



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:
Master i Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Operations Mangement

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
I hvilken grad er det mulig å benytte Lean, til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ.

ENGELSK TITTEL:

To what extent is it possible to use Lean, to discover time thieves in Payroll Department in The Norwegian Government Agency for Financial Management (DFØ).

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Jan Frick

895753

Geir Olav Byberg

.....

.....

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2016

Underskrift administrasjon:.....

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av Master i Økonomi og Administrasjon ved Universitet i Stavanger våren 2016. Avhandlingen er skrevet innenfor faget Operations Management og spesialiseringsretning økonomisk analyse

Etter endte studier i 2014 startet jeg å jobbe i Direktoratet for Økonomistyring i Stavanger. Våren 2016 fikk jeg mulighet til å skrive Master-oppgave i tilknytting Lønnsavdelingen i Stavanger.

Hele prosessen forbundet med studiet har vært en utrolig lærerik og spennende periode. Anser meg som heldig som fikk mulighet til å fordype meg i prosesser vedrørende min arbeidsplass.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Jan Frick, som har kommet med flere nyttige tips og har vært god ressurs under hele prosessen. Videre vil jeg rette en stor takk til Direktoratet for økonomistyring, som har tilrettelagt og gitt meg mulighet til å gjennomføre dette studiet. I den anledning ønsker jeg å gi en ekstra takk til min sjef Anne Hatleskog, samt alle informanter som har stilt opp på intervjuer. Dere har vært en utrolig viktig ressurs i denne oppgaven. Tusen takk.

Avslutningsvis må jeg takke nærmeste familie for støtte og motivasjon under prosessen.

Randaberg, 13, Juni, 2016

Sted , dato

Geir Olav Byberg

Navn og signatur

Sammendrag

Dette studiet har til hensikt å vise i hvilken grad det er mulig å benytte prinsipper ifra Lean, til å oppdage tidstyver i Direktoratet For Økonomistyring (DFØ).

Studiet er gjennomført i form av en casestudie av Lønnsavdelingen i DFØ, og baserer seg i hovedsak på de fem Lean-prinsippene. Det innsamlede datamaterialet er basert på intervjuer av tre ledere og seks medarbeidere. Intervjuene er anonymisert og danner hovedgrunnlaget for analysen. Dette er understøttet av observasjonsstudier og interne dokumenter. Analysens lave populasjonsutvalg (få intervjuer) og korte tidsperiode kan redusere hvorvidt resultatene er generaliserbare.

Resultatene av utredningen indikerer at potensielle tidstyver er tilknyttet mangelfull kompetanse blant de ansatte, tungvinte rutiner knyttet til lønssystemet, for dårlig kommunikasjon mellom ulike informasjonssystemer og uklare retningslinjer for grensesnitt vedrørende arbeidsoppgaver.

Lønnsavdeling har per i dag fokus på alle disse faktorene.

Lean inneholder et mangfold av verktøy og teknikker. Lønnsavdelingen benytter ikke Lean, men følger ulike prinsipper som har klare likheter med Lean-prinsippene. Analysen indikerer at dette har økt de ansattes og ledelsens bevissthet vedrørende tidstyver og effektivisering, noe som igjen har gitt effekt i positiv retning.

Innhold

1	Innledning	8
1.1	Formål.....	8
1.2	Problemstilling	8
1.3	Bakgrunn.....	8
1.4	Begrensinger for oppgaven	9
1.5	Oppgavens struktur	10
2	Teori	10
2.1	Lean Historie	10
2.2	Hva er Lean?	11
2.3	Muda.....	12
2.4	De fem Lean prinsippene:.....	14
2.5	Lean tilpasset tjenesteytende bedrifter	16
2.6	Verktøy og teknikker i Lean	17
2.6.1	Kontinuerlig forbedring	17
2.6.2	Verdistrømanalyse	18
2.6.3	Plan Do Check Act (PDCA)	18
2.6.4	5S	18
2.6.5	GEMBA.....	19
2.6.6	Jidoka.....	19
2.6.7	Just-in-Time	19
2.6.8	5-Hvorfor	19
2.6.9	Ishikawa diagram.....	19
2.7	Kritikk av Lean.....	20
2.8	Teori i lys av problemstilling	21
3	Metode.....	21
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	21
3.2	Forskningsdesign	22
3.3	Valg av forskningsdesign.....	23
3.4	Forskningsstrategi.....	24
3.5	Valg av metode	25
3.6	Datainnsamling.....	25
3.6.1	Intervju	25
3.6.2	Observasjon.....	26

3.6.3	Dokumentundersøkelse	26
3.7	Analysemetode	27
3.8	Utvelgelse av informanter og case	27
3.8.1	Intervjuer lønnsavdeling DFØ	28
3.9	Evaluering av data	29
4	Case beskrivelse av Lønnsavdelingen i DFØ.....	31
4.1	DFØ historie	31
4.2	Omstilling.....	31
4.3	Visjon og verdier	31
4.4	Organisasjonskart	32
4.5	Lønnsavdelingen	34
4.5.1	Kundesenter:	35
4.5.2	Lønnsdata	36
4.5.3	Firmaforvaltning:.....	36
4.5.4	Lønnskjøring:	36
4.5.5	Applikasjonsforvaltning (LA App):	36
4.6	Beskrivelse av DFØ sine systemer:	37
5	Datainnsamling i DFØ, Intervjuer.....	40
5.1	Visjon	40
5.2	Lean.....	41
5.3	De fem Lean-prinsippene	44
5.4	Samarbeid og involvering	52
5.5	Tidstyver:	54
5.6	Oppsummering av funn	57
5.6.1	Visjon:.....	57
5.6.2	Lean:	57
5.6.3	De fem Lean prinsippene:	58
5.6.4	Samarbeid og involvering:.....	59
5.6.5	Tidstyver:.....	59
6	Analyse.....	61
6.1	Rot-årsaksanalyse av tidstyv.....	61
6.2	Metode	64
6.1	Teknologi	67

6.2	Materiale	70
6.3	Mennesker	73
6.4	Prosessdesign	76
6.5	Kultur og filosofi.....	79
6.6	Oppsummering av analyser	81
7	Konklusjon.....	82
8	Litteraturliste	84
9	Appendiks.....	87
9.1	Intervju Medarbeidere	87
9.2	Intervju lederne	89
9.3	Funn	91
9.3.1	Funn intervjuer	91
9.3.2	Hovedfunn	93
9.4	Opprettelse av eksterne brukere	95
9.5	Manuell registrering av bilag før og etter E-skjema	96
9.6	Automatisk opprettelse av brukere.....	96
9.7	Forklaring av ord og uttrykk	97

Figur liste

Figur 3-1	Eksempel på fiskebeinsdiagram	20
Figur 4-1	Verdier i DFØ	31
Figur 4-2	Organisasjonskart DFØ.....	33
Figur 4-3	Organisasjonskart Lønnsavdeling.....	34
Figur 6-1	Fiskeben diagram rot-årsak diagram til tidstyv	63
Figur 6-2	Ishikawa med fiskeben; metode	64
Figur 6-3	Ishikawa med fiskeben; teknologi.....	67
Figur 6-4	Ishikawa med fiskeben; materiale	70
Figur 6-5	Ishikawa med fiskeben; materiale	73
Figur 6-6	Ishikawa med fiskeben; prosessdesign	76
Figur 6-7	Ishikawa med fiskeben; kultur og filoso.....	79

Tabell liste

Tabell 3-1 Oversikt over informanter.....	29
Tabell 6-1 Detaljert beskrivelse av Tungvinte rutiner i SAP.....	65
Tabell 6-2 Detaljert beskrivelse av unødvendig dobbeltarbeid	66
Tabell 6-3 Detaljert beskrivelse av CRM system	68
Tabell 6-4 Detaljert beskrivelse av Manuell Punching	69
Tabell 6-5 Detaljert beskrivelse av Leting etter informasjon	71
Tabell 6-6 Detaljert beskrivelse av Unødig informasjonsbehandling	72
Tabell 6-7 Detaljert beskrivelse av Manglende kompetanse.....	74
Tabell 6-8 Detaljert beskrivelse av Manglende opplæring	75
Tabell 6-9 Detaljert beskrivelse av Manglende grensesnitt.....	77
Tabell 6-10 Detaljert beskrivelse av Manglende Prosessbeskrivelse.....	78
Tabell 6-11 Detaljert beskrivelse av Mangel på kontinuerlig forbedring	80
Tabell 6-12 Detaljert beskrivelse av Mangel på søk- og eksperimenter adferd	80
Tabell 6-13 Oppsummering av analyser.....	81
Tabell 11-1 Hovedfunn Teknologi	93
Tabell 11-2 Hovedfunn Metode	93
Tabell 11-3 Hovedfunn Material	93
Tabell 11-4 Hovedfunn Mennesker.....	93
Tabell 11-5 Hovedfunn Prosessdesign	94
Tabell 11-6 Hovedfunn Kultur og filosofi	94

1 Innledning

I dette kapittelet blir studiets formål, problemstilling, bakgrunn samt begrensning presentert.

1.1 Formål

Formålet med dette studiet er å undersøke i hvilken grad det er mulig å benytte prinsipper ifra Lean til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ. Oppgavens overordnede tema er tidstyver, og hvordan Lean kan benyttes til å oppdage dem.

1.2 Problemstilling

Den norske regjering har satt fokus på å fjerne tidstyver i offentlig forvaltning for å skape en enklere hverdag for folk flest. Å fjerne tidstyver dreier seg om å forenkle og forbedre arbeidsprosesser slik at kjerneoppgavene som er rettet mot brukere, borgere og næringsliv blir best mulig.

Med dette som utgangspunkt vil jeg se på hvordan Lean kan benyttes som et verktøy til å oppdage og fjerne tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ.

Oppgavens problemstilling:

«I hvilken grad er det mulig å benytte Lean, til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ.»

1.3 Bakgrunn

Begrepet tidstyv har blitt et svært aktuelt tema i mange statlige virksomheter. Dette har sammenheng med at Solberg-regjeringen i 2013 lanserte et effektivitetsprogram for statlige virksomheter. Målet var å fjerne tidstyver i egen virksomhet. Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner uttalte følgende i den anledning [1]:

«Vi vil fjerne unyttig rapportering, droppe unødige prosedyrer og dobbeltarbeid og forenkle regelverk der dette er mulig. Tidstyvene stjeler tid både fra innbyggere, næringsliv, fagfolk og ledere i forvaltningen»

Christian Bason fra danske Mindlab møtte i 2014 Jan Tore Sanner hvor blant annet tidstyv-prosjektet ble diskutert. I den anledning var Bason sitt klare råd til Sanner at regjeringen ikke bare måtte få oversikt over regler og rutiner som stjeler tiden til de ansatte, men også evaluere under overflaten på de prosessene som skaper en kultur for tidstyver [2].

Monica Rolfsen, forsker ved NTNU, mener at Lean har blitt et så viktig redskap i kampen mot tidstyver, at disse to begrepene betyr det samme [3]

Lean som styringsreform overtar nå tenkningen i stadig større deler av den offentlige sektor. Verktøy fra Lean blir i dag benyttet av flere offentlige virksomheter, blant annet Norsk pasientskadeerstatning (NPE). Etter at NPE startet arbeidet med Lean har saksbehandlingstiden på enkelte avdelinger gått ned med opp mot 40 prosent [4]. Et annet eksempel er skatteetaten som etter innføring av Lean tenkning har opplevd en produktivitetsøkning på 30 prosent enkelte steder [5].

Lean har mange varianter og navn, men kjernen er en «slank produksjon» som indikerer en virksomhet uten unødig ressursbruk. Målet er å oppnå bedre kvalitet ved å fjerne alt sløseri som ikke bidrar til noe kunde verdi [3].

Professor i statsvitenskap Kjell Arne Røvik ved Universitet i Tromsø (UiT), mener at Lean er en pandemi som er kommet for å bli i offentlig sektor. Han sammenligner framveksten av Lean med mål- og resultatstyring (MRS) som vokste fram i offentlig sektor tidlig på 1980 tallet. Røvik tror at Lean-konseptet har noe av det samme potensialet som MRS [2].

1.4 Begrensinger for oppgaven

Sett i lys av oppgavens begrensinger i tid og omfang, vil studiet omhandle kun Lønnsavdelingen i DFØ. Oppgaven vil i hovedsak dreie seg om interne prosesser, hvilket betyr at lønnsavdelingens forhold til eksterne har mindre fokus. Dette gjør det mulig å få dypere innsikt i interne prosesser, prosedyrer og samhandling mellom seksjonene i lønnsavdelingen. Lønnsavdelingen i Stavanger er delt opp i fire seksjoner, Kundesenter, Lønnsdata, Lønnskjøring og Firmaforvaltning. Alle disse avdelingene vil inngå i studiet, da det daglig er flere oppgaver som krysser hverandre.

Det var nødvendig å foreta en begrensing når det gjelder teori. Det finnes et mangfold verktøy og teknikker som omfattes av Lean. I tillegg finnes det et like stort spekter av ulike «bruksanvisninger» knyttet til disse verktøyene og teknikkene. Teoridelen nevner noen av verktøyene, og det gis en kortfattet beskrivelse. Teoridelen fokuserer i større del på å gi et mer helhetlig overblikk over fagområdet Lean.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 1 blir det gitt en presentasjon av studiets formål, problemstilling, bakgrunn for studiet og begrensinger i oppgaven. Kapittel 2 inneholder den teoretiske forankringen i studiet. Fokuset i dette kapittelet er Lean, samt prinsipper og verktøy tilknyttet denne filosofien. I Kapittel 3 gis det en beskrivelse av valg av metoder, og hvordan dataen har blitt samlet inn. Videre blir studiets validitet og reliabilitet drøftet. Kapittel 4 omhandler casebeskrivelse av DFØ. I kapittel 5 blir de empiriske funnene fra intervjuene presentert. Kapittel 6 inneholder analysen, som tar utgangspunkt i et Ishikawa diagram. Den innsamlede empirien analyseres med utgangspunkt i den teoretiske forankringen. Kapittel 7 inneholder konklusjon, og deretter litteraturliste og appendiks.

2 Teori

Formålet med dette kapittelet er å skape et teoretisk fundament som har relevans i forhold til det problemstillingen ønsker å besvare. Første del av kapittelet omhandler Lean sin historie, og grunnleggende ideer og prinsipper. Videre vil det bli gitt en beskrivelse av hvordan Lean kan anvendes i tjenesteytende virksomheter. Ulike verktøy knyttet til Lean vil også bli gjengitt.

Lean er en ledelses- og virksomhetsfilosofi som fokuserer på å skape kundeverdier med minimum sløsing og feil. Målet er å få til en «slank produksjon» som indikerer en virksomhet uten unødig ressursbruk [6].

2.1 Lean Historie

Begrepet Lean har sitt utspring ifra Toyota sitt produksjonssystem tilbake til 50-tallet hvor tidligere direktør i Toyota, Taiichi Ohno ansees som en av pionerene. Produksjonssystemet også kjent som Toyota Production System (TPS) baserte seg på tre sentrale komponenter: kontinuerlig forbedring, respekt for mennesker og standardiserte arbeidsoppgaver. Fokuset i produksjonen var å skape en kontinuerlig flyt og fjerne all sløsing. Gjennom involvering av de ansatte, samt konsepter som *Just-in-Time* og *Jidoka* (ref. 2.6.7 og 2.6.6) oppnådde TPS et konkurransefortrinn i forhold til vestlige bilprodusenter. På bakgrunn av dette fikk flere forskere i den vestlige verden opp øyene for tankegangen knyttet til TPS.

Dette resulterte i at Japansk bilindustri ble nøyede studert og uttrykket Lean ble for første gang lansert av John Krafcik, i artikkelen "Triumph of the Lean Production System," (1988).

Arbeidet til Krafcik ble videreført av MIT-forskere knyttet til programmet International Motor Vehicle Program (IMVP), som i perioden 1970- og 1980 studerte etterkrigstidens japanske bilindustri. Formålet med studiet var å undersøke hvordan japanske bilprodusenter var blitt mer konkurransedyktige enn den amerikanske. Studiene ble dokumentert gjennom boken «The Machine that Changed the World» (1990), og regnes som starten på Lean filosofien (Gjønnnes & Tangenes,2012).

2.2 Hva er Lean?

Lean er et verktøy som har til hensikt begrense unødvendig ressursbruk. Lean-tenking fokuser på følgende:

- Optimalisere verdi i produktet eller tjenesten, samtidig som en reduserer ikke-verdiskapende aktivitet
- Engasjere hele organisasjonen i å identifisere forbedringsmuligheter og utvikle løsninger så nært som mulig der arbeidet utføres.
- Etablere en kontinuerlig forbedringskultur

Fokuset på verdi og å eliminere ikke-verdiskapende aktivitet betyr å levere et produkt eller tjeneste som dekker kundens forventninger. Prinsippet er minimal bruk av ressurser og aktiviteter som ikke bidrar direkte til kunde verdi. Basert på denne forståelsen kan prosesser bli analysert med utgangspunkt i hvilke aktiviteter som tilfører verdi. Aktiviteter som ikke tilfører verdi minimeres gjennom forenkling og eliminasjon.

Engasjement og involvering av hele organisasjonen i forbedringsarbeidet bygger på den tro at mennesket er en verdifull ressurs. Forbedringsarbeid er kun mulig gjennom samarbeid og involvering av alle. Det er menneskene med nærhet til arbeidet som har det beste utgangspunktet til å forbedre prosessen. Kontinuerlig forbedring er basert på troen om at streben etter perfeksjon vil generere gevinster, engasjere folk og skape eierskap.

Et annet sentralt begrep i Lean-Tankegangen er at organisasjonen skal fokusere på prosessene, ikke på organisasjonsstruktur og hierarki. Ifølge Røvik kan de «gamle» vertikale organisasjonene betegnes som siloorganisering. En slik organisering kjennetegnes av at en sjef på toppen og styrer det som skjer under [3]. Lean-tenking bygger i stor grad på det som kjennetegnes som «bottom-up-involvering», og kontinuerlig, inkrementell endring.

Verdiskapningen skjer horisontalt og ikke vertikalt (Gjønnnes & Tangenes, 2012).

2.3 Muda

Til å kategorisere kildene til sløsing, utviklet Taiichi Ohno et verktøy kalt «The Seven Wastes», sju former for sløsing, i Lean betegnes dette som Muda. Verktøyet gir også en strategi for å fjerne eller redusere effekten som sløsing har på en virksomhet sin produktivitet og ytelse (Gjønnes & Tangenes, 2012:510) De syv former for Muda er [7]:

- **(1) Overproduksjon** – *enhver framstilling av en vare før den faktisk trengs forårsaker venting og lagerkostnader.* Overproduksjon er den verste formen for sløsing fordi den bidrar også til de andre seks kategoriene. Løsningen på dette problemet er å basere produksjonen på *Just-In-Time* prinsippet beskrevet i kapittel 2.6.6. På denne måten produseres kun det som trengs, og flyten i verdikjeden blir jevnere.
- **(2) Feil/defekter** – *ethvert avvik fra fastlagte spesifikasjoner som igjen medfører at produktet ikke møter kundens forventninger.* Dette kan være produksjonsfeil som fører til at produktet må kastes eller bearbeides på nytt. Kostnadene forbundet med denne type feil utgjør ofte en stor andel av de totale tilvirkningskostnadene, uten at det øker kundens verdsettelse av varen. For å redusere/ fjerne antall defekte produkter må det skapes rutiner hvor de ansatte involveres i arbeidet med å forbedre og utvikle produksjonsprosessene. På denne måten kan man unngå at de samme feilene blir gjentatt.
- **(3) Unødvendig lagerbeholdning** - *enhver beholdning av varer utover det som er påkrevd i et Just-in-Time basert produksjonssystem.* Varelagre, enten råvarer, varer i arbeid, eller ferdigvarer, forårsaker kun en kostnad og er ikke til verdi for kunden. Denne type sløsing er ofte et resultat av overproduksjon og venting, og den bidrar til å skjule problemer i produksjonsprosessen. Verktøy som kan hindre slik type sløsing er *Just-in-Time* produksjon som bidrar til å fjerne eller redusere varelagre gjennom kontinuerlig flyt mellom ledd i produksjonsprosessen. Ved å fjerne eller begrense varelagre vil en redusere ledetider og tilhørende kostnader forbundet med overflødige varelagre.
- **(4) Venting** – *enhver uvirksomhet som forårsakes av at en forutgående operasjon ikke er fullført i tide, av knapphet på innsatsfaktorer eller av at oppgavetilfanget er ujevnt.* Vanlige årsaker til ventetider kommer ofte av at produksjonspartiene er for store og at oppsettet av produksjonsprosessen er ineffektiv. Ventetid kan igjen føre til

overproduksjon ved at det produseres mer av et produkt/tjeneste enn hva som blir etterspurt. Ventetid kan reduseres ved å analysere produktflyten i en produksjonsprosess, og fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter som bidrar til å redusere ledetiden. *Just-in-Time* produksjon vil være et nyttig verktøy også her.

- **(5) Transport av «ting»** - *forflytting av varer og annet mellom produksjonsstasjoner osv., nødvendig gjort av blant annet uhensiktsmessig planløsning i produksjonslokalet.* Transportering av et produkt i produksjonsprosessen til et annet ledd kan skape fare for at produktet blir forsinket, skadet eller tapt. Aktiviteter knyttet til transportering øker ikke kundens verdsettelse av produktet, og kostnaden forbundet med transport kan derfor ansees som ikke-verdiskapende. Transportkostnader kan være vanskelig å redusere, siden det kan være vanskelig å vite hvilke prosesser som bør være ved siden av hverandre, og kostnadene tilknyttet eventuell om-allokering kan være svært høye. Ved å kartlegge produktflyten i produksjonsprosessen kan en enklere visualisere hvordan produksjonsoppsettet bør utformes.
- **(6) Unødvendig forflytning/bevegelse** – *all menneskelig forflytning som ikke tilfører verdi eller er ergonomisk optimal, nødvendig gjort av svak planløsning.* Denne type sløsing er forbundet med unødvendige bevegelser av utstyr eller mennesker som ikke bidrar til verdiskaping til produktet eller tjenesten. Eksempler på slike bevegelser kan være leting etter informasjon eller verktøy, henting av deler på lager og fysisk håndtering av produkter og deler. En løsning på denne type sløsing er å analysere og redesigne aktiviteter hvor unødvendige forflytning/bevegelse forekommer, og involvere de ansatte det gjelder direkte i forbedringsprosessen.
- **(7) Unødvendig overdreven bearbeiding** – *enhver bearbeiding som ikke, i kundens øyne tilfører verdi til sluttproduktet.* Dette kan være aktiviteter som fortsatt utføres, men som ikke lenger er nødvendige i bearbeidelsen av produktet.

Som et tillegg til disse 7 formene for sløsing har ytterligere to former for sløsing blitt anerkjent

- **(8) Unødvendige produktattributter** – *enhver tilsiktet egenskap ved produktet som det kreves ressurser å tilføre, men som kunden ikke eller i liten grad verdsetter* (Womack & Jones).
- **(9) Manglende utnyttelse av evner** – *bortkastet talent, energi, kreativitet osv. som følge av medarbeiderne ikke bemyndiges, får spillerom osv. eller at de er på «feil hylle* (Shigea Shingo, 1989)

Muda blir også omtalt som ikke-verdiskapende aktiviteter. En verdiskapende aktivitet i Lean sammenheng er en aktivitet som bidrar direkte i produksjonen av de egenskapene ved produktet som kunden verdsetter. Fjernes for eksempel en verdiskapende aktivitet vil produktet bli mindre verdsatt av kunden. For at en aktivitet i Lean-sammenheng skal kvalifiseres som verdiskapende må tre kriterier være oppfylt (Gjønnes & Tangenes, 2012:511).

- Kunden må være villig til å betale for den (det vil si de produktegenskapene som aktiviteten tilfører)
- Aktiviteten må innebære en eller annen form for bearbeiding av varen eller tjenesten.
- Aktiviteten må utføres rett. (En aktivitet som ikke utføres rett, må gjøres om igjen, noe som innebærer at den første utførelsen ikke er verdiskapende)

Det finnes et mangfold av verktøy og teknikker i Lean som kan benyttes til å oppdage og fjerne Muda. I neste kapittel blir noen grunnleggende prinsipper presentert.

2.4 De fem Lean prinsippene:

I moderne Lean-tankegang benyttes fem grunnleggende prinsipper for implementering av Lean-tenking (Womack & Jones, 2003). De fem Lean-prinsippene fungerer som et verktøy, hvor hovedhensikten er å fjerne sløsing av ressurser som er ikke-verdiskapende. Ifølge Gjønnes & Tangenes (2012) kan disse prinsippene forstås som ledestjerner og idealer for å oppnå effektivitet. De fem prinsippene er:

Prinsipp 1: Verdi

Dette består i erkjennelsen av at bare de egenskaper ved produktet som en kunde faktisk etterspør og har betalingsvillighet for, har livet rett (Gjønnnes & Tangenes, 2012:516)

Verdi er noe som blir skapt av en produsent, men definert av en sluttbruker. Utfordringen til en bedrift er å identifisere hvilke egenskaper med produktet kunden faktisk verdsetter. For å bli en fullverdig Lean-bedrift må egenskaper med produktet som ikke gir verdi til kunden fjernes.

Prinsipp 2: Verdistrøm

Bygger på erkjennelsen om at det er aktiviteter som utgjør prosesser, og som forbruker ressurser. Det gjelder også aktiviteter som produserer varer og tjenester. Det er dermed nødvendig å utfordre prosessene i en virksomhet, for å kunne eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter (Gjønnnes & Tangenes, 2012:517)

I Lean-sammenheng erstattes ofte prosesser med det som kalles verdistrøm. En verdistrøm er en kartlegging av alle aktiviteter forbundet med å bringe produktet eller tjenesten fram til virksomhetens kunde. Fokuset er å fjerne alle aktiviteter som ikke tilfører noen verdi i kundens øyne.

Prinsipp 3: Flyt

Bygger på innsikten om at en prosess der «throughput» beveger seg i en jevn flyt, også er den prosessen som krever minst produksjonskapasitet, og binder opp færrest ressurser. Et stort hinder for jevn flyt er såkalt «batchproduksjon». Manglende flyt kan også skyldes flaskehals (Gjønnnes & Tangenes, 2012:517)

Prinsippet bygger på at en jevn flyt er idealet og alle hinder for dette må fjernes. Jevn flyt oppnås ved å fjerne eller redusere omstillingstider mellom ulike aktiviteter i et produkts verdikjede. Målet er at syklustiden per produserte enhet blir minst mulig, og på denne måten redusere varelagre, øke fleksibiliteten overfor etterspørselsendringer og redusere svinn.

Prinsipp 4: Pull

Bygger på erkjennelsen om at produksjonen må være synkronisert med etterspørselen, og på denne måten vil man unngå sløsing (Gjønnnes & Tangenes, 2012:520).

Produksjonen skal være basert på faktisk etterspørsel, ikke prognoser og anslag. Et verktøy som ofte blir benyttet i et pullbasert produksjonssystem er *Just-in-Time* (se kapittel 2.6.7). Gevinsten med en slik type produksjon er: reduserte varelagre, raskere omstillingsevne og redusert ventetid.

Prinsipp 5: Perfeksjon

Består i leveregelen om at ytterligere forbedring alltid er oppnåelig, i prinsippet alltid lønnsom, og at en derfor bør etterstrebe slik forbedring (Gjønnnes & Tangenes, 2012:521).

Utenom at kontinuerlig forbedring alltid er lønnsomt og oppnåelig så har dette også en motiverende faktor for de ansatte i form av:

- Involvering og ansvar
- Eierskap
- Anerkjennelse

De fem lean-prinsippene sammen med «The Seven Wastes», er et viktig hjelpemiddel videre i studiet av DFØ som er en tjenesteytende bedrift.

2.5 Lean tilpasset tjenesteytende bedrifter

I de senere årene har stadig flere offentlige etater og virksomheter i Norge tatt i bruk prinsipper i fra Lean. Sykehussektoren er et eksempel hvor verktøy ifra Lean har blitt en viktig tilnærming for å sikre god pasient flyt [3]. Prinsippene og verktøyene er også velegnet til å bruke i saksbehandlingsprosesser som involverer en ekstern bruker, hvor formålet er å redusere saksbehandlingstiden.

Hovedforskjellen mellom vareproduserende og tjenesteytende bedrifter er at vareproduserende virksomheter tilbyr kunden et fysisk produkt. Tjenesteytende bedrifter eksempelvis lønnsavdelingen i DFØ, tilbyr i hovedsak ikke-fysiske produkt som saksbehandling, veiledning osv. Begrepet produkt i Lean-sammenheng er ikke begrenset til fysiske varer, men omfatter også tjenester, saker (saksbehandling) og mennesker. I den

anledning vil enkelte av de 7 formene for sløsing (Muda kapittel 2.3) ikke forekomme innenfor tjenesteytende næringer. Sløsing i form av overproduksjon og unødvendig varelagre vil ikke i like stor grad være aktuelt for en tjenesteytende virksomhet. De andre kildene til sløsing vil derimot ha en overføringsverdi. Kartlegging av mulige kilder til sløsing vil derfor også være nyttig for tjenesteytende bedrifter (Gjønnes & Tangenes, 2012).

De fem Lean-prinsippene, beskrevet i kapittel 2.4, vil også kunne anvendes i tjenesteytende virksomheter. Utgangspunktet er produktet som blir levert, og dets egenskaper. Det er i den forbindelse viktig å analysere og kartlegge hvilke egenskaper ved produktet som gir verdi, og fjerne alle aktiviteter som ikke bidrar til å skape noe verdi til kunden. I Lønnsavdelingen kan dette være å fokusere på de egenskaper med tjenesten kunden verdsetter, eksempelvis saksbehandlingstid og kvalitet.

Et annet viktig moment er informasjonsflyten. I tjenesteytende bedrifter som tar i bruk Lean, vil hovedfokuset være å identifisere og kartlegge informasjonsflyten tilknyttet verdistrømmen. Kommunikasjon må optimaliseres for å skape kontinuerlig flyt fra når kundeforholdene mottas til tjenesten er levert til sluttbruker. Ifølge Heizer & Render (2008) er god informasjonsflyt mellom de ulike prosessene innenfor tjenesten sin verdikjede, essensielt for å kunne lykkes med Lean.

2.6 Verktøy og teknikker i Lean

Det finnes en rekke ulike verktøy og teknikker som brukes i forbedringsarbeidet med Lean. I dette kapittelet presenteres noen av de mest vanlige metodene og verktøyene. Enkelte av disse vil bli benyttet i analysen (kapittel 6) tilknyttet forbedringsforslag.

2.6.1 Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring, også kalt *Kaizen* på japansk, er en metode som samler seg under Total Quality Management (TQM). TQM er et system som baserer seg på at alle ansatte, på alle nivå gjør det de kan for å levere produkter eller tjenester som tilfredsstillt brukerens behov og forventinger (Heizer & Render, 2008). *Kaizen* i Lean-sammenheng bygger på at den som er nærmest produksjonsprosessen, også er den som er best utrustet til å finne forbedringsmuligheter og foreslå forbedringer. En vellykket *Kaizen* krever en struktur bestående av fire sentrale komponenter:

- Roller og samarbeid

- Tid og ressurser
- Fokus og oppfølging
- Metoder og verktøy

Det er viktig å ha klare roller og ansvarsområder slik at alle vet hva som forventes av hver person, og hvordan de bidrar. Videre er det viktig at det er tilstrekkelig tid til å drive med forbedringsarbeid, og at forbedringsforslag får oppfølging. Noen av de mest vanlige metodene og verktøyene som blir benyttet i kontinuerlig forbedring er beskrevet i påfølgende underkapitler:

2.6.2 Verdistrømanalyse

Verdistrømanalyse er et grafisk kart over alle aktiviteter som finner sted fra et produkt er bestilt til produktet er levert. Kartleggingen gjør det mulig å se avbrytelser og forsinkelser i flyten, og en kan identifisere kilder til sløsing. Basert på en slik analyse kan en komme med tiltak og forbedringer etter hvor det er behov (Gjønnnes & Tangenes, 2012)

2.6.3 Plan Do Check Act (PDCA)

Er en metode innen kvalitetsstyring utviklet av Walter Shewhart. Verktøyet består av fire repeterende skritt for å gjennomføre forbedringsaktiviteter (Heizer & Render, 2008):

- Plan (planlegg) – identifisere og analysere problemet. Utvikle en løsning
- Do (utfør) – implementer løsningen
- Check (kontroller) – evaluere resultatene
- Act (korriger) – korriger avvik, og standardiser løsningen.

2.6.4 5S

5S er en metode som referer til fem japanske ord som starter med bokstaven S. Metoden kan ansees som en filosofi og en måte å organisere arbeidsplassen og arbeidsflyten med hensikt å effektivisere og fjerne Muda (Heizer & Render, 2008)

- Seiri (Sortere): Skille det vesentlige fra det uvesentlige. Det betyr at man kun har det som er mest nødvendig tilgjengelig. Man unngår på denne måten tidstap ved å lete etter relevant informasjon.
- Seiton (Systematisere): Sette ting i et system ved å organisere praktiske rekkefølger i prosesser, slik at det kan etableres standarder.

- Seiso (Skinne): Rengjør og holde orden. På denne måten er det lettere å holde oversikt over tilgjengelige ressurser
- Seiketsu (Standardisere): Skape regler og rutiner for å opprettholde 5S. Oppgavene bør standardiseres ut fra faglig definerte retningslinjer og prosedyrer.
- Shisuke (Sikre): Sikre det oppnådde resultatet og videreutvikle det som er oppnådd.

2.6.5 GEMBA

GEMBA betyr direkte observasjon, og verktøyet benyttes ofte i Lean-arbeid for å kontrollere de ulike prosessene. Ved å observere et produkt gjennom de ulike operasjonene i den prosessen en skal forbedre, kan en avdekke forbedringsområder [8].

2.6.6 Jidoka

Jidoka er et produksjonskonsept som baserer seg på umiddelbar stopp av arbeidet når det oppstår problemer i produksjonslinjen. Formålet er å hurtigst mulig oppdage feil og korrigerer disse, slik at de samme problemene ikke gjentas senere. Ved å implementere kvalitetssikring som en iboende del av produksjonsprosessen unngår man at defekte produkter blir sendt videre [9]

2.6.7 Just-in-Time

Just-in-Time (JiT) er et såkalt pullbasert produksjonssystem, som innebærer at en til enhver tid produserer og leverer det som trengs, når det trengs, i det volum det trengs. Produksjonen skal være basert på faktisk etterspørsel, ikke prognoser og anslag. Det er behovet til kunden som trigger produksjonen eller etterfyllingen av den aktuelle vare. Et slikt behovssignal betegnes på japansk som *kanban*. (Gjønnnes & Tangenes,2012).

2.6.8 5-Hvorfor

Metoden stammer ifra Toyota Production System, og er en enkel teknikk som brukes for å avdekke årsakene til et problem. Dette gjøres ved å stille spørsmålet «Hvorfor?» gjentatte ganger for å kartlegge roten til problemet. Hvert svar til en «Hvorfor?» følges opp med en ny «Hvorfor?» til det ikke finnes flere logiske svar. Dette er en metode som ofte blir brukt i sammenheng med Ishikawa, beskrevet i 2.6.9 [10].

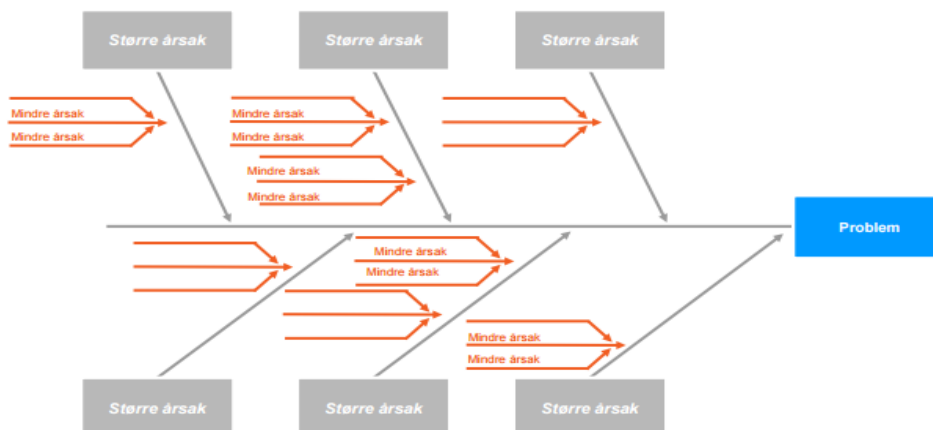
2.6.9 Ishikawa diagram

Ishikawa diagrammer, også kalt fiskebein diagrammer, er et årsak-virkning diagram som er skapt av Kaoru Ishikawa. Diagrammet illustrer forholdet mellom et problem og en årsak.

Formålet er å identifisere, sortere og vise alle de potensielle eller reelle årsakene til det aktuelle problemet (Heizer & Render, 2008).

Figur 2-1 viser et eksempel på et fiskebein diagram. Utgangspunktet i årsaksanalysen er et problem definert i «fiskehodet», og endene av fiskebeinene merkes med ulike hovedkategorier som representerer de ledende faktorene til problemet. En vanlig måte å dele inn hovedkategoriene på er å knytte de til faktorer som: Målinger, Mennesker, Teknologi, Miljø, Materiale og Metode. Under hver hovedkategori registreres de mindre/underliggende årsakene knyttet til problemet. En metode som ofte benyttes sammen med fiskebeinsdiagram er «5-Hvorfor», beskrevet i kapittel 2.6.8.

.



Figur 2-1 Eksempel på fiskebeinsdiagram (Kilde: DFØ)

2.7 Kritikk av Lean

Norsk tjenestemannslag (NTL) mener at en av de største farene ved Lean er at arbeidstakerne blir fratatt muligheten til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon [11]. Det at arbeidsoppgaver blir standardisert og målbare kan medføre at mennesker mister sin kreative evne til å gjøre ting på sin måte. Videre hevder NTL at økt involvering av de ansatte i Lean-sammenheng er en sannhet med modifikasjoner. De ansatte blir invitert til å komme med innspill om forbedringer, men det er opp til ledelsen å avgjøre hvilke av de forslag som blir satt ut i livet. Det er også ledelsen som avgjør hvor mye tid hver ansatt har på en arbeidsoperasjon, og ikke minst hvilke arbeidsoperasjoner som skal bort.

Ifølge Gjønnnes & Tangenes (2012) kan Lean-filosofien framstilles i en «snill og ufarlig» form for realisering av effektivitet. Den snille formen bygger på en tilnærming om at Lean

involverer de ansatte, og skåner dem for negative effekter i form av nedskjæringer. Dette bygger på den tro om at Lean tar sikte på å fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter. Man får da kanalisert de frigjorte ressursene til anvendelser som gir kortere ventetider, bedre service og høyere produksjon. Gyldigheten til denne tankegangen bygger på at frigjorte ressurser kan omsettes til større produksjonsvolum eller høyere foredlingsverdi, og at det finnes et betalende marked for dette. Finnes ikke dette, gjenstår bare en mulighet i Lean-sammenheng, og det er å kvitte seg med frigjort kapasitet (Muda).

2.8 Teori i lys av problemstilling

Problemstillingen i dette studiet er «i hvilken grad er det mulig å benytte Lean for å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ». Hoved essensen med Lean er å forstå hva som gir verdi for kunden og kontinuerlig jobbe med å fjerne de aktiviteter som ikke gir kunde verdi. En kan således si at Lean er et godt verktøy for å identifisere og fjerne tidstyver. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i sju former for Muda og de fem Lean-prinsipper, beskrevet i henholdsvis 2.3 og 2.4, for å analysere prosesser i Lønnsavdelingen.

3 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *metodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. I et samfunnsvitenskapelig lys defineres metode hvordan en skal gå fram når en skal innhente informasjon om virkeligheten, samt analysere hva denne informasjonen forteller oss. Det dreier seg om å innhente, analysere og tolke data. Dette er en sentral del i empirisk forskning. De viktigste kjennetegn ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannssen & Tufte, 2010). I denne delen oppgaven vil jeg gjøre rede for vitenskapsteoretisk utgangspunkt, metodisk valg, framgangsmåte for å samle inn data og studiens kvalitet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

For noen tiår siden var den samfunnsvitenskapelig metode i stor grad ensbetydende med bruk av kvantitativ metode. Metoden bygger på det positivistiske forskningsidealet, som legger til grunn at alle typer fenomener, kan og skal undersøkes med naturvitenskapelige metoder. Denne retningen blir omtalt som *positivismen* og forskningen skal konsentrere seg om det som er positivt gitt, det vil si det som kan måles og registreres. Kritikere av det positivistiske vitenskapsidealet i samfunnsforskningen har sin forankring i den *hermeneutiske*

tradisjon, som legger mer vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn (Johannssen & Tufte, 2010).

Mye av kritikken av positivismen viser til at observasjoner gjort «utenfra» ikke gir innsikt i det som skjer mellom mennesker, fordi all menneskelig handling har en «meningsdimensjon». Ved å observere utenfra mister forskeren mye av innblikket med selve handlingen, da denne kan bety mer enn selve den fysiske handlingen. For å kunne få dette innblikket må forsker delta i samfunnet, snakke med mennesker for så å tolke det som skjer. (Johannssen & Tufte, 2010).

I dette studiet har jeg valgt en hermeneutisk tilnærming da jeg ønsker å tolke i hvilken grad Lean kan benyttes til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ. Det vil ikke bli foretatt noen målinger og bruk av kvantitative data. I hovedsak tolkes dataene som framkommer i intervjuene. Målet er å få innsikt og forståelse i fenomenet som blir studert.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign blir brukt som et overordnet samlebegrep på gjennomføring av forskningsopplegget. Når det skal gjennomføres undersøkelser, må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det å danne et detaljert forskningsdesign før man starter et prosjekt er avgjørende for resultatet. Flere forhold påvirker valg av forskningsdesign, noe som igjen påvirker kvaliteten og påliteligheten til resultatet (Jacobsen, 2005).

I utgangspunktet finnes det tre typer design: eksplorerende design (utforskende), deskriptivt design (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning). Hvilket design som velges, avhenger av problemstillingen sin karakter og formål.

Eksplorerende design brukes i situasjoner hvor man står overfor et fenomen man ønsker å vite mer om. Kunnskapen om fenomenet kan være mangelfull eller ikke eksisterende. Et eksplorerende design benyttes ofte som et forarbeid til en forklarende undersøkelse. Det blir således en form for forundersøkelser som har som formål å stille opp hypoteser som senere testes kvantitativt (Johannessen, 2010). Resultatene ifra et eksplorerende design kan ikke generaliseres siden de verken bygger på et representativt utvalg eller kvantitative data.

Et deskriptiv design blir også kalt et beskrivende design, har som hensikt å gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Målet i forskningen er å få fram en kvantifisert beskrivelse av et fenomen.

Kausalt design (årsak – virkning) har som hensikt å avdekke mulige årsakssammenhenger, eller kausalsammenhenger mellom fenomener eller hendelser. Slikt design egner seg i problemstillinger hvor man ønsker å måle effekten av et stimuli eller sammenligne effekten av flere stimuli.

3.3 Valg av forskningsdesign

Jeg har i min studie i hovedsak valgt et deskriptiv forskningsdesign. Bakgrunnen for dette er at jeg ønsker å gjenskape et konkret bilde av virkeligheten. Studiets problemstilling ønsker å beskrive i hvilken grad det er mulig å benytte Lean til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ.

Tversnittstudie er den vanligste formen for undersøkelsesopplegg når problemstillingen er av beskrivende type. Begrepet tversnitt innebærer at man studerer virkeligheten på ett gitt tidspunkt. Slike undersøkelser egner seg ifølge Jacobsen (2005:102) bare til å *a) beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og/eller b) finne ut hvilken fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt*. Fordelen er at slike undersøkelser er lite kostbare, og en slipper lang ventetid i forbindelse med datainnsamling. Enkelte forskere er kritiske til dette forskningsdesignet, da de mener det er uegnet til å si noe om kausale sammenhenger. Andre derimot vil hevde at beskrivende design kan si noe om at det foreligger samvariasjon mellom funnene. En slik tilnærming til kausalitet legger større vekt på å avklare hvilke forhold som må være til stede for at et fenomen skal finne sted, og å avklare hvorfor disse forholdene ser ut til å fremkalle spesielle utfall. I slike sammenhenger legges det vekt på prosess og mekanismer i stedet for årsak og konsekvens (Jacobsen, 2005).

Studien har ikke som mål at resultatene skal være statistisk generaliserbare, men har til hensikt å forstå å utdype fenomener på et gitt tidspunkt. Siktemålene i studiet er å etablere sammenhenger mellom ulike fenomen og bidra til teoretisk generalisering. En kan anta at studiet vil avdekke effekter Lean har på effektivisering og tidstyvjakt, som kan være aktuelt for andre statlige virksomheter (Jacobsen, 2005).

I utgangspunktet ville det vært optimalt å gå både i bredde og dybde, men på grunn av tidsdimensjonen og av ressursmessige hensyn velges i denne studien et intensivt design framfor et ekstensivt opplegg. Ved å gå i dybden ønsker jeg å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig om fenomenet.

I slike tilfeller egner casestudie seg bra som en metode da en i dette tilfellet ønsker å se på samspillet mellom et fenomen og en spesifikk kontekst. Casedesign anbefales når det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier.

Fordelen med en slik type design er at den får fram relevante data, og den interne gyldigheten vil være stor. Casestudier egner seg også bra når en ønsker å beskrive hva som er spesifikt med et spesielt sted, eksempelvis en organisasjon. Ulempen kan være at studiet blir i for stor grad spesifikk, i den grad at det kun forholder seg til en spesiell kontekst. Dette vil ha innvirkning på hvor stor grad det er mulig å generalisere funnene (Jacobsen, 2005).

3.4 Forskningsstrategi

Det finnes flere forskningsstrategier, og det er stor uenighet i hvilken strategi som er best egnet til å få tak på virkeligheten. Det skilles som hovedregel mellom to typer strategier: induktiv og deduktiv tilnærming.

En deduktiv tilnærming kjennetegnes av at en går ifra teori til empiri. Forskeren har en teori om hvordan virkeligheten ser ut, og ved å samle inn empiri, sjekker forsker om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene her dannes på bakgrunn av tidligere empiriske funn og teorier. Kritikken mot slik forskning er at forsker på forhånd har definert hva som er relevant, og risikoen for å overse viktig informasjon kan øke (Jacobsen, 2005).

Alternativet kalles induktiv tilnærming, som kjennetegnes av at forsker går motsatt vei, ifra empiri til teori. Ved å ikke ha noen forutinntatte holdninger og forventinger til virkeligheten skal teori framstilles som et resultat av informasjon som samles inn. Kritikken mot denne tilnærmingen går på faren for at informasjon går tapt på grunn av at mennesket ikke har kapasitet til å samle inn all relevant informasjon (Jacobsen, 2005).

Induktive og deduktive tilnærminger skiller seg hovedsakelig ifra hverandre hvor åpne de er for ny informasjon. En åpen tilnærming kan for eksempel være når en ønsker å studere

ukjente fenomener, mens en mer lukket tilnærming kan være studier om fenomener som er grundig studert før. I følge Jacobsen (2005) vil det være naivt å tro at en kan studere virkeligheten på en helt fri og åpen måte. Derfor er det viktig at forskeren så langt det er mulig forsøker å avklare sine forventinger og antagelser eksplisitt før data samles inn.

I dette studiet foreligger det allerede teori, og lignende forskning er gjort i lignende bransjer. Det vil i den forbindelse være naturlig at jeg har skapt meg en forventning om hvordan virkeligheten ser ut, og det mest naturlige vil være en deduktiv tilnærming. Jeg har på forhånd definert hva som er relevant, ved å lage til spørsmål til de ulike temaene som skal studeres.

3.5 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. I hovedsak er det dataene som samles inn som avgjør hvilken type metode som benyttes. Kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene.

Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd, bilde og fortolkningen av data vektlegges (Johannssen & Tufte, 2010). Hvilken metode som velges avhenger av flere faktorer som tid og ressurser, og ikke minst problemstilling. I dette studiet har jeg valgt å ha en kvalitativ tilnærming da jeg ønsker å fortolke i hvilken grad Lean kan benyttes til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ i Stavanger. Jeg ønsker å forstå hvordan et fenomen har innvirkning på menneskers handling, og for å få denne innsikten mener jeg at det er viktig å delta i det som skal studeres, og tolke det som skjer.

3.6 Datainnsamling

I dette studiet benyttes tre metoder for å samle inn data: intervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Ifølge Jacobsen (2005) vil de ulike metodene anvendes til å utfylle hverandre, kontrollere hverandre og kontrastere hverandre. Dette vil føre til et mer detaljert, levende og muligens sant, bilde av virkeligheten

3.6.1 Intervju

Datainnsamling gjennom intervju regnes som den vanligste metoden innen kvalitativ forskning. I følge Kvale & Brinkmann (2009) er det kvalitative forskningsintervjuet en forskningsmetode som gir en privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser av

livsverdenen. Formålet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, altså fra hans eller hennes eget perspektiv. Formen på det kvalitative intervjuet avhenger av hvilken grad åpenhet intervjuet skal ha. Det skilles mellom ustrukturerte intervju, semistrukturert og strukturert intervju. I dette studiet har jeg valgt et semistrukturert intervju, også kalt intervjuer basert på en intervjuguide (Johannssen & Tufte, 2010). Fordelen med slik type intervju er at informanten på forhånd får en liste over tema som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Intervjuguiden skal oppmuntre informanten til å komme med så utdypende informasjon som mulig. Se kapittel 3.8 for utvelgelse av case og informanter til intervjuene.

3.6.2 Observasjon

Som et supplement til intervjuene er egenerfarte observasjoner benyttet i studiet. Observasjonsperioden startet i Januar 2016. Da jeg selv er ansatt på Lønnsavdelingen i DFØ, har jeg et godt innblikk i den daglige driften og hvordan samhandlingen mellom de ulike seksjonene er. I tillegg har jeg en god innsikt i de ulike systemene, som har kommet til nytte i tolkning og forståelse.

Data innsamling ved observasjon innebærer at undersøkeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner. Observasjonsmetoden skiller seg ifra intervju ved at det registreres hva mennesker faktisk gjør (atferd), kontra hva de sier hva de gjør (Jacobsen, 2005). I mange sammenhenger er observasjon en nødvendighet for å samle inn sannferdige data. Kunnskap er ikke alltid formulerbar, mulig å huske eller mulig å konstruere i et intervju. Det er ikke sikkert at det vi sier vi gjør, er det vi faktisk gjør (Johannssen & Tufte, 2010). I dette studiet har det blitt benyttet en åpen observasjon. Det vil si at de som ble undersøkt var kjent med dette. Dette er forenelig med forskningsetiske krav om at datainnsamling bør skje når undersøkelsesobjekt har gitt samtykke til dette. En begrensing i metoden er at en kun ser det mennesker gjør, ikke hva de subjektivt mener eller opplever. Fenomener som ikke er direkte observerbare, vil i liten grad fanges opp, og det er derfor viktig at metoden benyttes sammen med intervju (Jacobsen, 2005).

3.6.3 Dokumentundersøkelse

Dokumenter som har blitt benyttet i dette studiet, er interne dokumenter fra DFØ sitt intranett og statistikk ifra de ulike informasjonssystemene, samt offentlige kilder som årsrapporter og kundenotat. Utfordringen med å benytte slik type data er troverdigheten til kildene, og å velge hvilke typer kilder som skal benyttes. Et sentralt aspekt når en skal

vurdere kildens pålitelighet, er å analysere hvilken mottaker informasjonen opprinnelig var rettet mot. Her skilles det mellom offentlige og private kilder. Private kilder er informasjon som ikke er ment å publiseres for andre, eksempelvis interne notater i en bedrift. Offentlige kilder er informasjon som er publisert for et større publikum, eksempelvis en bedrift pressemelding. Alle kilder som har blitt benyttet i dette studiet har blitt kritisk håndtert for å sikre troverdighet. De interne dokumentene som ble benyttet omhandler visjon, verdier og statistikk ifra informasjonssystemene. De offentlige kildene som er benyttet i form av kundenotater og årsrapporter anses å ha høy troverdighet.

3.7 Analysemetode

Dataene som er samlet inn i dette studiet har blitt redusert og systematisert. Dermed gjenstår kun den informasjonen som er relevant i forhold til problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2005:186) dreier analyse av kvalitative data seg om tre ting:

- Beskrive: Beskrivelse av data samlet inn gjennom intervjuer eller observasjon. Dette innebærer renskriving av intervjuer.
- Systematisere og kategorisere: Utsiling og forenkling av informasjon, for å få en bedre oversikt over den innsamlede dataen.
- Sammenbinde: Fortolkning av data, finne meninger og årsaker.

Første del av den kvalitative analysen bestod i å renskrive informasjon fra intervjuene. Informasjonen ble så systematisert og kategorisert etter de ulike temaene i intervjuguiden. Denne kategoriseringen gjorde det lettere å få en oversikt av all informasjon og trekke ut relevant data.

Den siste delen av analysen var å fortolke informasjonen med utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Dette arbeidet gikk ut på å få en forståelse av hvordan Lønnsavdelingen kunne ta i bruk Lean til å oppdage tidstyver. Det ble i den anledning benyttet et Ishikawa diagram, beskrevet i kapittel 2.6.8. Et utvalg av den mest relevante informasjonen fra intervjuene er samlet tematisk i kapittel 5. Analysen er presentert i kapittel 6.

3.8 Utvelgelse av informanter og case

DFØ har et stort fokus på effektiv ressursbruk, og det arbeides kontinuerlig med effektiviserende tiltak. Eksempler på dette er lanseringen av «DFØ-Appen» (Ref. 4.6), som ble belønnet med en tidstyv-dusør av moderniseringsminister Jan Tore Sanner i 2015[12].

Andre eksempler er innføring av E-skjema (Ref. 4.6) som flytter lønnregistreringer fra manuelle prosesser til digital selvbetjening. Det er også et stort fokus på effektivisering av interne prosesser i DFØ. Dette går på forenklinger knyttet til IT-systemer, arbeidsflyt mellom seksjoner og brukergrensesnitt. Ut i fra innledende samtaler med min leder ble det avklart at DFØ per i dag ikke benytter noen av verktøyene ifra Lean, men at dette er noe som blir vurdert. I den anledning ble jeg gitt tillatelse å gjennomføre en studie vedrørende tidstyver i Lønnsavdelingen hos DFØ.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og ikke foreta statistiske generaliseringer. Det er i den anledning lite hensiktsmessig å foreta tilfeldig utvalg i rekrutteringen av informanter. Det ble gjort en strategisk utvelgelse, også kalt «purposeful sampling» av informanter. Informantene som er rekruttert, vet mye om temaet som skal undersøkes, noe som er en fordel da jeg ønsker å få mest mulig informasjon om problemstillingen. Denne type utvalg kan karakteriseres som et intensivt utvalg (Jacobsen, 2005).

3.8.1 Intervjuer lønnsavdeling DFØ

Datainnsamling i form av intervjuer ble gjennomført i Lønnsavdelingen i DFØ april-mai 2016. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en to ukers periode i DFØ sine lokaler i Stavanger. Intervjuene varte 40-50 minutter (Se Tabell 3-1)

Totalt ble det intervjuet ni informanter, hvorav tre var ledere. Informantene deles inn i informant 1 til 6 og lederne 1 til 3, se tabell 3-1. Videre er følgende seksjoner i Lønnsavdelingen representert: Lønnsdata, Kundesenter og Firmaforvaltning. Alle informanter ble gjort klar over at all informasjon ville bli anonymisert, og at dataene kun skulle brukes til studiets formål.

Tabell 3-1 Oversikt over informanter

Intervjuobjekt	Tidspunkt	Varighet
Informant 1	April 16	40-50 min.
Informant 2	April 16	
Informant 3	April 16	
Informant 4	April 16	
Informant 5	April 16	
Informant 6	April 16	
Leder 1	Mai 16	
Leder 2	Mai 16	
Leder 3	Mai 16	

Deltagerne fikk oversendt en intervjuguide i forkant, som kort oppsummerte temaer som ville bli gjennomgått. Under intervjuene ble lederne gitt en detaljert beskrivelse av studiets problemstilling, samt en grundig gjennomgang av de fem Lean-prinsippene. En mindre detaljert presentasjon ble også gitt til informantene.

Spørsmålene til lederne og saksbehandlerne var ulike (appendiks 9.1 og 9.2). Spørsmålene til lederne omhandlet overordnede tema knyttet til følgende emner: visjon, Lean, fem Lean-prinsipper og tidstyver. De ansatte fikk mer konkrete spørsmål vedrørende tidstyver, flaskehals, kontinuerlig forbedring samt visjon.

Under intervjuene ble lydopptaker benyttet. Alle informanter ble opplyst at dette kun var til studiets formål, og ville bli slettet etter bruk. Alle informanter godtok dette. Det ble videre informert om at studiet ikke har fokus på individer, men på rutiner og overordnede organisatoriske prosesser.

3.9 Evaluering av data

Innenfor kvalitativ metode brukes reliabilitet og ulike former for validitet, som kriterier for kvaliteten i det innsamlede datamaterialet. Å kritisk drøfte gyldigheten og påliteligheten betyr ikke at en underkaster seg dataene, men at en forsøker å holde seg kritisk til kvaliteten på den innsamlede dataen (Jacobsen, 2005).

Den interne gyldigheten til dette studiet handler om resultatene oppfattes som riktige. Ifølge Jacobsen (2005) kan den interne gyldigheten valideres gjennom test mot andre eller en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. I dette studiet er informantene gjort kjent med de funnene jeg har kommet fram til. På denne måten har jeg forsikret meg om at informantene kjenner seg igjen i de resultatene som blir presentert. En begrensning med en slik type validering er at informantene kan godta en beskrivelse, fordi den virker fornuftig, og dermed overser viktige forhold. Et annet viktig moment i forhold til intern validering er om kildene har gitt riktig informasjon. Gyldigheten kan bli svekket av at respondentene i intervjuene ikke har nødvendig kunnskap til å svare på spørsmålene. Dette har blitt tatt høyde for gjennom at det ble foretatt en strategisk utvelgelse av informanter. Det ble under intervjuene ved behov gitt grundige forklaringer av ulike fagtermer og uttrykk for å unngå misforståelser.

Studiets eksterne gyldighet dreier seg om i hvor stor grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Målet med dette studiet har vært å få innsikt i et spesifikt fenomen og på denne måten oppnå en teoretisk generalisering. Det er mulig at funnene i dette studiet har en overførbarhet til andre statlige virksomheter men analysens lave populasjonsutvalg kan redusere denne effekten. En kan i den sammenheng si at den eksterne gyldigheten er sterk i forhold til teoretisk generalisering.

Påliteligheten til studiet (reliabilitet) baserer seg i stor grad på hvilke data som er samlet inn, hvordan den er samlet inn, og hvordan den bearbeides (Jacobsen, 2005). Gjennom hele studiet har det blitt gitt en utfyllende beskrivelse av metodevalg og hvordan data er samlet inn, noe som styrker reliabiliteten.

Jeg er selv ansatt i Lønnsavdelingen og har dermed tilhørighet til avdelingen. Det er en fordel å vite om interne prosesser for å lettere forstå problemstillinger. Det viktigste er å ha høy tillit hos informantene slik at de støtter hensikten med dette studiet.

4 Case beskrivelse av Lønnsavdelingen i DFØ

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er statens ekspertorgan for økonomi- og virksomhetsstyring i staten. Direktoratets overordnede mål er å legge til rette for hensiktsmessige fellesløsninger i staten og god styring i de enkelte statlige virksomheter. DFØ leverer lønnstjenester til over 75 prosent av statlige virksomheter som betyr forvaltning av 55 prosent av lønnsmassen. Videre leverer DFØ regnskapstjenester til om lag 50 prosent av statlige virksomheter. Målet til DFØ er å bidra til effektiv ressursbruk i staten gjennom å tilby fellesløsninger som gir synergier og stordriftsfordeler. DFØ tilbyr i den forbindelse kompetansetiltak, rådgivning og metoder og verktøy for god styring [13].

4.1 DFØ historie

DFØ sin historie kan dateres tilbake til 1 januar 2004 da Senter for statlig økonomistyring (SSØ) ble etablert som en av syv etater under finansdepartementet. SSØ endret navn til direktoratet for økonomistyring (DFØ) 14 november 2011. Dette var et ledd i å tydeliggjøre rollen direktoratet har som ekspertorgan for god styring i staten og for statens fellestjenester på økonomistyringsområdet [14].

4.2 Omstilling

På oppdrag i fra finansdepartementet ble det i 2012 besluttet at DFØ skulle redusere antall kontorsteder ifra åtte til fire. Det ble besluttet å samle lønnstjenestene og regnskapstjenestene i to sentrale enheter. Lønnsavdelingen ble samlet i Stavanger og regnskapsavdelingen i Trondheim. Kontorene i Drammen, Kristiansand og Tromsø (inkludert Vadsø) ble avviklet i 2015. Målet med omstillingen var å styrke fagmiljøene, samt effektivisere tjenestene. DFØ har i dag kontorer i Oslo, Stavanger, Trondheim og Hamar [15].

4.3 Visjon og verdier



Figur 4-1 Verdier i DFØ (Kilde: DFØ)

DFØ sine verdier ble besluttet i 2015. Valget av de tre verdiene troverdig, tydelig og til stede, var resultatet av en bred og grundig intern prosess. Verdiene er fundamentet i måten ansatte skal forholde seg til omgivelsene, og beskriver hva som kjennetegner DFØ-ansatte i møtet med kunder – både internt og eksternt. Verdiene og visjonen til DFØ brukes daglig, og er noe alle jobber etter [16].

Troverdig

DFØ er et ekspertorgan. Vi skal ha høy faglig kompetanse. Vi gir gode råd og vi vet hva vi snakker om. Våre råd er relevante for mottageren. Vi vet også hva vi ikke kan. Troverdighet handler også om å holde det vi lover, og ikke love noe vi ikke kan holde. Når vi gir en anbefaling, er det tuftet på kunnskap. Våre råd er solide og etterprøvbare.

Tydelig

Vi snakker og skriver så mottakeren forstår det. Kundene våre skal oppleve at vi er tydelige og klare i all vår kommunikasjon. Vi er tydelige på hva vi kan bidra med og hva vi ikke kan levere – hva kundene selv må bidra med. Vi er tydelige på hva vi vil, hva vi mener og hva vi kan.

Til stede

Vi har innlevelse, vi setter oss i kundens sted, vi hører hva folk sier og forstår hva de mener. Vi er ikke bare opptatt av å fortelle det som er viktig for oss. Tilstedeværelse er engasjement. Vi involverer oss, vet hva som foregår, tar et tak der det trengs og tar initiativ. Vi er til stede i mange kanaler og på mange arenaer – samtidig som vi er til stede i øyeblikket. Å være til stede handler om tilgjengelighet, for våre eksterne og interne kunder.

DFØ sin visjon er «Effektiv ressursbruk i staten». Visjonen er noe DFØ strekker seg etter, et framtidig ønskebilde som beskriver en tilstand hos de DFØ er til for.

4.4 Organisasjonskart

DFØ har i dag 369 ansatte fordelt på 346 årsverk. DFØ er organisert i fem avdelinger [17]:

- Lønnsavdelingen
- Regnskapsavdelingen
- Forvaltnings- og analyseavdelingen

- Strategi- og fellestjenesteavdelingen
- Kommunikasjonsenheten

Organisasjonskart er gjengitt i Figur 4-2

Avdelingene er lokaliserte med en sentralledelse i Oslo og tre kontorsteder:

- Hamar
- Stavanger
- Trondheim

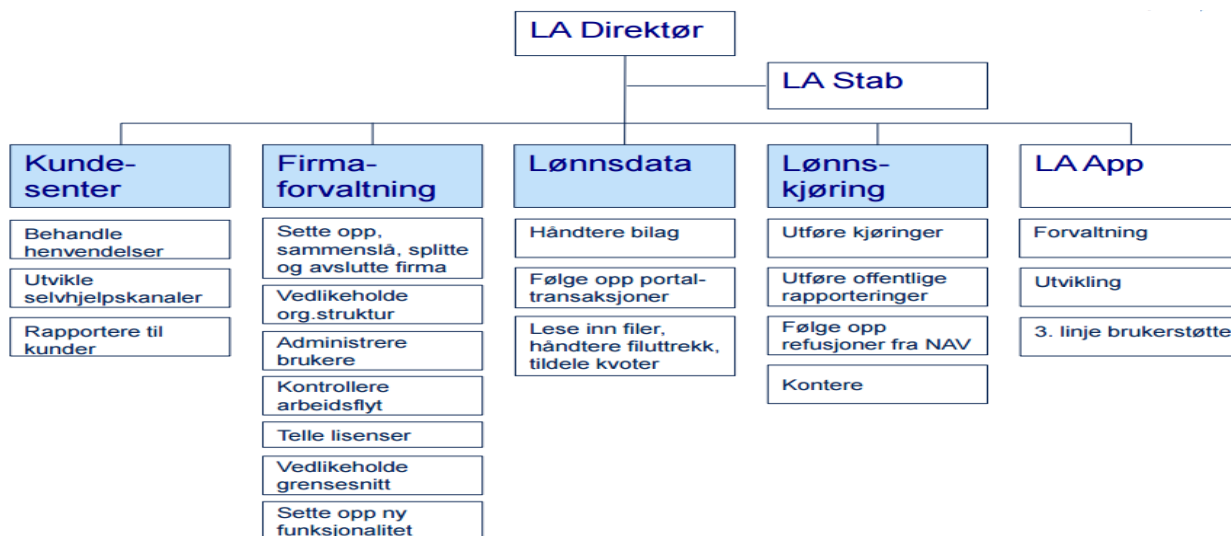
Kontorstedene leverer lønns- og regnskapstjenester til statlige virksomheter. Sentralledelsen i Oslo tar seg av administrative oppgaver, systemtjenester, produktutvikling og forvaltningsoppgaver.



Figur 4-2 Organisasjonskart DFØ (Kilde: DFØ)

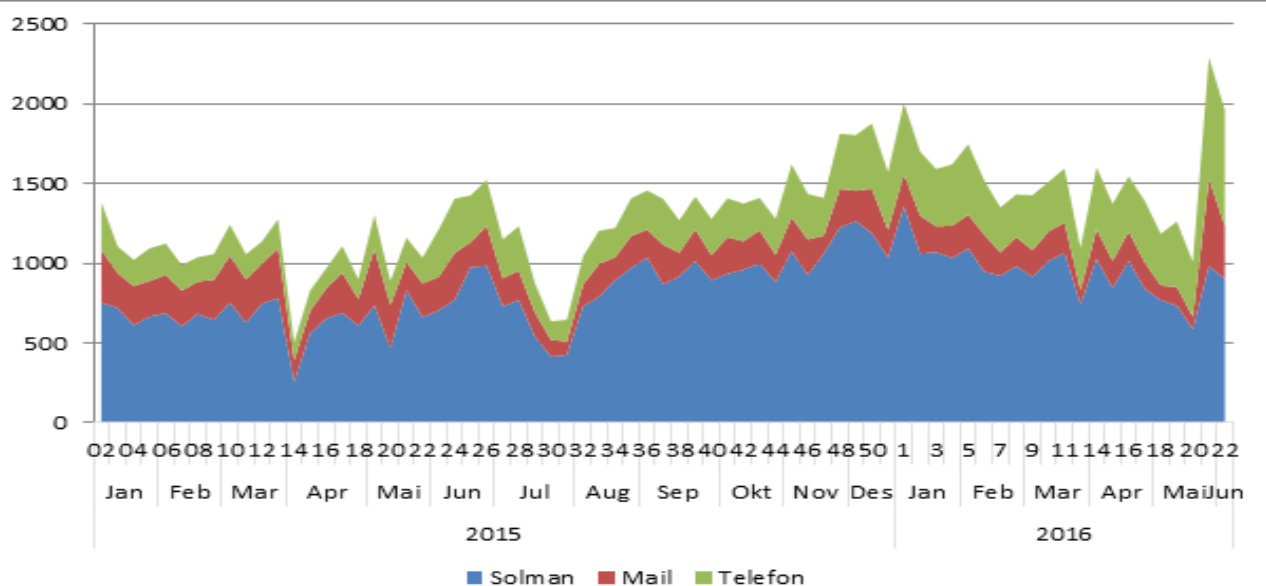
4.5 Lønnsavdelingen

Lønnsavdelingen til DFØ er lokalisert i Stavanger og Oslo. Avdelingen består av 5 seksjoner som vist i Figur 4-3

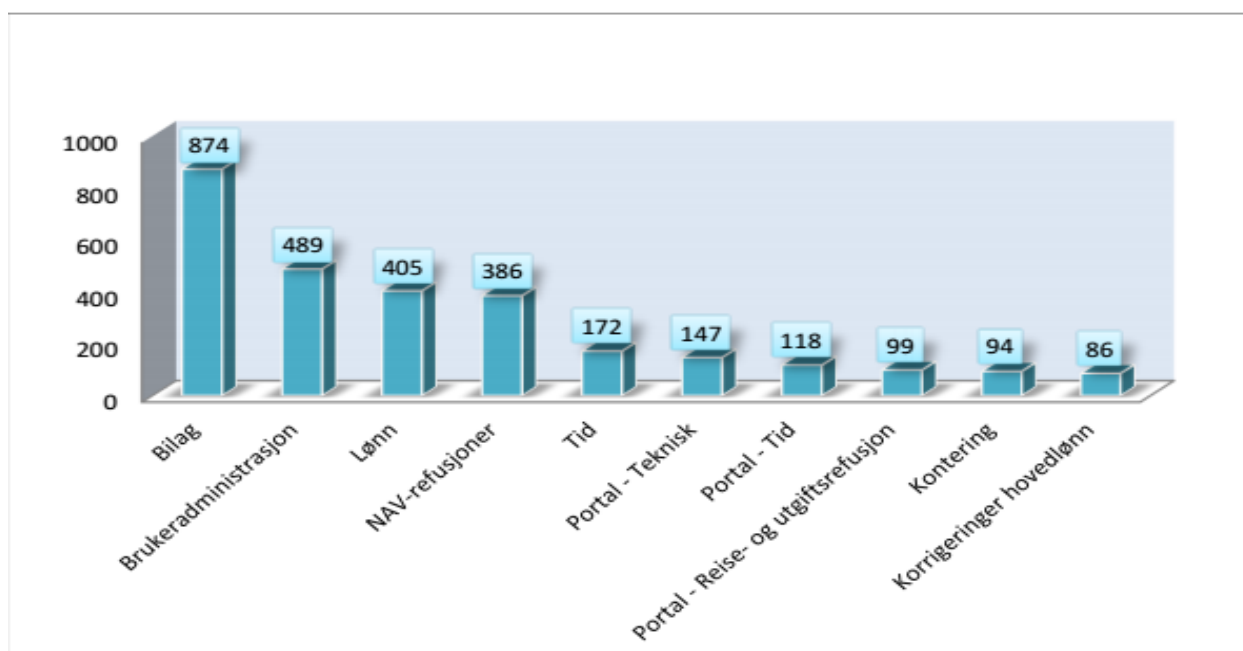


Figur 4-3 Organisasjonskart Lønnsavdeling (Kilde: DFØ)

Den daglige driften i Lønnsavdelingen baserer seg i stor grad på å registrere lønn, veilede kunder og drive kursaktiviteter. Kundene til DFØ kan kontakte lønnsavdeling via Solman, mail eller telefon. Systemene er beskrevet i kapittel 4.6. De ulike seksjonene har ulike oppgaver som vist i Figur 4-3. Alle henvendelser ifra kunden blir kanalisert til kundesenteret, og det er seksjonens oppgave å passe på at henvendelser blir sendt til riktig seksjon. Lønnsavdelingen må til enhver tid overholde frister i henhold til kjøreplanen, som er et dokument som angir frister for når ting må være registrert. Det er i den forbindelse svært viktig at flyten og kommunikasjonen mellom de ulike avdelingene er god. Figur 4-4 viser antall henvendelser, fordelt på de ulike kanalene, Lønnsavdelingen har mottatt det siste året. Figur 4-5 gir en oversikt over hva slags type saker som ble meldt inn i mai 2016.



Figur 4-4 Antall henvendelser totalt i Lønnsavdelingen det siste året (Kilde: DFØ)



Figur 4-5 Sakstyper Solman mai 2016 (Kilde: DFØ)

I de påfølgende kapitler vil det bli gitt en kort forklaring av de ulike seksjonene, og deres funksjon i Lønnsavdelingen.

4.5.1 Kundesenter:

Kundesenteret er Lønnsavdelingens første linje og kundens kontaktpunkt mot DFØ.

Seksjonens hovedoppgave er å besvare eller følge opp kundens henvendelser til avdelingen.

Videre blir alle innkomne oppgaver som ikke blir løst på kundesenteret distribuert videre til

andre seksjoner. I tillegg skal seksjonen utforme analyser og rapporter om kundens kontakt med DFØ, både kunderettet (kunderapporter) og til intern bruk (kursvirksomhet, input til prosessledelse, og tjenesteutvikling).

4.5.2 Lønnsdata

Seksjonens hovedoppgave er å håndtere innkomne lønnsdata fra bilag, portal og eksterne systemer. Bilagene blir sortert etter kjøredato, og de deles inn i tre hovedkategorier: Hovedlønn, Bonus og Reise. Prioriteten på bilagene avhenger av kjøreplan, og alle bilag som er mottatt innen frist blir registrert i SAP til aktuell kjøring. Seksjonen er delt inn i arbeidsgrupper, hvor hver gruppe har ansvar for sin kundekrets. Det er også egne fagansvarlige på avdelingen som besitter spisskompetanse innenfor lønnsområdet. Videre har seksjonen et stort fokus på regelverkskompetanse, og lønsspørsmål som ikke kan besvares på første linje blir behandlet i seksjonen.

4.5.3 Firmaforvaltning:

Seksjonen har som hovedoppgave å sette opp og vedlikeholde organisasjonsstrukturer i SAP, samt oppsett av ny funksjonalitet for kundene. Seksjonen har også ansvar for brukeradministrasjon i lønnssystemet.

4.5.4 Lønnskjøring:

Seksjonens hovedoppgave er å utføre kjøring og rapporteringer i henhold til Lønnsavdelingen kjøreplan, samt å følge opp kundens krav på refusjoner fra NAV. Seksjonen har også ansvar for kontering og avstemning av lønn i forhold til regnskap.

4.5.5 Applikasjonsforvaltning (LA App):

Applikasjonsforvaltning er Lønnsavdelingens 3.linje brukerstøtte. Seksjonen er lokalisert i Oslo, og deres hovedoppgave er å sikre stabil drift og oppdatere løsningen i tråd med statlig regelverk. Oppgaver som ikke kan løses i Lønnsavdelingen i Stavanger blir videresendt til denne seksjonen.

4.6 Beskrivelse av DFØ sine systemer:

I dette kapitlet vil det bli gitt en beskrivelse av de ulike systemene som benyttes i Lønnsavdelingen i Stavanger.

SAP HR er lønssystemet som benyttes i DFØ. Alle ansatte i DFØ har tilgang til SAP. Systemet benyttes til å registrere lønn, opprette brukere til de ulike systemene og organisasjonsadministrasjon

Solution Manager (Solman) er Lønnsavdelingens hovedkanal for skriftlig kommunikasjon med kunder. Solman foretrekkes framfor e-post blant annet fordi det regnes som en sikret kommunikasjonskanal. Systemet er lukket og kryptert, noe som reduserer sannsynligheten for at sensitive data havner på avveie. Solman leveres av SAP og benyttes av både DFØ og deres kunder. DFØ oppretter brukertilganger til systemet. Tilgang gis kun til fagbrukere (lønnsmedarbeidere) i kundenes virksomheter. Alminnelig ansatte og honorarmottakere gis ikke adgang til systemet. Solman brukes til innsending av lønnsbilag, bestilling av tilganger og til øvrige lønshenvendelser. Sakene havner hos kundesenteret i første instans, og behandles enten der direkte, eller de sendes videre til andre seksjoner. Ved innsendelse markeres sakene med kategori/sakstype, noe som bidrar til å skape statistikk og orden i saksmassen. Det forenkler også prosessen med distribusjon til andre seksjoner, fordi bestemte sakstyper behandles av bestemte seksjoner.

CRM-System: Er et elektronisk informasjonssystem som omhandler styring av kunder og kunderelasjoner i en virksomhet. (omfatter Lime Pro, Solman etc)

Lime Pro ble tatt i bruk som midlertidig CRM-system for behandling av e-post og logging av telefoner. Lime Pro ble benyttet av DFØ - ikke av deres kunder. Innkomne e-poster fikk tildelt saksnummer (slik at de lett kan søkes frem) og kunne kategoriseres etter sakstype, for så og registreres på virksomheten og personen som henvendte seg. Det samme gjaldt også telefonhenvendelser. Dette gjorde at tidligere korrespondanse raskt kunne hentes opp ved nye henvendelser fra samme bruker. Lime Pro gjorde det også mulig med uttak av statistikk. I tillegg inneholdt systemet store mengder kundeinformasjon. "Profiler" var registrert på alle virksomheter, med nøkkelinformasjon for hver enkel.

Super Office ble mai 2016 tatt i bruk som permanent CRM-system for behandling av e-post og logging av telefoner. Super Office benyttes av DFØ - ikke deres kunder. Til forskjell fra Lime Pro ble Super Office tatt i bruk av alle avdelinger i DFØ, og alle ansatte ble gitt tilgang. Som i Lime Pro blir innkomne e-poster også her tildelt et saksnummer og både e-post og telefoner kan kategoriseres etter sakstype. Super Office har et finere brukergrensesnitt og er mer påkostet enn Lime Pro. Det er også mye mer omfattende med tanke på annen informasjon som kan legges inn. Super Office inneholder kundedata og muliggjør uttak av mye forskjellig statistikk. Det finnes også funksjoner som «FAQ» hvor man kan registrere ofte stilte spørsmål, fagrutiner og prosedyrer

Kundebasen er en nettbasert database med kundeinformasjon. I tillegg til å være et oppslagsverk, ble den også benyttet til enkel logging av telefonsamtaler som kom inn til kundesenteret. Dette var før Lime Pro ble tatt i bruk.

E-skjema er en elektronisk løsning for registrering av lønnsdata i lønnssystemet (SAP). E-skjema erstatter papirbaserte blanketter som tidligere ble "punchet" manuelt av fagbrukere hos kundene (basis- og delservice), eller av DFØ (fullservice). E-skjema fylles ut av brukerne selv, eller av brukere og fagbrukere hos fullservicekunder. Ved utfylling sendes føringene «til godkjenning», og går da i inn i en såkalt arbeidsflyt i SAP. Arbeidsflyt er prosessen hvor en elektronisk oppgave går gjennom i lønnssystemet før utbetaling. Arbeidsflyten forteller hvem som skal godkjenne oppgaven til de forskjellige ansatte, og sender den dit. Når oppgaven er godkjent blir den utbetalt/registrert. Se også Appendix 9.5.

SAP selvbetjeningsportal (ESS) er et web-system for lønns- og personaladministrasjon. Den inneholder modulene Ansatt selvbetjening, Leder selvbetjening og Sykefraværsoppfølging. Ansatt selvbetjening kan benyttes av alle ansatte for å registrere timer, sende fraværssøknad, E-skjema, skrive reiseregninger og oppdatere egne personaldata. Leder selvbetjening gir ledere informasjon om ansattes lønn, fravær, arbeidstid etc. Leder selvbetjening gir også muligheten for å ta ut rapporter på en rekke områder. Sykefraværsoppfølging er en utvidet del av tjenesten Leder selvbetjening. Den gir ledere

muligheten til å følge opp ansatte i henhold til regelverkets krav til oppfølging av sykemeldte. Selvbetjeningsportalen inneholder også en innkurv. Dette er stedet hvor arbeidsflyt-oppgaver håndteres. De som er godkjenner av arbeidsflyt-oppgaver gjør dette derfra, alminnelige ansatte går inn her for å korrigere oppgaver de har sendt inn som inneholder feil. Det sendes e-postvarsel til brukere og godkjenner når det kommer ny oppgave i innkurv

DFØ App er en forenklet utgave av selvbetjeningsportalen til bruk på mobil. Den kan foreløpig benyttes til å registrere tid, søke om fravær, se på tidssaldo og registrere reiseregning, utgiftrefusjon og reisesøknad. App-prosjektet pågår fortsatt og etter hvert vil alle tjenestene som er tilgjengelige i webportalen også bli tilgjengelige i appen.

5 Datainnsamling i DFØ, Intervjuer

Dette kapittelet omhandler funn fra intervjuer foretatt i DFØ i perioden april-mai 2016.

Intervjuene er delt inn i følgende hoveddeler

- Visjon
- Lean (Lean forståelse, De fem Lean prinsippene)
- Samarbeid og involvering
- Tidstyver

Resultatet fra intervjuene danner grunnlag for å svare på problemstillingen «i hvilken grad er det mulig å benytte Lean til å oppdage tidstyver»

Svarene fra informantene er satt i kursiv og spørsmålene er listet i Appendiks 9.1.

Kapittelet avsluttes med oppsummering av funn.

5.1 Visjon

Under intervjuene ble alle ledere og informanter spurt om de kjente til DFØ sin visjon, og hvordan denne var operasjonalisert inn i arbeidsdagen.

Leder 1: Jeg tror de fleste ansatte synes at DFØ har en god visjon. I DFØ jobbes det veldig mye med å effektivisere, og jeg tror dette er veldig operasjonalisert i de ansattes hverdag. Det er ofte du hører ansatte prate om prosesser, og muligheter for å finne bedre løsninger. Ansatte er generelt veldig bevisst på DFØ sin visjon.

Funn 1 Visjon - Effektivisering

Hvordan kommuniseres visjonen ut til de ansatte?

Leder 2: Vi bruker den hele tiden, og jeg tror det er viktig at en visjon gjentas stadig. Vi bruker denne både når vi arbeider med overordnede prosesser. Dette gjelder mål, planarbeid og budsjettprosesser, men også når det diskuteres om daglige gjøremål. Målet vårt er at vi alltid tar utgangspunkt i den mest effektive løsningen.

Funn 2 Visjon - Effektivisering

Leder 3: DFØ sin visjon er på mange måter blitt et slags kjennetegn på selve omstillingen (ref. 4.2). Det at de ansatte har kjennskap og fokus på denne tror jeg har vært avgjørende betydning for at denne omstillings- prosessen har gått så bra som den har gjort.

Funn 3 Visjon - Effektivisering (omstilling)

Hvordan blir visjonen brukt i daglig arbeid?

Informant 2: Ledelsen er flinke til å kommunisere visjonen til de ansatte. Jeg tror at alle som jobber her kjenner til den, og de fleste ansatte faktisk stiller seg spørsmålet hvorvidt dette er effektiv ressursbruk når de utfører arbeidsoppgaver.

Funn 4 Visjon – Effektivisering (daglig bruk)

Informant 3: Visjonen til DFØ har på mange måter blitt innprentet inn siden jeg begynte. Selv om jeg ikke går og tenker på den daglig, er det noe som ofte kommer opp i bakhodet når jeg arbeider.

Funn 5 Visjon - Effektivisering (daglig bruk)

Informant 4: Jeg vil si at de arbeidsoppgavene som jeg gjør, etterstreber effektiv ressursbruk.

Funn 6 Visjon – Effektivisering (daglig bruk)

5.2 Lean

Dette kapitlet bygger på ledernes og informantenes kjennskap til Lean. I den anledning ble alle spurt om de kjente til begrepet Lean.

Leder 1: Lean praktiseres ikke i Lønnsavdelingen i dag, men det ble vurdert innført i Lønnsavdelingen i forbindelse med omorganiseringen. Det ble i den anledning satt ned en prosjekt-gruppe som skulle ta for seg prosesser i en seksjon. Målet var å fjerne eventuelle hindre for god flyt. Dessverre ble dette arbeidet lagt litt på vent, og det ble fokusert på å få ferdig prosessbeskrivelsen i seksjonene.

Funn 7 Lean (benyttes ikke i Lønnsavdelingen)

Hvordan ville Lean som styringsverktøy fått innpass i Lønnsavdelingen?

Leder 2: Jeg tror Lean ville bli tatt godt imot. Mye av den daglige driften på Lønnsavdelingen består av å behandle og besvare henvendelser ifra kunden. Det er i den anledning viktig at flyten i oppgaver er jevn, lav behandlingstid og at det er kvalitet i arbeidet som utføres. Det er helt klart et stort fokus på dette allerede i Lønnsavdelingen. Vi har rutiner og prosedyrer for hvordan saker skal behandles, og hvem som skal behandle dem. Ved å innføre Lean tror jeg vi kunne forbedret enkelte rutiner, og dermed frigjort tid og ressurser til å utføre andre

viktige oppgaver. Jeg tror også Lean ville vært effektivt i de tilfeller du har prosesser som berører flere seksjoner – altså når du skal gå på tvers i en virksomhet. En får da kartlagt hele prosessen og en får en bedre oversikt over hvor det eventuelt finnes forsinkelser eller flaskehals. Dette har sammenheng med at det ble lagt på vent i første omgang, fordi vi ikke hadde fått skikkelig på plass prosessarbeidet. Det ble i den forbindelse besluttet at DFØ skulle fortsette med prosessbeskrivelser som allerede pågikk, og at dette var viktigere enn å innføre en ny metodikk.

Funn 8 Lean – (Prosessdesign-Manglende prosessbeskrivelser)

Leder 3: Jeg tror så absolutt det ville fått innpass. Vi var veldig åpne for det da vi hadde gjennomgang av de innmeldte tidstyvene i forbindelse med tidstyyprosjektet. Planen var at vi skulle ta for oss en og en prosess i Lean sammenheng. Dessverre hadde vi ikke kapasitet til dette med tanke på arbeidet knyttet til omorganiseringen. Men jeg er ikke i tvil om at Lean som styringsverktøy kunne oppdaget unødvendig bruk av tid og ressurser i de ulike systemene. Det går på å effektivisere rutiner knyttet til registreringer i SAP, og sikre jevnere flyt i de ulike CRM-systemene.

Funn 9 Lean – Styringsverktøy

Informantene fikk også spørsmål om de kjente til begrepet Lean, og hva det innebar.

Informant 4: Jeg har kanskje ikke et bevisst forhold til det i en «Lean-setting», men jeg har et forhold til effektivitet som sådan. Det går på å kvitte seg med unødvendige prosesser og unødvendig dokumentasjon. Det prates mye om effektivisering blant lederne, men jeg opplever at jeg ikke har tid til å komme med forbedringer. Drift har alltid prioritet, og det skjønner jeg jo, men jeg synes ledelsen burde vært flinkere til å legge til rette for at tid blir satt av til dette forbedringsarbeid.

Funn 10 Lean (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring)

Informant 1: Det jobbes kontinuerlig med å øke kompetansen blant de ansatte, og jeg føler at de enkelte prosesser nå flyter bedre som resultat av dette. Ledelsen er også flinke til å motivere og involvere de ansatte i forbedringsarbeid.

Funn 11 Lean (Informant)- kompetanseheving og flyt

Informant 2: *Det er rutiner på hvordan flyten til arbeidsoppgaver i lønnsseksjon skal være, hvordan en sak skal behandles og eventuelt distribueres til andre seksjoner. Rutinene endres ofte som følge av forbedringer. Et eksempel på dette er saker som før ble videresendt til andre seksjoner, nå løses på første linje som følge av økt kompetanse. Dette har redusert saksbehandlingstiden betraktelig.*

Funn 12 Lean (informant), kompetanseheving og flyt

I Lean sammenheng er kundefokuset viktig. Det å forstå at bare de egenskapene ved produktet som kunden faktisk etterspør og har betalingsvillighet for, har livets rett. Lederne og informantene ble i den anledning spurt om hvem kunden til Lønnsavdelingen er og hva det viktigste kriteriet i kundeforholdet er.

Leder 1: *Kunden til Lønnsavdelingen er alle statlige virksomheter som vi har avtale med. Det er som regel lønnsmedarbeider i andre statlige virksomheter vi forholder oss til, men til syvende og sist er det sluttbruker, altså den vanlige lønsmottaker, som er vår kunde.*

Funn 13 Lean – kunde (andre statlige virksomheter)

Informant 2: *Kunden er hovedsakelig lønnsmedarbeider rundt på de forskjellige statlige virksomhetene. Endeproduktet er at folk får riktig lønn til rett tid, men det er hovedsakelig lønnsmedarbeidere vi hjelper og har kontakt med.*

Funn 14 Lean (informant) – kunde (andre statlige virksomheter)

Hva anser kunden som det viktigste kriteriet i et kundeforhold?

Leder 3: *Det viktigste er jo at vi klarer å levere riktig lønn, men de har jo også en forventning om at vi er ressurs for dem, i form av at vi gir veiledning og brukersupport.*

Funn 15 Lean – viktigste kriteriet for kunde (lønn, veiledning)

Leder 2: *Konkret er det å bestemme korrekt lønn. Men her vil det være forskjell på hvilken tjenestemodell kunden har. Basis kunder er nok mest opptatt av at systemet skal være i drift, at systemet er oppdatert, og at vi skal kunne hjelpe dem hvis de har veldig spesielle problemer. For fullservice er det en del kunder som vil at vi skal gjøre alt og ta eventuelle avgjørelser for dem. Det viktigste er jo uansett riktig lønn, og graden av støtte avhengig av type tjenestemodell (ref. 9.7).*

5.3 De fem Lean-prinsippene

Dette kapitlet omhandler de fem overordnende Lean – prinsipper.

Prinsipp 1: Verdi

Hva slags egenskaper med tjenesten etterspør kunden?

Leder 3: *Det ene er jo så klart korrekt lønn, og her kommer også veiledningen inn i bilde. Kunden trenger ofte hjelp av oss til å registrere ting selv i SAP, eller gi oss input slik at vi kan registrere det for dem. Dette er jo en egenskap som kommer i tillegg til riktig lønn. I den forbindelse tenker jeg at saksbehandlingstid er utrolig viktig. Det er viktig for kunden med korrekt lønn, men det er også viktig at det blir gjort på en enkel måte. Det må være rask svartid og lite fram og tilbake. Kunden etterspør eksperthjelp, og det er utrolig viktig at vi formidler den informasjonen de forventer. Kunden forventer også at vi skal ha system som er oppe til enhver tid. Det skal være sikkerhetskopii av systemene og systemene skal være trygge. Jeg tror også kunden forventer vi skal være flinke til å holde dem oppdatert. Til eksempel bør ny informasjon tilfalle kunden.*

Funn 17 Verdi: Riktig lønn, Kompetanse og svartid

Leder 2: *Kunden forventer moderne og intuitive brukergrensesnitt i kjernesystemet (SAP) og selvbetjeningsportalen (ESS). Dette er jo mer aktuelt enn noen gang med tanke på all digitaliseringen. Det er viktig at vi hører på kunden og har fokus på de endringsønsker de måtte ha. Selvfølgelig er det ikke alt som lar seg gjøre, men utgangspunktet vårt er at løsninger som kan forbedre og effektivisere er hjertelig velkomne.*

Funn 18 Verdi: Brukervennlige system

Leder 3: *DFØ har til tider forskjellige forventninger fra ulike kunder. Til eksempel er innføringen av E-skjema en løsning som jeg er helt sikker på at Finansdepartementet ser en verdi av, mens det nok kan være enkelte andre virksomheter som mener dette er en tidstyv. Det er vår rolle å klare å balansere begge deler. Vi er helt avhengig av en kunde som ser verdien i det vi gjør, samtidig som kundene forstår hvorfor ting blir gjort. I den forbindelse har vi en utrolig viktig kommunikasjonsjobb ut til våre kunder.*

Funn 19 Verdi: finansdepartementet – effektivitet og kvalitet

Prinsipp 2: Forstå og optimaliser verdistrømmen.

Lederne ble i den anledning spurt om det var fokus på såkalte verdiskapende- og ikke-verdiskapende aktiviteter.

Leder 3: *Jeg tror ikke vi har dette fokuset slik det er vinklet i forhold til Lean metodikken. Vi har nok mer fokus på dette som går på om det er effektivt å gjøre ting på en bestemt måte, og jeg tror ikke vi alltid fokuserer på hva kunden ser. Dette kan være noe vi bør fokusere mer på. Enkelte ganger tror jeg at vi bruker for mye tid på aktiviteter som ikke kunden ser. Det er vår oppgave å vurdere internt hvilke tiltak vi må gjøre for å møte de forventningene kundene har. Kompetanseheving for eksempel må jo vi se ut fra hva vi tror kunden forventer av oss.*

Funn 20 Verdistrøm: ikke fokus i forhold til en Lean metodikk

Leder 2: *Vi kunne nok blitt flinkere på å tilpasse enkelte prosesser til kundens forventinger, men vårt utgangspunkt er at vi skal levere standardiserte løsninger som er effektive. Internt i Lønnsavdelingen har vi et fokus på at ting skal gjøres riktig første gang for å unngå «ping-pong effekt» (ref.9.7). Det vil nok alltid være slik at ikke alle kunder er fornøyd med alt, men det viktigste er at vi leverer det kunden forventer.*

Funn 21 Verdistrøm: standardiserte løsninger, «ping-pong effekt»

Leder 1: *Fokuset på prosesser er stort i DFØ. Vi ser stadig etter forbedringer som er til gevinst både for kunde og DFØ. Jeg kan nevne E-skjema, som har medført færre manuelle prosesser. Videre kan jeg nevne automatisk opprettelse av brukere til ansatt selvbetjening (ESS) (ref.9.6). Med denne forbedringen vil saksbehandlere i Lønnsavdelingen spare mye tid og ressurser. Internt jobbes det også med kompetanseheving, og på denne måten håper vi å effektivisere tungvinte rutiner i de ulike systemene. Det er klart det er forskjell på mennesker, noen jobber raskere enn andre og slik vil det alltid være, men vi håper vi gir dem det verktøy og/eller hjelpemidler de trenger for å kunne arbeide effektivt.*

Funn 22 Verdistrøm: Verdiskapende -aktiviteter (E-skjema, automatisk opprettelse av brukere, Kompetanse)

Informantene fikk spørsmål om det finnes elementer som bidrar med sløsing av tid og ressurser.

Informant 1: *Enkelte saker kan jeg ikke ta, da jeg mangler spesifikk kompetanse. Jeg ser at det kan være høy frekvens av disse sakene, men kan ikke hjelpe på grunn av manglende opplæringen.*

Funn 23 Verdistrøm (Mennesker-manglende opplæring)

Informant 2: *Jeg føler at det til tider kan være vanskelig å komme med forbedringstiltak på rutiner som virker utdaterte og ikke verdiskapende. Grunnen til dette tror jeg beror mye på frykten for noe nytt og kompetanse.*

Funn 24 Verdistrøm (Kultur og filosofi-mangel på kontinuerlig forbedring)

Informant 2: *Flere av sakene som blir satt over til de ulike fagansvarlige, settes der på grunn av mangel av kompetanse. Dette er helt greit i rolige perioder, men når det er travelt oppstår det ofte ventetid. Jeg synes vi burde vær flinkere til å løse disse sakene selv, og heller spørre andre medarbeidere om hjelp.*

Funn 25 verdistrøm: (Mennesker-manglende kompetanse)

Videre ble informantene spurt om det sløses tid tilknyttet CRM systemene (ref.9.7).

Informant 1: *Behandlingen av oppgavene i Lime Pro har blitt en forstyrrelse. Problemet er at ikke alle er koblet opp mot dette grensesnittet. Du må inn på Solman for å opprette samme sak der, og da har du den samme arbeidsflyten på to systemer. Du kan ende opp å være formidler mellom en Solman- og Lime Pro, noe som er helt bortkastet.*

Funn 26 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)

Informant 5: *Utfordringer i Solman går mer på at det brukes tid på å skaffe oversikt over hvor saker er, og hvor det er kapasitetsutfordringer. Hvis en person er syk, og har saker liggende i Solman må en fysisk gjøre et tilpasset søk, for å finne sakene. Det er ikke alltid dette blir gjort, og saker blir dermed liggende. Det burde vært en oversikt som alle kunne sjekket hvor saker er.*

Funn 27 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)

Informant 4: *SAP sitt brukergrensesnitt er ikke alltid like bra, men fordelene med dette er at det er utviklingsaktiviteter og planer framover med å gjøre brukergrensesnittet bedre. Er det behov for et lavere brukergrensesnitt er DFØ flinke med å finne løsninger.*

Funn 28 Verdistrøm: SAP

Informant 2: *Det er veldig vanskelig å gjøre feil i SAP. Systemet har bra feilmeldinger, som stopper deg hvis du gjør noe feil, som igjen hindrer sløsing av tid.*

Funn 29 Verdistrøm: SAP

Informant 5: *Innføringen av E-skjema og «mobil-appen» er gode eksempler på at DFØ arbeider med å effektivisere prosesser. Den totale saksbelastningen har blitt lavere, og en kan dermed benytte denne tiden på viktigere oppgaver, enn å utføre det jeg vil kalle for dobbeltarbeid.*

Funn 30 Verdistrøm: E-skjema og «mobil-appen»

Prinsipp 3 og 4: Skape jevn flyt og Pull framfor Push:

Er arbeidsflyten på Lønnsavdelingen synkronisert med etterspørselen fra kunden?

Leder 2: *Vi leverer alltid riktig lønn til rett tid, og i den forbindelse kan en si at etterspørselen er synkronisert. Dette medfører at andre henvendelser som ikke er direkte relatert til lønnsutbetalinger, kommer i andre rekke. I den forbindelse har vi nok en jobb å gjøre. Dette går på hvem som skal behandle de ulike sakene og svartid.*

Funn 31 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)

Leder 3: *Jeg tror vi har en del å gå på akkurat der. Vi er en ny organisasjon, og ting må jo bygges opp, men jeg tror en del saker kunne blitt behandlet raskere. Vi har jo begynt med dette grensesnitt arbeidet, og det er viktig. Vi må få klarer grenser på hvem som skal gjøre hva, og hvor raskt disse skal besvares. Dette gjelder for alle seksjoner.*

Funn 32 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)

Leder 1: *På behandling av saker tror jeg kunden opplever stor variasjon i svartid. Enkelte saker blir besvart raskt, mens andre saker tar lengre tid. Det er nok flere grunner til det, blant annet omfanget på sakene, og hva slags type sak det er. I det siste har vi for eksempel fått mye henvendelser knyttet opp mot E-skjema og opprettelse av brukere. Disse sakene kan*

være svært tidkrevende, og det er viktig at vi har effektive løsninger på å behandle disse. Her har vi nok en del å gå på, både når det gjelder kompetanse og rutiner.

Funn 33 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)

Hva gjør Lønnsavdelingen for å sikre god flyt?

Leder 3: Samarbeidet mellom de ulike seksjonene er bra, men vi er en ny organisasjon, og ting kan alltid bli bedre. Når det gjelder flyt i henvendelser er det viktig å ha klare retningslinjer på hvem som skal gjøre hva. Det starter med sorteringen av saker i kundesenteret hvorvidt dette blir den gjort raskt nok og om saker blir liggende for lenge før de blir videresendt til neste seksjon. Et annet viktig moment er kommunikasjon og effekten av at vi kan ha ulik oppfatning av hva som er viktig i en henvendelse. I Den forbindelse tror jeg vi kan vi flinkere til å gi beskjed om at saker haster og må prioriteres.

Funn 34 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)

Finnes flaskehals i Lønnsavdelingen?

Leder 3: Lønnsbilag og henvendelser knyttet direkte til utbetalinger skal alltid prioriteres. Flyten knyttet til disse henvendelsene er som regel god, men i perioder vi får inn masse bilag kan det oppstå flaskehals. Dette har selvsagt forbedret seg med tanke på E-skjema, men jeg synes alle seksjoner kan bli mer samkjørte i slike perioder

Funn 35 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)

Leder 1: Potensielle flaskehals i Lønnsavdelingen kan være at saker blir liggende for lenge eller ikke bli distribuert videre. På kundesenteret er dette vaktene sitt ansvar, men sykdom eller fravær kan påvirke at saker blir liggende. I tillegg er ikke Solman optimalt når det gjelder å få oversikt over hvor saker befinner seg. Saker kan «forsvinne» og det er kun saksbehandler som kan gjenvinne saken. For å få oversikt over hvor saker ligger må det opprettes egne søk, noe som er veldig tungvint og lite intuitivt. Du kan heller ikke ta ut rapporter på hvor saken har vært, og hvem som har behandlet dem. Dette kan være en potensiell flaskehals.

Funn 36 Flyt: (Teknologi-CRM-system)

Leder 2: Arbeidsflyt og kompetanse henger sammen. For å kunne oppnå optimal flyt, er vi avhengige av at de ansatte arbeider smart, og har gode rutiner på hvordan saker behandles. Kompetanse er nøkkelen i den forbindelse, og vi har et stort fokus på kompetanseheving. Vi

forsøker å tilby de ansatte relevante kurs og vi er opptatt av at ansatte selv skal kunne formidle sin kunnskap til andre, gjerne i form av gruppearbeid. Et annet viktig moment er hospiteringsordningene, hvor de ansatte arbeider en periode i en annen seksjon. På denne måten skaffer de seg kunnskap og innblikk i hvordan andre seksjoner driftes.

Funn 37 Flyt: Potensiell flaskehals kompetanse

Hvordan prioriteres saker i fra kunder med tanke på behandlingstid («first in first out» prinsippet ref.9.7)?

Leder 3: Dette er litt todelt. På kundesenteret opereres det med «first- in first-out» prinsippet. På Lønnsavdelingen har du bilag, som må registreres til de aktuelle kjøringene og i tillegg har du henvendelser som går på generelle lønsspørsmål. Det viktigste er å prioritere at alle bilag som er sendt inn før frist kommer med på kjøringene. Dette kan ofte gå på bekostning av vanlige kunde spørsmål.

Funn 38 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)

Leder 1: Det fungerer ikke så veldig bra. Vi har dedikerte personer (vakter)som skal fokusere på de nyeste sakene, og distribuere saker som haster. Hvis dette fungerer, skal alle andre saksbehandlere som ikke har vakt, prioritere de eldste sakene. Dette har vist seg å ikke fungere optimalt. Hvis vi har til eksempel har 100 saker i innboksen så er ikke dette et problem hvis alle plukker de eldste sakene først. Problemet oppstår hvis alle plukker ifra de nyeste sakene. Da vil det oppstå en flaskehals.

Funn 39 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt, kundesenter)

Henvendelsene ifra kundene kommer inn i form av mail, via Solman eller telefon. I den forbindelse ble lederne spurt om hvordan de ulike systemene som Lønnsavdelingen benytter ivaretar god flyt.

Leder 1: Lime Pro er nok ikke optimalt med tanke på flyt, og mye av grunnen henger sammen med at ikke alle er tilkoblet dette brukergrensesnittet. Henvendelser kan bli liggende uten saksbehandlere, fordi ansatte ikke har tilgang. I og med Lime Pro nå skal bli erstattet av et nytt CRM-system (Super Office ref.4.6) har det ikke blitt prioritert å forbedre dette systemet.

Funn 40 Flyt: (Teknologi-CRM-system)

Leder 2: Det er ikke gunstig å ha flere CRM-system med tanke på jevn flyt. Optimalt sett burde alt vært samlet i et system. Nå synes jeg flyten i oppgaver avhenger litt for mye av hvilket system saken går i. Det er ingen tvil om at Solman har høyest prioritet i Lønnsavdelingen. En henvendelse burde ikke prioriteres avhengig av system. Det er viktigste er at kunden får raskt svar.

Funn 41 Flyt: (Teknologi-CRM-system)

Leder 3: Jeg tenker at Solman hadde vært godt nok hvis vi hadde hatt gode grensesnitt. Per dags dato er nok ikke dette optimalt, og flyten i solman kan til tider bære preg av det. Det er viktig at folk har klare retningslinjer på hvem som skal gjøre hva, og at saker blir satt videre deretter.

Funn 42 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)

Flere av spørsmålene til informantene var også knyttet til flyt i arbeidsoppgavene og dannelse av flaskehals.

Informant 5: Til tider kan det oppleves at det finnes en flaskehals i Solman. Slik det er i dag er det vakter på kundesenteret som skal sjekke alle saker før de blir distribuert videre. Jeg mener det burde vært en distributør på hver seksjon som kunne plukket saker ifra kundesenteret, slik at flyten ble jevnere.

Funn 43 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)

Informant 1: Kunden kan fritt velge kategori og navn på sakene. Dette kan by på utfordringer med tanke på at saker som kommer inn kan ha feil kategori, og dermed distribuert feil. Dette kan være en flaskehals hvis saker som egentlig skulle vært sendt videre blir liggende. Litt av problemet på kundesenteret er at jeg til tider føler saksmengden er overveldende. Mye av grunnen til dette har nok sammenheng med spekteret av saker som kommer inn, som vanskeliggjør sorteringen for vaktene.

Funn 44 Flyt: (Teknologi-CRM-system)

Informant 2: Jeg tenker mer dedikerte vakter på kundesenteret, mer planlegging rundt vakt og når folk faktisk er tilstede. Vaktordningen er i dag delt opp relativt tilfeldig, uten å ta høyde om folk faktisk er tilstede. Dette burde planen ta hensyn til, slik at det til enhver tid er

nok vakter på jobb. I travle perioder er det viktig at vaktene sender sakene raskt videre slik at det ikke samler seg opp masse saker på et sted.

Funn 45 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)

Informant 4: Flere av sakene som burde vært håndtert av relevante saksbehandlere, blir sendt over til de ulike fagansvarlige. Dette skjer på grunn av mangel på kompetanse. Dette er helt greit i rolige perioder, men når det er travelt kan dette fort bli en flaskehals, da de fagansvarlige ikke har tid til å sjekke saken. Jeg synes vi burde vær flinkere til å løse disse sakene selv, og heller spørre andre medarbeidere om hjelp.

Funn 46 Flyt: (Mennesker-manglende kompetanse)

Informant 3: Prosesser hvor oppgaver må godkjennes før de kan sendes videre kan lett bli en flaskehals. For ikke å overbelaste fagveileder bør opplagte saker, basert på tidligere erfaringer, kunne sendes videre av saksbehandler.

Funn 47 (Metode-unødvendig dobbeltarbeid)

Informant 2: Jeg føler at arbeidsflyten og prosessene knyttet opp mot behandling av oppgaver fungerer greit. Vi har retningslinjer på hvordan oppgaver skal behandles, og eventuelt distribueres. Det som kan være litt problematisk, er å distribuere atypiske saker. Enkelte saker må kanskje innom flere avdelinger for behandling. Sender du saken feil kan saken ende opp med å bli liggende for lenge.

Funn 48 flyt (Prosessdesign-grensesnitt)

Prinsipp 5: Streb etter perfektjon

Jobber Lønnsavdelingen med kontinuerlig forbedring?

Leder 1: En viktig forutsetning for å oppnå suksess er at vi alltid søker etter forbedringer. Det er min oppgave å stimulere og legge til rette for kontinuerlig læring. Det er flere her som besitter spisskompetanse i for eksempel SAP, og det er viktig å utnytte denne ressursen. De ansatte er flinke til å hjelpe hverandre og finne smarte løsninger, men jeg tror fortsatt at vi har en del å gå på når det gjelder en generell kompetanseheving. Dette vil bidra med å finne smartere løsninger i systemene, som igjen vil resultere i raskere svartid til kunden og bedre flyt i oppgavebehandling.

Funn 49 Perfeksjon (Kultur og filosofi- mangel på kontinuerlig forbedring)

Leder 3: *Problemet er ofte å få tid til overs til å se på forbedringer. Driftsmessig er det ofte hektisk, og drift har alltid første prioritet. Dilemmaet som oppstår er å finne en avveining mellom drift og forbedring. Ved å forbedre oss får vi jo bedre tid til å gjøre andre oppgaver, men problemet er ofte å få avsatt tid til de ulike forbedringsforslagene.*

Funn 50 Perfeksjon: (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.)

Informant 1: *Jeg føler at enkelte er opptatt av det, men ikke alle. Noen er fornøyd med slik situasjonen er, og kvier seg kanskje litt for å prøve noe nytt.*

Funn 51 Perfeksjon (Kultur og filosofi- mangel på søk- og- eksperimenter- atferd.)

Informant 3: *Jeg tror vi kunne blitt flinkere til å sette av tid til forbedringsarbeid. Det snakkes ofte om det, men det er vanskelig å få gjort noe med det når vi ikke har tid tilgjengelig.*

Funn 52 Perfeksjon (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.)

5.4 Samarbeid og involvering

Et annet viktig moment i Lean er involvering av ansatte og samarbeid. Hvilken rolle har de ansatte i forbindelse med forbedringer?

Leder 1: *Flere av endringene som har blitt gjennomført er resultat av forslag i fra de ansatte. Automatisk opprettelse av brukere er et eksempel, hvor ansatte meldte ifra om at det ble benyttet unødig lang tid i denne prosessen. Det ble i den sammenheng satt ned en prosjektgruppe som skulle arbeide med å forenkle prosessen. Resultat ble en automatisering av hele prosessen, som sparer saksbehandlere i Lønnsavdelingen for mye tid. Jeg er sikker på at denne forbedringen ikke hadde kommet så raskt hvis de ansatte ikke hadde hatt en rolle.*

Funn 53 Samarbeid og involvering: involvering av ansatte

Leder 3: *Jeg oppfordrer de ansatte til å komme med forbedringsforslag. Når vi lager aktivitetslisten, så ber jeg alltid om innspill. Jeg tror at det å bruke aktivitetslisten i seksjonen er veldig viktig, slik at de ansatte kan se hva vi holder på med. På denne måten tror jeg de ansatte føler at de er en del av de endringer og forbedringer som blir utført i Lønnsavdelingen.*

Funn 54 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag

Leder 2: *Jeg mottar ofte forslag til forbedringer ifra ansatte. Enkelte av disse kan løses der og da, mens andre tar jeg videre til seksjonsledermøtene. I denne prosessen er jeg opptatt av å involvere de ansatte slik at de kan ta del i arbeidet hvis forslaget skulle bli en realitet. Videre er jeg opptatt av at de ansatte som ønsker nye utfordringer skal få det. Jeg tror at det er viktig å stimulere til læring og gi nye oppgaver til ansatte som måtte ønske det.*

Funn 55 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag

Er kontinuerlig forbedring og endringer gjennomført fra ledelsen og ned, eller tas ansatte med i prosessen?

Leder 2: *Jeg vil si at det er en blanding av begge deler. Den store omorganiseringen som har vært, og inndelingen i alle nye seksjoner er soleklart en top-down. I det daglige forbedringsarbeid og i forbedring av prosesser vil jeg si at det er veldig mye samarbeid og at endringer ofte kommer nedenfra.*

Funn 56 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag

Hvordan er samarbeidet i Lønnsavdelingen?

Leder 1: *Samarbeidet på tvers og innad i seksjonene er bra. Det er ofte at personell bidrar på tvers av seksjonene, og avlaster hvor det måtte trenge. Videre er ansatte er flinke til å spørre hverandre om hjelp.*

Funn 57 Samarbeid og involvering:

Leder 2: *Generelt er samarbeidet på Lønnsavdelingen bra. Det er god kommunikasjon mellom seksjonene og det er stor takhøyde for å spørre om hjelp, men det finnes alltid ting som kan forbedres. En ting er rutinene knyttet til flyten av oppgaver mellom de ulike seksjonene, hvor samarbeidet må forbedres.*

Funn 58 Samarbeid og involvering

Informant 6: *Lederne er flinke til å oppfordre de ansatte til å komme med forbedringsforslag, og ofte får disse forslagene gjennomslag. Et eksempel på dette er automatisk opprettelse av brukere, som har blitt en realitet som følge av forslag ifra ansatte.*

Funn 59 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag

5.5 Tidstyver:

Hvordan defineres en tidstyv?

Leder 1: *Det er å bruke unødvendig tid på en oppgave som kunne vært løst mer effektivt. Dette kan ha sammenheng med at prosessen er for tungvint, systemene ikke tilrettelagt, rutinene er feil eller at det er en godtatt måte å gjøre ting på som ikke er den mest effektive.*

Funn 60 Tidstyv: forklaring av begrep

Leder 2: *Jeg tror mange tenker at en tidstyv er noe man ikke trenger å gjøre, men ofte er det jo ting en faktisk må gjøre, men hvis vi gjør det ekstra tungvint så er det jo en tidstyv.*

Funn 61 Tidstyv: forklaring av begrep

Er det stort fokus på tidstyver?

Leder 2: *Jeg vil si at vi virkelig er opptatt av tidstyver, men vi benytter kanskje ikke selve begrepet. Det har vært et stort tidstyvsarbeid i DFØ. Vi bruker ikke så ofte begrepet tidstyv lenger, men vi er veldig fokusert på at ting skal bli gjort mest mulig effektivt.*

Funn 62 Tidstyv: Fokus

Hvilke metoder og verktøy benyttes for å oppdage tidstyver?

Leder 3: *Tidstyver er ofte forbundet med tungvinte rutiner og prosesser. Vi arbeider kontinuerlig med å fornye og optimalisere disse prosessene. E-skjema, «mobil-appen» og automatisk opprettelse av brukere er eksempler på hvordan arbeidsprosesser har blitt forenklet. Disse forenklingene har frigjort tid og ressurser, både for kunden, men også for saksbehandlere i DFØ. Data som før måtte bli sendt inn via leder og lønnsmedarbeider for så å bli registrert av saksbehandler i DFØ, blir nå registrert av den ansatte selv. Dette er et eksempel på hvordan vi har forenklet en prosess, og fjernet en tidstyv.*

Funn 63 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)

Leder 1: *Vi tar ut rapporter i fra våre CRM-system som gir oss oversikt over behandlingstid og hvilke typer saker det brukes tid på. Dette er for så vidt gode verktøy, og vi får en grei oversikt over hvilke arbeidsprosesser det brukes tid på. Men det er også viktig at ansatte selv melder ifra om eventuelle tungvinte arbeidsrutiner, slik at vi kan finne løsninger sammen. Et annet viktig verktøy er at vi har fagansvarlige som leser gjennom saker, og sjekker at sakene*

behandles på en god måte. På denne måten kan vi unngå en slags «ping-pong» effekt hvor saker går fram og tilbake mellom saksbehandler og kunde. Vi har også fokus på dette som går på hjelp til selvhjelp. Dette går ut på å gi kunden informative svar, i form av en framgangsmåte. På denne måten får kunden læring, og vi oppnår en effekt med at kunden ikke stiller det samme spørsmålet igjen ved en senere anledning.

Funn 64 Tidstyv: Verktøy

På spørsmål om de ansatte er flinke til å melde ifra om tidstyver svarer

Leder 1: Det er generelt stor takhøyde å melde ifra om forbedringer, og vi oppfordrer de ansatte til å gjøre det. Flere av tidstyvene som de ansatte har meldt inn har faktisk resultert i endringer, og det viser at vi tar dette på alvor. Det er selvfølgelig ikke alt som har like stor relevans, men for de fleste innmeldte tidstyver iverksetter vi tiltak.

Funn 65 Tidstyv: melde ifra

Proessen etter en at en tidstyv er meldt inn er viktig. I den forbindelse ble lederne spurt hvordan saker angående tidstyver behandles.

Leder 3: Det første vi gjør er at vi tar det opp på seksjonsmøtet, hvor vi diskuterer om det er noe vi skal ta videre. Hvis det er noe vi skal gå videre med så registrer vi det på aktivitetslisten, og følger det opp på den måten. Enkelte ganger er de innmeldte tidstyvene såpass opplagte at en bare kan ta en beslutning der og da.

Funn 66 Tidstyv: Melde Ifra

Alle informantene var kjent med hva en tidstyv er. På spørsmål om det finnes tidstyver i Lønnsavdelingen i dag svarer

Informant 3 følgende: Det er klart det finnes aktiviteter hvor det sløses med tid. Mye av dette går kanskje ikke på at prosessen i seg selv er dårlig, men at kompetansen til tider er lav. I stedet for å benytte seg av smarte løsninger i SAP, blir tungvinte løsninger valgt på grunn av rutiner og lav kompetanse.

Funn 67 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)

Informant 2: Opprettelse av brukere til de eksterne oppleves som en tidstyv, fordi de behandles ulikt. Noen registrerer en og en, og dette er jo for så vidt greit hvis bestillingen ikke

inneholder mange brukere. Men ofte kan det komme bestillinger på 50 brukere, og da er det svært tidkrevende å registrere en og en. Det finnes en løsning på hvordan dette kan leses inn i en engangsjobb, og jeg synes at folk kan bli flinkere å rådføre seg med kollegaer som kan dette, slik at disse blir behandlet effektivt.

Funn 68 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)

Informant 4: Det er tidkrevende og manuelt registrere bilag i SAP. Dette er dobbeltarbeid og en tidstyv i mine øyne. Etter innføringen av E-skjema har jo saksbelastningen gått betraktelig ned, men det er fortsatt kunder som ikke deltar på denne ordningen.

Funn 69 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)

Informant 1: Brukerdokumentasjonen kan oppleves som en tidstyv. De er en god ressurs, men det må organiseres skikkelig for å være tilgjengelig for folk. Slik som det er nå får jeg inn veldig mange spørsmål, som står bra forklart i FAQ'en. Problemet er at FAQ'en er så stor og uoversiktlig. Jeg tror vi ville spart mye tid og ressurser på og forenklet brukerdokumentasjon og gjort den mer brukervennlig - en slags wiki.

Funn 70 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)

Informant 1: Jeg skjønner ikke hvorfor vi ikke har et bedre wiki-system på brukerdokumentasjonen i SAP. Den er ikke semantisk, den forstår ikke noe av innholdet, og det brukes mye tid på å lete etter svar.

Funn 71 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)

Informant 2: Det Kommer ofte veldig mye mail, som ikke alltid er like relevant. Noen dager kan du komme på jobb, også er det 15 eposter med informasjon som ikke er relevant i det hele tatt. Jeg synes de burde bli flinkere til å tenke over hva folk egentlig trenger å vite til et hvert tidspunkt.

Funn 72 Tidstyv: (Materiale-unødig informasjonsbehandling)

5.6 Oppsummering av funn

I dette kapittelet blir det gitt en oppsummering gruppert etter de ulike tema i intervjuene. Funn er markert med uthevet skrift se også Appendiks 9.3.

5.6.1 Visjon:

- Alle informanter og ledere som ble spurt, hadde god kjennskap til DFØ sin visjon. **(Funn 1)**
- Funnene viser at de ansatte har stort fokus på effektivitet. Digitaliseringen av arbeidsprosesser har gitt økt effektivitet både for kundene og i interne prosesser i Lønnsavdelingen.
- Det jobbes kontinuerlig med å forbedre og effektivisere prosesser. Eksempler på dette er innføring av E-skjema, automatisk opprettelse av brukere og «mobil-appen». Av intervjuene framgår det at disse tiltakene har medført en rekke gevinster for Lønnsavdelingen. Gevinsten er redusert ressursbruk i form av færre manuelle bilag og mindre papirarbeid.

5.6.2 Lean:

- Blant lederne hadde alle kjennskap til begrepet Lean, og alle hadde en forståelse av hva det innebar. Funn i intervjuet viser at Lean, ikke blir benyttet i Lønnsavdelingen, men at det ble vurdert innført i forbindelse med omstillingsarbeidet nevnt i kapittel 4.2. Det ble i den anledning heller prioritert å fokusere på de ulike prosessbeskrivelsene i Lønnsavdelingen. Alle var enige om at Lean som styringsverktøy ville vært et effektivt verktøy med tanke på å sikre god flyt, og oppdage tidstyver. **(Funn 7, Funn 8, Funn 9)**
- Blant informantene kjente fire av seks til begrepet Lean. Etter en forklaring av begrepet var det flere som mente at enkelte prinsipper blir benyttet. Det nevnes at det er fokus på effektivitet, kompetanse, og forbedringsarbeid. Det framkommer midlertidig at ansatte har lite tid til overs til å utføre forbedringsarbeid, da drift prioriteres. **(Funn 10, Funn 11)**.
- Lederne og informantene var enige om at kunden er andre statlige virksomheter, og at DFØ leverer en tjeneste som samsvarer med type tjenestemodell virksomheten har. Blant de spurte var det en felles forståelse av at Lønnsavdelingen leverer

lønnstjenester, samt brukerstøtte/veiledning til lønnsmedarbeidere i andre statlige virksomheter. (**Funn 15, Funn 16, Funn 13 , Funn 14**)

5.6.3 De fem Lean prinsippene:

- **Verdi:** Blant lederne var det en felles forståelse av hva som er betegnes som verdi for kunden. Det viktigste er at lønn blir utbetalt korrekt, og at saksbehandlingstiden er kort. Videre mener lederne at brukervennlige systemer er av stor verdi, og at DFØ har stort fokus på å høre på forbedringsforslag og endringsønsker kunden måtte ha. I forhold til veiledning nevner lederne at kunden etterspør eksperthjelp, og i den anledning er det viktig at saksbehandlere har nødvendig kompetanse (**Funn 17 ,Funn 18**).
- **Verdistrøm:** Det framkommer fra intervjuene med lederne at Lønnsavdelingen har fokus på verdiskapende- og ikke-verdiskapende aktiviteter. Eksempler som blir nevnt som verdiskapende aktiviteter er E-skjema, «mobil-appen» og automatisk opprettelse av brukere (se appendiks 9.6). Prosesser som før var tungvinte og tidkrevende har nå blitt effektivisert som følge av denne forbedringen. Gevinstene forbundet med disse forbedringene er bedre kvalitet, raskere omløpshastighet og redusert ressursbruk (**Funn 22**). Videre framkommer det at avdelingen er opptatt av en generell kompetanseheving. Målet er at dette skal bidra til å fjerne tungvinte rutiner og prosedyrer knyttet til de ulike systemene. På denne måten vil Lønnsavdelingen sikre optimale rutiner og aktiviteter (**Funn 20, Funn 22**). Det framkommer midlertidig fra intervjuene med informantene at det sløses en del tid og ressurser på grunn av manglende kompetanse og tungvinte rutiner knyttet til de ulike systemene. Ansatte opplever til tider at de ikke har tilstrekkelig opplæring, og at dette er et hinder i å utføre enkelte oppgaver. Funn viser at SAP som system ikke er et hinder, men at enkelte rutiner og prosedyrer knyttet til systemet er utdatert og ikke-verdiskapende. Videre viser funnene at tid ikke blir benyttet optimalt i Lime Pro, og at systemet er en forstyrrelse. (**Funn 24, Funn 26**)
- **Flyt og Pull:** Funnene viser at Lønnsavdelingen aktivt jobber med å synkronisere flyten med etterspørselen ifra kunden. Dette har sammenheng med at Lønnsavdelingen til enhver tid må overholde frister i henhold til kjøreplan. Funn viser

at dette blir prioritert og at lønn alltid blir utbetalt innen gitt frist (**Funn 31**). Det framkommer at potensielle flaskehalsar i avdelingen er forbundet med: utilstrekkelig kompetanse, rutiner som ikke er tilpasset systemene, unødvendig godkjenning, dårlige grensesnitt og manuelt arbeid. (**Funn 33, Funn 36, Funn 37, Funn 39, Funn 46, Funn 47**)

- **Streb etter perfektjon:** Funn viser at det er fokus på kontinuerlig forbedring, men at det til tider kan være vanskelig å få tid til overs til å drive med forbedring. (**Funn 49, Funn 50**). Blant informantene var de fleste enige at det blir lagt til rette for forbedring, men at tiden er knapp (**Funn 50, Funn 51, Funn 52**).

5.6.4 Samarbeid og involvering:

- Ledelsen er flinke til å oppfordre og stimulere til forbedringsforslag og de ansatte opplever at de er en del av prosessen. Funn fra intervjuene viser at forbedringer ofte kommer fra de ansatte. Eksempel på dette er automatisk opprettelse av brukere. (**Funn 53, Funn 55, Funn 56**). Det framkommer også at samarbeidet mellom de ulike seksjonene er bra, men at flyten i oppgaver mellom seksjoner kan bli bedre (**Funn 58**).

5.6.5 Tidstyver:

- Alle informanter og ledere var kjent med begrepet tidstyv og betydningen av dette
- Intervjuene viser at fokuset hos lederne i dag er på effektivisering og forbedring. Lean som et styringsverktøy er blitt forsøkt implementert for å effektivisere prosesser i omstillingen. Lean blir ikke praktisert i dag. Lederne er opptatt av at de ansatte har en viktig rolle i forbedring av prosesser, og at de er avhengige av tilbakemeldinger fra de ansatte for å oppnå positive resultater (**Funn 65, Funn 66**).
- Videre viser funnene at avdelingen benytter ulike metoder og verktøy for å identifisere tidstyver. Dette er blant annet rapporter som viser saksbehandlingstid og fagveiledere som kvalitetssjekker henvendelser. (**Funn 64**)
- Det framkommer at det sløses en del tid og ressurser på grunn av manglende kompetanse, dårlige rutiner og prosedyrer. Det ble også nevnt at det sløses en del tid i CRM systemene, og da spesielt i Lime Pro. (**Funn 67, Funn 68, Funn 69**)

- Videre opplever ikke informantene at SAP var noe hindring, men heller en god ressurs med flere muligheter.
- Flere av informantene mente også at det ble benyttet for mye tid på unødvendig leting etter informasjon (**Funn 70,Funn 71**)

6 Analyse

I dette kapitlet analyseres de empiriske funnene basert på den teoretiske forankringen. Analysen baserer seg på datamaterialet som er samlet inn ved hjelp av metodene beskrevet i kapittel 3. Funnene fra intervjuene, presentert i appendiks 9.3, supplert med observasjoner vil danne grunnlaget for å besvare studiets problemstilling, «*I hvilken grad er det mulig å benytte Lean til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen i DFØ*»

Formålet med analysen er å bidra til å finne løsninger på et problem gjennom en strukturert visuell tilnærming. Analysen baserer seg på et Ishikawa diagram (ref.2.6.9), der det definerte problemet er tidstyv. Konklusjoner vil være basert på forståelsen av årsaks- og virkningsdiagrammer. Man oppnår da at fokuset flyttes mot problemløsning på en konstruktiv måte, og unngår at problemet rettes mot noe eller noen. På denne måten ønsker jeg å belyse i hvilken grad det er mulig å benytte Lean til å oppdage tidstyver. Avslutningsvis vil det bli gitt en oppsummering av de ulike hovedfunnene.

6.1 Rot-årsaksanalyse av tidstyv

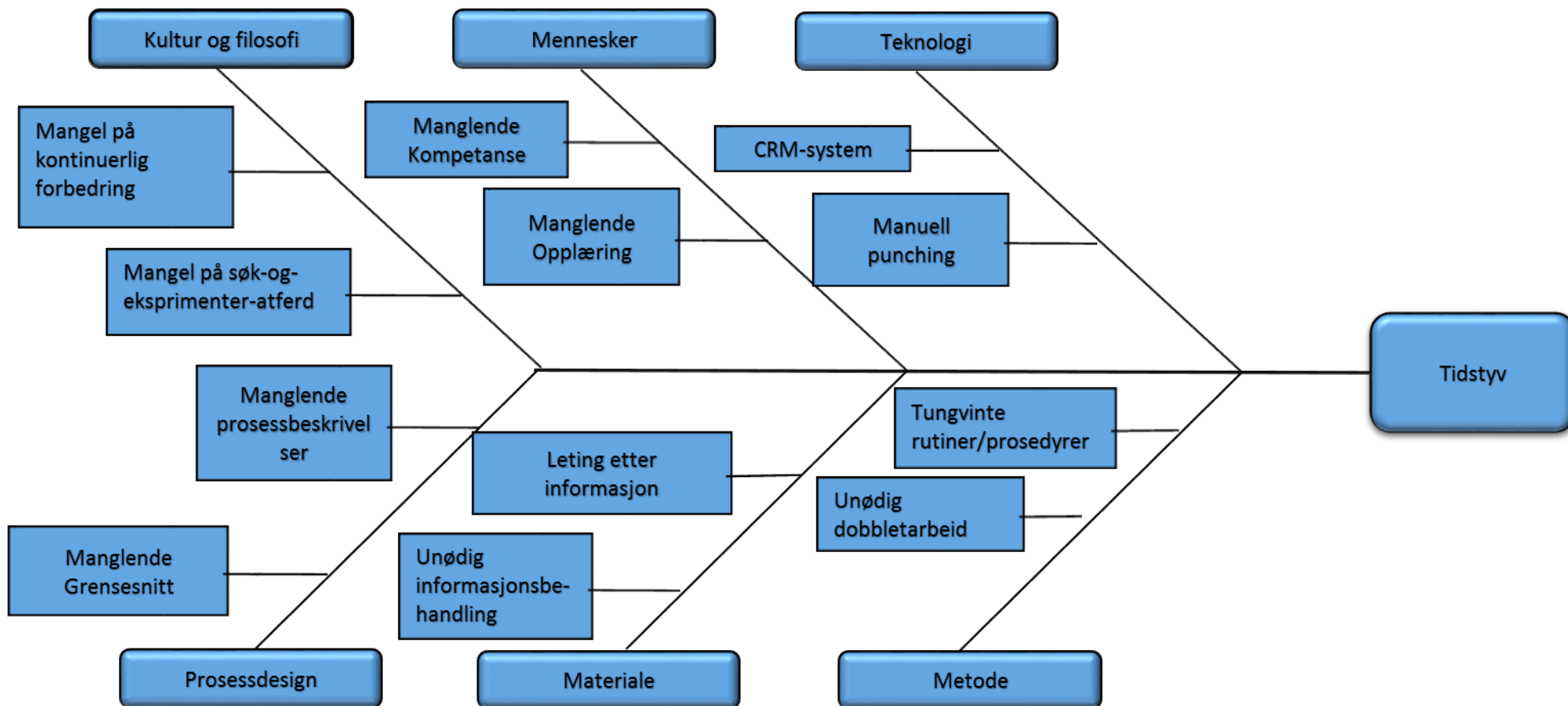
Ishikawa diagrammet, Figur 6-1, viser rotårsaksanalysen som er gjennomført på bakgrunn av funn i intervjuene. Problemet som er definert i «fiskehodet», er tidstyv. Årsakene til problemet er gruppert i følgende hovedkategorier:

- Teknologi
- Metode
- Materiale
- Mennesker
- Kultur og filosofi
- Prosessdesign

Oppsettet som er blitt benyttet for hver hovedårsak (fiskeben) er således:

- En orienteringsfigur til totalbildet av hovedproblemet, Figur 6-2.
- Detaljert beskrivelse av underliggende årsaker Tabell 6-1 og Tabell 6-2. Hver tabell inneholder
 - En beskrivelse av tidstyven
 - Henvisning til funn i intervjuene

- Beskrivelse i Lean sammenheng
- Forslag til forbedring

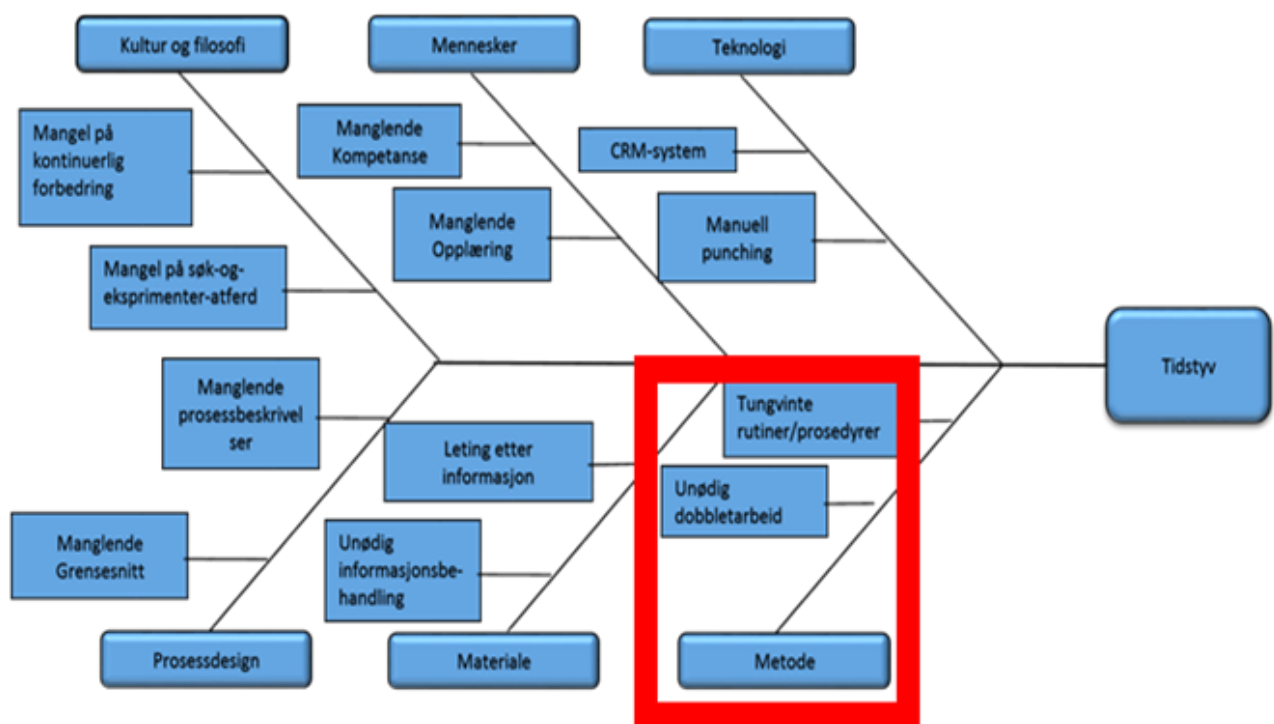


Figur 6-1 Fiskeben diagram rot-årsak diagram til tidstyv

6.2 Metode

Problemårsaken Metode: Omhandler rutiner og prosedyrer knyttet til behandling av saker (Figur 6-2). Funn viser at tungvinte rutiner som ikke er tilpasset de ulike systemene optimalt, kan oppleves som en potensiell tidstyv. Standardisering av rutiner og prosedyrer er en nødvendighet for å oppnå stabile og forutsigbare resultater.

Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-1 og Tabell 6-2.



Figur 6-2 Ishikawa med fiskeben; metode

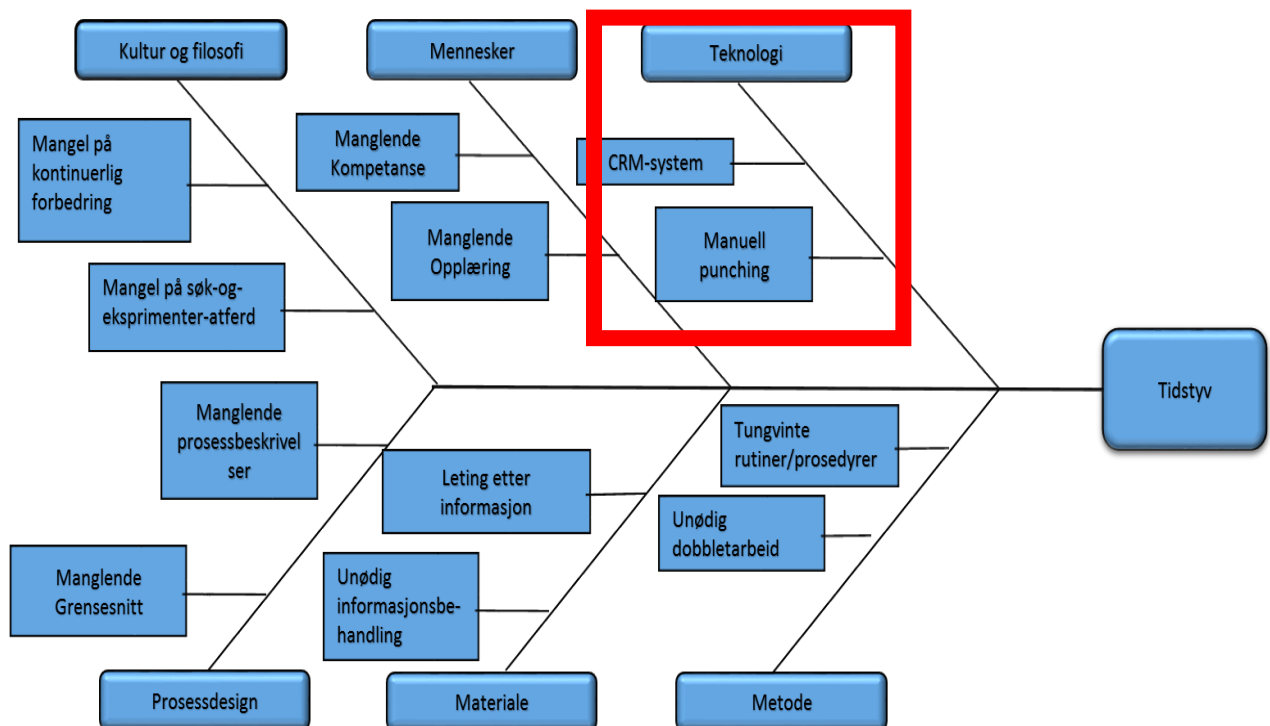
Tabell 6-2 Detaljert beskrivelse av unødvendig dobbeltarbeid

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Unødvendig dobbelt arbeid	<p>Funn viser at en potensiell tidstyv er forbundet med unødvendig godkjenning eller kvalitetssikring.</p> <p>Det framkommer at ansatte til tider opplever det som en flaskehals at for mange trivielle oppgaver som skal sendes videre, må godkjennes eller kvalitetssikres flere ganger. Faren er at oppgaver blir liggende hos godkjenner/fagveileder som følge av fravær/kapasitet.</p>	<p>Funn 47</p> <p>Funn 25</p>	<p>Verdi: Det framkommer i funnene at verdi for kunden er kort saksbehandlingstid og kvalitet. Unødvendig bearbeiding i form av overflødige godkjenningsprosedyrer kan bety økt saksbehandlingstid. (Muda 7)</p> <p>Verdistrøm: Ikke verdiskapende aktiviteter er knyttet til overflødig kvalitetssikring og godkjenning av fagpersonell. Manglende utnyttelse av evner og kreativitet som følge av medarbeiderne ikke bemyndiges (Muda 9)</p> <p>Flyt: Ujevn flyt oppstår som følge av flaskehalser knyttet til unødvendig kvalitetssikring som burde ha vært på saksbehandlernivå. Resultatet er at saker hopper seg opp, fordi saksbehandlere benytter tid på aktiviteter som ikke er verdiskapende (Muda 7)</p>	<p>Kostnaden til dårlig eller flere kvalitetssikringer eskalerer ettersom produktet går gjennom prosessen. Derfor må feil bli oppdaget så tidlig som mulig, gjerne av en saksbehandler. Dette reduserer merarbeid.</p> <p>Det er de ansatte med nærhet til prosessene og kundene som har de beste forutsetningene til å identifisere forbedringer og gjennomføre disse endringene. Ved ansvarliggjøring av de ansatte og fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter forbundet med godkjenning eller kvalitetssikring av oppgaver vil en oppnå en jevnere flyt og lavere saksbehandlingstid.</p>

6.1 Teknologi

Problemårsaken Teknologi: Kategorien omhandler Lønnsavdelingens informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samt verktøy og teknikker som er relevant for produksjonen av tjenestene (Figur 6-3). Standardisering av felles verktøy og metoder muliggjør effektivt samarbeid på tvers av organisasjonen. Funnene viser at potensielle tidstyver er forbundet med Lønnsavdelingens CRM-system (Solman, Lime Pro), samt manuelle registreringer i SAP.

Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-3 og Tabell 6-4



Figur 6-3 Ishikawa med fiskeben; teknolo

Tabell 6-3 Detaljert beskrivelse av CRM system

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring Lean
CRM system	<p>De empiriske funnene viser at flere potensielle tidstyver er knyttet til de ulike CRM-systemene. Eksempler som blir nevnt er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samme sak blir behandlet parallelt i flere system, hvor samme saksbehandler må fungere som en formidler til kunden mellom de ulike systemene • Kundebasen (ref. 4.6) er lokalisert i et CRM-system mens saksbehandlingen skjer i et annet parallelt system. Systemene kommuniserer ikke med hverandre og det kan oppleves som tidkrevende å lete etter informasjon på det ene systemet til bruk i det andre CRM systemet. • Ulik behandling og prioritering av saker avhengig av hvilket system som benyttes. Det nevnes blant annet at Solman har høyest prioritet, og at mail dermed blir nedprioritert. Denne prioriteringen medfører ujevn flyt som kan medføre potensielle flaskehals. Videre kan det skape unødvendig venting, da saksbehandler må vente på svar ifra andre behandlere. Dette medfører lengre saksbehandlingstid. • Det oppleves som vanskelig å ha oversikt over hvor saker i Solman befinner seg, og det vanskeliggjør å utnytte kapasiteten til de ulike seksjonene. I tillegg kan saker forsvinne/bli liggende en tid i forbindelse med fravær fordi en ikke har et oversiktlig system. • Ikke alle er koblet til samme brukergrensesnitt (Lime Pro) • Saker som kommer inn i CRM systemet får en kategori som ikke alltid er like intuitive. Dette kan medføre at saker blir kanalisert til feil mottaker/seksjon. 	<p>Funn 26</p> <p>Funn 41</p> <p>Funn 27</p> <p>Funn 36</p> <p>Funn 41</p> <p>Funn 40</p> <p>Funn 44</p>	<p>Verdi: Bruk av parallelle system, ulik prioritering og behandling medfører unødvendig bearbeiding som ikke tilfører verdi til sluttproduktet for kunden (Muda 7). I tillegg kan lengre saksbehandlingstid skyldes uoversiktlig system og dårlig kategorisering.</p> <p>Verdistrøm: forflytning av saker mellom CRM-system som ikke tilfører verdi til kunden, men som er nødvendiggjort av en dårlig planløsning med flere systemer. Denne type forflytning mellom de ulike systemene tilfører ikke produktet noe verdi og kan dermed anses som ikke-verdiskapende (Muda 5).</p> <p>Flyt: Parallelle systemer skaper ofte flaskehals og uoversiktigheter. Ujevn flyt oppstår som følge av at saker stopper opp fordi ansatte ikke benytter eller prioriterer alle system likt. En annen potensiell flaskehals er at saker blir kanalisert til feil avdeling som følge av at henvendelsen har feil kategori.</p>	<p>For å skaffe oversikt over kompleksitet og forbedringsområder i CRM-systemene, kan det være nyttig å skaffe et helhetsbilde av prosessene knyttet til behandling av saker i de ulike systemene. Denne kartleggingen vil gjøre det mulig å finne ut hvor i systemene det eventuelt sløses med tid og ressurser. Ved å samle CRM-systemene ville en fjernet ikke-verdiskapende aktiviteter som er forbundet med unødvendig forflytning (Muda 6). Det vil være viktig å organisere ting mest mulig likt, slik at alle kan følge samme prosedyre. Standardisering av felles verktøy og metoder muliggjør effektivt samarbeid på tvers av organisasjonen. Dette vil fjerne ulik prioritering forbundet med behandling av saker i de ulike systemene.</p> <p>Et nyttig verktøy som kan benyttes er 5S (ref.2.6.4). På denne måten kan en systematisere og organisere systemene på en måte som ivaretar jevn flyt og verdiskapende aktiviteter.</p>

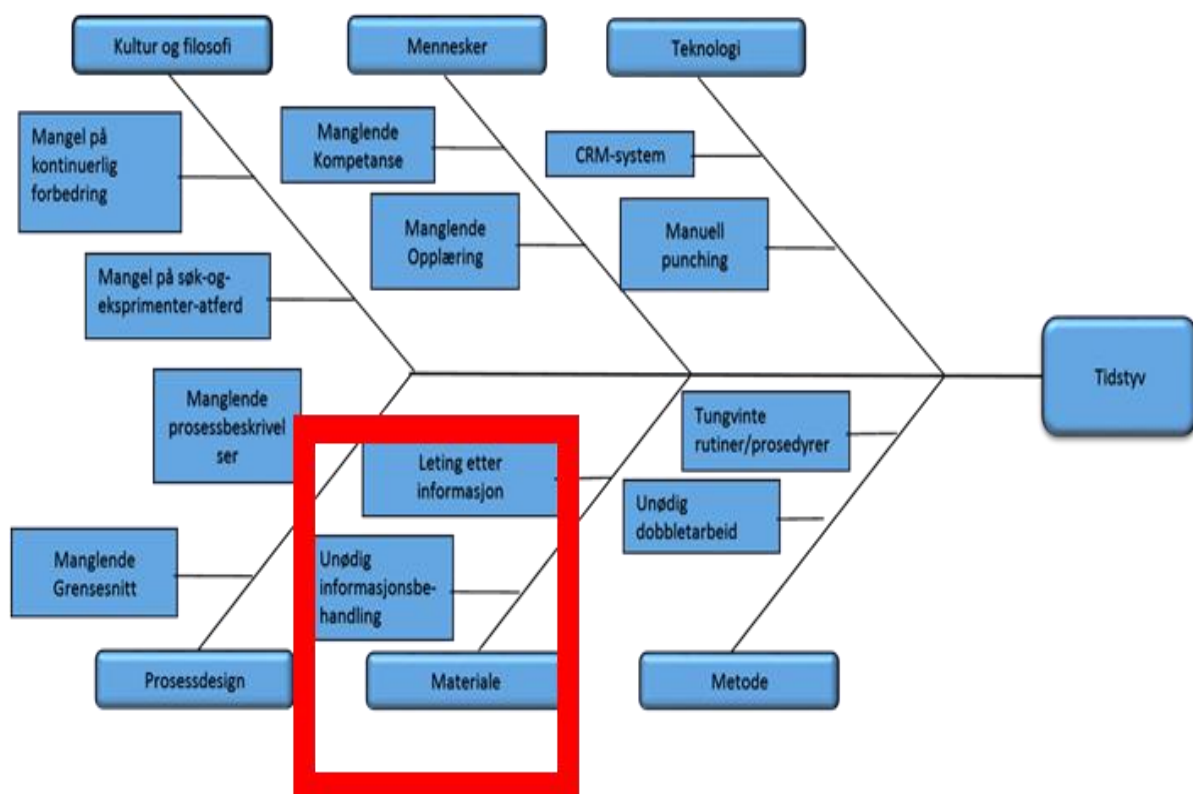
Tabell 6-4 Detaljert beskrivelse av Manuell Punching

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Manuell Punching	<p>Det framkommer i intervjuene at manuell registrering av bilag kan oppleves som en tidstyv. Funn viser at innføringen av E-skjema har redusert den totale saksbelastningen, men at det fortsatt er kunder som sender lønns-bilag på papir.</p> <p>Prosessen knyttet til registrering av bilag er beskrevet i appendiks 9.5.</p>	<p>Funn 63</p> <p>Funn 69</p>	<p>Verdi: Manuell registrering av bilag fører til økt saksbehandlingstid og fare for feil. (Muda 1)</p> <p>Verdistrøm: Unødvendig bearbeiding tilfører ikke verdi, men derimot lengre saksbehandlingstid og belaster saksbehandlerne unødige og kan ikke sies å være verdiskapende. (Muda 7)</p> <p>Flyt: Det har lett for å oppstå opphoping av saker knyttet til all manuell registrering. Dette skaper en ujevn flyt.</p> <p>Perfeksjon: Kontinuerlig forbedring i denne sammenheng består i å øke innsats eller finne smartere løsninger knyttet til de manuelle aktivitetene.</p>	<p>I Lean sammenheng består god prosessdesign i å fjerne unødvendige/tidkrevende aktiviteter som skaper tidstyver. Ved å automatisere tungvinte manuelle operasjoner oppnås følgende gevinster:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raskere saksgang • Færre feilkilder • Bedre flyt • Fjerne ikke verdiskapende aktiviteter i form av dobbelt arbeid. <p>Verdistrømanalyse (ref.2.6.2): Det vil være viktig å foreta en grundig analyse av verdistrømmen knyttet til aktiviteter forbundet med de manuelle operasjonene. På denne måten kan en finne kilder til sløsing, og fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter.</p>

6.2 Materiale

Problemårsaken materiale: Kategorien omhandler informasjonsbehandling og hvordan dette er organisert (Figur 6-4). Funn viser at det benyttes unødig tid på behandling og leting etter informasjon. En god informasjonsflyt er nødvendig for å oppnå en god Lean gjennomføring. Informasjonssystemet må sørge for at nødvendig informasjon kommer fram til rette vedkommende til rett tid.

Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-5 og Tabell 6-6.



Figur 6-4 Ishikawa med fiskeben; materiale

Tabell 6-5 Detaljert beskrivelse av Leting etter informasjon

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Leting etter informasjon	<p>Funn i intervjuene viser at en potensiell tidstyv er forbundet med leting etter informasjon. Dette skyldes blant annet at informasjon er lokalisert på flere system, som gjør dataene vanskelig tilgjengelig.</p> <p>I tillegg er søkemulighetene begrenset sammenlignet med moderne søkemotorer. Dette fører til unødvendig bevegelse som følge av at informasjonen er samlet på flere lokasjoner.</p>	<p>Funn 70</p> <p>Funn 71</p>	<p>Verdi: Forskjellige systemer øker faren for ulik informasjonsinnhenting som kan ha betydning for kvaliteten i saksbehandlingen.</p> <p>Verdistrøm: Unødvendige bevegelser i forbindelse med informasjonsinnhenting tilfører ikke verdi til sluttproduktet. (Muda 6)</p> <p>Flyt: Oppstår flaskehals i forbindelse med informasjonsinnhenting fra flere kilder.</p> <p>Perfeksjon: Finne smartere løsninger på informasjonsinnhenting i form av økt kompetanse og tilgjengelighet.</p>	<p>I Lean sammenheng kan informasjonen optimaliseres med utgangspunkt i 5S (ref. 2.6.4)</p> <p>Seiri: Som går på å skille det vesentlige fra det uvesentlige. Dette kan være dokumentasjon som man ikke lenger trenger.</p> <p>Seiton: Organisere brukerdokumentasjoner og informasjon i et system, slik at det blir lettere å finne ting igjen</p> <p>Seiso: Gjøre systemet brukervennlig, gjerne med moderne søkemotorer slik at systemet blir oversiktlig.</p> <p>Seiketsu: Det bør opprettes standardiserte søk slik at det er klare retningslinjer og prosedyrer på hvordan informasjon innhentes.</p> <p>Shisuke: Oppdatere og videreutvikle systemet med utgangspunkt i overnevnte punkt.</p> <p>Ved å foreta en slik forbedring kan en fjerne tidstyver forbundet med å lete etter informasjon. Det vil også være viktig å involvere de ansatte da de ofte vet hvor skoen trykker.</p>

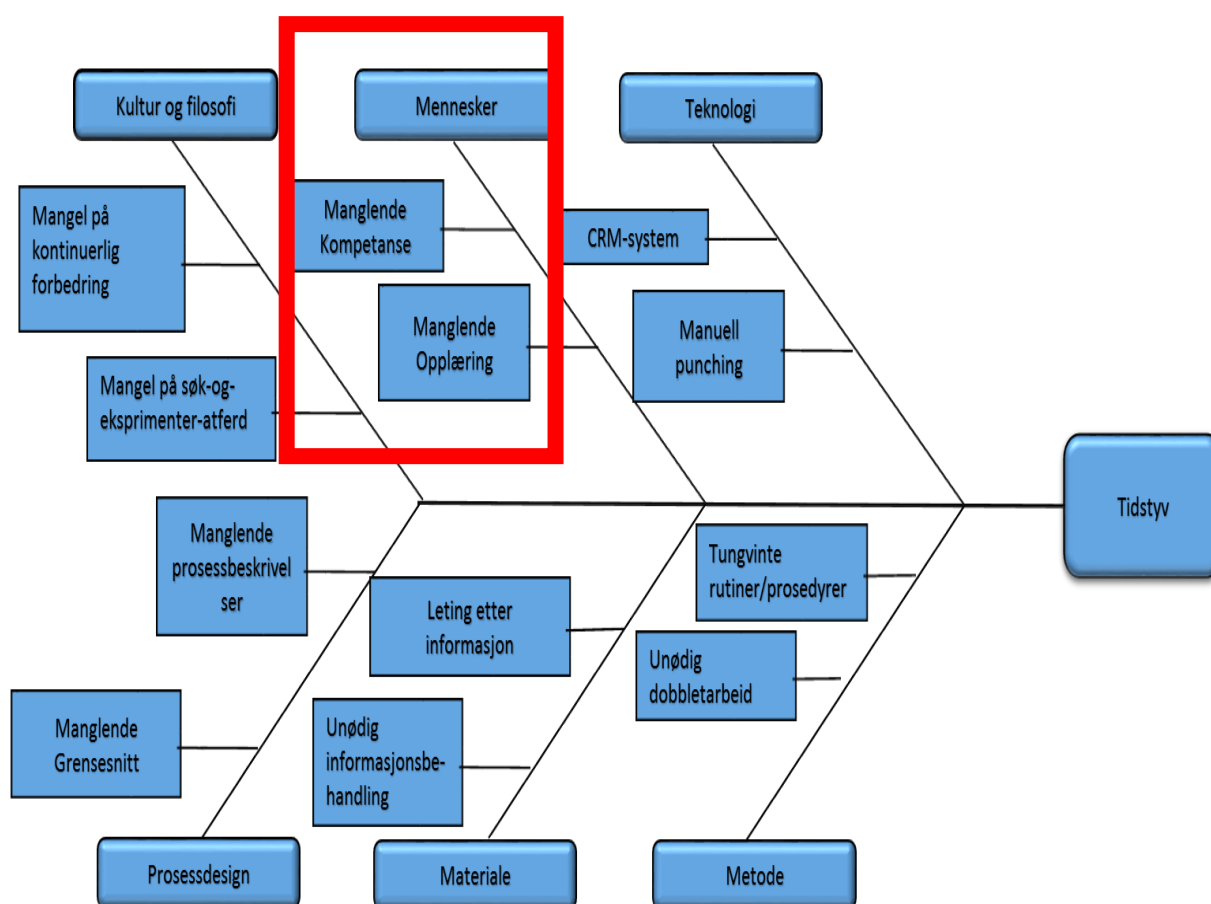
Tabell 6-6 Detaljert beskrivelse av Unødig informasjonsbehandling

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Unødig informasjonsbehandling	Mye unødvendig informasjon i form av for eksempel mail medfører forstyrrelser i saksbehandlingen. Møter kan også være tidstyver når de er lite planlagte, frekvensen til møter er stor og en bør være selektiv for deltagelse.	Funn 72	<p>Verdi: Saksbehandlingstiden økes fordi unødig tid blir brukt til ikke relevant mail og møter. (Muda 7)</p> <p>Verdistrøm: En benytter tid på oppgaver som ikke nødvendigvis er relevant eller har noe verdi for kunden.</p> <p>Flyt: Kan resultere i flaskehalser som følge av at tid benyttes på informasjonsbehandling i stedet for oppgavebehandling</p> <p>Perfeksjon: Tilpasse informasjonen slik at kun det som er relevant og verdiskapende for prosessen blir filtrert til aktuelle saksbehandlere.</p>	<p>5S: skille det vesentlige fra det uvesentlige (ref.2.6.4). Utgangspunktet må være det som er verdiskapende for aktiviteten, og alt annet må elimineres.</p>

6.3 Mennesker

Problemårsaken Mennesker: Flere av de potensielle tidstyvne var knyttet til kompetanse og mangel på opplæring (Figur 6-5). Engasjement og involvering av hele organisasjonen i forbedringsarbeid er fundamentert på troen på mennesket som en verdifull ressurs og at det blir samarbeidet mot et felles mål. Kontinuerlig forbedring er basert på troen om at streben etter perfektjon vil generere gevinster, engasjere folk og skape eierskap.

Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-7 og Tabell 6-8.



Figur 6-5 Ishikawa med fiskeben; materiale

Tabell 6-7 Detaljert beskrivelse av Manglende kompetanse

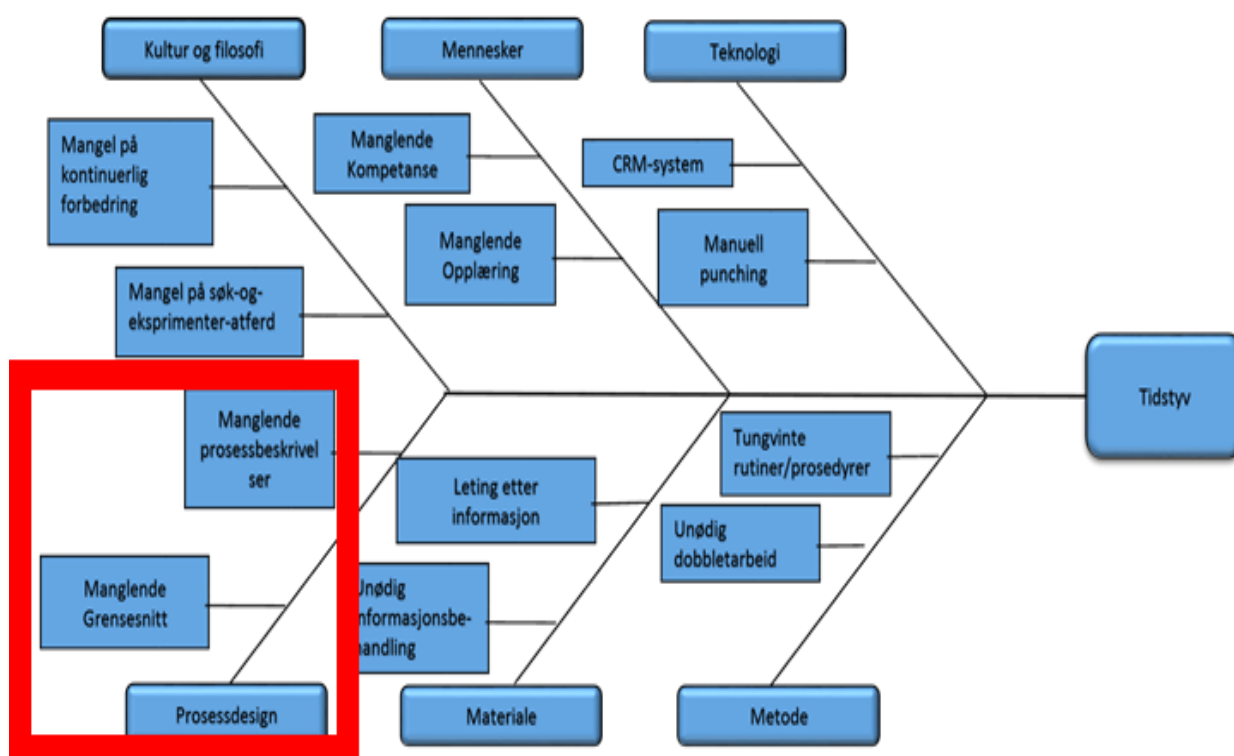
Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Manglende kompetanse	Funn viser at manglende kompetanse kan være en potensiell tidstyv. Eksempel som blir nevnt er at saker blir satt videre til fagveiledere på grunn av manglende kompetanse	Funn 25 Funn 46	<p>Verdi: Saksbehandlingstiden øker fordi mange saker må innom kjernepersonell. Kjernepersonellet blir også forstyrret av mange varierende saker.</p> <p>Verdistrøm: Som følge av mangel på kompetanse stopper aktiviteter opp. Dette bidrar til ikke-verdiskapende aktivitet, fordi både tid og ressurser utgjør en viktig del av aktiviteten</p> <p>Flyt og pull: Potensiell flaskehals som følge av opphoping. Saker kan bli liggende hos kjernepersonell på grunn av kapasitet</p> <p>Perfeksjon: Mangel på Kompetanse og kontinuerlig forbedring.</p>	<p>For å kunne drive og lede forbedringsarbeid, er kompetanse svært viktig for ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Følgende tiltak som er aktuelle i den anledning er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdistrømanalyse (2.6.2): Skaffe oversikt over hvor i prosessen det eventuelt sløses med tid og ressurser, og sette inn spesifikke tiltak • Kaizen (2.6.1): Legge til rette for kontinuerlig forbedring. • Teamarbeid (skape involvering gjennom team, • Kompetanseheving <p>Kontinuerlig forbedring er basert på troen om at streben etter perfeksjon vil generere gevinster, engasjere folk og skape eierskap.</p>

Tabell 6-8 Detaljert beskrivelse av Manglende opplæring

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Manglende opplæring	Mangler opplæring til å utføre enkelte saker og bruk av datasystemer og datasystemenes potensiale. Vanskelig å håndtere eksterne henvendelser.	Funn 23	<p>Verdi: Saksbehandlingstiden øker fordi personell ikke kan utføre enkelte oppgaver som følge av mangel på opplæring</p> <p>Verdistrøm: Som følge av mangel på opplæring stopper aktiviteter opp. Dette bidrar til ikke-verdiskapende aktivitet.</p> <p>Flyt: Opphoping av saker til kjernepersonell fører til flaskehals.</p> <p>Perfeksjon: Kompetanse og kontinuerlig forbedring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verdistrømanalyse (2.6.2): Skaffe oversikt over hvor i prosessen det eventuelt sløses med tid og ressurser (verdistrømsanalyse), og sette inn spesifikke tiltak • Kaizen (2.6.1): Legge til rette for kontinuerlig forbedring. • Teamarbeid • Kompetanseheving

6.4 Prosessdesign

Prosessdesign: Omhandler eierskap til prosesser og hvordan disse er organisert (Figur 6-6). Det framkommer at en potensiell tidstyv er knyttet til uklare retningslinjer på hvem som skal gjøre hva. Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-9 og Tabell 6-10.



Figur 6-6 Ishikawa med fiskeben; prosessdesign

Tabell 6-9 Detaljert beskrivelse av Manglende grensesnitt

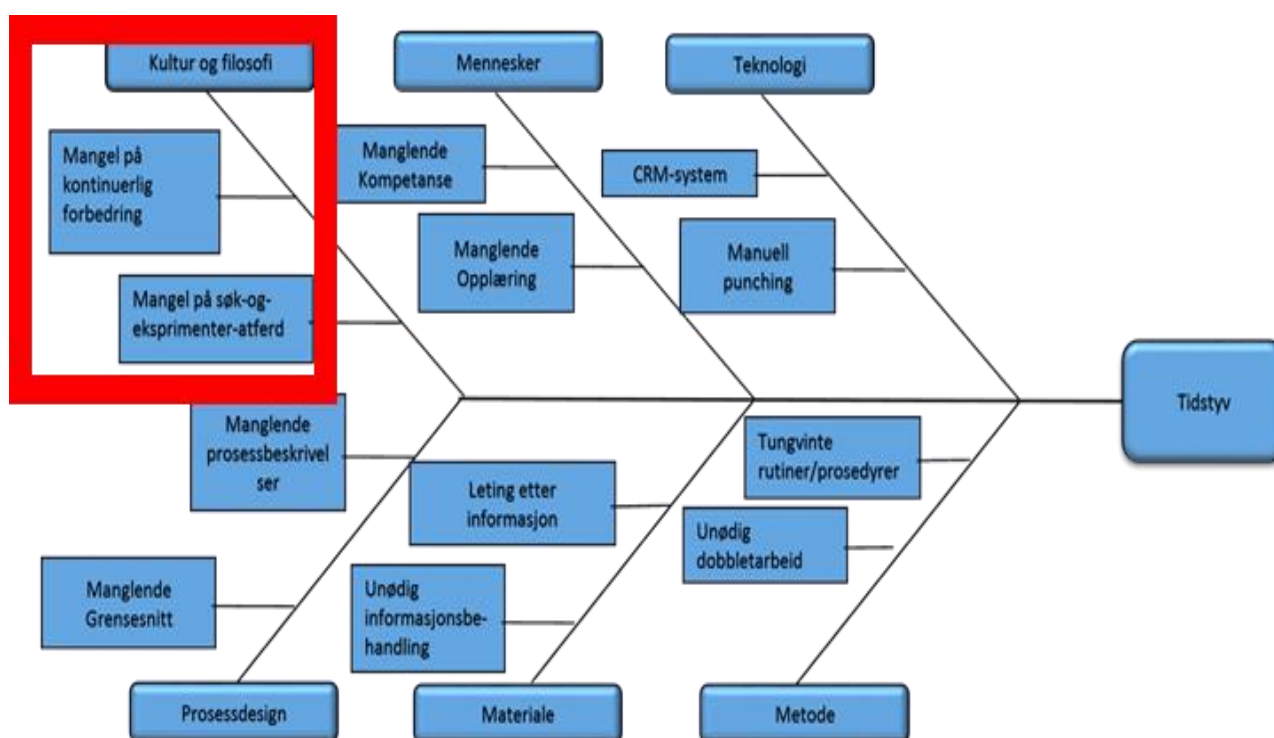
Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Manglende grensesnitt	<p>Flere av de potensielle tidstyvne har sammenheng med arbeidet knyttet til hvilken seksjon som skal behandle saker, og hvor raskt saker skal settes videre. Det framkommer at saker har en tendens til å bli liggende for lenge, og at dette har innvirkning på flyten i oppgaver.</p> <p>Prioritering av saker nevnes også som en potensiell flaskehals. På kundesenteret kan det oppleves at «first-in first-out» prinsippet ikke blir benyttet optimalt.</p> <p>Vider blir det nevnt at vaktordning på kundesenteret ikke er optimal.</p>	<p>Funn 31</p> <p>Funn 32</p> <p>Funn 33</p> <p>Funn 34</p> <p>Funn 42</p> <p>Funn 48</p> <p>Funn 38</p> <p>Funn 39</p> <p>Funn 43</p> <p>Funn 45</p>	<p>Verdi: Det framkommer i funnene at verdi for kunden er kort saksbehandlingstid og kvalitet. Som følge av uklare retningslinjer på hvor saker skal distribueres, kan oppgaver bli sendt feil. Slike aktiviteter tilfører ikke noe verdi til sluttproduktet og kan anses som sløsing.</p> <p>Verdistrøm: Funn viser at saker kan bli liggende eller sendt feil som følge av uklare retningslinjer. Dette kan ansees som ikke-verdiskapende aktiviteter.</p> <p>Flyt: Potensielle flaksehals knyttet til at saker ikke blir distribuert hurtig nok. Ujevn flyt oppstår.</p> <p>Perfeksjon: ytterligere forbedring er alltid mulig og bør etterstrebes.</p>	<p>I Lean sammenheng er jevn flyt idealet, noe som innebærer at en bør fjerne ethvert hinder for slik flyt. Det bør i den forbindelse opprettes klare retningslinjer/prosedyrer på hvem som skal gjøre hva.</p> <p>Følgende verktøy som kan benyttes i den forbindelse er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdistrømsanalyse (2.6.2): Skaffe oversikt over hvor i prosessen flaskehalsen oppstår, og fjerne eventuelle hinder for jevn flyt • 5S (2.6.4): Standardisere oppgavene ut fra faglig definerte retningslinjer og prosedyrer. • Kaizen (2.6.1) Kontinuerlig forbedring

Tabell 6-10 Detaljert beskrivelse av Manglende Prosessbeskrivelse

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Manglende prosessbeskrivelser	Det framkommer fra intervjuene at det kan oppleves som problematisk at de ulike prosessene i Lønnsavdelingen er seksjon spesifikke, og at det i den forbindelse oppstår uklarheter om hvem som skal gjøre hva i de ulike prosessene. Dette kan resultere i misforståelser, og unødvendig bearbeiding av oppgaver.	Funn 8	<p>Verdi: Som følge av uklare prosessbeskrivelser blir saker liggende, noe som resulterer i økt saksbehandlingstid</p> <p>Verdistrøm: som følge av at prosessbeskrivelsene ikke går på tvers av seksjonene kan det oppstå unødvendig bearbeiding som følge av uklare retningslinjer på hvem som skal gjøre hva. Dette kan ansees som ikke-verdiskapende aktiviteter</p> <p>Flyt: Uklare prosessbeskrivelser skaper ujevn flyt, og kan resultere i flaskehals</p>	<p>5S (2.6.4): Standardiserte prosessbeskrivelser som omfatter alle seksjoner, bør vise beste praksis for å jobbe effektivt. Disse beskrivelsene oppdateres/ forbedres kontinuerlig hvor arbeidet blir gjennomført.</p> <p>Verdiskapningen skjer horisontalt og ikke vertikalt</p>

6.5 Kultur og filosofi

Kultur og filosofi: Omhandler kontinuerlig forbedring, og om det finnes en kultur og filosofi som muliggjør for dette (Figur 6-7). Funn viser at potensielle tidstyver er knyttet til mangel på forbedringer. Detaljert beskrivelser med funn, beskrivelse i Lean sammenheng og forslag til forbedringer er gitt i Tabell 6-11 og Tabell 6-12.



Figur 6-7 Ishikawa med fiskeben; kultur og filosofi

Tabell 6-11 Detaljert beskrivelse av Mangel på kontinuerlig forbedring

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Mangel på kontinuerlig forbedring	<p>Eksempel som blir nevnt er innarbeide rutiner som ikke lenger er effektive eller blir fornyet på grunn av mangel på kontinuerlig forbedring.</p> <p>Det framkommer også at tiden ikke er tilstrekkelig til å drive med forbedringsarbeid.</p>	<p>Funn 24</p> <p>Funn 49</p> <p>Funn 52</p> <p>Funn 50</p> <p>Funn 10</p>	<p>Verdi: Unødvendig bearbeiding som ikke tilfører verdi til produktet (Muda 7)</p> <p>Verdistrøm: Unødvendig bruk av tid og ressurser i for eksempel SAP. Dette kan være registreringer som kunne vært automatisert.</p> <p>Flyt: I dette eksemplet er de potensielle flaksehalsen knyttet til at saker ikke blir behandlet hurtig nok</p> <p>Perfeksjon: Mangel på kontinuerlig forbedring resulterer i at rutiner ikke blir forbedret</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verdistrømsanalyse (2.6.2): Skaffe seg oversikt over hvor i prosessen det eventuelt sløses med tid og ressurser, og sette inn spesifikke tiltak • Kaizen (2.6.1): Legge til rette for kontinuerlig forbedring. • Kompetanseheving

Tabell 6-12 Detaljert beskrivelse av Mangel på søk- og eksperimenter adferd

Potensiell tidstyv	Beskrivelse av potensiell tidstyv i DFØ basert intervjuer	Funn	Beskrivelse i Lean sammenheng	Forslag til forbedring
Mangel på søk- og eksperimenter-atferd	Eksempel som blir nevnt er at frykten for noe nytt, smartere løsninger, oppleves som et hinder	<p>Funn 24</p> <p>Funn 51</p>	<p>Verdistrøm: i frykten for noe nytt benyttes tid og ressurser på aktiviteter som ikke er verdiskapende</p> <p>Perfeksjon: Mangel på kontinuerlig forbedring bidrar til at tid sløses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen (2.6.1): Legge til rette for kontinuerlig forbedring og stimulere de ansatte til å finne smartere løsninger

6.6 Oppsummering av analyser

Hovedresultatet fra analysen er listet opp i Tabell 6-13 under punktene årsakene til tidstyven, selve analysen og forslag til forbedring i Lean sammenheng.

Tabell 6-13 Oppsummering av analyser

	Underpunkter	ANALYSE av tidstyv	Forbedring/LEAN
Metode	Tungvinte rutiner	Forskjellig praksis knyttet til rutiner og prosedyrer.	Fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter, skape jevn flyt, standardisere rutiner.
	Unødvendig dobbeltarbeid	Kvalitetssikring oppfattes som unødvendig	Ansvarliggjøring av de ansatte
Teknologi	CRM system	Flere typer CRM system skaper ujevn flyt	Samle Systemene i et CRM-system
	Manuell Punching	Lønnsbilag mottas ikke digitalt	Kreve at alle kunder rapporterer i digital form hvor det foreligger tilrettelagte digitale system.
Materiale	Leting etter informasjon	Unødvendig bevegelse oppstår som følge av informasjonsleting	Informasjonssystemet må sørge for at nødvendig informasjon kommer fram til rette vedkommende til rett tid
	Unødig informasjonsbehandling	Unødvendig bearbeiding av informasjon som ikke er relevant	Skille det vesentlige fra det uvesentlige
Mennesker	Manglende kompetanse	Økt Saksbehandlings tid, fordi for mange saker må innom kjerne personell.	Verdistrømsanalyse, kontinuerlig forbedring, Team arbeid, kompetanseheving.
	Manglende opplæring	Saksbehandler mangler opplæring i dataverktøy og systemets potensiale.	Verdistrømsanalyse, kontinuerlig forbedring, Team arbeid, kompetanseheving.
Prosessdesign	Manglende grensesnitt	Saker blir liggende som følge av uklare retningslinjer på hvor saker skal	Presise prosedyrer på hvem om har eierskap til prosessen
	Manglende prosessbeskrivelse	Vanskelig å se total arbeidsprosess og manglende arbeidsprosesser på tvers av seksjonene.	Bedre prosess-beskrivelse vil fordele arbeidsoppgavene på en riktigere måte.
Kultur og filosofi	Mangel på kontinuerlig forbedring	Bruker tid på prosesser som kunne vært utført enklere.	Legge til rette for kontinuerlig forbedring og kompetanseheving
	Mangel på søk- og eksperimenter-atferd	Frykten for noe nytt	Legge til rette for kontinuerlig forbedring og kompetanseheving

7 Konklusjon

Studiets hensikt var å studere i hvilken grad det er mulig å benytte Lean til å oppdage tidstyver i Lønnsavdelingen. Funn i analysen indikerer at potensielle tidstyver er knyttet til følgende faktorer:

- Kompetanse
- CRM-systemene
- Tungvinte rutiner
- Prosessdesign

Mangelfull kompetanse kan bidra til å forsinke prosesser. Ved fokus på kompetanseheving kan ulike arbeidsprosesser optimaliseres, og en sparer tid. Ledelsen har fokus på å oppfordre de ansatte til å komme med forslag til forbedringer og inkludere dem i arbeidet rundt dette. I Lean-sammenheng er det helt essensielt at tid blir avsatt til slike aktiviteter. Funn basert på intervju og analyse indikerer at man kan oppnå positiv effekt ved å prioritere mer tid til dette.

Videre viser funn at Lønnsavdelingen har fokus på aktiviteter tilknyttet CRM-systemene. Innføringen av Super Office i mai 2016 er et godt eksempel på dette. Et velfungerende informasjonssystem er essensielt, noe som blir belyst gjennom analysen. Fordelen er at man unngår unødvendig bevegelse tilknyttet flere system.

Tungvinte rutiner tilknyttet SAP, er noe Lønnsavdelingen har satt søkelys på. Lean-prinsippene har fokus på standardisering av rutiner. Resultater fra analysen indikerer at man vil oppnå positiv effekt av at rutiner i SAP i større grad standardiseres.

I prosessdesign ble det avdekket flere potensielle tidstyver. Tilsynelatende foreligger det uklare grensesnitt mellom de ulike seksjonene. Studiet viser at Lønnsavdelingen fokuserer på denne faktoren, og arbeider med forbedringer her. En mulig faktor i denne sammenheng kan være å involvere de ansatte i prosessarbeidet, og designe grensesnittene etter hva som ivaretar beste praksis.

Lean inneholder et mangfold av verktøy og teknikker. Lønnsavdelingen benytter ikke Lean, men følger ulike prinsipper som har klare likheter med Lean-prinsippene. Resultater fra

studiet viser at dette har økt de ansattes og ledelsens bevissthet vedrørende tidstyver og effektivisering, noe som igjen har gitt effekt i positiv retning.

8 Litteraturliste

Bøker:

- Bamford, D, & Forrester, P. (2010). *Essential Guide to Operations Management – Concepts and Case Notes*. John Wiley & Sons, Ltd
- Gjønnnes, S.H, & Tangenes, T (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring – Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningstøtte*. 1.utg. Bergen Fagbokforlaget.
- Heizer, J. & Render, B. (2008). *Operations Management* Ninth Edition Upper Saddle, New Jersey
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelige metode*. 4 utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Ohno, T (1988). *The Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Portland, Oregon: Productivity Press
- Shingo, S (1989). *A study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*, Portland, Oregon: Productivity Press
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Ross, D (1990). *The Machine that Changed the World – How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*, 2007 Edition Simon & Schuster UK
- Womack, J.P., & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Artikler

[2] Aspøy, A. (2014) *Lean tar over styringen* Stat & Styring 04/2014, s 1

[3] Vassnes, H (2014) *Lean krever medbestemmelse* Stat & Styring 04/2014, s 46-48

[4] Vassnes, H (2014) *Lean innebærer kulturendring* Stat & Styring 04/2014, s 50

Internett

- [1] Regjeringen. «Skal lete etter og fjerne tidstyver i hele staten» (2013). Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/skal-lete-etter-og-fjerne-tidstyver-i-he/id748562/> (Hentet 2. Februar. 2016)
- [5] Lean Consulting. «Kontinuerlig forbedring har gitt gevinster» (2013). Tilgjengelig fra: <http://www.lean.no/?mod=news&id=14> (Hentet 14.Mai.2016)
- [6] Leanforum Norge (2016) *Hva er Lean?* Tilgjengelig fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean> (Hentet 14.Mai. 2016)
- [7] McBride, D. (2003) «The 7 Wastes in Manufacturing» *EMS CONSULTING GROUP INC.* Tilgjengelig fra: <http://www.emsstrategies.com/dm090203article2.html> (Hentet 2. Februar. 2016)
- [8] GEMBA: Tilgjengelig fra: <https://en.wikipedia.org/wiki/Gemba> (Hentet 16. Mai. 2016)
- [9] Jidoka: Tilgjengelig fra: <http://www.toyota.co.jp/> (Hentet 16 Mai. 2016)
- [10] 5 Hvorfor (5 Whys) : tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys (Hentet 16. Mai 2016)
- [11] NTL-UiO-Leanhefte (2011). *Ja til Medbestemmelse og tillit-Nei til Lean.* Tilgjengelig fra: <https://www.ntl.no/Content/88244/NTL-UiO-leanhefte-nett.pdf> (Hentet 08. Juni. 2016)
- [12] Tidstyvdusør til DFØ (2015). Tilgjengelig fra: http://www.sfso.no/templates/page_15362.aspx (Hentet 01. Februar. 2016)
- [13] DFØ – Årsrapport 2015. Tilgjengelig fra: http://dfo.no/Documents/STA/DFO_aarsrapport_2015.pdf (Hentet 04.Mai. 2016)
- [14] DFØ- Historie. Tilgjengelig fra: <http://dfo.no/om-dfo/organisajon/historie/> (Hentet 04.Mars.2016)

[15] DFØ-Årsrapport 2014. Tilgjengelig fra:

http://dfo.no/Documents/STA/DFO_aarsrapport_2014.pdf (Hentet 04.Mai.2016)

[16] DFØ- Verdier og visjon. Visjon er tilgjengelig fra:

<http://dfo.no/om-dfo/visjon/> (Hentet 14.Mai. 2016)

Verdier er hentet fra DFØ sitt intranett

[17] DFØ- Organisasjonskart. Tilgjengelig fra:

<http://dfo.no/om-dfo/organisaion/> (Hentet 14.Mai.2016)

Figurer:

Figur 2-1: "Internkontroll- Veiledning I rotårsaksanalysen". Tilgjengelig fra:

<http://dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/internkontroll/Veileder%20rot%C3%A5rsaksanalyse.pdf> (Hentet 14.Mai.2016)

DFØ verdier: Figur 4-1 er hentet fra DFØ sitt intranett.

DFØ sitt organisasjonskart (figur 4-2 og 4-3) er hentet fra DFØ sitt intranett.

9 Appendiks

9.1 Intervju Medarbeidere

I forkant av intervjuene ble informantene sendt en liste med tema som ville bli gjennomgått, samt en kort presentasjon av studiets problemstilling, og formål. Alle informanter samtykket til at lydopptak ble benyttet.

Visjon:

1. kjenner du til DFØ's visjon? Hvordan er denne operasjonalisert til din arbeidsdag?
2. hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut?

Lean:

3. Hvem er kunden til Lønnsavdelingen?
4. Kjenner du til begrepet Lean? Hva innebærer Lean? Bruker dere prinsippene på arbeidsplassen? Hvilken prinsipper?
5. Ser du rom for forbedringer i arbeidet du gjør?
6. Hvis du ser rom for forbedringer, hva har du gjort med det
7. Er det lett å melde ifra om forbedringer? Føler du at du blir innlemmet i prosessen? Får du tilbakemeldinger på hva som gjøres
8. Blir forslag til effektivisering tatt på alvor? Er det lett å melde ifra? Får du tilbakemelding på hva som gjøres i saken?
9. Er det ting du føler du kan gjør annerledes i ditt arbeid? Hva? Har du gått videre med dette? Hvis ikke, hvorfor? Hvem går du til?
10. Er det aksept for å ta opp forhold som fungerer mindre bra med ledelsen? Hvorfor/hvorfor ikke?
11. føler du at det er jevn flyt i arbeidsoppgaver mellom de ulike seksjonene på Lønnsavdelingen? Hvorfor/ hvorfor ikke?
12. Vet du om noen flaksehals i Lønnsavdelingen? -Hvis ja, utdyp. Hva gjør du med disse?
13. Hva synes du om Solman og Lime Pro? Er disse med på å skape god flyt i arbeidsoppgavene ifra kunden innad i Lønnsavdelingen? Hvorfor/hvorfor ikke?
14. Hva synes du om SAP? Er kompetansen på SAP god blant ansatte?
15. legger ledelsen vekt på kontinuerlig forbedring? På hvilken måte?
16. Er det lagt til rette for kompetanse og utvikling. Har du eksempler?

Tidstyv:

17. Hvordan vil du definere en tidstyv?
18. Er det lett å melde ifra om tidstyver? Hvem tar du dette opp med? Får du tilbakemeldinger på hva som gjøres i saken?
19. Vet du om noen tidstyver i Lønnsavdelingen? I så tilfelle hvilke? Hva gjør du med disse?
20. Vet du om elementer i Lønnsavdelingen som bidrar med sløsing av tid og ressurser? Hvilke? Hva gjør du med disse?

21. Synes du det er god flyt på arbeidsplassen? Går arbeidsprosesser glatt? Eller oppstår det mye venting og opphold? Har du eksempler
22. Hva gjør du for å sikre god flyt i Solman og Lime Pro?
23. Hva synes du om at det er et så stort fokus på tidstyver i staten? Kan fokuset også oppleves som noe negativt?

24. Synes du DFØ gjør en god jobb i arbeidet med å oppdage tidstyver? Har du eksempler?
25. Har du noe å tilføre avslutningsvis?

9.2 Intervju lederne

I forkant av intervjuene ble lederne tilsendt følgende:

«Hei,

I forbindelse med min masteroppgave tar jeg for meg Tidstyver i DFØ, og hvordan Lean som konsept kan benyttes til å oppdage disse. Oppgaven tar utgangspunkt i 5 Lean-prinsipper. Disse prinsippene kan sees på som ledestjerner for hvordan en virksomhet bør innrette seg for å oppnå god effektivitet.

Spørsmålene i intervjuet vil i stor grad ta utgangspunkt i de nevnte prinsipper, og resultatene fra intervjuene vil danne datagrunnlaget for videre analyse.

Hvis det er greit for deg vil det bli foretatt lydopptak av intervjuet. Opptaket vil bli slettet umiddelbart etter bruk. All data som blir samlet inn vil bli anonymisert».

Lederne fikk også tilsendt en forklaring på de fem Lean-prinsippene

Kunder.

1. Hvem er kunden til Lønnsavdelingen?
2. Hva slags tjenester leverer dere til kunden (lønn, bruker-support, sap teknisk)
3. Hva tror du er kundens viktigste kriteriet i kundeforholdet?

Visjon.

4. Kjenner ansatte til DFØ sin visjon
5. Hvordan kommuniseres visjonen? Er denne operasjonalisert i hverdags-praksis? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tidstyv.

6. Hvordan vil du definere en tidstyv?
7. Hvilken metode benytter dere for å identifisere tidstyver?
8. Mener du dette er gode verktøy? Hvorfor/Hvorfor ikke?
9. Hvordan bearbeider/prioriterer dere eventuelle tidstyvinnspill?

Lean generelt.

10. Kjenner du til Lean? Er denne filosofien noe som praktiseres i Lønnsavdelingen i DFØ
11. Hvordan tror du Lean som styringsverktøy hadde fått innpass i Lønnsavdelingen i DFØ?
12. Hvordan fungerer Lønnsavdelingen i dag? Finnes det rom for forbedringer?
13. Er jakten på tidstyver/effektivisering noe som er prioritert i ledelsen?
14. Benyttes tid og ressurser optimalt i Lønnsavdelingen?
15. Vet du om noen flaskehals i avdelingen som hindrer god flyt?
16. Hva gjør ledelsen med eventuelle innspill ifra ansatte angående tidstyver?
17. Hvilken rolle har de ansatte i forbindelse med forbedringer?
18. Er de ansatte flinke til å melde ifra om eventuelle tidstyver?

Verdi

19. Hva slags egenskaper med produktet etterspør kunden? Hvordan vet dere dette? Hvorfor ikke?
20. Har dere fokus på såkalte verdiskapende aktiviteter og ikke verdiskapende aktiviteter? Har du noen eksempler?
21. Blir ikke- verdiskapende aktiviteter eliminert? Hvordan foregår i så tilfelle dette? Har du noen eksempler?
22. Lønnsavdelingen samt hele DFØ benytter SAP som lønssystem. Hvilke utfordringer vil du si er knyttet til dette systemet?
23. Er det kommunikasjon med de ansatte rundt forslag til forbedringer i SAP? Hva gjøres i så tilfelle med disse forslagene?

Flyt og Pull.

24. Er arbeidsflyten på Lønnsavdelingen synkronisert med etterspørselen ifra kunden?
25. Hva gjør Lønnsavdelingen for å sikre god flyt, og for å unngå flaskehals?
26. Flyt i henvendelser ifra kunder avhenger ofte av samarbeid mellom seksjonene. Hvordan er samarbeidet på tvers av avdelinger? Kan det oppstå venting og misforståelser – hvilke? Hva gjør man da?
27. Hvordan prioriteres saker ifra kunder, med tanke på behandlingstid («first- in first-out» prinsippet)?
28. Synes du CRM programmene (Solman og Lime Pro), DfØ benytter sikrer god flyt i behandlingen av oppgaver fra kunden? Hvorfor/hvorfor ikke? Eksempler?

Perfeksjon

29. Jobber Lønnsavdelingen med kontinuerlig forbedring? Har du eksempler?
30. Er kontinuerlig forbedring og endringer gjennomført fra ledelsen og ned, eller tas ansatte med i prosessen? Top-down vs. Bottom-up. Kombinasjon? Hvorfor hvorfor ikke
31. I DFØ legges det vekt på kvalitet. Hva legger du i begrepet kvalitet? Er feilprosenten lav? (eksempelvis føringer av bilag i SAP, tilbakemeldinger til kunder ol). Hvordan formidles dette med kvalitet til de ansatte?
32. Til slutt: er det noe du vil tilføye?

9.3 Funn

Tabell over funn i intervjuene, samt hovedfunn

9.3.1 Funn intervjuer

Funn 1 Visjon - Effektivisering	40
Funn 2 Visjon - Effektivisering	40
Funn 3 Visjon - Effektivisering (omstilling)	41
Funn 4 Visjon – Effektivisering (daglig bruk)	41
Funn 5 Visjon - Effektivisering (daglig bruk)	41
Funn 6 Visjon – Effektivisering (daglig bruk)	41
Funn 7 Lean (benyttes ikke i Lønnsavdelingen)	41
Funn 8 Lean – (Prosessdesign-Manglende prosessbeskrivelser)	42
Funn 9 Lean – Styringsverktøy	42
Funn 10 Lean (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring)	42
Funn 11 Lean (Informant)- kompetanseheving og flyt	42
Funn 12 Lean (informant), kompetanseheving og flyt.....	43
Funn 13 Lean – kunde (andre statlige virksomheter)	43
Funn 14 Lean (informant) – kunde (andre statlige virksomheter).....	43
Funn 15 Lean – viktigste kriteriet for kunde (lønn, veiledning)	43
Funn 16 - Lean – viktigste kriteriet for kunde (lønn, tjenestemodell)	44
Funn 17 Verdi: Riktig lønn, Kompetanse og svartid	44
Funn 18 Verdi: Brukervennlige system	44
Funn 19 Verdi: finansdepartementet – effektivitet og kvalitet	44
Funn 20 Verdistrøm: ikke fokus i forhold til en Lean metodikk	45
Funn 21 Verdistrøm: standardiserte løsninger, «ping-pong effekt»	45
Funn 22 Verdistrøm: Verdiskapende -aktiviteter (E-skjema, automatisk opprettelse av brukere, Kompetanse).....	45
Funn 23 Verdistrøm (Mennesker-manglende opplæring)	46
Funn 24 Verdistrøm (Kultur og filosofi-mangel på kontinuerlig forbedring).....	46
Funn 25 verdistrøm: (Mennesker-manglende kompetanse)	46
Funn 26 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)	46
Funn 27 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)	46
Funn 28 Verdistrøm: SAP	47
Funn 29 Verdistrøm: SAP	47
Funn 30 Verdistrøm: E-skjema og «mobil-appen»	47
Funn 31 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)	47
Funn 32 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)	47
Funn 33 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)	48
Funn 34 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)	48
Funn 35 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)	48
Funn 36 Flyt: (Teknologi-CRM-system)	48
Funn 37 Flyt: Potensiell flaskehals kompetanse	49
Funn 38 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)	49
Funn 39 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt, kundesenter)	49

Funn 40 Flyt: (Teknologi-CRM-system)	49
Funn 41 Flyt: (Teknologi-CRM-system)	50
Funn 42 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt).....	50
Funn 43 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt).....	50
Funn 44 Flyt: (Teknologi-CRM-system)	50
Funn 45 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt).....	51
Funn 46 Flyt: (Mennesker-manglende kompetanse).....	51
Funn 47 (Metode-unødvendig dobbeltarbeid)	51
Funn 48 flyt (Prosessdesign-grensesnitt)	51
Funn 49 Perfeksjon (Kultur og filosofi- mangel på kontinuerlig forbedring)	52
Funn 50 Perfeksjon: (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.).....	52
Funn 51 Perfeksjon (Kultur og filosofi- mangel på søk- og- eksperimenter- atferd.)	52
Funn 52 Perfeksjon (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.).....	52
Funn 53 Samarbeid og involvering: involvering av ansatte	52
Funn 54 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag	52
Funn 55 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag	53
Funn 56 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag	53
Funn 57 Samarbeid og involvering:.....	53
Funn 58 Samarbeid og involvering	53
Funn 59 Samarbeid og involvering: forbedringsforslag	53
Funn 60 Tidstyv: forklaring av begrep	54
Funn 61 Tidstyv: forklaring av begrep	54
Funn 62 Tidstyv: Fokus	54
Funn 63 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)	54
Funn 64 Tidstyv: Verktøy.....	55
Funn 65 Tidstyv: melde ifra	55
Funn 66 Tidstyv: Melde Ifra.....	55
Funn 67 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)	55
Funn 68 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)	56
Funn 69 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)	56
Funn 70 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)	56
Funn 71 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)	56
Funn 72 Tidstyv: (Materiale-unødig informasjonsbehandling).....	56

9.3.2 Hovedfunn

Teknologi: Kategorien omhandler Lønnsavdelingens informasjons- og kommunikasjonsteknologi, samt verktøy og teknikker som er relevant for produksjonen av tjenestene. Funnene viser at potensielle tidstyver er forbundet med Lønnsavdelingens CRM-system (Solman, Lime Pro), samt manuelle registreringer i SAP.

Hovedfunn: Teknologi
Funn 26 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)
Funn 27 Verdistrøm: (Teknologi-CRM-system)
Funn 36 Flyt: (Teknologi-CRM-system)
Funn 40 Flyt: (Teknologi-CRM-system)
Funn 41 Flyt: (Teknologi-CRM-system)
Funn 44 Flyt: (Teknologi-CRM-system)
Funn 63 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)
Funn 69 Tidstyv: (Teknologi-manuell punching)

Tabell 9-1 Hovedfunn Teknologi

Metode: Omhandler rutiner og prosedyrer knyttet til behandling av saker. Funn viser at tungvinte rutiner som ikke er tilpasset de ulike systemene optimalt kan oppleves som en potensiell tidstyv.

Hovedfunn: Metode
Funn 67 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)
Funn 68 Tidstyv: (Metode-tungvinte rutiner)
Funn 47 (Metode-unødvendig dobbeltarbeid)

Tabell 9-2 Hovedfunn Metode

Materiale: Kategorien omhandler informasjonsbehandling og hvordan dette er organisert. Funn viser at det benyttes unødig tid på behandling og leting etter informasjon

Hovedfunn: Materiale
Funn 70 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)
Funn 71 Tidstyv: (Materiale-leting etter informasjon)
Funn 72 Tidstyv: (Materiale-unødig informasjonsbehandling)

Tabell 9-3 Hovedfunn Material

Mennesker: Flere av de potensielle tidstyvene var knyttet til kompetanse og mangel på opplæring.

Hovedfunn: Mennesker
Funn 23 Verdistrøm (Mennesker-manglende opplæring)
Funn 25 verdistrøm: (Mennesker-manglende kompetanse)
Funn 46 Flyt: (Mennesker-manglende kompetanse)

Tabell 9-4 Hovedfunn Mennesker

Prosessdesign: Omhandler eierskap til prosesser og hvordan disse er organisert. Det framkommer at en potensiell tidstyv er knyttet til uklare retningslinjer på hvem som skal gjøre hva.

Hovedfunn: Prosessdesign
Funn 8 Lean – (Prosessdesign-Manglende prosessbeskrivelser)
Funn 31 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)
Funn 32 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)
Funn 33 Pull: (Prosessdesign-grensesnitt)
Funn 34 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)
Funn 38 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt)
Funn 39 Flyt: (Prosessdesign-grensesnitt, kundesenter)
Funn 42 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)
Funn 43 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)
Funn 45 Flyt: (Prosessdesign-Grensesnitt)
Funn 48 flyt (Prosessdesign-grensesnitt)

Tabell 9-5 Hovedfunn Prosessdesign

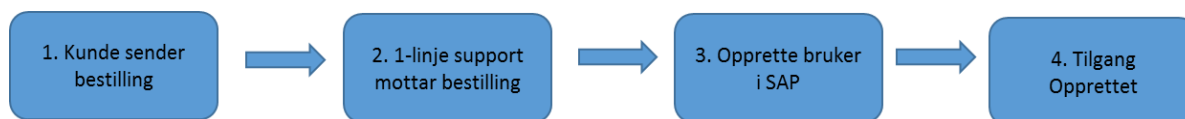
Kultur og filosofi: Omhandler kontinuerlig forbedring, og om det finnes en kultur og filosofi som muliggjør dette. Funn viser at potensielle tidstyver er knyttet til mangel på forbedringer.

Hovedfunn: Kultur og filosofi
Funn 24 Verdistrøm (Kultur og filosofi-mangel på kontinuerlig forbedring)
Funn 51 Perfeksjon (Kultur og filosofi- mangel på søk- og- eksperimenter- atferd.)
Funn 52 Perfeksjon (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.)
Funn 50 Perfeksjon: (Kultur og filosofi-Mangel på kontinuerlig forbedring.)

Tabell 9-6 Hovedfunn Kultur og filosofi

9.4 Opprettelse av eksterne brukere

Proessen med å opprette portal tilgang til eksterne kan være en tidkrevende jobb for saksbehandlere i DFØ. Dette er en jobb første linje support (kundesenter) utfører og prosessen er som følger.



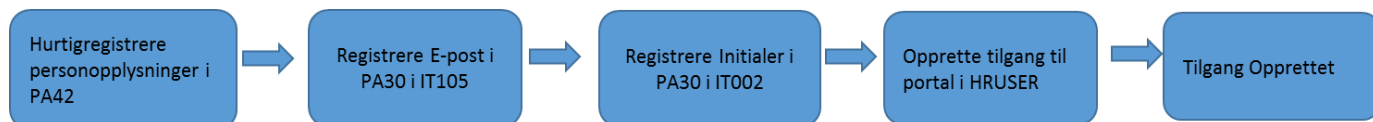
Steg 1: Kunde sender inn et bestillingsskjema til kundesenteret. Data som kreves for å kunne opprette bruker er: Fødselsnummer, epost, initialer, og adresseinfo. Dette registreres i bestillingsskjema.

Steg 2. Kundesenteret mottar bestillingen, og gir saken riktig kategori.

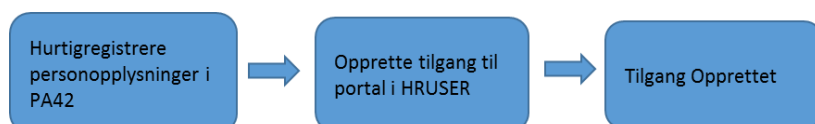
Steg 3. Personen registreres i SAP med riktige opplysninger og portaltilgang opprettes.

Steg 4. Saken sendes tilbake til kunde med beskjed om at person er registrert i SAP, og brukertilgang til portalen for eksterne er opprettet.

Ut ifra observasjon og intervjuer er det steg 3 som kan oppleves som en tidstyv. Selve registreringen i SAP er en enkel prosess hvor data som er registrert i bestillingsskjema registreres i SAP, og tilgang opprettes. Prosessen er som følger:

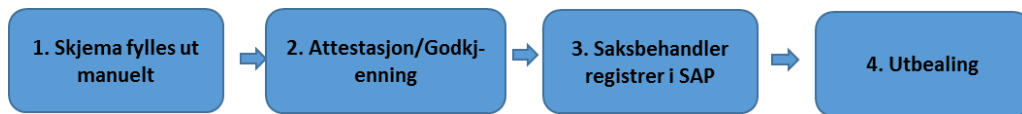


Registrering av E-post og initialer må gjøres etter at person er opprettet i PA42. Denne jobben må gjøres på hver person, og er svært tidkrevende hvis bestillingen inneholder flere eksterne. En løsning på dette er at E-post og initialer blir lest inn som en bakgrunns jobb i SAP. Prosessen blir da som følger:



9.5 Manuell registrering av bilag før og etter E-skjema

Før E-skjema ble lansert var prosessen knyttet til registrering av bilag følgende



Etter innføring av E-skjema:



9.6 Automatisk opprettelse av brukere

DFØ har utviklet en løsning som automatisk oppretter brukere til Ansatt selvbetjening (ESS) basert på personaldata fra SAP. Løsningen ble satt i drift 23. mai. Brukeropprettelse av portal tilgang har nå blitt en integrert del av tiltredelsen i SAP. Dette innebærer kunden ikke lenger trenger å sende bestilling på tilgang da prosessen har blitt automatisert. Gevinsten er færre manuelle prosesser for både kunde og DFØ.

9.7 Forklaring av ord og uttrykk

Tjenestemodell: Kundene til DFØ kan velge mellom tre ulike tjenestemodeller: Fullservice, Delservice eller Basis. Hvilken type modell kunden velger avhenger av hvilke tjenester kunden har behov for.

First-in First-Out: er en teknikk som benyttes på kundesenteret i oppgavebehandlingen. Prinsippet bygger på at saksbehandler alltid skal ta den eldste saken i oppgavekøen.

Punching: er et uttrykk for manuell registrering av bilag i SAP

CRM – system: på engelsk customer relationship management. Er et elektronisk informasjonssystem som omhandler styring av kunder og kunderelasjoner i en virksomhet. CRM-systemene som Lønnsavdelingen benytter er: Solman, Lime Pro og Supper Office, se beskrivelse i kapittel. 4.6

Ping-Pong effekt: er en effekt som oppstår når henvendelser går fram og tilbake mellom kunde og saksbehandler. Dette er ofte et resultat av at saksbehandler mangler informasjon eller er usikker på hva som skal gjøres.

PA20, PA40, HRUSER: Er eksempler på transaksjonskoder i SAP. Benyttes i forbindelse med opprettelse av eksterne brukere