättringsarbeten?

Delaktighet

18. Finns det möjlighet för alla medarbetare att delta i förbättringsarbetet?
19. Hur arbetar ni för att skapa delaktighet hos era medarbetare?

Strategi/vision och mål - Både delmål och större mål

20. Vet du om det finns några mål för vad förbättringsarbetet ska resultera i? Är de kopplade till resultat (Vi ska uppnå förbättringar inom detta område för att öka leveranssäkerhet t.ex.)? Kopplade till kunderna? (Hur fick du information kring vilka mål ni har?)
    a. Vilken information kring målen får man som medarbetare? Får man ta del av allt eller är det filtrerat beroende på roll i organisationen?
21. Hur kommuniceras delmål samt större strategiska mål ut?

Lärande organisation

22. Hanterar ni lärdomar från tidigare projekt på något sätt? Om ja, hur omsätter ni det för att dra nytta av det till kommande projekt?
23. Använder ni några verktyg för förbättringsarbete inom projekt, exempelvis PDCA-cykeln eller liknande? Kan du ge något exempel hur det praktiskt ser ut?

24. Reflekterar ni och återkopplar med varandra efter ett avslutat projekt? Hur ser den processen ut?

Återkoppling/Feedback

25. Får du någon feedback/återkoppling idag på ditt arbete?
    a. Vilken typ av feedback får ni?
    b. Vilken typ av feedback får ni?
    c. Hur ofta får man feedback?

25. Använder ni några rutiner eller standardmetoder i era projekt? Om JA " Exempel? " Hur följs de upp? " Uppdateras de? Hur ser rutinerna ut/vad innehåller rutinerna?

Som vi har förstått det så är ni en projektbaserad organisation och det vi har sett när vi har tagit del av litteratur är att projektbaserade organisationer kan uppleva problem med standardiserade arbetssätt när många av projekten är av olika karaktär och längd.

26. Upplever ni också det i era projekt, att dem är olika osv? Om Ja, hur hanterar ni det? Hur drar ni lärdomar från tidigare projekt osv om dem skiljer sig från varandra?

Bilaga 4: Matrisdiagram

	Implementera ett förslags- och belöningssystem	Utveckla en lärande och delaktig organisation	Engagerat ledarskap	Tydliggör förbättringsmål	Förbättra tvärfunktionellt arbete	Fira framgång & Lyfta framgångsrika exempel	Se över organisationsstruktur	Budgetera förbättringsarbetet	Utbilda samtliga medarbetare	Tydliggör roller och ansvar	Utvärdera nuvarande verktyg och arbetssätt	Mätning och feedback på förbättringsarbetet	**Summa:**
Strategi & mål	3		9	9	3				3			1	28
Delaktighet & Rollfördelning	9	9	3	3		3	9	1	9	9			55
Utbildning						1		9	9				19
Verktyg & Arbetssätt	3	3			1			9	3		9	1	29
Feedback & Återkoppling	3	3					3				1	9	19
Mätning	1			3								9	13
Ledarskap			9	3		3	1						16
Kommunikation	1		9	3	3	3	1		1	9			30
Kultur	3	1	3	3	1	3		1	1				16
Resurser							3	9					12
Summa:	23	16	33	24	8	13	17	29	26	18	10	20	