



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats

Januari 2004

Strategic Human Resource Management

– ett medel att förbättra kundnöjdheten i
serviceföretag



Handledare:

Rikard Larsson

Författare:

Cecilia von Axelson

Charlotta Sylvén

Sammanfattning

Titel	Strategic Human Resource Management - ett medel att förbättra kundnöjdheten i serviceföretag
Nyckelord	Strategic Human Resource Management, motivation, service, kundnöjdhet, karriäriktning
Författare	Cecilia von Axelson och Charlotta Sylvén
Handledare	Professor Rikard Larsson
Problem	Vi har inför genomförandet av studien identifierat ett antal problem. Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet? Påverkar de anställda kundnöjdheten? Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen? Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?
Syfte	Vårt syfte är att sammanföra teorier kring SHRM, motivation och service och därigenom analysera hur serviceföretag motiverar de anställda att förbättra kundnöjdheten.
Metod	Vi har i vår studie kombinerat kvalitativ och kvantitativ metod. Den kvalitativa delen består av sex stycken intervjuer med personer i ledningspositioner inom Nordea. Den kvantitativa studien utgörs av tre frågeformulär som besvarats av tjugo respondenter på Nordea i region syd. Tio teoretiska hypoteser har formulerats och prövats mot den empiriska bakgrunden.
Slutsatser	Motivationsskapande åtgärder påverkar för de anställdas nöjdhet inom organisationen. Vad som motiverar de anställda varierar från individ till individ. Vårt resultat visar att det existerar ett samband mellan de anställdas nöjdhet och hur väl organisationens strategi, struktur, utvärderingar och belöningar stämmer överens med olika karriäriktningar och drivkrafter. Studien visar även att de anställdas nöjdhet påverkar kundernas nöjdhet med servicen.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Strategic Human Resource Management.....	1
1.2.1	Serviceföretaget.....	2
1.3	Problemdiskussion.....	3
1.4	Syfte.....	4
1.5	Avgränsningar.....	4
2	Metod.....	6
2.1	Uppsatsprocess.....	6
2.2	Studiens karaktär.....	6
2.3	Fallföretag och urvalsgrupp.....	7
2.4	Genomförande.....	8
2.4.1	Insamling av primärdata.....	8
2.4.2	Kodning och bearbetning av data.....	9
2.4.3	Bortfallsanalys.....	10
2.4.4	Intervjuer.....	10
2.4.5	Insamling av sekundärdata.....	11
2.4.6	Litteratur.....	11
2.5	Studiens validitet och reliabilitet.....	11
2.6	Källkritik.....	12
3	Teori.....	14
3.1	Strategic Human Resource Management.....	14
3.1.1	Från HRM till SHRM.....	14
3.1.2	Vad är SHRM?.....	14
3.1.3	Betydelsen av SHRM.....	15
3.1.4	Strategisk rekrytering.....	16
3.1.5	Strategisk utvärdering.....	16
3.1.6	Strategisk belöning.....	17
3.1.7	Strategisk utveckling.....	18
3.2	Motivation.....	19
3.2.1	Behovsorienterade teorier.....	20
3.2.2	Processorienterade teorier.....	21
3.3	Service*.....	24
3.3.1	Vad är en tjänst?.....	24
3.3.2	Vad är god service?.....	25
3.3.3	Den anställda påverkar kunden.....	26
3.3.4	Kundens roll i serviceföretaget.....	27
3.4	Slutord.....	28
4	Analysverktyg.....	29
4.1	Det teoretiska analysverktyget.....	29
4.2	Det empiriska analysverktyget.....	30
4.2.1	Strategi, Medarbetare och Kulturmodellen.....	30
4.2.2	Karriärmodellen.....	31

4.3	Hypotespresentation.....	34
4.3.1	Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet?.....	34
4.3.2	Påverkar de anställda kundnöjdheten?	35
4.3.3	Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen?	35
4.3.4	Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?.....	36
5	Empiri	38
5.1	Bankbranschen	38
5.2	Nordea	39
5.2.1	Nordeas organisation*.....	39
5.3	Personliga bankmän*	41
5.4	Human Resource organisationen i Sverige*	41
5.4.1	HR-aktiviteter*.....	42
5.4.2	Hänsynstagande till människors olika drivkrafter*	44
5.4.3	De anställdas förutsättningar*.....	45
5.4.4	Servicesyn*	45
5.4.5	Nordeas kundarbete*	46
5.5	Empirisk undersökning.....	47
5.6	Slutord	50
6	Analys.....	51
6.1	Bortfallsanalys	51
6.2	Statistiska index	52
6.3	Hypotesprövning.....	53
6.3.1	Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet?.....	53
6.3.2	Påverkar de anställda kundnöjdheten?	59
6.3.3	Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen?	62
6.3.4	Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?.....	64
	Slutsatser.....	70
6.4	Sammanfattning av studien.....	70
6.5	Sammanfattning av studiens resultat.....	70
6.6	Framtida forskning	72
6.7	Motivationsskapande i serviceföretag ökar kundnöjdheten.....	73
7	Litteraturlista	74
7.1	Tryckta källor	74
7.2	Muntliga källor.....	77
7.3	Elektroniska källor.....	77
7.4	Företagsinternt material.....	77

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi vårt ämnesområde, vår problemformulering samt vårt syfte. Vi redogör även för de avgränsningar vi valt att göra.

1.1 Bakgrund

Det är en vanlig rådande föreställning att moderna arbetsplatser är bemannade med högpresterande och engagerade individer som är sammanbundna i gemenskap av de organisatoriska mål och visioner som genomsyrar den organisatoriska kulturen. Dock när det i ”fikaummen” och utanför arbetsplatsen diskuteras arbete ter det sig uppenbart att verkligheten är en annan. Nästan dagligen hör vi rapporter i media om den ökande sjukskrivningen, hur dåligt vi svenskar mår på jobbet samt att allt fler ”går in i väggen”. Enligt Noon och Blyton (1997) är vanmakt och känsla av oförmåga att påverka den egna arbetssituationen vanligt förekommande bland de anställda. Uppenbarligen mår vi inte alltid bra på våra arbetsplatser.

De senaste decennierna har medvetenheten om vikten av goda förhållanden mellan ett företags anställda och dess kunder stigit, inte minst inom serviceföretag. Frågan om motivation och människors drivkrafter har växt i betydelse i takt med att medvetenheten om företags förmåga att konkurrera med faktorer som motivation, normer och värderingar har ökat. En motiverad arbetsgrupp är en viktig framgångsfaktor och kan vara helt avgörande för kunskapsintensiva organisationer, hävdar Kling (2001). Strategiska personalfrågor har således fått större utrymme på agendan inom organisationer liksom ämnet Human Resource Management.

1.2 Strategic Human Resource Management

Betydelsen av personalvård är inget nytt fenomen inom företagsekonomi men det var först under 1980-talet som managementlitteraturen på allvar började betona betydelsen av Human Resource Management (HRM) som ett konkurrensskapande verktyg (Hegewisch & Brewster 1993). Traditionellt sett har HRM fokuserat på individen men i och med att förståelsen för dess roll för organisationens välmående har ökat, har även perspektivet vidgats. Strategisk HRM (SHRM) har således växt fram med det huvudsakliga budskapet att HRM även är avgörande för att förankra den organisatoriska strategin och uppnå de organisatoriska målen (Fombrun et al 1984).

SHRM är således viktigt men inte oproblematiskt. Det är ingen lätt uppgift för ledningen att motivera och tillgodose de anställdas önskemål. Det krävs gedigen kunskap om vad som driver medarbetarna. Traditionellt har främst monetära incitament använts. Forskning visar dock att detta inte nödvändigtvis är det mest effektiva sättet. Till resonemanget hör även att människor är olika, drivs och motiveras av olika saker samt har olika mål med vad de vill ha ut av sitt yrkesverksamma liv. Detta synsätt medför ytterligare utmaningar för SHRM som tidigare inte tagits någon större hänsyn till.

Enligt Larsson et al (2003) skiftar individers drivkrafter och synen på vad som är viktigt när det gäller karriären. Den traditionella synen på karriär är ett uppåtsträvande inom en eller ett par organisationer eller ett tydligt yrkesval, till exempel läraryrket eller guldsmedsyrket. Denna syn har dock, enligt Sullivan et al (1998) ändrats på grund av förändringar i organisationens struktur, ökad global konkurrens och teknologiska framsteg. Dessa förändringar ställer nya krav på organisationer och dess anställda som behöver vara mer anpassningsbara och flexibla. Till följd av detta kommer den traditionella anställningsformen att försvinna mer och mer och den anställdes lojalitet gentemot arbetsgivaren likaså. Bland den yngre generationen är det inte alltid önskvärt att stanna hos samma arbetsgivare livet ut, utan viljan att utforska nya kompetensområden och arbetsplatser dominerar. Ansvaret för karriärutvecklingen vilar således inte hos organisationen i lika stor utsträckning utan delas med individen som själv måste ansvara för och planera sin karriär. Därmed blir det även viktigare för individen att kunna marknadsföra sig själv och sina kompetenser. Allt fler organisationer har uppmärksammat de nya och förändrade kraven hos medarbetarna och överger den äldre och mer trångsynta synen på karriären till förmån för mer flexibla angreppssätt (Larsson 2001).

Forskarna menar att människors olika drivkrafter i framtiden troligen kommer att få ökad betydelse. M. J. Driver och K. R. Brousseau vid University of Southern California har utvecklat en modell om de anställdas syn på sin karriär, deras drivkrafter och den organisatoriska karriärkulturen. Karriärmodellen har till syfte att underlätta arbetet med SHRM-aktiviteter och att öka dess potentiella genomslagskraft då de tar hänsyn till och kartlägger olika personlighetstyper (Kling 2001).

Problematiken består i hur ett företag ska kunna tillgodose och motivera dess medarbetares olika önskemål. Lyckas denna ambition kan dock antas att arbetet med SHRM blir effektivare samt att det blir lättare att undvika missriktade SHRM-aktiviteter. För serviceföretag som i stor utsträckning är beroende av personalens insatser för leveransen av tjänsten blir arbete med SHRM ännu viktigare.

1.2.1 Serviceföretaget

Traditionellt har forskningen i dominerande utsträckning behandlat tillverkande företag. Forskningen inom service har under senare år allt mer betonat att serviceföretag är annorlunda än tillverkande företag och därför behövs det nya teorier anpassade just för denna typ av företag. De teorier som

hittills har uppkommit har berört organisationen och marknadsföringen medan SHRM fortfarande till stor del negligerats. I ett serviceföretag är medarbetarna ofta dess ansikte mot omvärlden eftersom de utgör den personliga kontakt som kunden har med företaget. Forskning visar att SHRM påverkar den anställdes prestationer (Ichniowski et al 1995). Om den anställda i sin tur kan påverka kundens nöjdhet är detta mycket betydelsefullt för företagets framtida välmående. SHRM skulle således kunna vara en möjlighet att genom att motivera personalen skapa konkurrensfördelar.

Bankbranschen är en typ av service som involverar i stort sett alla människor på ett eller annat sätt i en utvecklad ekonomi och används ofta som ett illustrerande exempel på ett serviceföretag inom litteraturen (Larsson et al 1993). Under de senaste åren har svenska bankers grundförutsättningar förändrats drastiskt. Teknologin har utvecklats snabbt vilket förändrat affärsvillkoren. Svenska banker har även historiskt agerat på en oligopolmarknad. Avregleringarna av kreditmarknaden på 1980-talet har dock lett till att nya konkurrenter etablerat sig. På grund av detta har bankerna blivit tvungna att marknadsföra och profilera sig mer aktivt. Larsson et al (1993) menar att kraven på bankernas kompetens och anpassningsbarhet har blivit högre. I dagsläget utgör urval, segmentering, utveckling och interaktion mellan kunder och anställda en kritisk del av bankens serviceproduktion. Studier som Larsson (1993) redogör för visar att behovet av vidareutbildning och differentiering vid rekrytering, genom att till exempel skapa en specifik anställningsprofil, är stort hos serviceföretag. SHRM kan således anses vara ett avgörande verktyg för bankens utveckling.

1.3 Problemdiskussion

HRM behandlar traditionellt främst relationen mellan ledningen och dess anställda. Frågor som faller inom detta område är: Hur kan ett företag agera för att bli mer attraktiv som arbetsgivare? Hur ska rätt medarbetare rekryteras? Vad kan företaget göra för att behålla sina kompetenta medarbetare? Hur kan de anställda ges större möjligheter till utveckling? Forskning har sedermera även visat att det finns en koppling mellan HRM och finansiella resultat (Huselid 1995). I och med detta har den strategiska medvetenheten av HRM ökat och ämnet har utvecklats likaså.

SHRM går ett steg längre och fokuserar inte enbart på individen utan innefattar hela organisationen. Ämnet betraktas som ett medel att förankra den organisatoriska strategin och de övergripande målen. SHRM, hävdar Bowen (1986), blir även av extra stor vikt för serviceföretag som är starkt beroende av dess anställdas personliga kontakt med slutkunden, då den är avgörande för kundens upplevelse av utbytet mellan företaget och kunden.

Medvetenheten om människors olikheter har växt på många områden. Inom rekrytering har utvecklingen gått från att hitta rätt person till en specifik tjänst till att hitta rätt person till organisationen (Eneroth 1997). Dock har utvecklingen inte kommit lika långt när det gäller att uppmärksamma de människor som redan finns inom organisationen. Forskningen har tidigare

fokuserat på områden relaterade till förhållandet mellan ledningen och de anställda men kopplingen mellan att motivera de anställda och företagets service inom tjänsteföretag är fortfarande relativt outforskad. Företag idag fokuserar i allmänhet i större utsträckning på sin personals generella välmående men utan att utveckla den strategiska potentialen i arbetet med SHRM. Inte heller tas särskilt mycket hänsyn till människors olikheter. Sullivan et al (1998) efterlyser därför vidare forskning kring detta område och då speciellt med utgångspunkt i Driver och Brousseaus karriärmodell.

Tankesättet om människors olika drivkrafter och motivation har inte kopplats till tjänsteföretag i någon större utsträckning trots att servicelitteraturen betonar vikten av hänsynstagande till såväl kunder som anställda. Serviceföretaget skiljer sig ifrån det traditionella tillverkningsföretaget då själva servicemötet innebär en kombination av produktion och marknadsföring som kräver såväl servicepersonalens som kundens medverkan. Detta förhållande medför att den individuella prestationen är av stor betydelse och individuella olikheter borde påverka leveransen av servicen. Utförandet av tjänsten kräver således att hänsyn tas till individuella skillnader hos såväl de anställda som hos kunderna (Larsson et al 1993).

Ovan har vi diskuterat hur SHRM kan anses utgöra ett viktigt instrument inte enbart i skapandet av en välmående personal utan även i förankrandet av de organisatoriska målen. För ett serviceföretag blir detta av extra betydelse om SHRM-aktiviteter även kan bidra till att personalen motiveras till att leverera bättre service i själva servicemötet och därigenom öka kundnöjdheten.

Utifrån ovanstående problemdiskussion har vi identifierat ett antal frågor vi ämnar analysera i studien. Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet? Påverkar de anställda kundnöjdheten? Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen? Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att sammanföra teorier kring SHRM, motivation och service och därigenom analysera hur serviceföretag motiverar de anställda att förbättra kundnöjdheten.

1.5 Avgränsningar

På grund av uppsatsen givna tidsram har vi varit tvungna att göra ett antal avgränsningar av såväl teoretisk som empirisk natur. Vi kommer inte att behandla marknadsföringsaspekten av syftet, det vill säga, att vi inte närmare behandlar de anställdas potentiella egenskap som marknadsföringsverktyg. Vi kommer inte heller att behandla begreppet strategi eller företagskultur i djupare mening utan enbart begreppens kopplingar till vårt undersökningsområde.

De empiriska avgränsningarna består i att vi enbart undersöker ett specifikt urval i ett enda fallföretag. För att möjliggöra generaliseringar för fallföretaget eller serviceföretag i allmänhet är detta inte tillräckligt men under tidsramen var det den enda möjligheten. Fallföretaget i fråga är ett vinstdrivande serviceföretag och därför kommer vi inte att diskutera eventuella specifika förhållanden för ideella verksamheter.

Vidare, hade det varit av intresse att undersöka hur kunderna betraktar Nordea och den service som företaget erbjuder. Detta har av tidsmässiga skäl inte varit möjligt utan vi har varit tvungna att begränsa oss till att behandla kundfrågor ur de anställdas synvinkel.

2 Metod

Det här kapitlet redogör för de metodval vi gjort under uppsatsprocessens gång samt den kritik som kan tänkas framföras på grund av de beslut vi tagit. Förhoppningsvis ökar kapitlet förståelsen för de förutsättningar vi hade när arbetet startade samt för uppsatsprocessen i stort.

2.1 Uppsatsprocess

Vår uppsatsprocess startade med en diskussion kring våra intresseområden samt vad vi ville göra och få ut av vår studie. Diskussionen resulterade i att vi bestämde oss för att läsa vidare om människors drivkrafter och vad det är som får oss att gå till jobbet varje morgon. Vi fann det intressant att dessa drivkrafter uppenbarligen var så olika mellan individer. Utifrån det läste vi artiklar inom ämnet Strategic Human Resource Management. Vi kontaktade sedan Rikard Larsson som är professor inom ämnet för att fortsätta vår diskussion. Det första mötet med Professor Rikard Larsson, som sedan blev vår handledare, resulterade i ett antal ytterligare funderingar och förslag på ämnen. Förloppet fortsatte med att vi läste och diskuterade material kring olika karriärteorier och människors drivkrafter. Huvuddelen av detta material var aktuella forskningsartiklar. Under tiden kontaktade vi företag som vi ansåg intressanta att samarbeta med. Ämnesområdet diskuterades vidare och vår frågeställning började ta form. När kontakten med vårt fallföretag Nordea var säkrad, började arbetet med fördjupade litteraturstudier. Under tiden som vi läste artiklar och böcker diskuterade vi eventuella samband som utvecklades till hypoteser. Vi skickade sedan ut enkäter samt bokade tider för intervjuer. När teorikapitlet färdigställdes utvecklade vi vår analysmodell. Därefter sammanställde vi våra empiriska data från enkätsvaren och den information vi fått genom de intervjuer vi genomfört. Vi prövade därefter våra hypoteser samt analyserade framkomna resultat mot bakgrund av teori och empiri, vilket ledde oss fram till slutsatserna.

2.2 Studiens karaktär

Vi har genomfört en fallstudie med ett företag som undersökningsenhet för att nå en djupare förståelse för de fenomen vi undersöker. Huvudsyftet är att analysera och testa våra hypoteser. En analytisk undersökning, som vår, ska enligt Körner (1993) innehålla ett beskrivande moment. Vi kommer således att beskriva hur vårt fallföretag arbetar med Human Resources- och servicerelaterade frågor idag, hur personalens drivkrafter ser ut samt vad de anställda anser om organisationens karriärkultur.

Vår ansats är hypotetiskt deduktiv eftersom vi har vår utgångspunkt i teorierna och inte i empirin, även om den empiriska delen är av största vikt. Arbetet kan ses som en dynamisk spiral där vi startar i ett teoretiskt antagande, att det går att motivera de anställda i ett serviceföretag och därigenom öka servicen, och därefter återvänder vi via empirisk prövning av våra hypoteser och tolkning till utgångspunkten i teorin (Halvorsen 1989). Undersökningen kan sammanfattas som en kombination av teoretiskt och empiriskt intresse.

Inom samhällsvetenskapen återfinns två huvudsakliga angreppssätt, den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Generellt kan det sägas att den kvalitativa metoden söker djup medan den kvantitativa metoden söker bredd. Genom att använda en kvantitativ metod söker författare efter gemensamma, typiska karaktäristika för att utifrån det observerade fenomenet kunna göra generaliseringar. Vi har här valt att kombinera de två metoderna för att få ut det bästa av dem både samt uppväga deras respektive nackdelar. Studier som kombinerar de båda brukar i regel vinna på detta då den kvalitativa metoden kan användas för validering av den kvantitativa. Den kvantitativa metoden kan även användas för strukturell beskrivning och den kvalitativa metoden för fördjupad förståelse. Vidare, kan den kvantitativa metoden betraktas som en ram för bättre förståelse av de kvalitativa data som samlats in. I vår undersökning ser vi den kvantitativa som ett sätt att få en beskrivning av vårt fallföretag och den kvalitativa metoden som medel att uppnå fördjupad förståelse (Rosengren & Arvidsson 1992).

Det perspektiv, det vill säga de glasögon med vilka vi väljer att se på verkligheten, är naturligtvis avgörande för vad vi kommer att se (Halvorsen 1989). Perspektivet i vår undersökning är mikroinriktat eftersom vi har ett fallföretag i centrum och eftersom det är företagets arbete med individerna inom företaget som står i centrum. Analysnivån är företaget och hur det kan agera för att motivera de anställda att i sin tur öka servicenivån.

2.3 Fallföretag och urvalsgrupp

Vårt syfte är att utveckla delvis ny teori med utgångspunkt i befintliga sådana och applicera denna teoretiska referensram och hypoteser vi tagit fram på ett företag. Eftersom vi valde att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod ansåg vi det lämpligast att genomföra studien på ett fallföretag. Som fallföretag valde vi en svensk bank, Nordea. Vi valde en bank då det är ett typiskt exempel på ett tjänsteföretag, vilket var relevant för vår undersökning. Nordea valde vi eftersom vi ansåg det vara intressant att analysera hur ett företag av dess storlek och med dess till ytan homogena och likartade personalgrupper - med likartade arbetsuppgifter - arbetar för att motivera sina anställda. Särskilt intresserade oss en bank eftersom den i allra högsta grad är beroende av kundernas åsikter om servicen. Av tidsmässiga och praktiska skäl var vi tvungna att begränsa oss till en viss population inom fallföretaget.

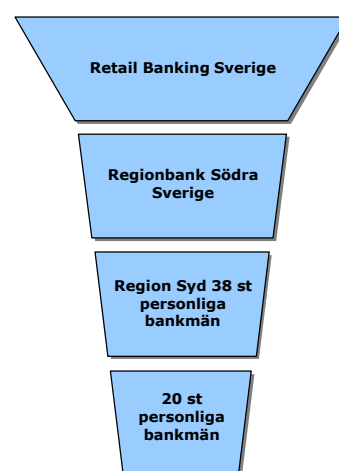
Efter inledande kontakt med Nordea centralt i Stockholm kom vi fram till att det var lämpligast om vi genomförde vår undersökning i vår geografiska närhet. Det resulterade i att vi genomförde vår studie på Nordea i region syd,

en av fyra regionbanker i Sverige som har sitt huvudkontor i Malmö. Vår kontakt i Malmö var inledningsvis regionchef Ulla Tuvehjelm.

Då det är viktigt att använda sig av på förhand bestämda urvalsmetoder för att förhindra att de sker på ett omedvetet sätt och styrs av förutfattade meningar har vi strikt hållit oss till de metodval vi fattade i undersökningens början (Halvorsen 1989). Vi hade initialt, utifrån egen erfarenhet, bestämt oss för att vi var intresserade av privatrådgivarna, de så kallade personliga bankmännen*. Vi kommer i fortsättningen stundtals använda oss av förkortningen PBM. Anledningarna till att vi valde denna grupp var att vi ville genomföra vår undersökning på en grupp med likartade arbetsuppgifter och som arbetar med direkt kundkontakt.

Från regionchef Ulla Tuvehjelm och HR-partner Gunilla Ekeröth fick vi sedan tio namn på kontorschefer i södra Skåne. Kontorscheferna kontaktades och informerades om undersökningen varpå de godkände projektet och vidarebefordrade mejl-adresserna till de personliga bankmän som arbetar på respektive kontor. I region syd finns 39 personliga bankmän varav 69 % är kvinnor och 31 % är män. Totalt i region syd finns 162 tjänster vilka bemannas utav 198 personer (inklusive vikarier). Utav de 39 personliga bankmännen valde vi slumpmässigt ut 20 som respondenter. Det slumpmässiga urvalet skedde genom att vi skrev de personliga bankmännens namn på varsin lapp och därefter drog vi 20 namn. Vi hade kommit fram till att 20 var ett passande antal då det var tillräckligt stort för att skapa en bild av situationen men fortfarande tidsmässigt genomförbart. Statistisk generalisering och representativitet är inte det centrala syftet i vår undersökning, men urvalet av undersökningsspersoner blir ändå en avgörande del (Holme & Solvang 1997).

*Respondenter: Våra respondenter består av 20 Personliga bankmän



Figur 1: Bild över vårt urval

2.4 Genomförande

2.4.1 Insamling av primärdata

Tidigare har vi redogjort för och motiverat valet av metodologiskt angreppssätt och ansats. Nu återstår att motivera de valda insamlingsmetoderna. Vi valde att samla in kvantitativ data genom frågeenkäter. Enkäter gör det möjligt att snabbt nå en relativt stor grupp. Vidare möjliggör enkätstudier generaliseringar och underlättar således även testandet av teoretiska uppfattningar. Eftersom vi vill pröva teoretiska uppfattningar på ett fallföretag ansåg vi att en enkätstudie stämde bra överens med vårt syfte (Holme & Solvang 1997). Genom enkäterna ville vi få information om respondenternas attityder gentemot Nordeas karriärkultur, deras egna drivkrafter samt synen på kunderna och bankens service.

Enkäternas upplägg

Vi valde att använda oss av befintliga frågeformulär i kombination med egna frågor. De färdiga enkäterna är utvecklade av forskarna Brousseau, Driver och Larsson. Företaget Decision Dynamics äger de kommersiella rättigheterna till enkäterna. Decision Dynamics är en ledande utvecklare av verktyg och

metoder för strategisk personalutveckling som syftar till att förbättra samspelet mellan organisation och medarbetare. Bakom Decision Dynamics står ett antal framstående akademiker med över trettio års erfarenhet inom området. En av enkäterna behandlar frågor rörande individuella drivkrafter och motivation (se bilaga 1). Den andra handlar om den anställdas syn på organisationens karriärkultur (se bilaga 2). Påståendena ska av respondenten rankas på en skala mellan ett och fem, där fem betyder att respondenten instämmer fullt i påståendet och ett inte alls. Dessa enkäter besvarades via Decision Dynamics hemsida.

De frågor vi själva konstruerade berörde hur de anställda uppfattar att de påverkar bankens service och kunder (se bilaga 3). Kopplingen till service och kundernas nöjdhet görs genom dessa frågor. För att ge ett enhetligt intryck samt att undvika missförstånd, konstruerade vi enkäten så att den liknade de två andra enkäterna. Enkäterna skickades ut till respondenterna via e-mejl, besvarades elektroniskt och skickades tillbaka när de var ifyllda. Innan respondenterna fick enkäterna hade regionchef Ulla Tuvehjelm samt de personliga bankmännens respektive kontorschefer informerat dem om undersökningen och givit tillåtelse till att den gjordes under arbetstid. På så sätt fick undersökningen ökad legitimitet. Respondenterna hade fem arbetsdagar på sig att besvara enkäten men då ett betydande antal var på kurs samt hade semester under den tiden förlängde vi svarstiden med tre dagar. Genom de tre enkäterna anser vi att vi täckt in nödvändiga områden för att genomföra vår studie.

2.4.2 Kodning och bearbetning av data

Våra enkäter bestod av 38, 36 och 11 frågor vilket ger 85 frågor totalt. Dessa 85 frågor och skickades till 20 personer. Svaren resulterade i en avsevärd mängd data. För att underlätta behandlingen av våra insamlade data använde vi det statistiska dataprogrammet Statistical Package for the Social Sciences, SPSS. Det frågeformulär som returnerades till oss via e-mejl innehöll data som vi fick föra in manuellt i programmet. De enkäter som fylldes i via Internet fördes direkt in i dataprogrammet och krävde ingen manuell hantering utöver att föra in siffrorna i SPSS. Varje rad i dokumentet refererade till en respondent och varje kolumn till en variabel. Variabeln var en förkortning på den aktuella frågan. Då data var inlagd och sammanförd i SPSS kunde vi skriva ut statistiken över medeltal, standardavvikelse, signifikansnivå och svarsfrekvens. Den typen av analys är relevant då vi ska klargöra drivkrafter och synen på organisation. Genomgående i tolkningen av data använde oss av den på förhand angivna signifikansnivån 0,05*. Hur internt konsistenta och nära relaterade de olika frågorna är har mätts med "Cronbach Alpha"* (0,6-0,9). Dessa nivåer är givna utifrån tidigare forskning som Larsson (2001) redogör för. Därefter undersökte vi sambanden mellan de olika frågorna. Utifrån de hypoteser vi ställt upp genomfördes analyser med syfte att se om det fanns empiriskt stöd för dem. Vi sammanställde även två index då vi ville få mer mångfacetterade mått på de anställdas organisatoriska nöjdhet och kundnöjdheten.

* Om sannolikheten är större än fem procent säger man att resultatet inte är statistiskt signifikant: det går alltså inte att utesluta att det beror på slumpen (Körner 1993).

* Cronbach Alpha är ett mått på hur nära relaterade komponenterna är och används för att skapa en skala. 0 indikerar total brist på samvariation och 1 total samvariation (Larsson 2001).

2.4.3 Bortfallsanalys

Eftersom vi har använt oss av enkäter, uppkommer vanligtvis ett visst bortfall av svar av en eller annan anledning. Holme och Solvang (1997) delar upp bortfallet i två delar. En del handlar om variabelbortfall och den andra om frekvensbortfall. Variabelbortfall är att vissa frågor inte blivit besvarade eller att de tolkats fel. Frekvensbortfall innebär att vissa i urvalsgruppen inte svarat. Innan vi inleder analysen av informationen studerar vi bortfallet. Vi har i störst möjliga utsträckning försökt att minimera detta bortfall genom att tydligt förankra vår studie hos kontorscheferna som informerat PBM:arna om studien samt genom att skicka ut påminnelser. Om det är vissa frågor som fått extra stort bortfall bör de inte vara med i analysen. Om så är fallet kan frågan kanske ha varit otydligt formulerad. Är det speciella, enhetliga grupper som inte svarat måste även det tas hänsyn till i analysen.

2.4.4 Intervjuer

Den kvalitativa delen av vår studie består av sex intervjuer med personer i ledningspositioner inom Nordea*. Intervjuerna genomfördes för att ta reda på hur Nordea arbetar med HR- och servicerelaterade frågor. I fortsättningen kommer vi att referera till intervjupersonerna som informanterna. Vi ansåg det relevant att veta hur ledningen ser på det arbetet för att möjliggöra en jämförelse med respondenternas uppfattningar av frågorna. Intervjuerna var informella och hade samtalskaraktär. Vi hade i förväg gjort sammanställningar av de frågor vi önskade behandla och utifrån dessa leddes samtalet in på relaterade aktiviteter (se bilagor 4-8). Genom dessa informella intervjuer önskade vi undvika att informanterna tvingades in i ett visst tankesätt och möjliggöra att de fritt kunde uttrycka sina åsikter (Holme & Solvang 1997). Intervjutiderna varierade från trettio minuter till en och en halv timme.

* Informanter: Våra informanter består av sex personer i ledningspositioner på Nordea

Inledningsvis intervjuade vi HR-partner Gunilla Ekeröth för att ta reda på hur Nordea arbetar med HR-frågor idag. På grund av sitt nästan tjugoföråriga arbete inom banken i kombination med att hon är respondenternas närmaste HR-chef ansåg vi henne vara en passande informant. Då vi även önskade bredda vår bild av hur arbetet ser ut intervjuade vi Margrethe Grönkvist, HR-partner i Stockholm. Även hon har en gedigen erfarenhet av personalfrågor inom Nordea. För att få en övergripande bild av Nordeas personalarbete intervjuade vi Eva Borgström-Carrick, HR-chef för Retail Banking.

För att få inblick i Nordeas kundarbete och hur de arbetar med kundernas nöjdhet och service, intervjuade vi Nordeas kundombudsman Karin Lövgren. Tjänsten som kundombudsman är nyinstiftad inom Nordea. Kundombudsmannen har inte heller jobbat lika länge inom organisationen som de övriga informanterna. För att få ledningens perspektiv på arbetet med de anställda och Nordeas syn på service, valde vi att intervju två regionchefer. Ulla Tuvehjem är regionchef för region syd och har lång erfarenhet inom banken. Per-Ola Göransson är regionchef i Stockholm och har drygt tjugo års erfarenhet inom organisationen.

När vi valde informanter eftersträvade vi att skapa en blandning av individer som jobbar med HR-och servicerelaterade frågor men även som jobbar såväl

centralt på Nordea i Stockholm, som i den region där vi fokuserat vår undersökning. Genom att blanda informanter med en gedigen erfarenhet inom organisationen med dem som inte har lika tidsmässigt lång, anser vi att vi fångat upp de viktigaste aspekterna. Vi försökte även blanda informanter med olika arbetsuppgifter och geografisk placering. Genom detta tillvägagångssätt anser vi att vi fångat upp den viktigaste informationen samt fått en nyanserad bild av Nordeas syn på personalarbete och service.

2.4.5 Insamling av sekundärdata

Med sekundärdata avses data och information om ett fenomen som inte är insamlat eller sammanställt primärt för den egna studien (Lundahl & Skärvard 1997). Sekundärdata vi använt oss av är Nordeas årsredovisningar och de tillhörande kommentarerna. Den andra källan till sekundärdata är artiklar som innehåller data om service- och bankbranschen, dock inte specifikt om Nordea.

2.4.6 Litteratur

Vi har använt oss av litteratur inom företagsekonomi och beteendevetenskap även om tyngdpunkten ligger inom det förstnämnda området. Litteraturen består till största del av olika teorier om Human Resource Management, motivation och service. Teorin kring motivation är av naturliga skäl beteendevetenskaplig och psykologisk. En stor del av litteraturen utgörs av tidigare empirisk forskning, publicerade artiklar i journaler och doktorsavhandlingar. Inom ovannämnda ämnesområden finns det en stor mängd litteratur och vi har varit tvungna att begränsa oss. Vi började litteraturstudierna med att läsa andra uppsatser som behandlar närliggande ämnen och utifrån dessa skapade vi oss en bild av den litteratur och forskning som genomförts på området. Vi fortsatte sedan att söka artiklar baserade på tidigare empirisk forskning. Författarna till den litteratur och de artiklar vi läst är både av svensk och av utländsk härkomst.

2.5 Studiens validitet och reliabilitet

Hög validitet syftar på huruvida det som är relevant i sammanhanget verkligen är det som mäts. Reliabilitet rör huruvida det som mäts, verkligen mäts på ett tillförlitligt sätt. Sambandet däremellan kan förklaras med att låg reliabilitet alltid medför låg validitet och att hög reliabilitet inte är någon garanti för att en hög validitet ska uppnås. Det hjälper inte hur noggrant en undersökning görs om det är fel saker som mäts. Hög validitet förutsätter således hög reliabilitet (Rosengren & Arvidsson 1992).

Validitet kan delas upp i yttre och inre validitet. Den inre validiteten syftar på hur väl operationaliseringen av de teoretiska begreppen är gjord och den yttre fokuserar på överensstämmelsen mellan de mätresultat som erhålls vid användande av operationaliseringarna i jämförelse med verkligheten (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1997). När forskare operationaliserar skapas en risk att något annat mäts än det som avses. För att säkerhetsställa en hög validitet i det frågeformulär vi satt ihop och intervjuerna vi har genomfört, har vi lagt ner

avsevärt arbete på att översätta de teoretiska begreppen till deras motsvarighet i den konkreta verkligheten. Vi anser oss därigenom säkerställt hög begreppsvaliditet. När det gäller intervjuerna har vi givit konkreta exempel på frågor som kan misstolkas. I vårt fall anser vi att mätinstrumenten, det vill säga enkäterna och intervjuerna, faktiskt mäter det som de är avsedda att mäta. De färdiga frågeformulären vi använt har enligt tidigare forskning, som Larsson (2001) redogör för, visat sig vara tillfredsställande både när det gäller reliabilitet och validitet. De enkäter som behandlar karriärinriktningar och organisationens karriärkultur har i tidigare undersökningar visat sig ha hög ”predictive validity”, det vill säga förmåga att förutsäga resultat med hjälp av dess mätinstrument och teori. Studier som Larsson (2001) redogör för, har visat att olika mönster, till exempel hur ofta och i vilken riktning karriärförändring gjordes samt vilka olika drivkrafter som identifierats, var statistiskt signifikant korrelerade (minst 0,05-nivån) i enlighet med de teoretiska hypoteserna. Samtliga variabler har även visat sig ha hög samvariations validitet, det vill säga att de begrepp som avses mätas med en skala består av internt konsistenta och nära relaterade komponenter, vilka båda mäts med Cronbach Alpha (Larsson 2001). Den enkät som vi konstruerade anser vi ha hög validitet eftersom

Reliabiliteten i vår undersökning syftar på hur väl mätningarna genomförts samt med vilken noggrannhet den insamlade informationen behandlats. En undersökning med hög reliabilitet innebär att om någon annan vill göra om samma undersökning ska den personen komma fram till samma resultat. Det ska således inte spela någon roll vem det är som utför undersökningen. Ett annat ord, enligt Halvorsen (1992) är reproducerbarhet. Samtliga variabler i Karriärmodellen har visat sig ha en hög ”test-retest” reliabilitet med hög korrelation mellan första och andra frågeformuläret som alla var statistiskt signifikant till minst 0,05-nivån (Larsson 2001). Då det är första gången vår enkät används är det svårt att avgöra dess reliabilitet. För att uppnå hög reliabilitet i vår undersökning har vi försökt att vara så tydliga som möjligt i vår struktur och vårt arbetssätt. Detta för att undvika uppkomsten av slumpmässiga eller systematiska fel.

2.6 Källkritik

Våra primärdata i den här undersökningen utgörs av svaren på de enkäter vi skickat ut samt de intervjuer vi genomfört. Det finns en risk att om de inte är särskilt väl insatta i e-mejl och dess användningsområde att misstag uppkommit. De personliga bankmännens arbetsuppgifter kräver idag ett aktivt arbete med såväl e-mejl som Internet vilket gjort att vi anser de kapabla att fylla i frågorna via Internet. Vidare gav vi i vårt brev till de personliga bankmännen mycket utförliga beskrivningar för hur de skulle gå till väga, i syfte att minimera misstagen (se bilaga 9).

Intervjuer med människor som arbetar inom samma företag som undersökningen avser kan naturligtvis inte vara helt opartiska, ett faktum vi varit väl medvetna om. Vi har dock försökt att blanda informanternas bakgrund och position för att inte riskera att bli alltför styrda.

Vi är väl medvetna om att det finns flera karriärteorier som hade kunnat användas som analysverktyg. Men då vi hade ett intresse för den valda modellen samt, genom vår handledare, god tillgång till expertis på området tog vi beslutet att inte behandla fler.

Vi är medvetna om att den litteratur vi tagit del av är färgad av dess författare. Enligt Esaiasson et al (2001), kan innehållet vara både partiskt, ofullständigt och vinklat. Vem det är som skrivit det och varför måste klargöras för att kunna göra en kritisk bedömning av situationen. Detta har vi försökt undvika genom att, i den utsträckning det är möjligt, använda oss av flera olika källor. Vi har även i största möjliga mån studerat originalkällor för att undvika att den ursprungliga informationen förvrängts och feltolkats. Detta arbetssätt i kombination med vårt försök att förhålla oss kritiskt har gjort att vi, förhoppningsvis, undvikit att bli allt för påverkade.

Efter denna genomgång av undersökningens tillvägagångssätt och de metodologiska val vi gjort går vi vidare till uppsatsen nästa del, där vi presenterar den teoretiska referensram vi avser använda oss av.

3 Teori

Syftet med teorikapitlet är att presentera de teoretiska delområden på vilka vi bygger vår uppsats och hypoteser. Vi inleder med att redogöra för teoribildning och tidigare forskning inom ämnet Strategisk Human Resource Management. Därefter, behandlar vi teori kring motivation i syfte att redogöra olika synsätt på hur motivation uppkommer. Slutligen, tar vi upp teorier och forskning kring service.

3.1 Strategic Human Resource Management

3.1.1 Från HRM till SHRM

Human Resource Management (HRM) är ett svårfångat begrepp och det saknas en allmänt vedertagen definition av vad det egentligen innebär. Vanligen ges i litteraturen mycket avgränsade och specifika skildringar av HRM, ofta med en stark teknisk prägel (Eneroth 1997). Beer et al (1984:11) beskriver HRM som ”all management decisions and actions that affect the relationship between the organization and employees – its human resources.” Galbraith och Nathanson (1978) pekar, i ett försök att förklara begreppet, ut fyra aspekter och menar att HRM främst handlar om aktiviteter som rekrytering, utvärdering, belöning och utveckling.

Trots viss förvirring i begreppsdefinitionen står det dock klart att det under de senaste årtiondena skett en vändning inom HRM. Dess betydelse för ett framgångsrikt företag har givits större erkännande, perspektivet har breddats och ett strategiskt synsätt har introducerats. Empiriska undersökningar har visat att strategiskt arbete med HRM kan leda till såväl ökade arbetsresultat som ökad kvalitet (Ichniowski et al 1995). Detta har lett till utvecklingen av Strategisk Human Resource Management, SHRM. Armstrong (1992) hävdar att denna strategiska aspekt är avgörande för framgångsrikt arbete med HRM. Den ger ett ramverk som bidrar till att skapa en enhetlighet i implementeringen av HRM aktiviteter och system.

3.1.2 Vad är SHRM?

I brist på en klar definition av HRM blir det även svårt att dra klara skiljelinjer mellan SHRM och HRM. Vi kommer därför i denna uppsats inte särskilja dessa två delområden. Generellt kan dock sägas att medan HRM tenderar att sätta individen i fokus, strävar SHRM efter att betrakta organisationen i dess helhet. Istället för att fokusera på enskilda fragmenterade delar betraktas HRM aktiviteter och dess effekter i ett större perspektiv där dess betydelse för att

uppnå de organisatoriska målen är den avgörande faktorn (Eneroth 1997). Därutöver går meningarna isär. För att illustrera detta ska vi se närmare på ett antal forskares syn på SHRM.

Armstrong (1992) menar att SHRM innefattar de beslut som har betydelsefull och långsiktig inverkan på behandlingen och utvecklingen av de anställda inom en organisation samt förhållandet mellan chefer och underordnade. Vidare menar han att målet med SHRM är att säkerställa att kulturen, stilen och strukturen i en organisation, samt att kvaliteten, engagemanget och motivationen hos de anställda bidrar till att uppnå de organisatoriska målen och visionerna.

Henry och Pettigrew (i Armstrong 1992) väljer istället i sitt försök att karaktäriserar SHRM att belysa begreppets huvudsakliga egenskaper. Enligt forskarna är planering, enhetlighet i utformningen och ledningen av anställningsvillkor samt bemanningsstrategi avgörande faktorer för SHRM. Det är även av stor betydelse att det råder överensstämmelse mellan SHRM aktiviteterna och den explicita affärsstrategin, samt att de anställda inom en organisation är betraktade som en strategisk resurs för skapande av konkurrensfördelar. Vidare poängterar Galbraith och Nathanson (1978) vikten av en strategisk ”fit” i SHRM-aktiviteterna. Desto mer integrerade SHRM-aktiviteterna är i den övergripande strategin, desto mer strategiska kan de betraktas att vara. Vad betyder då arbete med SHRM för ett företag?

3.1.3 Betydelsen av SHRM

Tron att individers individuella prestationer påverkar företagets resultat har varit gängse hos akademiker i många år. Dock har intresset inom detta område intensifierats på senare tid, troligtvis på grund av att forskare allt mer enat hävdar att företagets anställda kan vara källa till en varaktig konkurrensfördel som är svår för konkurrenter att imitera. Grunden till resonemanget är Barneys (2001) teori om företagets resurser och förmågor.

Effektiviteten även hos mycket kunniga anställda kommer att bli begränsad om de inte är motiverade att prestera. Motivationen kan, enligt Huselid (1995), påverkas av företagets HR-aktiviteter vilket kan leda till att de anställda arbetar både bättre och mer. Exempel på hur företag kan motivera sina anställda är genom att utvärdera prestationer och koppla dessa utvärderingar till incitament. De anställdas motivation kan även öka genom interna befordringar. Detta leder till att motivationen hos de anställda ökar liksom att de omotiverade som underpresterar på sikt kommer att lämna företaget då de inte når befordringarna. Företaget kommer därigenom att på ett effektivt och naturligt sätt bli av med de individer som inte presterar sitt bästa. Sammanfattningsvis kan sägas att Huselid (1995) fann avsevärt stöd för sin hypotes att investeringar i HR -aktiviteter direkt korrelerar med lägre omsättning på personal, högre produktivitet and bättre finansiellt resultat.

SHRM är dock tidskrävande och det är många faktorer som ska beaktas och även så är det inte säkert att företaget ifråga uppnår önskade resultat (Ehnröth 1997). Om det gör det så har en konkurrensfördel skapats som

med stor sannolikhet är mycket svår för konkurrenter att kopiera (Luthans & Stajkovic 1999).

Ovan har vi diskuterat betydelsen av att arbeta med SHRM samt olika forskares infallsvinklar för att visa på ”spretigheten” inom SHRM litteraturen. Trots oenigheten vill vi göra ett försök att konkretisera bilden av SHRM samt att undersöka hur SHRM-aktiviteter kan se ut. Till vår hjälp använder vi oss av forskarna Fombrun et al (1984) som går i Galbraith och Nathanson (1978) fotspår och lyfter fram fyra huvudsakliga områden av SHRM.

3.1.4 Strategisk rekrytering

”Rekrytering är de aktiviteter som ett företag företar sig för att få in önskvärd kompetens i organisationen” (Eneroth 1997:134). Empiriska studier som omfattar olika befattningar ifrån maskinister till sekreterare visar att skillnaden mellan den lägst presterande och högst presterande individen kan skilja sig upp till två gånger (Pfeffer 1995). Det är viktigt för en organisation att rekrytera rätt människor. En omsorgsfull rekryteringsprocess medför även en symbolisk fördel då den anställda får en känsla av att vara utvald och del av en grupp med särställning (Pfeffer 1995).

Traditionellt har rekrytering gått ut på att "matcha" en viss individ till en specifik befattning i organisationen. Strategisk rekrytering kräver att fler aspekter än så betraktas. Utöver den rent funktionella aspekten krävs att en viss individ är lämplig och passar in i organisationen som helhet (Miller 1984). Strategisk rekrytering ger en högre grad av flexibilitet än traditionell rekrytering. Övergången till det mer moderna rekryteringssynsättet har skett i takt med att organisationerna blivit alltmer platta. Detta, menar Brousseau et al (1996), har minskat karriärmöjligheterna i den mening att stegen upp i hierarkin blivit färre, ett problem som kan lösas genom att istället erbjuda karriärister nya arbetsområden.

3.1.5 Strategisk utvärdering

Utvärdering är av avgörande betydelse för ett välfungerande SHRM arbete och kan sägas utgöra hela dess fundament. Idag innebär det för många i praktiken dock enbart ökat pappersarbete. I teorin menar Butler et al (1991) att utvärdering har tre huvudmål: att informera de anställda om vilken typ av agerande de ska upprätthålla eller uppnå, att identifiera arbetsområden för framtida utveckling för den anställda inom organisationen och att samla in data för administrativa beslut, så som befordringar, löneökningar och omorganiseringar. Pfeffer (1985) lägger till ytterligare en aspekt av betydelse: Det som mäts och utvärderas uppmärksammas!

Utvärdering kan se ut på många olika sätt. Egenskapsskalor, resultatutvärdering och utvärderingar av beteende är några exempel (Latham 1984). Oavsett vilken form, eller vilka former, som används är det avgörande, menar Latham (1984), att utvärderingen har validitet, det vill säga, att de anställda utvärderas i de områden som är av verklig betydelse för att dess avdelning eller organisationen ska uppnå sina mål.

Det är även viktigt att den anställde inte blir för kontrollerad i sin roll. Huselid (1995) redogör för Baileys observationer om att bidraget från anställda med mycket kunskap och erfarenhet kan vara begränsat om arbetet är för strukturerat eller programmerat. Ett arbete är alltför strukturerat om de anställda inte får möjlighet att använda sin kunskap och erfarenhet för att förändra arbetssättet. Utvärderingar kan utgöra ett värdefullt instrument i att upprätthålla en lyhördhet gentemot den anställde så att en sådan situation kan undvikas. Företagets resultat kan även influeras genom att organisationens struktur uppmuntrar de anställda att försöka påverka och förbättra utförandet av sitt jobb. Exempel på sådana strukturer kan vara funktionsöverskridande team, projektarbete, jobb rotation och andra samarbetskonstellationer.

3.1.6 Strategisk belöning

Belöningsystem inom organisationer kan tydligt förklaras genom att avgöra vem som får belöningar och varför (Kerr & Slocum i Eneroth 1997). Deci och Ryan (1985) menar att belöningar kan delas in i två huvudområden, yttre och inre belöningar. De yttre omfattar belöningar som ges till en anställd i form av ersättning, löneökning eller andra förmåner, till exempel parkeringsplats. De inre handlar istället om den anställdes egen uppfattning om vad som anses vara en belöning. Att få arbeta med den aspekt av jobbet som uppfattas som roligast kan vara en form av inre belöning (Eneroth 1997). Eneroth (1997) menar vidare att det är viktigt med en kombination av inre och yttre belöningar för att belöningssystemet ska få genomslagskraft.

Det är en vanlig rådande föreställning att finansiella belöningar är de mest effektiva formen av belöning. Traditionellt är det även den mest använda formen (Luthans & Stajkovic 1999). Eneroth (1997) menar att detta kan bero på att de inre belöningarna för ledningen normalt är svårare att tillgodose än de yttre. Luthans och Stajkovic (1999) ifrågasätter även de denna föreställning och levererar i en studie av serviceföretag resultat som visar att utvärderingar av prestationer och sociala erkännanden har lika stark inverkan på medarbetarnas prestationer som finansiella belöningar. Vidare, visade studien att en kombination av finansiella belöningar och utvärderingar av prestationer eller en kombination av utvärderingar av prestationer och socialt erkännande medförde den största förbättringen i arbetsprestationer.

En metod som fokuserar på att skapa balans i belöningar är vad som kan benämnas som "cafeteria"-metoden. Den går ut på att medarbetarna själva får bestämma vad de vill ha i form av belöningar. Metoden medför att organisationen får en god uppfattning om vad de anställda värdesätter och missriktade belöningsformer kan undvikas (Lawler III 1984).

Den rent tekniska aspekten av utformning av belöningsystem är således inte oproblematiske. Det är inte ovanligt förekommande att illa utformade system leder till intern konkurrens, avdelningstänkande och minskat kunskapsutbyte, vilket kan vara direkt skadligt för organisationen. Detta och den ökade förekomsten av matrisorganisationer har lett till en trend av belöningar baserade på organisationens totala prestation istället för avdelningens och individuella prestationer (Galbraith & Nathanson 1978). Ichniowski et al

(1995) visar även i sin studie av 45 stora amerikanska bolag att enstaka och individuellt riktade SHRM-åtgärder inte leder till någon övergripande prestationsförbättring för organisationen i stort. Det är först när övergripande SHRM-system sätts i verket och inarbetas hos medarbetarna som resultat uppnås. Den strategiska aspekten av SHRM är således av avgörande betydelse (Eneroth 1997).

3.1.7 Strategisk utveckling

Hall (1984:159) definierar strategisk utveckling som: "the identification of needed skills and active management of employee learning for the long-range future to explicit corporate and business strategies." Utveckling av medarbetarna inom en organisation har vanligtvis skett genom två metoder, utbildning och utveckling. Utbildning syftar till att förbättra medarbetarnas förmåga och möjligheter att utföra de befintliga arbetsuppgifterna medan utveckling istället syftar till att förbereda medarbetarna för framtida uppgifter. Traditionellt har dessa satsningar skett på yngre individer inom organisationen och fokus har varit på individen. I och med den strategiska utvidgningen av HRM inser företagsledningarna mer och mer vikten av att utbilda och utveckla samtliga medarbetare för att organisationen som helhet ska utvecklas i den strategiskt önskvärda riktningen (Osbaldeston & Barham i Eneroth 1997). Ur en strategisk vinkel kan det även argumenteras att ökad kunskap, färdighet och förmåga hos medarbetarna kommer att medföra att företaget presterar bättre då den ökade kunskapen kan komma att generera nya idéer och initiera förändringar i leveransen av service och förbättra relationen mellan ledningen, de anställda och kunderna (Lucarelli 2001).

Hall (1984) presenterar fyra mål för utveckling: presterande, attityder, identitet och anpassningsbarhet. Presterande och attityder fokuserar i första hand på den nära framtiden medan de två senare bör ses ur ett mer långsiktigt perspektiv.Handledning och träning i social förmåga är två exempel på medel för strategisk utveckling.

I praktiken innebär dock utveckling för många möjligheter till karriärutveckling. Miller och Form bidrog enligt Sullivan et al (1998) med en av de första modellerna kring karriärutveckling. De föreslog att faktorer relaterade till social klass var avgörande för hur långt en individ skulle nå i sin yrkesmässiga roll. Även om Miller och Form (Sullivan et al 1998) och deras samtida forskarkolleger medgav att det fanns individer som inte följde det traditionella karriärmönstret, var det inget som intresserade tillräckligt för vidare forskning. Den traditionella karriären som, enligt Sullivan et al (1998) ansetts vara en individs linjära avancemang inom en eller flera organisationer eller som en stabil anställning inom ett yrke har förändrats. Till stor del beroende på teknologiska innovationer, större differentiering mellan arbeten samt förändrade organisationsstrukturer. Även om det idag fortfarande finns individer som följer det traditionella karriärmönstret så är det allt fler som väljer icke-linjära vägar. Det psykologiska förhållandet mellan arbetsgivare och anställda har förändrats, hävdar Sullivan et al (1998). Traditionellt sett så har de anställda bytt jobsäkerhet mot lojalitet. Detta förhållande har förändrats och idag eftersträvar de anställda istället utveckling och

vidareutbildning så att de kan vara attraktiva på arbetsmarknaden. Arbetsgivaren vill i sin tur ha högpresterande anställda. Lojaliteten har minskat liksom de anställdas uppskattning av en stabil arbetssituation. Sullivan et al (1998) hävdar vidare att individerna med mer icke-traditionella karriärmönster kommer att öka.

För att undvika en alltför snäv syn på karriären kan en pluralistisk ansats anammas. Detta innebär att kombinationer av varierande organisationsstrukturer som erbjuder olika typer av karriärvägar arbetas fram. En sådan ansats kan medföra en rad positiva effekter för organisationen i stort såväl som för de anställda. Organisationen skulle undvika att enbart tillgodose behov hos en specifik grupp och öka dess benägenhet att tillvarata kompetenserna hos olika människor (Brousseau et al 1996). För medarbetarna kan arbete efter denna föreställning leda till ökad självinsikt då de lättare kan förstå sina drivkrafter och planera sina karriärer. Den kan även öka kommunikationen mellan ledningen och de anställda samt emellan de anställda, till exempel genom att diskussionen om vem som är mest lämpad för en specifik uppgift lyfts fram. Vidare tillhandahåller detta synsätt en värdegrund för bestämmande av motiverande åtgärder och utvecklande av en pluralistisk karriärkultur, det vill säga en miljö som beaktar de olika människors drivkrafter och mål i medarbetarnas individuella karriärplanering (Larsson et al 2003).

Ovan har vi diskuterat olika aspekter av SHRM frågor samt argumenterat för betydelsen av att göra detta utifrån ett organisatoriskt perspektiv. För att fördjupa vår förståelse för vad människor upplever som incitament och motivationsskapande medel ska vi nu ur ett mer psykologiskt perspektiv ta del av grundläggande teoribildning om motivation.

3.2 Motivation

Generellt så associeras motivation med de krafter som vägleder och styr vårt mänskliga beteende (Bakka et al 1988). Med andra ord kan det sägas att motivation är det som uppmuntrar människor till handlande och bestämmer målet mot vilket dessa handlingar ska leda. Enligt Kempton (1991) presterar motiverad personal bättre, har mer energi och utstrålar optimism. Vidare hävdar han att organisationers ledning har till uppgift att identifiera de anställdas olika mål och önskningar. Wright (1991) menar att motivation är en av de faktorer som tydligast påverkar arbetsprestationerna. Tydliga mål, tro på den egna förmågan och feedback på prestationer är alla aspekter som påverkar motivationen hos individer (Wright 1991). Wright (1991:77) definierar motivation i en organisations kontext som: ”The willingness to expend effort on a particular task in order to attain an incentive or incentives of a certain type”.

Nivån av motivation på arbetet varierar både mellan individer och inom individer. Vissa människor är mer motiverade eftersom de känner att det finns tillräckliga incitament medan andra inte delar deras uppfattning. Tidvis känner sig en person sporrad och motiverad och tidvis inte. För att förstå och förklara

dessa skillnader i motivation har två olika inriktningar inom motivationsforskningen utvecklats. Den första är ”content theories”, behovsorienterade teorier, vilka berör de krafter som uppmuntrar motivation till att börja med. Den andra teoririktningen är ”process theories”, processorienterade teorier, och behandlar faktorerna som påverkar riktningen av det motiverade beteendet (Wright 1991). En förståelse av båda inriktningarna är nödvändig för att förstå motivationsteori samt för att kunna påverka arbetsmotivationen. Motivationsteorier hjälper oss att förstå människors skilda drivkrafter och hur organisationer kan arbeta för att tillgodose dem.

3.2.1 Behovsorienterade teorier

Det centrala i dessa teorier är behovskoncept. Behovet förser oss människor med den kraft som behövs för att uppmuntra och väcka motivationen till liv. Motivation till arbete brukar förklaras med en önskan att tillfredsställa olika behov. Individer vill enligt detta synsätt tillfredsställa sina behov men utan att lägga ner för mycket energi på vägen dit. Utifrån detta resonemang antas att om vi kan definiera människors viktigaste behov och hur dessa kan tillfredsställas inom organisationen, så vet vi hur de anställda kan motiveras. Motivationsteorierna inom denna teoribildning började på 1930-talet att utvecklas runt det faktum att pengar som drivkraft var överreklamerat och att andra faktorer som till exempel sociala behov spelade en avgörande roll (Kempton 1991).

Maslows hierarki

Maslows behovstrappa är, enligt Kempton (1991), fortfarande en av de mest inflytelserika teorierna inom motivationsforskningen. Maslow (1970) delar in våra mänskliga behov i fem klasser eller trappsteg. När behoven på ett trappsteg är mötta så vill vi uppfylla behoven på nästa nivå och nästa efter det tills vi når upp till den sista nivån, självförverkligande. En persons individuella motivation kan också röra sig upp och ner längs hierarkin som ett resultat av osäkerhet i omgivningen och på den egna förmågan.

1. Fysiologiska behov utgörs av de mest fundamentala behoven och handlar främst om att ha tillräckligt att äta och dricka. I vår kontext berör det psykiskt välbefinnande och grundläggande arbetsförhållanden. Fysiologiska behov skiljer sig från andra motivationsskapande behov eftersom de är relativt oberoende av varandra. Enligt Maslow (1970) har de fysiologiska behoven en tendens att helt styra vad individen vill ha ut av framtiden. En extremt hungrig människa vill helt enkelt bara att det ska finnas mat.
2. Säkerhetsbehov är nivån efter de fysiologiska. På många sätt liknar de här behoven de fysiologiska eftersom även de har en tendens att styra en individs beteende. En rädd människa vill bara undvika rädslan. I denna kontext handlar det enligt Maslow (1970) mindre om extremer utan snarare om ett stabilt arbete, undvika arbetslöshet och att ha en ekonomisk buffert.

3. Sociala behov utgör det tredje trappsteget. De första två nivåerna är dominanta tills de är tillfredsställda. Våra sociala behov handlar om relationer och att känna tillhörighet i en grupp. Enligt Maslov (1970) har människor ett starkt behov av att ge och få kärlek i olika former. Dock är forskningen och de empiriska bevisen för dessa behov inte särskilt omfattade.
4. Bekräftelse är nästa behov. Fokus har nu flyttats och är mer utåtriktat än tidigare. Kärnan är hur individer tror att de uppfattas av sin omgivning med tyngdpunkt på status och erkännande. Med bekräftelse syftar Maslow (1970) både på behovet av att uppnå något men även betydelsen av prestige i form av exempelvis titlar.
5. Självförverkligande är den sista och femte nivån. Den nås först när individer är medvetna om sin fulla potential och deras jobb utmanar dem. Maslow (1970:46) hävdar att "What a man can be, he must be". Vi måste vara sanna mot vår natur och de förutsättningar vi har. Det är hit vi alla borde sikta men dessvärre kommer ofta andra aspekter i vägen, till exempel organisatoriska hinder.

Maslows arbete är fortfarande, enligt Kempton (1991), något av det mest inflytelserika inom motivationsforskningen även om den hierarkiska aspekten kan ifrågasättas. Dock erbjuder Maslows klassificeringsschema ett effektivt sätt att se hur mänskliga faktorer påverkar vår motivation.

McClelland

McClellands forskning och teorier influerades av Maslow men är baserade på mer djupgående individstudier. Hans forskning har visat att individer som har ett högt prestationsbehov är intresserade av prestationen som sådan och inte belöningen i form av pengar, prestige eller makt. Dessa individer vill utträta något och förbättra sig själva. Vidare hävdar McClelland att motivationsträning kan användas för att utveckla ett prestationsbehov och att detta i sin tur kan leda till en högre nivå av entreprenöriell aktivitet och framgång. Det är möjligt att utveckla denna typ av prestationsbehov. Prestationsbehovet i sig kan definieras som önskan att prestera väl i relation till tidigare egna resultat och i jämförelse med andra. I företag där de anställda arbetar självständigt och sköter större delen av den eventuella försäljningen och arbetet, leder detta prestationsbehov till framgång i form av ökad försäljning (Smith 1991). Detta eftersom individer som utmanar sig själva hela tiden presterar bättre.

3.2.2 Processorienterade teorier

Processorienterade teorier är dynamiska och har en mer aktiv infallsvinkel. Behovsorienterade teorier är mer emotionella medan processorienterade är mer intellektuella. Här är fokus inte vad det är som driver motivationen utan målet mot vilket motivation styrs. Generellt så erbjuder denna typ av teorier bättre vägledning för hur en organisation kan motivera sin personal. Enligt detta synsätt motiveras individer av ett mål istället för processen att nå dit. Mycket jobbtillfredsställelse har sin grund i huruvida rätt person är på rätt

plats, det vill säga om den anställdes uppgifter är passande utifrån vilka förutsättningar och värderingar han/hon har. Den emotionella aspekten av motivation ignoreras inte men inom denna teorigenre ligger fokus på den kognitiva upplevelsen och vad individen själv gör för att förbättra sin situation (Kempton 1991).

Locke

Lockes forskning som Smith (1991) redogör för hävdar att motivation bäst kan beskrivas i termer av att arbeta mot uppsatta mål, intentioner och syften. Forskningen, som han tillsammans med sina kollegor utfört, har därför kretsat kring vikten av att sätta upp mål och därigenom påverka de anställdas motivation och prestation. Resultaten har visat att bättre prestationer kan uppnås genom att de anställda känner engagemang för uppsatta mål, såväl egna som gemensamma. Detta kräver tydliga och realistiska mål som den anställda är väl medveten om. Lockes forskning har visat att om maximal prestation ska uppnås hos de anställda krävs att de får feedback och att de genomförda prestationerna utvärderas (Smith 1991). Locke gick igenom sjuutton studier, vilka Kempton (1991) redogör för kring detta och fann en medianförbättring av prestationen med hela 16 %.

VIE-Vrooms förväntningsteori

Vrooms (1964) teori om motivation är en av de mest ansedda teorierna inom processsynsättet. VIE står för Valency, Instrumentality och Expectancy. Valency är det förväntade värdet av en prestations resultat. Instrumentality syftar på att vi människor tror att en sak leder till en annan. Expectancy är sannolikheten att en handling eller en ansträngning kommer att leda till ett resultat. Denna teori visar att förväntningarna är baserade på tidigare erfarenheter. Om de tidigare erfarenheterna av en viss uppgift visat sig vara otillfredsställande så minskar motivationen inför uppgiften. Om vi vet att vi inte belönas på ett för oss lämpligt sätt minskar vår vilja och vår motivation att prestera bra. Motivation återfinns oftast där det finns ett tydligt förhållande mellan prestation och resultat. Det tydliga förhållandet kan bestå i nedskrivna dokument eller att tidigare erfarenhet visat det. Prestationen, i sin tur, påverkas av tydlighet i målen, individens faktiska förmåga och om individen har de resurser som krävs för att genomföra uppgiften. Således är det ingen idé att sätta upp mål om de för individen upplevs omöjliga att nå (Vroom 1964).

Vidare identifierar Vroom (1964) tre underliggande villkor för motiverande av personal. Dessa villkor berör rollklarhet, förmåga och motivation. Det vill säga huruvida de anställda är införstådda i vad som förväntas av dem, har de möjligheter att agera i enlighet med dessa förväntningar samt huruvida de anställda blir belönade när de agerar på önskvärt sätt.

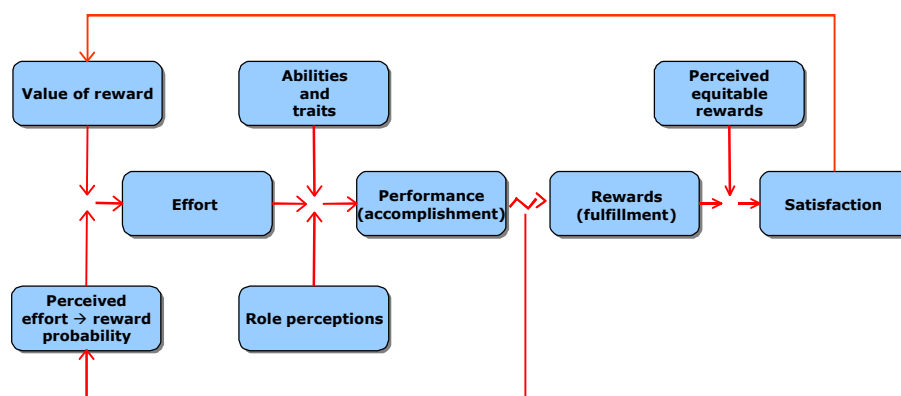
Porter och Lawler

En av de mest utmärkande och praktiskt användbara teoretiska ansatserna är Porter och Lawlers (1968) utveckling av Vrooms förväntningsteori. Till skillnad från Vroom behandlar teorin inte enbart de motiverande faktorerna utan ser på prestationen som helhet. Motivation, tillfredsställelse och prestation betraktas som separata variabler. Utifrån detta synsätt anses

tillfredsställelse vara en effekt av, snarare än en orsak till prestationen. Således leder goda prestationer till tillfredsställelse med arbetet. Porter och Lawler (1968) betonar främst fyra aspekter som påverkar arbetsmotivationen:

- Värdet av belöningarna för den enskilde individen när det gäller att tillfredsställa behov av trygghet, social position, självförverkligande och självständighet.
- Sannolikheten att belöningar är beroende av arbetsinsats. Förväntningarna på sambandet mellan prestation och belöning är viktiga för motivationen.
- Förmåga, det vill säga de individuella förutsättningar som till exempel intelligens och praktiska färdigheter.
- Rolluppfattning, vad individer vill göra eller vad de tror att de är förväntade att göra.

De fyra aspekterna verkar positivt för motivationen om individen och organisationens syn överensstämmer och negativa om de inte gör det. Den här ansatsen är ett praktiskt verktyg för ledningen då det blir möjligt att identifiera källorna till motivationsproblem. Teorin visar enligt Porter och Lawler (1968) på komplexiteten av individers motivation.



Figur 2: Porter och Lawlers Förväntningsteori
Källa: Porter och Lawler (1968:17)

Gemensamt för de motivationsteorier vi redogjort för ovan är tron att motiverad personal presterar bättre än omotiverad personal. Detta faktum torde vara av extra intresse för serviceföretag då de i högsta grad är beroende av deras personals insatser i leveransen utav tjänsten. Detta ska vi beskriva närmare i följande avsnitt.

3.3 Service*

* I denna undersökning skiljer vi inte mellan service och tjänst

Mängden företag som erbjuder tjänster liksom anställda som jobbar med dem, har ökat och fortsätter att öka. Enligt Lovelock (1992) befinner sig västvärlden redan i ett servicesamhälle, alternativt serviceekonomi. För att ett land ska karaktäriseras som ett sådant samhälle ska mer än hälften av dess BNP genereras inom den så kallade servicesektorn (Grönroos 1992).

3.3.1 Vad är en tjänst?

En tjänst är inte helt lätt att förklara eftersom ordet har många betydelser. Det kan vara allt från en personlig tjänst till en tjänst i bemärkelsen produkt. I litteraturen erbjuds ett flertal definitioner. Grönroos (1992:29) bidrar med en version som bygger på en definitioner av Lethinen, Kotler och Bloom:

”En tjänst är en aktivitet eller serie aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller system som tillhör tjänsteleverantören. De tillhandahålls som lösningar på kundens problem.”

För det mesta innebär en tjänst någon sorts interaktion mellan kunden och den som tillhandahåller tjänsten. Det finns dock även tillfällen då kunden själv inte har någon kontakt med tjänsteföretaget. Definitioner av tjänster kan vridas och vändas i oändligheten men inom forskningen verkar det dock finnas en växande medvetenhet om att det är onödigt att fortsätta denna diskussion (Grönroos 1992). Detta inte minst då den traditionella gränsdragningen mellan produkter och tjänster suddas ut mer och mer. Ett uttryck för detta är att tidningen Fortune redan 1993 slog samman sin lista över världens ledande industriföretag och ledande tjänsteföretag till en kombinerad lista (Davenport & Prusak 1998). Emellertid kan, när det gäller i stort sett alla tjänster, fyra grundläggande särdrag identifieras. Dessa redogör Grönroos (1992) för:

- Tjänster är mer eller mindre abstrakta
- Tjänster är aktiviteter eller en serie av aktiviteter snarare än föremål.
- Tjänster är åtminstone till viss del producerade och konsumerade samtidigt
- Kunden deltar i produktionsprocessen

Servicepersonalen längst ner i hierarkin är de som oftast kommer i kontakt med kunderna och deras beteende har en avgörande effekt på kundernas nöjdhet. Vissa av de anställda har ingen större önskan att faktiskt tillgodose kundernas önskemål. Företagsledningen är ofta medveten om bristerna i kundtjänstpersonalens beteende men trots detta är det sällan något som görs för att motarbeta problemet. Ofta fokuseras det i huvudsak på själva tjänstens kvalitet på bekostnad av övriga aspekter av tjänsten. Det faktum att kunderna i regel lägger stort värde vid faktorer som att bli behandlade med respekt och känna att tjänsteföretaget faktiskt bryr sig om dem, negligeras ofta (Lovelock 1992).

Lovelock (1992) menar att alla företagsledare borde ha inplanerad tid som de varje år spenderar med att arbeta eller observera hur servicepersonalen har det. Detta skulle, enligt densamma, vara det bästa sättet för personer i ledningspositioner att se hur de som möter kunderna arbetar. Vidare hävdar Lovelock (1992) att de organisationer som får ut maximal effekt av de anställda är de vars ledare tagit sig tid att sätta sig in i individernas bakgrund, behov och mål med karriären.

3.3.2 Vad är god service?

Servicesektorn växer konstant och frågan om hur ett serviceföretag kan överleva den ökande konkurrensen blir av allt större betydelse. Kundens uppfattning om vad som är god service är avgörande för serviceföretagets överlevnad. Detta medför att frågan om vad som karaktäriserar god service blir av yttersta relevans. Parasuram et al (1985) genomförde en studie på fyra amerikanska serviceföretag i syfte att undersöka just detta. De genomförde kvalitativa intervjuer med såväl ledning som utvalda konsumenter. Resultatet av denna studie belyser i första hand tre karaktäristika som kommit att få stor inverkan på forskningen om servicekvalitet.

- Servicekvalitet är svårare för konsumenten att bedöma än kvalitet på produkter.
- Uppfattningen av servicekvalitet bygger på skillnaden mellan de förväntningar konsumenten hade av tjänsten i jämförelse med den faktiskt upplevda tjänsten.
- Utvärdering av servicekvalitet sker inte enbart av servicen utan innefattar även hela processen av tjänsteleveransen.

Grönroos (1992) talar om två typer av servicekvalitet, den tekniska kvaliteten, vad kunden verkligen får ut av tjänsten och den funktionella kvaliteten, som innefattar sättet på vilket tjänsten levererades. Parasuram et al (1988) identifierar, genom undersökningar med hjälp av det framarbetade mätinstrumentet Servqual, fem dimensioner av service som är avgörande för kundens upplevda servicekvalitet.

- ”Tangibles”: till exempel den fysiska miljön, personalens utseende och utrustningen.
- ”Reliability”: till exempel förmåga att utföra tjänsten som utlovat på ett tillförlitligt och riktigt sätt.
- ”Responsiveness”: till exempel vilja att hjälpa kunderna och att ge snabb service.
- ”Assurance”: till exempel kunskap och förmåga att inge förtroende hos kunden.
- ”Empathy”: till exempel omtanke, personlig uppmärksamhet.

Det är således inte enbart den levererade tjänsten som är avgörande, utan faktorer som kundens bemötande och interaktionen med personalen blir även de av stor betydelse för kundens upplevda nöjdhet med tjänsten.

3.3.3 Den anställde påverkar kunden

Den simultana leveransen och mottagandet av service i ett servicemöte för den anställde och kunden varandra nära ur ett fysiskt, ett organisatoriskt och ett psykologiskt perspektiv (Schneider & Bowen 1985). Schneider och Bowen (1993) menar att om kunden ska få ett positivt intryck av tjänsten så måste organisationen styra serviceklimatet. Med serviceklimat åsyftas det sammanvägda intrycket som kunden får av servicen och attributen runt omkring den. Dessa attribut kan vara allt från hur de anställda bemöter kunden till hur lokalen ser ut. Bowen (1986) redogör för fyra olika strategier, som dock inte utesluter varandra, för att kontrollera detta serviceklimat.

1. Tjänsteföretag måste vara måna om att kontrollera de för kunden synliga momenten. Kundens uppfattning om service grundar sig på två aspekter, det som kunden äger, till exempel en flygbiljett, och det kunden inte äger, till exempel de anställdas kläder, attityd och sätt att tilltala kunden. Bowen (1986) redogör för forskning som visat att de anställdas syn på och attityd till organisationen påverkar kundens nöjdhet med servicen. De anställda är viktiga för servicekvaliteten och utgör dessutom en värdefull källa av information om kundernas preferenser som bör tas tillvara när nya serviceerbjudanden planeras.
2. En annan möjlig strategi för ledningen att utöva, i syfte att skapa ett positivt serviceklimat, är att behandla de anställda som ”partial customers” eller ”delvis kunder”. Delvis kunder är individer som förtjänar samma artiga bemötande som ledningen vill att organisationens kunder ska få. Denna strategi innebär utveckling av och arbetande med HR-aktiviteter, till exempel rekrytering, karriärrådgivning och vidareutbildning för den personal som står i kontakt med kunderna. Tidigare forskning inom serviceteorin har visat på att när den anställda känner att ledningen tillgodoser deras behov så koncentrerar de sig i sin tur på kundernas behov. Bowen (1986) hänvisar till undersökningar gjorda på bankkontor där kunderna var ombedda att utvärdera kontorets service. Hur bra de ansåg servicen vara stämde överens med hur nöjda de anställda var med sin arbetsplats
3. För att ett positivt serviceklimat ska finnas bör den anställde få utbildning, inte bara i tekniska kunskaper utan även i social interaktion. Anställda måste vara kapabla att visa engagemang även inför besvärliga kunder istället för att uttrycka egentliga känslor (Hochschild 1983). Denna typ av utbildning har traditionellt, till stor del, varit fokuserad på individer högre upp i den organisatoriska hierarkin och inte nödvändigtvis på den del av personalen som har mest kundkontakt.
4. Slutligen menar Bowen att ju mer ogripbar och ju mindre synlig servicen är desto större betydelse bör fästas vid de tre förstnämnda strategierna. När servicen blir allt mindre synlig kommer kunderna att utvärdera servicen utifrån de mer uppenbara faktorerna runt

omkring. De produkter som en bank erbjuder är mindre påtagliga än de som en kemtvätt erbjuder, i alla fall till en början. Den tjänst en kemtvätt erbjuder kan utvärderas relativt omgående, i motsats till den service en bank erbjuder. När en produkt inte är närvarande för att påverka en kunds omdöme av servicen är det ännu viktigare för organisationen att även fokusera på personalen som faktor för att skapa en positiv bild av den ickepåtagliga tjänsten.

Vidare, argumenterar Schneider och Bowen (1993) för att nyckeln till att påverka kundens nöjdhet i servicemötet är att den anställda är nöjd i organisationen. Organisationen bör ta hand om och vårda sina anställda men slutar kedjan här eller bör även kunden innefattas i omvårdnaden? För att djupare diskutera frågan ska vi problematisera kundens roll i serviceutbytet.

3.3.4 Kundens roll i serviceföretaget

Kunden har en viktig roll i utförandet av tjänsten för tjänsteföretag. Kundens attityd och beteende kommer att påverka den slutgiltiga servicen och därmed kundnöjdheten. Närheten mellan kund och anställd i servicemötet gör att gränsen mellan de två parterna suddas ut (Schneider & Bowen 1985). Mills och Morris (1986) går så långt som att betrakta kunden som "delvis anställd", "partial employee". Detta betyder att i komplexa tjänster där kundernas prestation har avgörande betydelse för tjänstens utförande och servicekvalitet, är det viktigt att utöka organisationens gränser till att omfatta även kunderna som delvis anställda eller som temporära medlemmar.

Enligt Mills och Morris (1986) kan kunder inte förväntas att spontant agera lika effektivt som de anställda i en organisation. Det krävs ansträngningar för att definiera roller såväl som prestationer. Om kunderna inte gör detta kan det vara både tid- och resurskrävande för tjänsteföretaget. Vidare, kan kundens roll även diskuteras för betydelsen av kundens nöjdhet med tjänsten. Frågan hur ett tjänsteföretag kan agera för att motivera kunderna att uppträda på önskvärt sätt är således av stor betydelse.

De organisatoriska gränserna suddas ut mer och mer. Kunden kan i komplexa tjänsteföretag betraktas som delvis anställda på samma sätt som tjänsteföretag kan dra nytta av att betrakta sina serviceanställda som delvis kunder. Schneider och Bowen (1985) visar i sin studie av 142 anställda och 986 kunder i 28 amerikanska bankkontor att närheten mellan kund och anställd medför att de båda parternas uppfattningar av servicen och attityder inför servicen korrelerar med varandra. Det vill säga att när de anställda har en stark serviceorientering påverkar det även kundernas nöjdhet med servicen i positiv bemärkelse.

3.4 Slutord

Vi har tagit del av teorier som hävdar att det är först när SHRM sätts i system att omfatta hela organisationen som de verkliga resultaten synliggörs. Arbete med SHRM är viktigt men inte okomplicerat då det är tidskrävande, många faktorer ska beaktas och det inte finns några garantier för att önskvärt resultat uppnås. Belöningar har traditionellt ansetts vara det främsta medlet för att skapa incitament för de anställda att prestera bättre men empiriska studier visar att det inte är det enda och inte heller det bästa sättet. Andra viktiga faktorer för skapande av motivation är tydliga mål och instruktioner, de rätta individuella förutsättningarna och upplevelsen av att det lönar sig att agera på ett för organisationen önskvärt sätt. Upplever de anställda att de är motiverade presterar de bättre. Detta förhållande har betydelse för serviceföretag då de anställdas agerande och den bild de förmedlar av organisationen har visat sig ha stor påverkan på kundens nöjdhet med servicen. Motivationsskapandet kompliceras ytterligare av det faktum att vi människor värdesätter olika saker och motiveras av olika faktorer. För att vidare utforska bland annat dessa aspekter ska vi i följande avsnitt presentera våra analytiska verktyg där vi integrerar de lärdomar vi dragit utifrån de tre olika teoriområdena, SHRM, motivation och service.

4 Analysverktyg

Detta kapitel avser att presentera de två analysverktyg vi ska använda oss av för att analysera vårt syfte: Hur serviceföretag motiverar de anställda att förbättra kundnöjdheten. Det ena analysverktyget är avsett för den teoretiska aspekten av vår analys och är baserat på de teoriområden vi redogjort för i föregående avsnitt. Det andra verktyget består av den av Larsson et al (2003) framtagna "Strategi, Medarbetar och Kulturmodellen" samt den tillhörande Karriärmodellen utvecklad av Driver och Brousseau på 1970- och 1980-talen (Larsson 2001) och kommer att användas i den empiriska analysen. Kapitlet avslutas med en presentation av våra hypoteser.

4.1 Det teoretiska analysverktyget

I vår teoriredogörelse diskuterade vi SHRM, dess medel och effekter för de anställda och organisationen i stort. För att utöka vår förståelse för fenomenet motivation, vad det är och hur det skapas, redogjorde vi därefter för beteendevetenskapliga motivationsteorier samt diskuterade teoriernas betydelse för den anställdes förutsättningar att utföra sitt jobb. Kopplingen bestod i hur SHRM kan motivera medarbetarna att prestera bättre, vilket illustreras nedan.



SHRM → motivation → prestationer

Figur 3: SHRM:s påverkan på prestationer

Vi tog även del av teorier som diskuterade SHRM:s betydelse för kunden vilket väcker frågan huruvida SHRM även kan motivera medarbetarna att öka kundnöjdheten samt huruvida personalens nöjdhet med organisationen påverkar kundens nöjdhet med servicen. Vi vidareutvecklar således figuren för att undersöka hur kunden påverkas.

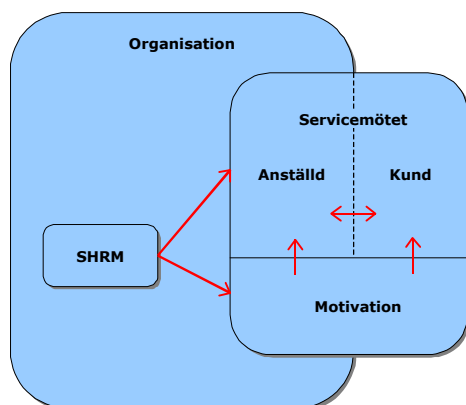


SHRM → motivation → prestationer → kundnöjdhet

Figur 4: SHRM:s påverkan på kundnöjdheten

Vi redogjorde även för betydelsen av motiverad personal för serviceföretaget då serviceföretaget är beroende av medarbetarnas insats för leveransen av servicen. För serviceföretag blir kopplingen mellan medarbetare och kund av extra stor betydelse, då kundens nöjdhet med servicen är viktig för företagets ekonomiska resultat. Vi tog del av teori som argumenterade för vikten av servicemötet mellan den anställda och kunden, där båda parter innehar en aktiv roll. Utifrån detta blir det intressant att utreda hur kundens medverkan påverkar dess nöjdhet med servicen men även vilka aspekter av servicen som

påverkar denna nöjdhet. Adderar vi detta resonemang blir resultatet vårt slutgiltiga analysverktyg illustrerat nedan.



Figur 5: Teoretiskt analysverktyg

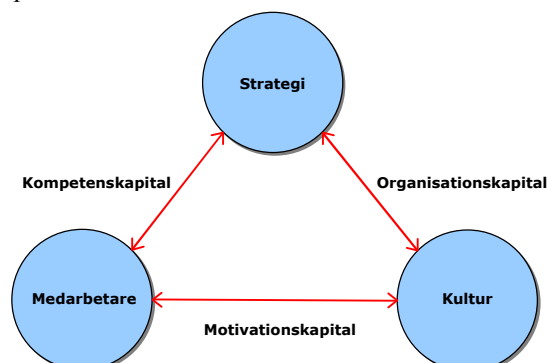
Pilarna visar de samband vilka vi ämnar analysera. Observera även att endast en svag gränsdragning är gjord mellan den anställda och kunden i syfte att illustrera uppluckringen av de organisatoriska gränserna.

Ovan har vi presenterat vårt teoretiska analysverktyg. Nu återstår att presentera det analysverktyg som är avsett för den empiriska aspekten av vår analys.

4.2 Det empiriska analysverktyget

4.2.1 Strategi, Medarbetare och Kulturmodellen

SHRM vill visa på den strategiska betydelsen av HRM. Strategisk HRM handlar inte bara om personalens välmående utan fördelarna med att utveckla personalstrategiska frågor inom en organisation sträcker sig längre än så. Kling (2001) betonar att det handlar om att utveckla verksamheten i stort, förbättra sin konkurrensposition, öka lönsamheten och därmed förbättra organisationens förutsättningar till framtida överlevnad. En modell som illustrerar HR-aktiviteternas betydelse för att förankra strategin och skapa en organisatorisk helhetsbild är Strategi, Medarbetare och Kulturmodellen, här kallad SMK-modellen (Larsson et al 2003). Modellen utgörs av de tre huvudkomponenterna, Strategi, Medarbetare och Kultur. Dessa binds sedan samman av organisationskapitalet, kompetenskapitalet och motivationskapitalet.



Figur 6: Strategi, Medarbetare och Kulturmodellen
Källa: Larsson et al (2003:12)

Modellen visar hur ett företags specifika strategi kräver att medarbetarstrukturen och karriärkulturen stödjer strategin för att vara framgångsrik. Det vill säga att en specifik strategi kräver speciella kompetenser och färdigheter. Strategin har således en direkt koppling till både medarbetarstrukturen och karriärkulturen. Dessa kompetenser behöver i sin tur stöd av företagets HR-aktiviteter. HR-aktiviteterna formar karriärkulturen som är avgörande för att skapa rätt medarbetarstruktur. Med karriärkultur avses organisationens inriktning, utformning, värderingar och belöningssystem (Brousseau et al 1996).

De tre kapitalen

SMK-modellens huvudsakliga argument bygger på uppfattningen att en passform mellan de tre huvudkomponenterna leder till att motivations-, kompetens- och organisationskapitalet ökar vilket i sin tur bidrar till ökade konkurrensfördelar för organisationen i dess helhet. Passformen mellan strategi och medarbetare utgörs av kompetenskapitalet, det vill säga hur väl de anställdas kompetens överensstämmer med de kompetenser som krävs för att realisera organisationens specifika strategi. Passformen mellan strategi och kultur utgörs av det så kallade organisationskapitalet. Detta kapital berör hur väl den organisatoriska kulturen understöder organisationens strategi med passande strukturer, belöningar etc. Det tredje kapitalet länkar samman kultur med medarbetare och utgörs av motivationskapitalet. Motivationskapitalet behandlar hur väl kulturen överensstämmer med medarbetarnas drivkrafter och hur väl medarbetarna motiveras utav den rådande kulturen. Individer är olika och i naturlig följd därav är även medarbetare olika, vilket betyder att de har olika uppfattningar om vad som är bra HR-aktiviteter, bra belöningar och utvärderingar, och olika uppfattningar om vad som är ett bra yrkesverksamt liv och en bra karriär (Larsson et al 2003).

4.2.2 Karriärmodellen

Karriärmodellen, "The Career Concept Model", är framtagen av M. J. Driver och K. R. Brousseau vid University of Southern California i syfte att undersöka samspelet mellan medarbetare och organisation. Dess grundläggande tanke är att individer utvecklar olika uppfattningar om vad karriärer är. Dessa föreställningar kan vara mer eller mindre medvetna men har avgörande betydelse för hur vi väljer våra karriärer och hur vi upplever våra arbetssituationer (Brousseau et al 1996).

Karriärmodellens bakgrund

Karriärmodellens bakgrund är studier och forskning som genomfördes under 1960- och 1970-talen. Det var då den traditionella karriären började ifrågasättas och andra karriärinriktningar blev alltmer accepterade av samhället. Driver och Brousseau genomförde empiriska studier för att undersöka vilka uppfattningar människor har om karriärer. Olika karriärmönster började ta form och de skiljde sig främst åt med avseende på individernas rörelser mellan olika arbetsområden samt hur lång tid en individ spenderar vid ett visst arbetsområde. Brousseau och Drivers studier visade att

det finns samband mellan karriärinriktning och de drivkrafter som kunde förknippas med karriärinriktningen (Larsson 2001).

Studierna fortsatte under 1980-talet och resultatet av dem styrkte kopplingen dels mellan karriärinriktningarna och deras respektive drivkrafter, dels mellan betydelsen för hur dessa passar organisationens strategi, struktur och karriärkultur. Ett väsentligt forskningsresultat är att desto mindre ett företags karriärkultur understöder medarbetarnas karriärinriktningar och drivkrafter, desto sämre anser de att företaget fungerar och desto mindre motiverade känner de sig (Larsson 2001).

Sedan karriärmodellens framtagande har mer än 50 vetenskapliga publikationer och presentationer producerats. Modellen har utvecklats och anpassats till europeiska och svenska förhållanden av Professor Rikard Larsson och ekonomie doktor Katarina Kling. Exempel på svenska företag som arbetar med modellen är ABB, Alfa Laval, Atlas Copco och sydkraft (Larsson 2001).

Karriärmodellens främsta variabler är, enligt Brousseau och Driver, hur frekvent den anställde önskar ombyte och förändring i sin karriär, i vilken ”riktning” som förändringen i karriär sker och de typer av uppgifter som ingår i arbetet. Utifrån dessa premisser har fyra grundläggande karriärinriktningar tagits fram. Var och en av dessa karriärinriktningar har olika drivkrafter och kompetenser samt olika syn på hur den perfekta karriären ser ut. Vidare har de olika inriktningarna motsvarigheter i olika karriärkulturer och kan även förankras till olika organisatoriska strategier (Kling 2001).

Fyra karriärinriktningar

Individer är olika. Vi har olika förväntningar och tankar om våra ambitioner och drivkrafter, inte minst när det kommer till våra yrkesval och karriärer. Detta faktum negligeras ofta när företag utformar HR-aktiviteter. Enligt karriärmodellen går det att urskilja fyra huvudinriktningar: experterna (experts), de linjära (linear), de utvidgande (spiral) och de episodiska (transitory). Det är viktigt att hålla i åtanke att ingen utav de fyra inriktningarna kan bedömas vara bättre än de andra. Indelning har i syfte att spegla de olika drivkrafterna och motivationerna bakom karriärval. Det kan dock fastställas att olika orienteringarna har en benägenhet att utveckla olika kompetenser. Det bör även påpekas att det kan förekomma kombinationer av de olika inriktningarna (Larsson et al 2003).

Career Concepts:	Expert	Linear	Spiral	Transitory
Duration in field	life	variable	5-10 years	2-4 years
Direction of movement	in-depth	upward	lateral related	unrelated
Career motives	security expertise	power achievement	creativity personal growth	variety independence
Career competencies	quality commitment specialization	efficiency competitiveness leadership	creativity teamwork skill diversity	adaptiveness speed networking

Figur 7: Different Career Concepts with Related Career Motives and Competencies, Källa: Larsson et. al (2003:10)

Experterna

Experterna väljer sin karriär en gång och då för hela sitt yrkesverksamma liv. De åtar sig ett specifikt yrke och definierar framgång genom hur väl de

bemästrar detta yrke. De hänger sig till djuplodande kompetens och värdesätter säkra förhållanden och miljöer för att göra det. Detta kan även betecknas vara deras huvudsakliga drivkrafter som praktiskt kan ta sig i uttryck som erkännande av expertisen och dess betydelse, trygga områden och medel att fortsätta arbetet på lång sikt. Experterna värdesätter noggrannhet och tillförlitlighet och deras kompetenser inkluderar således fokus, starka engagemang och åtaganden till specifika områden och en högre tendens till specialisering (Larsson et al 2003).

Vad gäller organisationsstruktur föredrar experten i första hand platta pyramider med starka funktionella avdelningar. Det föredragna strategiska perspektivet är att upprätthålla den nuvarande positionen genom kvalitet, raffinering och konsolidering (Larsson et al 2003).

De linjära

Karriärrörelse och förändring är fokuserad på att röra sig uppåt på den hierarkiska stegen inom organisationer. De linjära eftersträvar befordringar så ofta som möjligt. Drivkrafterna är i första hand strävan efter makt och att konstant avancera. De arbetar därför gärna i organisationer med höga pyramidiska strukturer där större möjligheter ges till avancering och de hierarkiska vägarna även framstår tydligare än i andra strukturer, till exempel matrisorganisationen som för de linjära ofta framstår som förvirrande. De linjära är ofta effektiva, konkurrensorienterade med tendens till ledarskap. De eftersträvar faktorer som kostnadsreduktioner, resultat och ledarskap. Deras strategier går ofta ut på att växa i andelar och konkurrera genom att vara marknadsledande (Larsson et al 2003).

De utvidgande

De utvidgandes karriärval utvecklas ur en serie av olika yrkesval som alla bygger på tidigare erfarenheter och görs i syfte att utveckla nya färdigheter. Dessa val refereras till som "relaterade laterala rörelser" och sker vanligtvis med 5-10 års intervaller. Denna inriktning värdesätter främst egenskaper som personlighetsutveckling och kreativitet i arbetet och roterar därför gärna arbetsuppgifter samt åtar sig gärna uppgifter som sträcker sig lateralt inom organisationen. De utvidgande arbetar gärna i grupp, varierar gärna färdigheter samt är kreativa till läggningen (Larsson et al 2003).

De utvidgande trivs bäst i matrisorganisationer och deras huvudsakliga strategiska preferens är att organisationen utvecklas genom relaterad diversifiering, det vill säga att utvecklas genom att applicera den existerande kompetensen på nya områden eller sätt (Larsson et al 2003).

De episodiska

De episodiska gör sina karriärval genom att frekvent växla arbetsområden, organisationer och jobb. Detta sker vanligen med 2-4 års intervaller och den dominerande drivkraften är variation. Denna typ av karriärrörelse refereras till som "ickerelaterad lateral rörelse". Nya utmaningar och självständighet är de främsta drivkrafter för den episodiska inriktningen som ofta har lätt att anpassa sig, föredrar att arbeta snabbt och gärna ingår i och utvecklar nätverk. De episodiska värdesätter snabbhet, flexibilitet och att observera och ta till

vara möjligheter och tillfällen. Kontant bonus och resor är ofta högt värdesatta hos den episodiska inriktningen (Larsson et al 2003).

Vidare, arbetar de episodiska helst i informella och temporära ad hoc team och föredrar en strategi som omedelbart tar tillvara nya affärsmöjligheter oavsett om de är relaterade eller inte (Larsson et al 2003).

Figur 8: Organizational Career Cultures;
Källa: Brousseau et. al. (1996:59)

	Expert	Linear	Spiral	Transitory
Structure	Flat Strong functional departments	Tall pyramid Narrow span of control	Matrix Self-directed, interdisciplinary teams	Loose amorphous structure Temporary teams
Valued Performance Factors	Quality Reliability Stability Technical competence	Leadership Efficiency Logistic management	Creativity Teamwork People development	Speed Adaptability Innovation
Rewards	Fringe benefits Recognition awards Continuing technical training	Promotion Management perquisites Executive bonuses	Lateral assignments Cross-training Creativ latitude	Immediate cash bonuses Independence and autonomy Special temporary assignments Job rotation

4.3 Hypotespresentation

Vi har studerat empirisk forskning och teoribildning som berör SHRM, motivation och service. Ur studierna har ett antal tankar på eventuella samband mellan de olika områdena växt fram. Dessa tankar och resonemang, som vi nedan presenterar, har resulterat i teoretiska hypoteser vars giltighet vi ämnar pröva i vår analys.

4.3.1 Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet?

De motivationsteorier vi redogjort för visar att det finns flertal aspekter som påverkar vår motivation. Karriärmodellen hävdar att individer motiveras av olika saker. Utifrån karriärmodellens resonemang kan diskuteras huruvida passformen mellan våra specifika karriärinriktningar och organisations karriärkultur påverkar vår motivation och tillfredsställelse med organisationen. Detta skulle innebära att en anställd som känner att organisationen är tilltalande även är nöjdare med organisationen. Annorlunda uttryckt skulle det innebära att ju mindre en anställd av specifik karriärinriktning ser av den organisatoriska karaktäristiska som tilltalar inriktningen ifråga desto mindre nöjd är den anställde med organisationen. Vår första hypotes lyder således:

Hypotes 1: Passformen mellan de anställdas karriärinriktningar och organisationens karriärkultur påverkar deras nöjdhet

Våra drivkrafter kan symboliskt säga utgöras av vårt hjärtas viljor medan karriärinriktningen istället utgörs av synen eller de glasögon med vilka vi betraktar organisationen. Behovsorienterade motivationsteorier betonar att tillfredställande av behov är nyckeln till att vi ska känna oss motiverade. Om

en organisations karriärkultur tilltalar individens drivkrafter och ger dem intrycket att deras behov kan uppfyllas, upplevs organisationen kompatibel med individens drivkrafter och individen borde känna sig mer nöjd med organisationen än om så inte vore fallet. Vi tror att det finns ett samband mellan hur de anställda anser att organisationen värdesätter och tar tillvara deras drivkrafter och deras nöjdhet med organisationen.

Hypotes 2: Passformen mellan de anställdas drivkrafter och organisationens karriärkultur påverkar deras nöjdhet

4.3.2 Påverkar de anställda kundnöjdheten?

Teorierna hävdar att en motiverad anställd presterar bättre och, i det här fallet, levererar bättre service. Bättre service borde leda till att kunderna uppfattar servicen som bättre. Känner vi som anställda att vi i vårt arbete får klara instruktioner, har goda förutsättningar att genomföra uppgiften och att vi blir belönade för våra prestationer blir vi motiverade. Känner vi oss inte nöjda med organisationen vi arbetar i minskar vår motivation och vi gör ett sämre jobb. Är den anställda å andra sidan nöjd och tillfreds borde det leda till att även kunderna upplever att servicen är bättre. Vi tror även att motiverade medarbetare överför det till kunderna vilket gör att de blir nöjdare. Vidare vill vi undersöka hur de anställdas förståelse för förväntningarna som organisationen har på dem samt belöningarna de får påverkar kundnöjdheten.

Hypotes 3: De anställdas nöjdhet påverkar kundnöjdheten

Hypotes 4: De anställdas förståelse för serviceförväntningarna påverkar kundnöjdheten

Hypotes 5: De anställdas belöningar påverkar kundnöjdheten

4.3.3 Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen?

Serviceteorin säger att även kunden har en roll i leveransen av service, detta eftersom servicen är ett ömsesidigt möte. Kundens medverkan kommer således att påverka dess nöjdhet med servicen. Hur detta förhållande ser ut är dock oklart. Vi hävdar att de villkor om förståelse, enkelhet och belöning vid agerande enligt serviceförväntningarna som ovan diskuterades utifrån de anställdas perspektiv även råder för kunderna. Våra nästkommande tre hypoteser lyder således:

Hypotes 6: Kundens förståelse för kraven som ställs på dem påverkar kundnöjdheten

Hypotes 7: Kundens enkelhet att uppfylla kraven påverkar kundnöjdheten

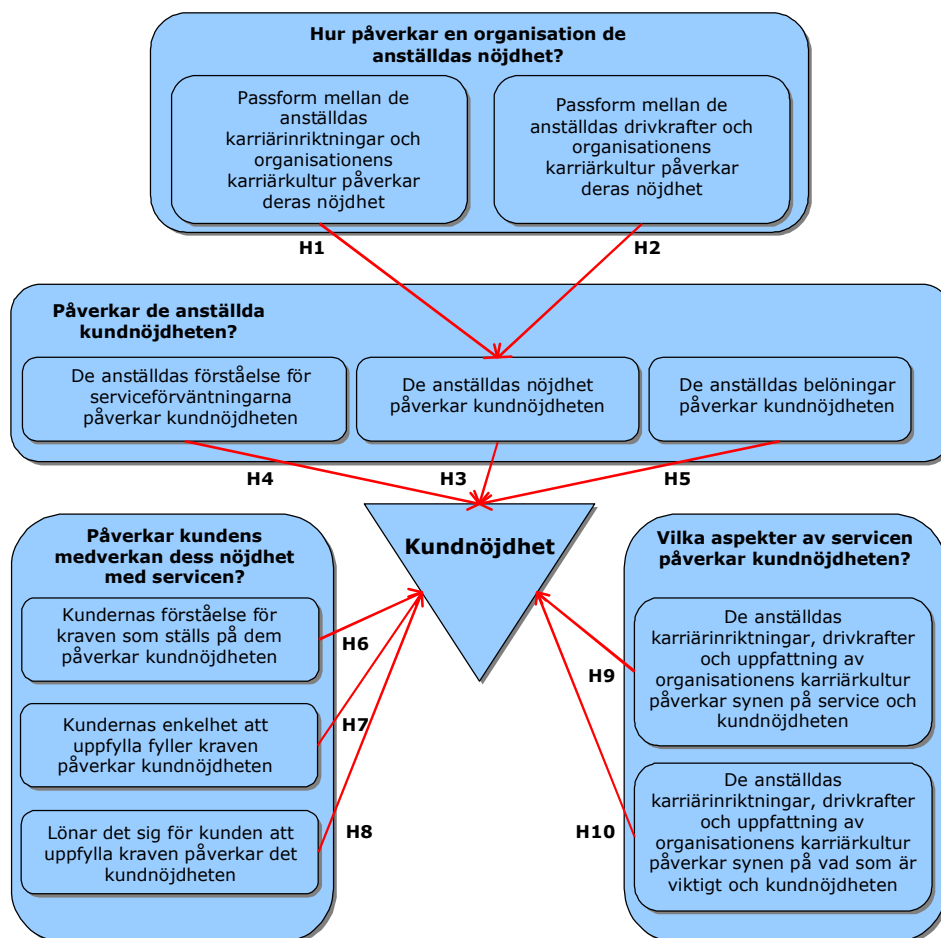
Hypotes 8: Lönar det sig för kunden att uppfylla kraven påverkar det kundnöjdheten

4.3.4 Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?

Karriärmodellen redogör för att människor har olika karriärinriktningar, drivkrafter och således uppfattar de den organisatoriska kulturen olika. Detta borde även påverka de anställdas uppfattning om vad som är bra service då de olika karriärinriktningarna tenderar att värdesätta olika faktorer olika mycket. Om den anställda tycker att en serviceaspekt är viktig men upplever att organisation inte värdesätter denna aspekt borde den anställdes uppfattning av servicen och kundernas nöjdhet med den även påverkas. Våra hypoteser lyder således:

Hypotes 9: De anställdas karriärinriktningar, drivkrafter och uppfattning av kulturen påverkar synen på service och kundnöjdheten

Hypotes 10: De anställdas karriärinriktningar, drivkrafter och uppfattning av kulturen påverkar synen på vad som är viktigt med service och kundnöjdheten



Figur 9: Hypotesmodellen ger en översikt över hypoteserna. Pilarna indikerar de samband vi ämnar utreda

Ovan har vi redovisat våra tankegångar och resonemang som lett fram till de hypoteser vi ämnar pröva i analysen. Vi har även presenterat de analysverktyg vi avser att använda för att uppfylla vårt syfte. Innan vi går in djupare i analysen ska vi redogöra för hur vårt fallföretag Nordea arbetar med dessa frågor.

5 Empiri

Detta kapitel redogör för den empiriska information och data som vi inhämtat om vårt fallföretag Nordea. Vi inleder med att övergripande beskriva bankbranschen i Sverige och de förändringar den genomgått. Vidare behandlar vi Nordreas organisation samt företagets HR-funktion. Därefter sammanställer vi informationen ifrån de olika intervjuer vi gjort och redovisar kortfattat för de resultat som våra empiriska enkäter givit.

5.1 Bankbranschen

Bankverksamheten har historiskt både i Sverige och utomlands varit hårt reglerad. Att banker är speciellt kontrollerade beror på dess centrala och grundläggande roll i det ekonomiska systemet. Om något oförutsett drabbar en bank som till exempel uttagspanik riskerar det att påverka hela samhällsekonomin. Myndigheter sätter därför upp regler i syfte att skydda och stabilisera. Enligt Marquardt (1990) är problemet att regleringar inte bara skyddar utan även hämmar den ekonomiska effektiviteten. För att få ökad ekonomisk effektivitet har EG och sedan EU länge verkat för en liberalisering av finansmarknaden inom unionen. De svenska bankerna var fram till 1987 tvungna att garantera att 50 % av deras affärer var relaterade till Sverige. Dessa förändringar och då speciellt avregleringen i slutet av 1980-talet har resulterat i ökad konkurrens med långtgående strukturella förändringar i banksektorn (Banking and Finance in Sweden 1993).

Bankbranschen är en typ av service som involverar i stort sett alla människor på ett eller annat sätt i en utvecklad ekonomi. Kärnprodukten i bankens verksamhet är de finansiella produkterna och relaterade aktiviteter även om många banker idag har fler intresseområden.

Banker organiserar sig generellt på tre olika nivåer, central-, regional- och kontorsnivå. Målsättningar och strategier formuleras centralt och utgör ett ramverk för arbete regionalt och på kontorsnivå. Storleken på lånet avgör vanligtvis på vilken nivå det ska administreras. Banker har delat upp sina aktiviteter både funktionellt (kassatjänst, valuta- och aktieavdelningar) och på kundbasis (företag och privatpersoner). De områden som avser privatpersoners ärenden har ofta en mer rutinmässig karaktär. Det är vanligt att banker delar upp kunderna i olika nivåer beroende på deras lönsamhet för banken. De mest lönsamma kunderna får en personlig kontakt tilldelad. Traditionellt har svenska banker rekryterat ung personal utan universitetsutbildning till tjänster relativt långt ner i organisationen. Dessa individer har sedan utbildats och förflyttats internt till högre positioner (Larsson et al 1993).

5.2 Nordea

Nordea är ett tydligt exempel på den strukturomvandling som skett i nordisk bank- och försäkringsverksamhet under det senaste decenniet. Förändringen har varit snabb och genomgripande och bank- och försäkringskartan har ritats om totalt. Vissa affärer har gjorts inom länderna, medan andra har skett över nationsgränserna. Konsolideringstendensen är dock genomgående i hela Norden och Östersjöregionen. Nordea är idag en av de aktörer i området som kommit långt i integrationen av bank- och försäkringsverksamhet över nationsgränserna (Nordea 2003a).

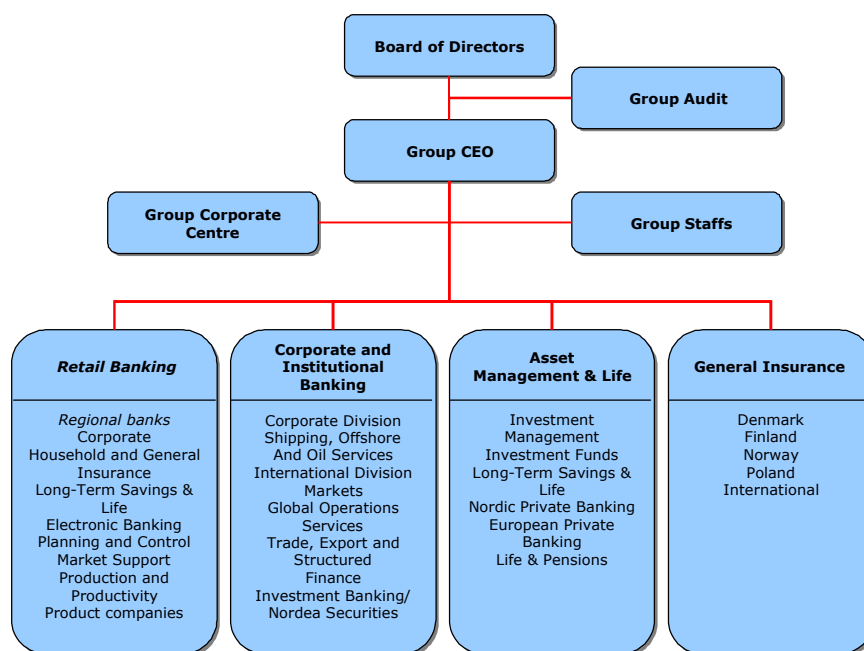
Nordea stammar från fyra nordiska banker: Merita Bank, Nordbanken, Unibank, och Christiania Bank og Kreditkasse, från vardera Finland, Sverige, Danmark och Norge. Sedan december 2001 bedrivs all verksamhet i koncernen under varumärket Nordea (www.nordea.com 14/12 2003). Nordea har en balansslutning på cirka 261 miljarder euro. 9,7 miljoner privatpersoner är kunder, 1 miljon företagskunder samt 500 storföretag (Nordea 2003b).

5.2.1 Nordeas organisation*

Koncernen har tre affärsområden: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & Life. Varje affärsområde ansvarar för finansiellt resultat, kundrelationer, distribution, produkter och verksamhetsutveckling och –stöd, till de viktigaste stödfunktionerna hör Group Processing and Technology, Group Corporate Centre och Group Staffs.

- Group Processing and Technology omfattar Group IT, Electronic Banking, Global Operations Services och Production and Productivity.
- Group Corporate Centre omfattar Group Credit and Risk Control, Group Treasury, Group Planning and Control, Group Finance, Investor Relations och Group Corporate Development.
- Group Staffs omfattar Group Support and Procurement, Group Human Resources, Group Identity and Communications, Group Legal och Group Compliance

* Beskrivningen av Nordeas organisationen bygger på information från Nordea (2003a)



Figur 10:
Organisationschema
Nordea
Källa: Nordea (2003a:31)

Asset Management & Life

Asset Management & Life är Nordeas kapitalförvaltning och ett av tre affärsområden. Nordeas förvaltar över 95 miljarder euro av sina kunders tillgångar. Nordea Asset Management & Life betjänar kunder i Danmark, Finland, Norge och Sverige och erbjuder alla typer av kapitalförvaltningstjänster.

Corporate and Institutional Banking

Corporate and Institutional Banking har kundansvar för vissa stora företagskunder, sjöfartskunder och finansiella institutioner, liksom för produkter och tjänster som hänför sig till internationell handel, valutahandel samt obligations- och aktiemarknaderna. Corporate and Institutional Banking ansvarar även för det internationella kontorsnätet.

Retail Banking

Retail Banking utvecklar, marknadsför och distribuerar ett brett utbud av finansiella produkter till privat- och företagskunder. Affärsområdet innefattar regionbanker i Finland, Sverige, Danmark och Norge, plus en regionbank för Polen och Baltikum. Det omfattande kontorsnätet är en väsentlig del av Retail Banking.

Retail Banking är decentraliserat där kontoren är profit centers samt har hela ansvaret för sina kunder, riskerna samt tjänstens kvalitet. Retail Banking utvecklar och marknadsför ett heltäckande utbud av finansiella produkter och tjänster till privatpersoner, företag och organisationer samt offentlig sektor.

Retail Banking är uppdelat i 13 regionbanker i de nordiska länderna. Verksamheten i Baltikum och Polen är indelat i en regionbank. I Sverige finns det fyra regionbanker: Norra och centrala Sverige, Stockholm, Västsverige

och södra Sverige. Regionbankerna styrs centralt från Stockholm och de respektive regionbankscheferna har det övergripande ansvaret. Varje regionbank är i sin tur sedan uppdelad i regioner och är ansvarig för det är regioncheferna. Regionchefernas viktigaste arbetsuppgifter är att leda och uppmuntra kontorscheferna samt att vara delaktiga i kontakten med de större företagskunderna. Vi har fokuserat vår empiriska undersökning till region syd som således är en del av den södra regionbanken.

Den strategiska riktningen är att öka lönsamheten hos kunderna samt skaffa nya genom att använda samtliga tillgängliga kanaler. Det pågår även en intern benchmarkingprocess med syfte att öka den operationella effektiviteten. Retail Banking stod 2002 för 74 % av Nordeakoncernens intäkter.

5.3 Personliga bankmän*

Inom Retail Banking är privatrådgivare, inom Nordea benämnda personliga bankmän, en stor grupp av medarbetarna. I region syd finns det 39 stycken personliga bankmän. De personliga bankmännen ansvarar för befintliga kunder samt bearbetar och etablerar nya kundkontakter. PBM:arna har vanligtvis ansvar för ca 800 kunder vardera. Det är ett arbete som går ut på att arbeta aktivt med att sin kundstock genom att skapa lönsamma affärer, nöjda kunder och bibehålla goda relationer. Arbetet innefattar placerings- och kreditrådgivning. För arbetet som personlig bankman är de personliga egenskaperna viktigare än formell utbildning. Sådana egenskaper är att inge förtroende, vara positiv och utåtriktad. De personliga bankmännen arbetar målstyrt med försäljning och det är således viktigt med en personlig inställning som är kompatibelt med detta. Inställning i kombination med att stimuleras av att arbeta i grupp anses som de viktigaste kvalitéerna för att göra ett lyckat jobb. Formell utbildning är inte ett krav dock värdesätts tidigare erfarenhet inom sparande och finansiering. Majoriteten av de personliga bankmännen är inte högskoleutbildade. Annorlunda är det dock när det gäller de anställda som arbetar mot företag, där är högskoleutbildning en förutsättning.

* Sammanställning av intervju med Gunilla Ekeröth samt en annons på Nordeas Intranät

5.4 Human Resource organisationen i Sverige*

De tre affärsområdena har egna HR-avdelningar men deras arbete är relativt likartat. Retail Banking i Sverige som är den delen vi undersöker består av fyra olika regionbanker som alla har sin egen personalavdelning. Det finns idag tio stycken HR-partners inom Retail Banking som är utspridda i Sverige. Två av dem jobbar i den Södra regionbanken. Varje HR-partner är ansvarig för två regioner, räknat i personal innebär det cirka 700 medarbetare.

* Sammanställning av intervjuer med Gunilla Ekeröth, Margarethe Grönkvist och Eva Borgström-Carrick

Syftet med Nordeas HR-aktiviteter kan övergripande sägas vara att medverka till att tjänster inom organisationen är rätt bemannade. De betraktas vara en stödfunktion för att nå affärsmålen och HR-aktiviteterna är således aktivitetsstyrda mot målen som sätts upp med det grundläggande syftet är att

bidra till att banken är lönsam. HR-avdelningen ska se till och ta tillvara utvecklingspotentialen hos medarbetarna, samt hjälpa dem nå sina mål. Inom Nordea finns det en medveten koppling mellan strategi och HR-aktiviteter. Samtliga informanter anser att HR-avdelning aktivt arbetar för att strategier och nya koncept ska få stöd bland de anställda. Personalavdelningen agerar även som stöd för den affärsdrivna verksamheten och arbetar således med alla sorters managementfrågor. Personalavdelningen ser det som sitt syfte att hjälpa organisationens chefer att tänka på rätt sätt när det gäller personalfrågor samt att bidra med kunskap, till exempel i arbetsrättsliga frågor.

De främsta förändringarna som skett inom bankens HR-arbete de senaste åren är att resurser lagts ner på att arbeta fram gemensamma riktlinjer för HR-arbetet inom hela koncernen. Personalavdelning har även sedan en tid tillbaka blivit en fristående organisation istället för att som tidigare vara en del av regionbankerna och agerar idag som stödfunktion till kärnverksamheten. Numera ligger det huvudsakliga ansvaret för rekrytering på linjecheferna och HR-funktionen agerar enbart som stöd. Detta förbättrar chanserna att den anställda passar in i den specifika arbetsgruppen. De som arbetar med personalfrågor anser att Nordea alltid betonat vikten av sina medarbetare. Dock upplevs det inte att chefer och blivande chefer har haft så stort intresse för HR-frågor, något som förändrats på senare tid.

5.4.1 HR-aktiviteter*

De personalrelaterade aktiviteterna varierar naturligtvis beroende på konjunkturen. Nordea är och har länge varit medvetna om personalens betydelse och anser att de anställda är den viktigaste resursen. De flesta banker erbjuder samma eller snarlika produkter och därför är de anställdas bemötande av kunden den avgörande faktorn för kundens nöjdhet. Det är därför viktigt att utmärka sig på något sätt och ett sätt att göra det är genom personalen. Interna undersökningar har visat att kunder väljer bank beroende på hur de blir bemötta på banken. Åsikterna bland informanterna går dock isär då vissa anser att kunderna väljer bank utifrån det faktiska tjänsteutbudet

* Sammanställning av intervjuer med Gunilla Ekeröth, Margarethe Grönkvist och Ulla Tuvehjelm

Arbete med att hitta rätt personal är en del av personalfunktionen men även utveckling och rehabilitering av nuvarande medarbetare är viktiga punkter på agendan. Områdena som Nordea valt att fokusera extra på inför 2004 är jämställdhet, friskvård och rörlighet. Jämställdheten uppmärksammas då det fortfarande inom banken är ont om kvinnor i ledningspositioner samt att arbetet med företagskunder i stort sett uteslutande sköts av män. Nordea vill ha en jämn könsfördelning även när det gäller PBM:arna och efterlyser därmed fler manliga sökande. Friskvård fokuseras då det idag anses mer relevant än att prata om sjukantalen. Med rörlighet syftar man både på det geografisk rörlighet och rörlighet när det gäller arbetsuppgifter.

Rekrytering

Sedan cirka två års tid har Nordea anställningsstopp på grund av en stark kostnadsfokusering inom hela koncernen. Diverse omorganiseringar har lett till att det behövs allt färre anställda. För tillfället arbetar Nordea aktivt med utveckling av befintlig personal men även med kompetensväxling.

Kompetensväxling innebär att hitta eller skapa nya vägar för de individer som inte passar in i den nya organisationen eller dess koncept. Det krävs idag till exempel inte samma saker av en personlig bankman som tidigare. Vid rekrytering har cheferna inom organisationen idag en större roll än tidigare och HR-avdelningen agerar som stödfunktion. Alla tjänster som blir lediga tillsätts så långt det går internt och det är bara i vissa specialfall då specialistkompetens behövs som det kan bli aktuellt med rekrytering utifrån. Dock håller banken sitt traineeprogram öppet och det är främst därigenom som det fylls på med ny kompetens. Traineeprogrammet är 12 månader varav hälften tillbringas på kontor och den andra hälften på vissa centrala funktioner.

Utvärdering

Kontoren utvärderas utifrån sina tertiäplaner och det sker en månadsvis återkoppling. Varje personlig bankman sätter tillsammans med sin närmaste chef upp en personlig tertiäplan som med jämna mellanrum ska gås igenom och utvärderas. Dessa planer utgörs av aktivitetsmål eller försäljningsmål som de personliga bankmännen själva är med och bestämmer. När och hur ofta de följs upp får dock kontorscheferna bestämma själva. Därför är det svårt att veta hur väl och hur ofta utvärderingarna äger rum. Det finns inga direkta incitament kopplade till denna utvärdering men generellt kan sägas att om en personlig bankman har uppnått de uppsatta aktivitetsmålen så förbättras dennes situation i en framtida löneförhandling. Målen kan sägas vara likartade men ambitionen finns att ta tillvara och ta hänsyn till individens speciella kunskaper, talanger eller önskemål. Om en anställd en särskild kunskap och vill utnyttja den så försöker Nordea göra den till gagn för båda parter. Informanterna anser att de anställda inom Nordea uppskattar utvärderingarna både på grupp och individnivå.

Belöning

Skatteförändringar har medfört att Nordea dragit in många yttre belöningar. För de personliga bankmännen handlar belöningar idag i främsta hand om den individuella lönesättningen, vilket innebär att anställda med samma arbetsuppgifter kan ha olika lön. Lönen sätts utifrån de årliga utvärderingar som görs mellan de anställda och den närmaste chefen. Grunden för lönesättningen är de uppsatta målen som formulerats i tertiäplanen. Det finns för tillfället inget passande instrument som mäter den anställdes prestationer och lönsamhet utifrån vilket belöning kan sättas. Flertalet av informanterna anser att det skulle vara möjligt att införa ett sådant system om rätt variabler mäts och det inte utvecklas till att bli för starkt tävlingsinriktat, något som skulle kunna vara skadligt för kundnyttan

Utveckling

Nordea arbetar i stor utsträckning med utveckling och utbildning. Banken anser själv att den blivit bättre på utveckling och det är inte längre vedertaget att begreppet likställs med att den anställda skickas på kurs. Nordea söker inte i främsta hand medarbetare som är ute efter att tjäna snabba pengar utan som vill utvecklas och lära sig. Det finns inom banken många varierande arbetsuppgifter och möjligheter för just utveckling. Nordea arbetar i dagsläget aktivt för att utnyttja detta faktum i större utsträckning. Informanterna talar i

främsta hand om ”breddning” i både geografisk mening som byte av arbetsuppgifter samt kompetensväxling. Målsättningen är även att öka flexibiliteten hos de anställda.

På senare år har det införts en internutbildning för PBM:arna som efter avslutade studier leder till en licensiering. Då kraven för att klara denna utbildning är höga tror banken att, förutom att de anställda skaffar sig fördjupade kunskaper även kan få dem att känna stolthet, en ”fjäder i hatten”. PBM:arna får inte bara utbildning i faktakunskaper utan även i social interaktion och att lära sig att hantera kunderna, ett exempel på det är att de lär sig hur ett kundsamtal bäst läggs upp.

Nordea arbetar med ett antal utvecklingsprogram för framtida potentiella chefer. Där utbildas en utvald skara kandidater som får pröva på att vara ledare inom en organisation. Under två år utvärderas de regelbundet och efter tiden slut byter de arbetsuppgifter. Ett annat utvecklingsprogram är Kvinnoprogrammet, ett mentorsprogram med 25 adepter, som har syftet att lyfta fram unga kvinnliga ledare. Dessa adepter väljer en mentor som de träffar en gång i månaden. De deltar även i ett flertal seminarier där aktuella frågor diskuteras.

Andra motivationsskapande åtgärder

På kontorsnivå initierar de anställda själva olika aktiviteter. Vissa kontor tränar tillsammans, andra ordnar föreläsningar eller matlagningskurser. Det finns även friskvårdsföreningar som ordnar tävlingar där de som tränar ett visst antal timmar i veckan blir belönade. Varje anställd i Nordea har cirka 600 kronor per år som kan spenderas på friskvård. Dessa aktiviteter syftar till att skapa gemenskap mellan de närmaste kollegerna.

Utöver de individuella målsättningarna, finns det mål på såväl kontorsnivå som region och regionbank. Utifrån dessa anordnas det tävlingar, till exempel ”Swedish Open” där Sverigekontoren deltar. Priset var tidigare resor men då även dessa blivit föremål för starkare beskattning är priserna numer pengar, förstapriset brukar vara omkring 3 500 kronor per person. De interna tävlingarna har Nordea dock dragit ner på eftersom det betraktas som oseriöst att de anställda ska tävla om vem som sålt mest. Banken har dock grundinställningen att de anställda har och gärna ska ha en prestationsinriktning samt att olika interna tävlingar uppskattats.

5.4.2 Hänsynstagande till människors olika drivkrafter*

Den hänsyn som tas till de anställdas olikheter när det gäller motivation är enligt Nordea inte särskilt stor. Om en anställd har särskild kunskap eller begåvning så uppmuntras individen vanligtvis att arbeta mer med det aktuella området. Samtliga informanter uppmuntrar de anställda att poängtera vad de vill uppnå på det årliga utvecklingssamtalet som vanligtvis sker i samband med löneförhandlingen. Utvecklingssamtalet är den anställdes chans att visa vad just denne värderar i arbetet. Vid belöningar är hänsynstagande för människors olika drivkrafter mycket begränsat. Nordea anser att det finns ett

* Sammanställning av intervjuer med Gunilla Ekeröth, Margarethe Grönkvist och Eva Borgström-Carrick

behov av att arbeta med dessa frågor eftersom de anställda inte alltid uttrycker sina egentliga önskemål under kontaktsamtal. Informanterna har erfart att det finns en skillnad i vad de anställda säger att de vill och vad de faktiskt vill. Informanterna anser att banken fortfarande är en hierarkisk och traditionell organisation.

5.4.3 De anställdas förutsättningar*

Samtliga informanter anser att de personliga bankmännen har goda förutsättningarna att erbjuda kunderna bra service. De har ett välfungerande datastöd och det finns ett produktutbud som tillfredsställer kundernas krav. Informanterna menar att tjänsten är mycket beroende av PBM:arnas inställning, har de viljan att erbjuda bästa möjliga service så har de alla förutsättningar. Att de personliga bankmännen inte alltid upplever att så är fallet, anser informanterna, beror på att kunderna för tillfället inte är tillräckligt segmenterade, det vill säga att det inte finns någon särskiljning av kunder i vidare bemärkelse vilket medför att en PBM:are vanligtvis har kunder som är mycket olika. En utmaning för de anställda är således att ge kunden rätt förväntningar så att de inte blir besvikna. Har en PBM:are ansvar för 800 kunder så är det viktigt att tydligt klargöra vilka förväntningar de olika kunderna bör ha på servicen.

* Sammanställning av intervjuer med Gunilla Ekeröth, Margarethe Grönkvist, Per-Ola Göransson , Ulla Tuvehjelm och Karin Lövgren

PBM:arna har en betydande roll i kundens uppfattning av banken eftersom kunderna vill ha en bra relation med sin bankman i vars händer de placerar sin privatekonomi. Förtroendet är av största betydelse. I Nordeas egna kundundersökningar brukar bemötandet och kontakten få bra betyg. Det som vanligtvis får sämre betyg i vissa regioner är initiativförmågan hos de anställd. Detta har hörtsammats och Nordea håller på att utveckla ett nytt initiativkoncept där PBM:arna tillsammans med kunderna skriver ett kontrakt som avtalar vad kunden vill ha ut av relationen samt hur ofta de vill bli kontaktade och hur den kontakten ska ske. Ett kontrakt skulle klargöra vilka förväntningar kunderna har och därigenom underlätta för PBM:arna att leva upp till dem. Den huvudsakliga anledningen till detta förfarande är ett nytt lagförslag för bättre dokumentation kring rådgivning och rådgivaransvar samt en ökad segmentering av kunderna.

5.4.4 Servicesyn*

God service för Nordea innebär att det ska finnas en servicevilja, kunden ska bli uppmärksammas och de anställda ska ha en vilja att tillfredsställa och hjälpa kunden. Individen som tar kontakt med banken oavsett kanal ska känna sig sedd trots all automatisering av tjänster som pågår. De anställda ska vara lyhörda, flexibla och kunna läsa av vad det är kunden vill ha. Det betyder dock inte att kunden alltid har rätt men de ska känna att de blir hörda. Synen på verksamheten har ändrat fokus från att tidigare ha varit produktorienterad, inifrån och ut, till att nu vara kundorienterad, utifrån och in. De anställda ska hjälpa kunden med dess problem och funderingar istället för att fokusera på försäljning av produkter.

*Sammanställning av intervjuer med Per-Ola Göransson , Ulla Tuvehjelm och Karin Lövgren

Kontraktet mellan kund och rådgivare, som vi diskuterade ovan, öppnar även andra kanaler för kommunikationen. Nordea har frångått sin policy att

rådgivning måste ske vid personliga möten. För kunderna finns det idag fler möjliga kanaler för att ta kontakt med banken till exempel telefon, Internet och bankkontor. För att detta inte ska påverka pålitligheten i Nordeas service kommer Nordea att införa ett nytt registersystem där all rådgivning och kontakt med kunden dokumenteras, även enklare råd som ges vid kundkassan. Detta för att kunden ska känna en säkerhet i att även råd som ges över Internet eller telefon tas på lika stort allvar och för att undvika missförstånd och fel.

5.4.5 Nordeas kundarbete*

I mars 2003 tillsatte Nordea som första svenska bank en kundombudsman, Karin Lövgren. Nordeas kundombudsman skiljer sig från den traditionella som vanligtvis återfinns hos försäkringsbolag. Där har funktionen ofta inneburit att strida för kundens rätt mot företaget, vilket den även gör på Nordea men fokus är till största del på förebyggande åtgärder. Målet är att Nordeas medarbetare ska bli bättre på att göra rätt från början.

Konkret innebär detta att kundombudsmannen samlar in kundernas klagomål och sedan sprider informationen ut i organisationen. På så vis ska medarbetarna bli medvetna om vad kunderna klagat på. Informationen ges även till dem som är ansvariga för tjänsteutbudet vilket innebär förbättrade förutsättningar för förbättringsarbete av tjänsteutbudet. Kundombudsmannen tillbringar mycket tid ute på kontoren för att få medarbetarna att förstå vem kunden är. Det är även viktigt att medarbetarna förstår att de är representanter för Nordea och att allt de gör och säger påverkar kundens syn på Nordea.

De flesta klagomålen som kommer in handlar om bankens bemötande av kunderna men vid kundundersökningar brukar bemötande få bra omdömen. Denna motsägelse visar hur viktigt kunderna tycker att frågan är. Det förekommer regionala skillnader i vad kunderna ger de olika aspekterna av servicemötet för betyg. Till exempel så får de personliga bankmännen i region syd vanligtvis bra betyg när det gäller bemötande men sämre när det gäller initiativförmåga. I regionbank Stockholm upplever kunderna däremot bemötandet och initiativförmågan som lika positiva. Den regionala skillnaden betraktas vara ofrånkomlig, eftersom de handlar om människor, men även att det är en del av charmen med Nordea eftersom banken vill ha en lokal prägel. Förutom bemötandet gäller de flesta klagomålen rådgivningen, vilket Nordea inte är ensam om. Nedgången på börsen har lett till en stor del av dessa klagomål, dock inte alla.

Nordea* medger att en aktiv och påläst kund i allmänhet kan räkna med att få bättre erbjudanden. Är kunden informerad och frågvis så erbjuds det oftast ett bättre pris och bättre service. Nordea tror att det är många kunder som inte medvetna om detta eftersom de flesta inte frågar efter rabatter eller förmånligare räntor. Vid både utlåning och inlåning har banken ett visst utrymme för förhandling. Men frågar inte kunden så erbjuder Nordea inte heller rabatter. Detta har medfört att kunder som i efterhand blivit varse om möjligheter till rabatt återkommit med klagomål. I dessa fall försöker Nordea tillmötesgå kunden genom att nå en kompromiss.

* Sammanställning av intervjuer med Per-Ola Göransson, Ulla Tuvehjelm, Karin Lövgren och Eva Borgström-Carrick

* Hänvisningar till Nordea utgår från den information vi fått från informanterna om inget annat anges

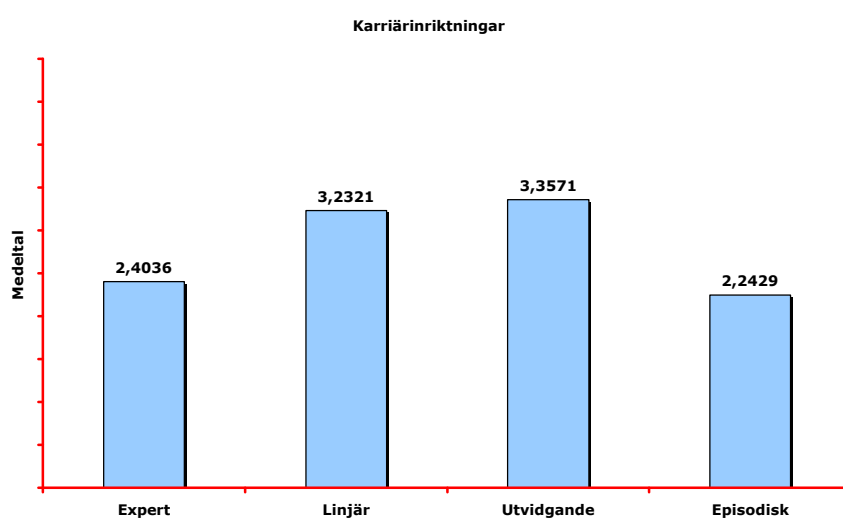
Nordea betonar vikten av ett bra ledarskap och medarbetarskap för att en organisation ska få nöjda kunder. Medarbetarskap innebär att medarbetarna känner att de har befogenhet att vara flexibla gentemot kunden, att de har frihet under ansvar. Nordea vill att kunderna ska välja banken för att den har de bästa och mest kompetenta medarbetarna. Detta kräver ett ledarskap som uppmuntrar medarbetarskap. Ledarskapet måste ge utrymme för medarbetarnas initiativ. Det är och har varit mycket regler inom bankorganisationer. Detta vill man förändra och istället ge medarbetarna mer handlingsfrihet. Det spelar ingen roll hur välarbetade och spännande åtgärdsprogram ledningen initierar om det inte finns engagemang och förankring hos medarbetarna.

Nordea upplever att ett framtida hot är att kundens upplevelse av serviceviljan försämras. När banken försöker sälja produkter och nå ut till fler kunder uppstår en risk att befintliga kunder känner sig negligerade. Utvecklingen av Internet och telefonbank medför även att den personliga kontakten med banken minskar vilket medför att kunden alieneras från banken och därigenom potentiella möjligheter till lönsamhet. Varje kontakt banken har med kunden oavsett kanal är ett affärstillfälle

5.5 Empirisk undersökning

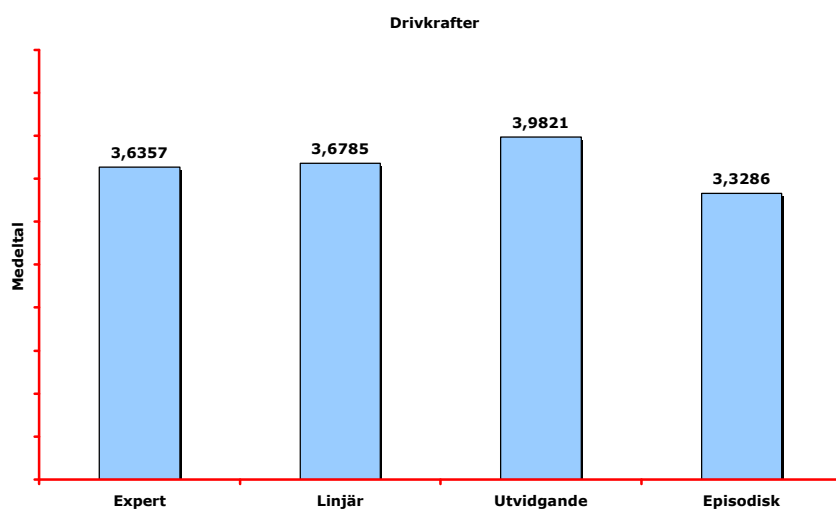
Nedan har vi sammanställt de huvudsakliga resultaten av enkätundersökningen. För tolkning av innebörden av resultaten hänvisar vi till analysen.

Stapeldiagrammen nedan visar medeltal över respondenternas karriäriktningar och drivkrafter. De visar vidare på respondenternas uppfattning om inriktningen på organisationens strategi, struktur, utvärderingar och belöningar. Skalan löper till fem.



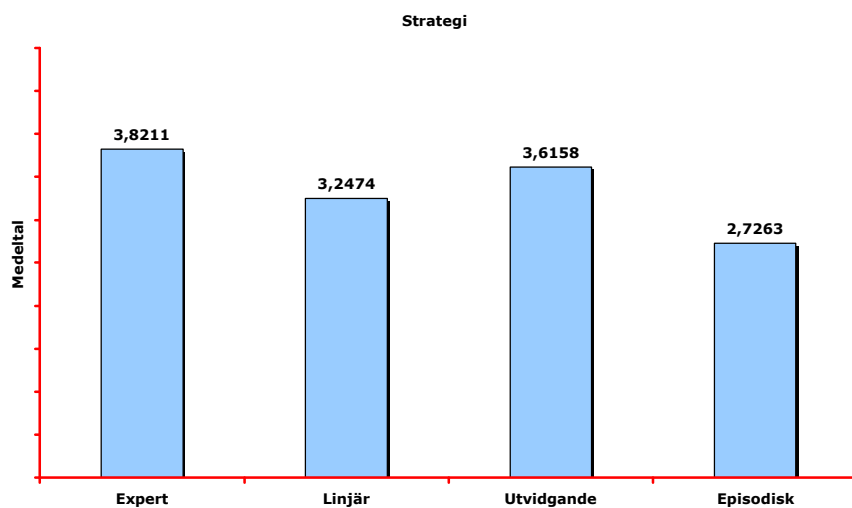
Figur 11: Medeltal över de anställdas karriäriktningar

Diagrammet ovan visar att respondenterna huvudsakligen anser sin karriäriktning vara utvidgande och linjär till karaktären.



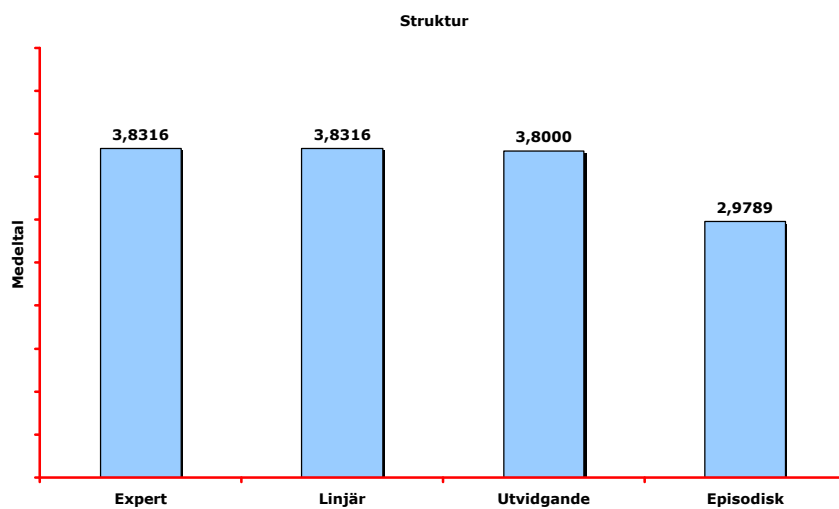
Figur 12: Medeltal över de anställdas drivkrafter

Digrammet visar på respondenternas drivkrafter, det vill säga vad de motiveras av. De flesta respondenterna drivs av utvidgande faktorer som till exempel kreativitet och personlig utveckling.



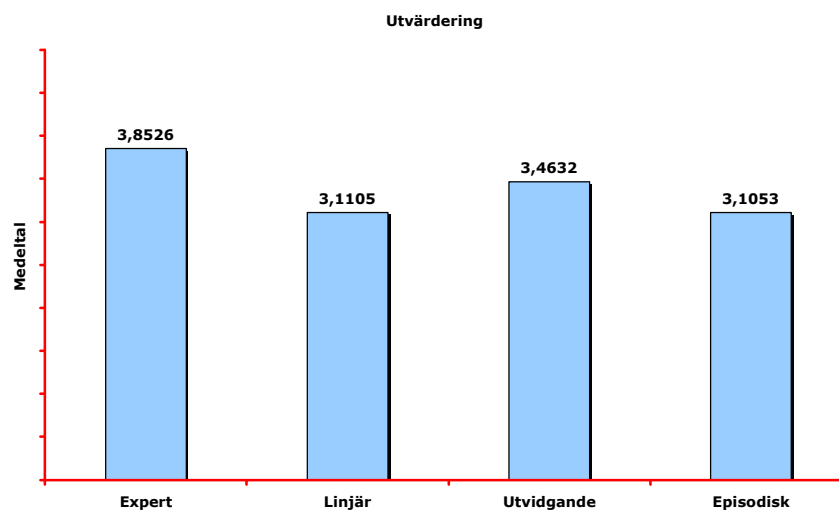
Figur 13: Medeltal över de anställdas uppfattningar om den organisatoriska strategin

Respondenterna anser organisationens strategi vara främst expertinriktad och linjär till karaktären.



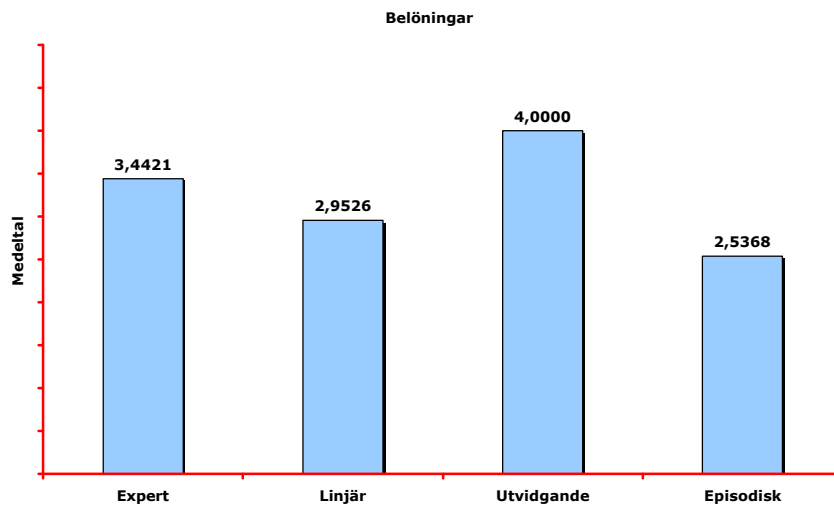
Figur 14: Medeltal över de anställdas uppfattningar om den organisatoriska strukturen

Strukturen ansågs av respondenterna vara lika mycket av expertkaraktär som linjär, men även till stor del utvidgande.



Figur 15: Medeltal över de anställdas uppfattningar om de organisatoriska utvärderingarna

Respondenterna ansåg Nordeas utvärderingar vara expertinriktade samt utvidgande till karaktären.



Figur 16: Medeltal över de anställdas uppfattningar om de organisatoriska belöningarna

Som diagrammet visar ansågs organisationens belöningar av respondenterna vara främst utvidgande till karaktären.

5.6 Slutord

Nordea är en stor aktör på finansmarknaden i Östersjöregionen. Vi har i vår undersökning koncentrerat oss på Retail Banking, deras personalarbete och syn på service. Informanterna ansåg att Nordea är väl medveten om de anställdas betydelse för kundernas nöjdhet i utvecklandet av de strategiska målen. Då bankers tjänster generellt är mycket likartade blir leveransen av god service ett viktigt konkurrensmedel där servicepersonalen spelar en viktig roll. Nordea arbetar aktivt med utveckling och utbildning i motivationsskapande syfte. Nordea har skiftat strategiskt fokus som idag koncentreras på kundernas behov istället för på bankens försäljning av deras produkter. Hur PBM:arna upplever den organisatoriska strategin, strukturen samt de olika HR-aktiviteterna ska vi vidare analysera i nästkommande kapitel.

6 Analys

I detta kapitel avser vi att, med hjälp av de analysverktyg vi tidigare presenterat, pröva våra hypoteser. Målsättningen är att identifiera relevanta samband mellan de olika teoriområdena samt att applicera dem på fallföretaget. Analysen presenterar vi på ett integrerat sätt där vi blandar teoretiska resonemang med empiriska observationer. Inom SHRM är det en vanligt rådande föreställning att de anställdas nöjdhet inom organisationen är avgörande för organisationens välmående. Med utgångspunkt i denna föreställning avser vi att försöka besvara de huvudsakliga frågorna vi ställde i problemdiskussionen. De inledande frågorna var: Hur kan en organisation påverka de anställdas nöjdhet med organisationen? Påverkar personalens nöjdhet med organisationen kundernas nöjdhet med servicen? Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen? Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?

Som vi tidigare redogjort för ska vi djupare analysera våra empiriska data genom hypoteser baserade på vår teori. De två första behandlar hur de anställdas nöjdhet kan påverkas inom organisationen. De efterföljande utreder de anställdas betydelse i kundnöjdheten samt hur kundens medverkan påverkar dess nöjdhet med servicen. De sista två hypoteserna avser att försöka utreda vika aspekter av servicen som påverkar kundnöjdheten. I anslutning till hypoteserna och de statistiska resultaten diskuterar vi Nordeas HR-aktiviteter. Innan vi prövar hypoteserna ska vi analysera bortfallet samt presentera de statistiska index vi använt oss av.

6.1 Bortfallsanalys

Totalt bestod vår kvantitativa undersökning av 85 frågor, uppdelade på tre enkäter, som skickades till 20 respondenter. När vår första deadline gått ut hade 12 svarat. Då vi fått information om att många av de resterande respondenterna var på kurs skickade vi ut två påminnelser vid olika tillfällen. Påminnelserna fick resultat och vi fick in svar ifrån samtliga respondenter. Dock hade inte alla respondenter svarat på alla enkäter och frågor. Samtliga 20 respondenter svarade på den enkät som behandlar de anställdas karriärinriktningar, alltså en svarsfrekvens på 100 %. 19 av respondenterna svarade på det formulär som handlar om organisationens karriärkultur, det vill säga 95 %. 90 % (18 personer) svarade på formuläret om servicen och kunderna. Frekvensbortfallet var utspritt på olika respondenter. En respondent valde att inte svara på alla frågor vilket ledde till ett variabelbortfall. Anledningen till att ett fåtal personer valde att inte besvara samtliga enkäter är oklara. En möjlig förklaring kan vara missförstånd av enkäternas upplägg eller av antalet enkäter som skulle besvaras.

Den höga svarsfrekvensen gör att vi inte anser att det påverkat undersökningen i vidare utsträckning och någon fördjupad analys av bortfallet kommer därför inte att göras. Det finns ingen vedertagen norm för hur hög svarsprocenten bör vara. Anledningen till den höga svarsfrekvensen, i vår undersökning, är troligtvis det genuina intresse och engagemang som ledningen visade och som de förmedlade till de anställda. Ledningen legitimerade undersökningen och gav klartecken till att den genomfördes på arbetstid vilket gjorde att respondenterna förstod att den var viktig.

6.2 Statistiska index

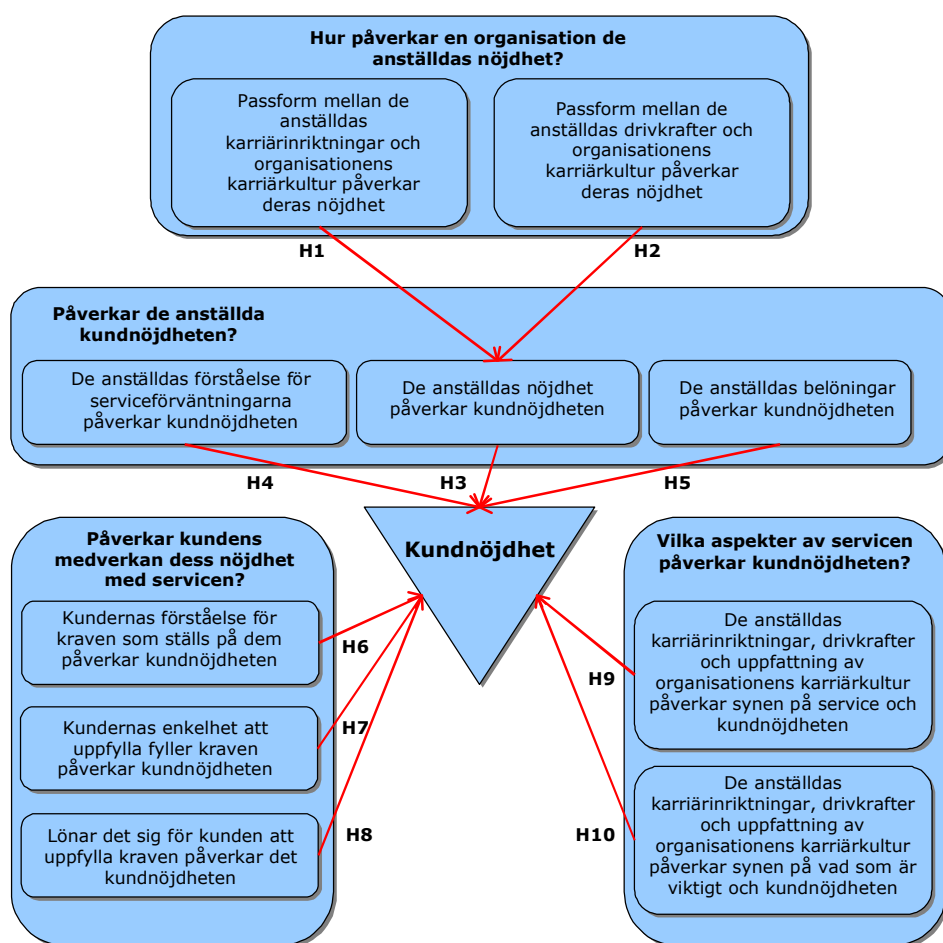
För att pröva våra hypoteser använde vi oss av två index, kundnöjdhetsindex och ”organizational goodness”-index. Kundnöjdhetsindex* utgör vårt mått på kundernas genomsnittliga nöjdhet. Detta index är grundat på uppfattningen respondenterna hade om hur nöjda kunderna var med servicen. När vi i våra hypoteser refererar till kundnöjdhet så syftar vi således till detta mått. De efterfrågade variablerna var hur nöjda kunderna var med Nordeas (a) prisvärda erbjudande, (b) effektiva service, (c) kunskapen och kvaliteten i rådgivningen, (d) det förtroende och den pålitlighet de känner inför banken, (e) flexibiliteten och anpassningsbarheten i den personliga servicen, (f) flexibiliteten och anpassningsbarheten i det faktiska tjänsteutbudet, (h) de kreativa och innovativa tjänsterna samt (g) det personliga bemötande de får hos Nordea. De åtta variablerna bedömdes av respondenterna och resultaten adderades varpå summan slogs ut på åtta vilket skapade ett index över den uppfattade kundnöjdheten. Vi skapade detta mått då vi ville ha ett sammanvägt mått som rymde flera aspekter av kundernas nöjdhet med Nordeas service.

*Kundnöjdhetsindex: När vi i våra hypoteser refererar till kundnöjdhet så syftar vi på detta mått

”Organizational goodness”-index* är en sammanställning av de anställdas syn på organisationens strategi, struktur, utvärderingar (det vill säga att det som organisationen värderar och belönar är relevant) samt hur väl de känner sig motiverade och tillfreds inom organisationen. Detta har framkommit genom en analys av Decision Dynamics enkäter om de anställdas uppfattning av Nordeas rådande karriärkultur. När den anställde anser att strategin, strukturen, utvärderingarna och belöningarna är välfungerande samt att de känner sig motiverade och tillfreds inom organisationen, så ökar deras totala välmående inom organisationen och ”organizational goodness”-index stiger. ”Organizational goodness”-index är således ett mått på de anställdas nöjdhet med organisationen de arbetar inom. Anledningen till att vi ville ha ett sådant mått var att vi även här ansåg att ett aggregerat mått visade ett mer allsidigt omdöme istället för de enskilda variablerna var för sig. Fortsättningsvis kommer vi att referera till ”organizational goodness”-indexet som de anställdas nöjdhet, detta eftersom vi tycker den terminologin är lättare för läsaren att förstå.

**Organizational goodness”-index: När vi i våra hypoteser refererar till de anställdas nöjdhet så syftar vi på detta mått

6.3 Hypotesprövning



Figur 17: Hypotesmodellen ger en översikt över hypoteserna. Pilarna indikerar de samband vi ämnar utreda

6.3.1 Hur påverkar en organisation de anställdas nöjdhet?

Hypotes 1: Passformen mellan de anställdas karriäriktningar och organisationens karriärkultur påverkar deras nöjdhet

Statistiktabell H1 och H2					
Karriäriktningar		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Strategi	Korrelation	0,49*	-0,26	-0,01	0,25
Struktur	Korrelation	0,44	-0,51*	0,03	0,35
Utvärderingar	Korrelation	0,07	-0,41	0,17	0,34
Motivation och tillfredsställelse inom organisationen	Korrelation	0,44	-0,21	0,34	0,46*

Tabell 1a: Passformen mellan de anställdas karriäriktningar och organisationens karriärkultur

Korrelationen anger hur internt konsistenta och nära relaterade respektive två variabler är. * indikerar ett samband och ** ett starkt samband

Drivkrafter		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Strategi	Korrelation	0,24	-0,21	-0,38	-0,14
Struktur	Korrelation	0,12	-0,22	-0,30	-0,28
Utvärderingar	Korrelation	0,07	0,01	-0,23	-0,28
Motivation och tillfredsställelse inom organisationen	Korrelation	0,50*	0,05	0,15	-0,04

Tabell 1b: Passformen mellan de anställdas drivkrafter och organisationens karriärkultur

H1+2: Avsaknad av karriärinriktningens specifika kulturförhållanden					
Karriärinriktningar		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Organizational goodness-index	Korrelation	0,11	-0,60''	-0,14	0,06

Drivkrafter		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Organizational goodness-index	Korrelation	-0,01	-0,46'	-0,55'	-0,47'

Tabell 2a: Korrelation mellan avsaknad av karriärinriktningens specifika karaktäristika och de anställdas nöjdhet

Tabell 2b: Korrelation mellan avsaknad av karriärinriktningens specifika karaktäristika och de anställdas nöjdhet

De anställdas karriärinriktningar handlar om hur de anställda rationellt ser på organisationen, det vill säga med vilka glasögon de betraktar den. Hypotesen hävdar, i enlighet med SMK-modellens resonemang, att desto mindre ett företags karriärkultur överensstämmer med medarbetarnas karriärinriktningar och drivkrafter ju mindre tillfreds är de anställda i organisationen. Undersökningen visade att respondenterna i huvudsak var linjära och utvidgande till karaktären. Det återfanns även en representation av experter och episodiska karriärinriktningar (se figur 10). Vår statistik visar att förhållandet beskrivet i hypotesen råder för de linjära karriärinriktningarna (-0,60** se tabell 2a). Ju mer de linjära ser och upplever att det saknas linjära karaktäristika i organisationen desto mindre nöjda är de inom organisationen. Statistiken tyder även på att detta förhållande gäller för de utvidgande men utan att vara statistiskt signifikant (-0,14 se tabell 2a), troligen på grund av det lilla urvalet. Om de övriga två karriärinriktningarna kan vi inte utläsa några relationer i detta avseende. Att tillfredsställelsen sjunker kan förklaras med att de anställda inte tilltalar av strategin eller trivs i organisationsstrukturen, samt att organisationens aktiviteter i form av till exempel utvärderingar, belöningar, utbildning och rekrytering inte tilltalar den enskilde medarbetaren.

Organisatorisk strategi

Nordeas strategiska tyngdpunkt har traditionellt varit att växa i marknadsandelar och konkurrera genom att vara marknadsledande, vilket borde tilltala de linjära. Respondenterna ansåg dock inte strategin vara linjär utan expertinriktad, vilket kan bero på Nordeas försök att, på kontorsnivå, frångå det försäljningsinriktade synsättet och istället fokusera på kundernas behov. Detta medför större fokus på kvalitet i rådgivningen, vilken kan vara en av anledningarna till att strategin huvudsakligen ansågs vara expertinriktad.

Att så pass många av respondenterna ansåg strategin vara utvidgande kan bero på att det nya kundperspektivet tilltalar den utvidgande karriärinriktningen i större utsträckning då denna karriärinriktning värdesätter såväl kreativitet,

flexibilitet som den sociala aspekten av servicemötet och relationen till kunden.

Organisatorisk struktur

Informanterna anser att organisationen i stort är traditionell och hierarkisk, det vill säga mer linjär till karaktären. Respondenterna ansåg dock att organisationsstrukturen var lika mycket linjär som expertinriktad (se figur 13). Trots att den organisatoriska strukturen visade sig var lika delar expertinriktad som linjär, visade statistiken att de linjära inte ansåg att organisationsstrukturen var väl fungerande. Missnöjet bland de linjära behöver nödvändigtvis inte bero på strukturens utseende utan snarare hur väl fungerande den är. En potentiell förklaring till detta kan vara Nordeas storlek vilken kan medföra att organisationen upplevs trögrörlig av de linjära som värdesätter effektivitet i arbetet.

Att organisationen uppfattas som expertinriktad kan förklaras av att kontoren, på vilka våra respondenter arbetar, är självständiga resultatenheter vilket tilltalar experterna. Strukturen ger även goda möjligheter till vidareutbildning och fördjupade kunskaper.

Många av respondenterna ansåg även strukturen vara utvidgande. Individer av utvidgande karaktär trivs bäst i en matrisorganisation. De vill att organisationen ska utvecklas genom att applicera den existerande kompetensen på nya områden eller sätt. Utifrån den information vi fått av Nordea om strategin för Retail Banking uppfattar vi det som denna form av strategiska preferens värdesätts vilket förklarar den höga frekvensen av respondenter av denna åsikt.

Utvärderingar

Utvärderingar är av stor betydelse för att upprätthålla en kommunikation mellan ledningen och de anställda. De anställda informeras och uppmuntras att agera på ett önskvärt sätt och får samtidigt feedback på deras prestationer. Utvärderingar är viktigt för motivationen då de anställdas prestationer, genom att mätas och utvärderas, uppmärksammas inom organisationen vilket tillfredställer bekräftelsebehovet. Utvärderingar är även ett medel att sätta upp nya aktivitetsmål vilket tilltalar prestationsbehovet. Ett vanligt förekommande samband är att de prestationer som utvärderas även belönas.

Utvärderingsformerna bör stämma överens med karriärinriktningarna för att de ska skapa motivation. Om den specifika karriärinriktningen inte anser att utvärdering sker av ”rätt” faktorer så kan det medföra en känsla av frustration och missnöjdhet då den anställde inte anser att rätt faktorer värdesätts. Respondenterna betraktar överlag utvärderingarna att vara av expertkaraktär (se figur 14). Utvärderingarna sker med respondenternas närmaste chef utifrån de tertiäplaner som satts upp. Dessa tertiäplaner innehåller specificerade aktivitetsmål. Målen handlar idag i huvudsak om att förbättra sättet på vilket affärsaktiviteterna utförs. Detta tilltalar experternas uppskattning av kunskap och kvalitet.

Det sker dock ingen uppföljning av hur ofta PBM:arnas tertiäplaner faktiskt utvärderas och sannolikt varierar det mellan olika kontor och chefer. Oregelbunden uppföljning kan i sin tur påverka hur de anställda upplever utvärderingen då det kan medföra en känsla av att utvärderingarna inte är särskilt viktiga.

Utveckling och utbildning

De främsta aktiviteter Nordea arbetar med i syfte att motivera de anställda är utveckling och utbildning. Den utbildning medarbetarna erbjuds har, i enlighet med de teorier vi diskuterat, syftet att förbättra medarbetarnas förmåga och möjligheter att utföra de befintliga arbetsuppgifterna. Utvecklingen har som mål att istället förbereda de anställda på framtida uppgifter. Att de anställda är väl förberedda för det nya arbetsområdet är avgörande för att den anställde ska känna sig som rätt man för uppgiften och således påverkas motivationen. Utvecklingsmöjligheter skapar även motivation då de tilltalar prestationsbehovet och behovet av självförverkligande

De individer som är ute efter snabb karriär söker sig, enligt informanterna, inte till banken. De som däremot gör det är människor som vill utvecklas och växa inom organisationen. Det kan både betyda att klättra upp i hierarkin men även att fördjupa sina kunskaper inom ett visst område. Inom en bank och dessutom en så stor organisation som Nordea finns det många olika arbetsuppgifter.

Nordea erbjuder således utvecklingsmöjligheter som i olika grader borde tilltala samtliga karriärinriktningar. Experterna tilltals av kvalitetsfokuseringen och möjligheterna till fördjupad kunskap. Individerna av linjär inriktning trivs i den försäljningsfokuserade miljön. Tillfällen till rörlighet både geografisk och kompetensmässig passar de utvidgande medan de episodiska lockas av möjligheterna till omväxling. En anledning till att statistiken visar annorlunda kan bero på att banken uppfattas som trögrörlig.

Rekrytering

Extern rekrytering förekommer idag, på grund av det anställningsstopp som råder, inte förutom när det gäller nyanställning till traineeprogrammet. Banken ser denna nyrekrytering som ett sätt att fylla på med ”nytt blod”. Det sker löpande internrekrytering och de närmaste cheferna tar numera ett mer aktivt ansvar i denna rekrytering. Det kan ses som ett försök att få en mer strategisk fokusering i rekryteringsprocessen eftersom personalavdelningen kan ha svårigheter att se vilken person som behövs på exempelvis ett kontor. Nordea arbetar således med rekrytering som ett strategiskt verktyg då de chefer som är inblandade i rekryteringsprocessen ser till individens lämplighet i den befintliga gruppen. HR-personalen har med stor säkerhet djupare kunskaper inom ämnet men kontorscheferna och andra enhetschefer har bättre insyn i vad som behövs på det specifika kontoret. När det gäller att skapa dynamik i grupper arbetar Nordea aktivt med kompetensväxling samt både geografisk och uppgiftsmässig rörlighet. Detta då nyrekrytering inte är ett alternativ.

Den omplacering av anställda som förekommer på Nordea kan leda till att motivationen hos den anställde minskar då individen kan känna en viss

maktlöshet av att flyttas runt för att organisationen bestämt att arbetsuppgifterna inte längre passar. Det finns även en risk att de nya arbetsuppgifterna känns svåra eller för omotiverande.

Resonemanget om människors olika drivkrafter, sett utifrån hur de påverkar deras nöjdhet inom organisationen, har en koppling till rekryteringsprocessen inom företag. Människor vill känna att de har de rätta drivkrafterna och förutsättningarna för att kunna utföra ett bra arbete. Upplever den anställde den inte är rätt person på rätt plats minskar motivationen och som resultat av detta prestationen. Motivationsteorier förespråkar att det för människor som drivs av sitt prestationsbehov är motiverande att hela tiden förbättra sig själv. Då PBM:arnas jobb kan karaktäriseras som relativt självständigt och innehålla en hel del försäljningsrelaterade aktiviteter leder detta prestationsbehov till framgång i form av ökad försäljning och således högre intäkter för organisationen.

Belöningar

Nordea har de senaste åren dragit ner på de yttre belöningarna. Detta beror på den hårdare skattelagstiftningen i kombination med organisationens strävan att undvika en allt för stort fokus på försäljning. Det finns idag inga yttre belöningar kopplade till de utförda prestationerna även om informanterna menar att det kan utgöra ett effektivt motivationsskapande verktyg om rätt variabler utvärderas. Nordea vill undvika en för stark fokusering på försäljning av specifika tjänster då Nordea idag hellre vill betona vikten av kundfokusering. Tidigare forskning har visat att en kombination av yttre och inre belöningar är mycket viktig vid belöning av prestationer även om det är en vanligt rådande förställning att finansiella belöningar är mest effektiva. Denna föreställning kan bero på att det traditionellt varit den vanligast förekommande formen av belöningar. Inre belöningar kan utgöras av utvärderingar av prestationer och socialt erkännande eller att få arbeta med de aspekter den anställde uppfattar som roligast. Nordea försöker att låta de anställda arbeta mer med det de finner extra intressant eller har specialistkunskaper i. Det är viktigt att betona att inre belöningar är högst subjektiva och individuella. Det en individ uppfattar som belöning kan av någon annan betraktas som ett straff.

Respondenterna ansåg belöningarna vara huvudsakligen utvidgande och expertinriktade (se figur 15). Belöningarnas uppfattning som utvidgande beror på inslagen av kompetensväxling. De expertinriktade belöningarna består av tillfällen till fördjupad kunskap.

Belöningarna, oavsett om de är inre eller yttre bör vara kopplade till utförda prestationer. Orsak-verkan sambandet är således av stor vikt. Individerna bör känna att resultatet av prestationer utförda enligt organisationens instruktioner ska löna sig. Denna känsla baseras på tidigare erfarenhet. Har vi olika drivkrafter vill vi bli belönade på olika sätt. Missriktade belöningsformer kan ha motsatt effekt jämfört med syftet. Således är belöningar ett sätt att påverka de anställdas nöjdhet med organisationen de arbetar inom.

Övriga motivationsskapande åtgärder som är intressanta att ta upp till analys är de aktiviteter som genomförs på kontorsnivå och under mer informella former. Det kan till exempel röra sig om att träna tillsammans, laga mat eller anordna föreläsningar eller besök på museum. Dessa aktiviteter tillfredställer behov av social karaktär.

Ovan har vi diskuterat olika synsätt på hur en organisation kan öka de anställdas tillfredställelse och motivation inom organisationen samt analyserat hur Nordea agerar i detta avseende. SMK-modellen talade om att det är avgörande att människors olikheter uppmärksammas då medarbetare uppskattar olika saker och drivs av olika krafter. Detta gör att ovanstående HR-aktiviteter uppfattas som olika framgångsrika och har olika effekt på olika individer. Dock kan fastställas att organisationen genom HR-aktiviteter kan påverka de anställda i såväl positiv som negativ bemärkelse. Det är därför väsentligt för ledningen att vara medveten om dessa kopplingar i det dagliga arbetet. För att vidare diskutera betydelsen av medarbetares olikheter samt att passformen mellan medarbetarna och organisationen påverkar medarbetarnas nöjdhet och välmående inom organisationen ska vi nu analysera drivkrafternas påverkan på de anställdas nöjdhet med organisationen.

Hypotes 2: Passformen mellan de anställdas drivkrafter och organisationens karriärkultur påverkar deras nöjdhet

Våra data visar entydigt att brist på organisatoriska drivkrafter som motiverar de olika karriärinriktningarna har en starkt negativ inverkan på medarbetarnas nöjdhet inom organisationen. Resultaten visade starka negativa korrelationer i samtliga fall förutom då det gäller experterna (se tabell 2b). De anställdas drivkrafter handlar i första hand om hur tillfredsställda de känner sig inom organisationen. Utgångspunkten är de drivkrafter, medvetna eller omedvetna, som varje individ motiveras av och tyngdpunkten ligger, metaforiskt uttryckt, i detta fall på hjärtat och inte hjärnan. Av respondenterna återfanns flest fall av individer som motiveras av utvidgande och linjära drivkrafter. Därefter följde, till likhet med de återfunna karriärinriktningarna, expertinriktade drivkrafter och slutligen episodiska drivkrafter.

Prövningen av hypotesen understryker det faktum att det är av avgörande vikt för en organisation att försöka tillgodose de olika individernas drivkrafter för att de ska känna sig tillfredsställda och nöjda inom organisationen. Hänsynstagande till individers olikheter bör därför beaktas i såväl utformning av strategi, struktur, utvärderingar och belöningar. På Nordea är det främst under utvecklingssamtalen som den anställde får tillfälle att påverka sin situation. Ledningen uppfattar dock att medarbetarna inte alltid uttrycker deras egentliga önskemål utan istället vad de tror att ledningen vill höra.

I samband med den första hypotesen analyserade vi de aktiviteter som Nordea främst arbetar med för att skapa motivation hos de anställda. Fokus då var hur de såg på dessa åtgärder. Här är det mer intressant att istället analysera hur dessa aktiviteter tilltalar de anställdas drivkrafter. För att undvika alltför mycket upprepningar gör vi här en sammanställd analys.

Våra data visade att de individer som kände sig mest motiverade inom organisationen var de av episodisk karaktär (0,46* se tabell 1a). Dessa individer drivs av variation och nya utmaningar. En anledning till att de som har dessa drivkrafter känner sig motiverade inom Nordea kan vara organisationens storlek som då innebär olika arbetsuppgifter. Även det faktum att Nordea för tillfället arbetar med kompetensväxling och rörlighet tilltalar den episodiska individen som värdesätter variation och nya utmaningar. Känner vi som individer att organisationen vi arbetar inom tillgodoser våra drivkrafter blir vi mer motiverade. Detta stämmer väl överens med de teorier som hävdar att vi människor blir motiverade om vi känner att våra behov kan tillfredställas genom en organisations aktiviteter.

Ovan har vi diskuterat hur organisationen kan öka nöjdheten hos de anställda. För att ytterligare undersöka betydelsen för en serviceorganisation att göra detta, ska vi i de tre nedanstående hypoteserna utreda huruvida de anställda i sin tur påverkar kundnöjdheten.

6.3.2 Påverkar de anställda kundnöjdheten?

Hypotes 3: De anställdas nöjdhet påverkar kundnöjdheten

		Kundnöjdhets-index
H3: Organizational goodness-index	Korrelation	0,52*
H4: De anställdas förståelse för serviceförväntningarna	Korrelation	0,58*
H5: De anställdas belöningar	Korrelation	0,14

Tabell 3: Sambandet mellan de anställdas nöjdhet, förståelse, belöningar och kundnöjdheten

Våra data visar att det existerar ett starkt samband mellan de anställdas nöjdhet inom organisationen och kundernas nöjdhet med servicen (0,52* se tabell 3). När de anställdas nöjdhet inom organisationen ökar så påverkas kundnöjdhetsindex positivt, det vill säga att den generella nöjdheten med servicen stiger. Detsamma gäller det omvända, att om de anställda inte är nöjda med organisationen de arbetar i påverkar det kundnöjdhetsindex negativt. Sambandet talar i enlighet med de teoretiska resonemang vi tidigare redogjort för som går ut på att den anställde påverkar kundens nöjdhet med servicen.

I ett serviceföretag är medarbetarna dess ansikte mot omvärlden eftersom de utgör den personliga kontakten kunden har med företaget. Att den anställda kan påverka kundens nöjdhet i positiv bemärkelse är mycket betydelsefullt för ett serviceföretags framtida ekonomiska välmående. En motiverad arbetsgrupp presterar bättre än medarbetare som inte är motiverade. Motiverade medarbetare är således en möjlighet att skapa konkurrensfördelar för serviceföretag.

Nordeas ledning är väl medvetna om servicepersonalens betydelse för kundernas nöjdhet och generella uppfattning av företaget. Organisationen har

ändrat sin målsättning som tidigare fokuserade på försäljning till att istället fokusera på kunden och dess behov. Detta synsätt mäter istället aktiviteter. Nordea genomför även regelbundet mätningar för att få feedback på hur kunden uppfattar Nordea. Nordea vill upprätthålla en personlig kontakt med kunden som i dagens IT-samhälle riskerar gå förlorad och uppmuntrar därför de anställda till initiativ gentemot kunden, en punkt som Nordeas kunder ofta kritiserar. Kritiken på bemötande är mycket olika och Nordea anser det vara en fråga som kräver kontinuerligt arbete och ständigt kan förbättras. Därför erbjuder Nordea kurser i personligt bemötande där de anställda till exempel lär sig hur de bäst lägger upp ett kundsamtal.

Nordea har tillsatt en kundombudsman med det huvudsakliga syftet att förebygga fel och att öka medvetenheten hos personalen om deras betydelse för servicelevereringen. Detta bidrar till att ledningen får större insyn i servicepersonalens situation och arbetsförhållande men även till att personalen i större utsträckning upplever att deras arbete uppmärksammas. Därigenom signalerar ledningen till de anställda att deras prestationer är betydelsefulla vilket har en uppmuntrande effekt på kundernas service. De anställda upplever då starkare kopplingen till kundnöjdheten.

Vid varje form av toppstyrd kontroll uppstår risken att personalen överkontrolleras. Överkontrollering minskar motivationen och i Nordeas fall verkar det även negativt då de önska vara lyhörda gentemot deras kunders behov. En alltför kontrollerad anställd hämmas i detta fall då denne inte vågar vara flexibel i servicelevereringen och kunden kan då uppfatta det som en ovilja att hjälpa till. Nordea vill därför uppmuntra de anställda att agera mer fritt och flexibelt. Nordeas ledning anser sig ge de anställda goda förutsättningar för att kunna agera i enlighet med de serviceförväntningar som ställs och tycker att eventuella brister i detta hänseende snarare är ett resultat av bristande vilja ifrån servicepersonalens sida än brist på förmåga.

Hypotes 4: De anställdas förståelse för serviceförväntningarna påverkar kundnöjdheten

I vår empiriska undersökning fann vi ett starkt samband mellan de anställdas uppfattning av ledningens serviceförväntningar och kundnöjdhetsindex (0,58* se tabell 3). Det visar att ju mer införstådda de anställda är i serviceförväntningarna ledningen ställer på dem desto högre blir kundnöjdheten.

Empirisk forskning visar att individer presterar bättre om de klart och tydligt vet hur de förväntas agera. Motivationsteorier visar att om målsättningarna är välformulerade och rimliga så känner de anställda större engagemang och motivationen ökar. Det räcker dock inte att tydligt kommunicera vilka mål som finns med de anställdas arbete de måste även vara realistiska. I vårt fall innebär det att välkommunicerade och realistiska målsättningar kan öka kundnöjdheten då de anställda känner sig mer motiverade och därför presterar bättre. Resonemanget anknyter till vad som i motivationsteorin kallas rolluppfattning. Rolluppfattningen innefattar inte bara vad det är individen vill

göra utan även vad de tror att de är förväntade att göra. Vet vi inte vad vi är förväntade att göra minskar vår arbetsmotivation och vi presterar sämre.

Informanterna anser att de anställda är klart införstådda i ledningens serviceförväntningar. Respondenterna styrkte denna uppfattning. De HR-aktiviteter som är mest relevanta för att förtydliga rolluppfattningen är feedback och utvärdering på de prestationer som individen utfört. Genom dessa aktiviteter får den anställde reda på vad som gjorts rätt men även vilka saker som skulle kunna göras bättre eller på ett annat sätt.

Hypotes 5: De anställdas belöningar påverkar kundnöjdheten

Teorierna kring förväntningar betonar hur viktigt det är för oss människor att prestationer utförda i enlighet med de förväntningar vi har på oss belönas. Om våra tidigare erfarenheter visat att så inte är fallet minskar motivationen att i fortsättning uppfylla förväntningarna. Våra data visar att om ledningen motiverar och belönar de anställda när de agerar i enlighet med serviceförväntningarna så ökar kundnöjdhetsindex. Sambandet var positivt men inte statistiskt signifikant (0,14 se tabell 3). Våra data visar även att respondenterna inte anser att de blir belönade när de agerar i enlighet med dessa förväntningar. Resultatet av detta kan bli att incitamenten för respondenterna att agera i enighet med organisationens önskemål minskar eftersom deras tidigare erfarenheter sagt dem att det inte lönar sig att göra det. Här skulle det innebära att de som inte upplever att de blir belönade blir mindre motiverade och det påverkar i sin tur kundnöjdheten negativt.

Nordea vill undvika en eventuell fokusering på enbart försäljning av specifika tjänster då organisationen idag hellre vill betona sin kundfokusering och har således dragit ner på de yttre belöningarna. Det finns inga yttre belöningar kopplade till de utförda prestationerna även om informanterna anser att det är ett alternativ om rätt faktorer belönas.

Majoriteten av respondenterna anser inte att de blir belönade när de agerar i enlighet med de förväntningar ledningen ställer på dem. Denna fråga fick det lägsta omdömet av samtliga frågor på den enkät som behandlade service. I enlighet med de motivations- och SHRM-teorier vi redogjort för ovan så föreligger då risken att deras motivation minskar och deras prestationer blir sämre. Det är relevant att medarbetaren upplever att sannolikheten av att belöningarna är direkt kopplade till arbetsinsatsen. Belöningssystemen måste dock utformas på ett sätt som förhindrar uppkomsten av intern konkurrens både på individ- och avdelningsnivå. Uppfattar de anställda inte att belöningarna är rättvisa och ett resultat att de uppfyllt organisationens förväntningar på dem minskar deras motivation inför arbetsuppgifterna.

Ovan har vi diskuterat olika aspekter av hur de anställda påverkar kundnöjdheten. Vi kan sluta oss till att detta förhållande är starkt. Vi har även argumenterat för att det råder interaktion mellan de anställda och kunderna i servicemötet samt att servicemötet kan betraktas vara en subjektiv upplevelse då tjänster är mindre synliga. Därför kan det även resoneras att kunderna

påverkar kundnöjdheten. Ett samband vi önskar utreda i nedanstående hypoteser.

6.3.3 Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen?

Hypotes 6: Kundens förståelse för kraven som ställs på dem påverkar kundnöjdheten

		Kundnöjdhets-index
H6: Kundens förståelse för kraven som ställs på dem	korrelation	0,49*
H7: Kundens enkelhet att uppfylla kraven	korrelation	0,23
H8: Lönar det sig för kunderna att uppfylla kraven	korrelation	0,40

Tabell 3: Sambandet mellan kundernas förståelse, enkelhet, belöningar och kundnöjdheten

Enkätsvaren visar att om kunderna förstår vad som förväntas av dem i deras roll som kunder så påverkar det kundnöjdhetsindex positivt (0,49* se tabell 4). De organisatoriska gränserna suddas ut och kunden spelar en allt större roll i leveransen av servicen. Produktion och konsumtion av tjänsten sker ofta samtidigt och kundens delaktighet är stor. Forskare argumenterar för att det är skillnaden mellan den förväntade tjänsten och den faktiskt upplevda tjänsten är avgörande för kundens nöjdhet. Dock är det svårt att avgöra vilka förväntningar kunden har. För att undvika att skillnaden mellan kundens förväntningar och den levererade tjänsten blir för stor samt på grund av ett stundande lagförslag, inför Nordea för tillfället ett system där PBM:arna ska skriva kontrakt med sina kunder som klargör vad kunden vill ha ut av sin kontakt med banken samt hur ofta de vill bli kontaktade och hur den kontakten ska ske. Detta kontrakt underlättar för kunderna att förstå vad som förväntas av dem. Kontraktet gör det även lättare för Nordea att uppfylla de förväntningar som kunden har och således borde kundens nöjdhet öka.

Kundernas roll i serviceutbytet är viktig för den upplevda kvaliteten av tjänsten. Nordeas kunder har dock ingen tydligt definierad sådan roll. Oklart definierade roller och oklarhet i vad som förväntas utav kunden kan leda till missförstånd och besvikelse i servicen, vilket i sin tur medför negativa känslor om servicen i dess helhet. Kunderna kan inte förväntas att spontant agera lika effektivt som de anställda. Det krävs därför tid och resurser från företaget sida för att klargöra förhållandet mellan de olika parterna. Kontraktsskrivandet vi diskuterat ovan är ett bra exempel på ett försök att klargöra detta förhållande.

För att kunderna ska kunna motiveras måste de förstå vad som förväntas av dem, ha goda möjligheter att agera i enlighet med förväntningarna samt bli belönade när de agerar enligt förväntningarna. Ett synsätt är att betrakta kunderna som "delvis anställda". Detta skulle i likhet med den personalfokuserade varianten av samma fenomen medföra en större insikt om kundens betydelse för företaget och att större resurser läggs ner på att bemöta kunden och dess behov. Lyckas ett företag med att motivera sina kunder att

engagera sig och utifrån det eliminera missförstånd och besvikelser kan en starkare relation mellan parterna byggas och kundomsättningen minska.

Hypotes 7: Kundens enkelhet att uppfylla kraven påverkar kundnöjdheten

Våra data visade här på ett svagt positivt samband men det var inte statistiskt signifikant. Det beror med största sannolikhet på det begränsade urvalet. Resultatet visade dock att sambandet gick i rätt riktning. Data indikerar hypotesens giltighet även om det inte är statistiskt signifikant (0,23 se tabell 4).

Anledningen till att vi trodde oss se ett samband mellan enkelheten i att uppfylla krav och kundernas nöjdhet positivt har sin grund i teorin. Det är svårt för individen att vara delaktig om kunden inte vet sin roll och plats. Huruvida det är enkelt eller inte kan kopplas samman med de teorier som hävdar att individen måste känna att rätt grundläggande förutsättningar finns. Ett exempel när det gäller Nordea kan vara att om det för att uppfylla de krav som organisationen ställer på kundens medverkan absolut kräver datavana, i form av användandet av dess Internettjänst, så skulle många kunder med största sannolikhet uppleva att det är allt annat än enkelt att uppfylla organisationens önskemål. Dessa individuella förutsättningar kan vara teknologi men även till exempel tid. Känner kunderna att det inte finns tid till att uppfylla de krav organisationen ställer på dem för att bästa möjliga service ska uppnås minskar motivationen och såldes även kundnöjdheten. När det gäller de anställda kan organisationen till viss del styra dess individuella förutsättningar genom att rekrytera personal men kunderna rekryteras inte och det blir som ett resultat av det svårt att styra deras individuella förutsättningar.

Kundnöjdhetsindex borde öka när det upplevs enkelt att uppfylla kraven eftersom individerna då känner att dessa krav är realistiska. Är de orealistiska minskar vår motivation eftersom det känns som om det inte finns någon chans att vi ska uppfylla dem ändå. Minskar vår motivation resulterar det i att vår prestation försämras. Huruvida kraven är realistiska eller inte kan även handla om huruvida kunden upplever att det är rimligt att de ska göra vissa saker. Att kraven inte uppfattas som rimliga kan alltså även bero på att kunderna hävdar att det inte är deras jobb att sköta vissa saker. De lämnar vissa uppgifter till ett företag för att de ska lösa det och de själva ska slippa engagera sig i det.

Det är viktigt att kanalerna genom vilken kunden kan kontakta banken och få hjälp med utförandet av sina tjänster, är anpassade så att de passar olika preferenser. Utifrån vår undersökning av Nordea så har vi förstått att kunderna kan dra nytta av att vara pålästa och ha en tydlig föreställning av vad det är de vill. Men det är inte särskilt ofta som de utnyttjar det och den förhandlingskraft som det innebär. Vi anser att det kan bero på att det för många människor inte är lätt att sätta sig in i de tjänster en bank erbjuder, till stor del beroende på tjänstens upplevda komplexitet.

Hypotes 8: Lönar det sig för kunden att uppfylla kraven påverkar det kundnöjdheten

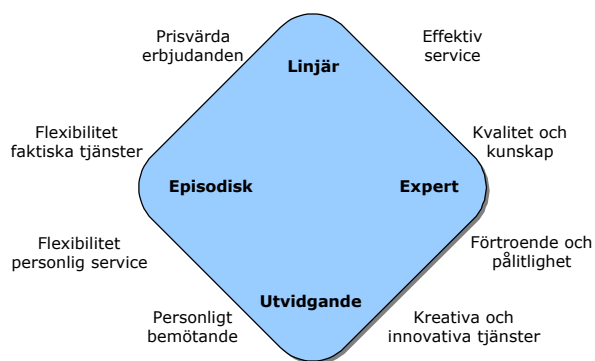
Våra empiriska fynd tyder på att det råder ett samband mellan huruvida det lönar sig för kunderna att agera enligt serviceförväntningarna och kundnöjdheten. Den statistiska signifikansen är dock inte tillräcklig, om än nära på, för att säkerställa detta (0,40 se tabell 4). Hade urvalet istället varit större hade resultaten möjligtvis blivit annorlunda.

Informanterna uppger att kunderna, genom att vara aktiva i sin roll, oberoende av sin storlek, kan förstärka sin förhandlingsroll. Det finns ett visst utrymme för förhandling i de flesta av Nordeas tjänster men det är upp till kunden att se till att den får en optimal lösning för sina behov. Det händer även att kunder som inte varit medvetna om denna förhandlingsroll och inte utnyttjat detta blivit missnöjda då situationen uppdagats och därefter omförhandlat villkoren. Detta kan tänkas medföra en viss bitterhet och känsla av misstro mot banken som i allra högsta grad är beroende av kundernas förtroende.

En möjlig teoretiskt resonemang till ovanstående analys är att om en individ, i det här fallet en kund, utifrån tidigare erfarenheter dragit slutsatsen att ett visst agerande lönar sig så ökar sannolikheten för ett likartat beteende i fortsättningen. Motivationen ökar och prestationernas kvalitet likaså. Eftersom servicens kvalitet är resultatet av ett ömsesidigt utbyte mellan kunden och den anställda så påverkar kundens prestation dess uppfattade service och därmed kundnöjdheten.

6.3.4 Vilka aspekter av servicen påverkar kundnöjdheten?

I teorin redogjorde vi för olika uppfattningar om vilka aspekter av service som kunden värdesätter. Med utgångspunkt i teorin om människors olika drivkrafter kan även spekuleras att olika aspekter av servicen tilltalar olika karriärinriktningar olika mycket. I syfte att vidare diskutera de bakomliggande faktorer som påverkar kundnöjdheten ska vi i de två följande hypoteser undersöka hur a) de olika karriärinriktningarna - det vill säga med vilka glasögon medarbetarna betraktar omvärlden, b) deras olika drivkrafter samt hur c) deras syn på organisatorisk kultur påverkar deras uppfattning av vad som är viktigt i servicen och hur de upplever kundnöjdheten. Vi prövar dessa hypoteser genom att undersöka om det föreligger samband mellan dessa nämnda faktorer (a, b, c) och vad respondenterna anser att kunderna är klart nöjda med i servicen samt vad de ansåg vara viktigt för kundnöjdheten. För att utreda detta delar vi in grundhypotesen i ett flertal delhypoteser.



Figur 18: Karriäriktningarnas olika servicevariabler

Modellen ovan illustrerar vår hypotes om hur de olika karriäriktningarna (linjära, experter, utvidgande och episodiska) tilltalas av olika variabler i servicen som påverkar deras syn på kundnöjdheten.

Hypotes 9: De anställdas karriäriktningar, drivkrafter och uppfattning av kulturen påverkar synen på service och kundnöjdheten

Hypotes 9a: De anställdas karriäriktningar påverkar kundnöjdheten

Hypotesen avser utreda huruvida de olika karriäriktningarna värdesätter olika variabler av service och hur detta förhållande påverkar kundnöjdheten. Förenklat kan det uttryckas att vi tror att ju viktigare olika individer anser en aspekt av servicen vara, till exempel effektivitet, desto mer anser de att samma aspekt i sin tur påverkar kundernas nöjdhet. Alltså:

- Ju mer linjär desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)
- Ju mer utvidgande desto högre värdering av utvidgande servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodisk desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

Servicevariabler		Karriäriktningar			
		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	0,09	0,30	0,10	0,40
Linjär	Korrelation	0,22	0,18	0,06	-0,24
Utvidgade	Korrelation	0,28	0,06	0,44	0,22
Episodisk	Korrelation	0,06	0,30	0,18	-0,06

Tabell 5: Sambandet mellan karriäriktningarna och dess specifika servicevariabler för kundnöjdhet

Vi har tidigare konstaterat, då servicekvaliteten är svårare för konsumenten att bedöma än kvaliteten på produkter, är det inte enbart servicen i sig som bedöms utan även leveransen av den. En banks tjänster är mindre synliga till karaktären vilket gör att kunden lägger större vikt vid faktorerna runt omkring tjänsten. Detta medför att det blir väsentligt att undersöka vad det är kunden värdesätter i servicen. Forskning har visat att faktorer som påverkar kundens nöjdhet är ”tangibles”, det vill säga de fysiska egenskaperna av tjänsten, till exempel bankmannens utseende. En annan faktor är ”reliability”, det vill säga pålitligheten och förtroendet som kunden känner för banken. ”Responsiveness”, betecknar hur väl banken svarar på kundens behov, ”assurance” betecknar tillförlitligheten och ”empathy”, medkänslan eller det personliga förhållandet mellan bankmannen och kunden.

Med utgångspunkt i teorin om människors olika drivkrafter kan även spekuleras att olika aspekter av servicen tilltalar olika karriärinriktningar olika mycket. Utifrån vad vi värdesätter är det rimligt att vi även ser på den service vi erbjuder olika. Om vi väldigt starkt anser en aspekt vara viktig för att kundernas service arbetar vi mer med den aspekten. Det kan även förstås utifrån att de som arbetar inom serviceföretag är kunder vid andra tillfällen och att de då värdesätter dessa faktorer i servicen.

Utifrån vår statistik kan vi inte utläsa något samband när det gäller de linjära och expertinriktade och deras respektive servicevariabler. Dock visar våra data att de föreligger ett samband mellan de karaktäriserande utvidgande faktorerna och de individerna med utvidgande karriärinriktning. Detta samband saknar dock tillräcklig styrka för att vara statistiskt signifikant (0,44 se tabell 5). Detta tyder på att de utvidgande värdesätter personligt bemötande samt kreativa och innovativa tjänster i servicen, vilket påverkar deras syn på kundnöjdheten.

Vad gäller de episodiska visar statistiken på en mycket svag negativ korrelation. Denna är dock långt ifrån signifikant. Det faktum att korrelationen är negativ pekar på att hypotesen inte är giltig men på grund av det lilla urvalet är det svårt att dra några relevanta slutsatser. Vi har således inte funnit några empiriska belägg för hypotes 9a.

Hypotes 9b: De anställdas drivkrafter påverkar kundnöjdheten

- Ju mer linjära drivkrafter desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert drivkrafter desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)
- Ju mer utvidgande drivkrafter desto högre värdering av episodiska servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodiska drivkrafter desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

		Drivkrafter			
Servicevariabler		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	-0,06	0,28	-0,11	0,19
Linjär	Korrelation	0,18	0,26	0,00	-0,02
Utvidgade	Korrelation	-0,03	0,14	-0,13	0,09
Episodisk	Korrelation	0,07	0,35	-0,15	-0,04

Tabell 6: Sambandet mellan olika drivkrafter och de specifika servicevariablerna för kundnöjdhet

Här kunde vi inte finna några statistiska indikationer av signifikans och vi fann inget stöd för vår hypotes. Generellt kan sägas att de linjära drivkrafterna visade starkare korrelation till samtliga olika servicevariabler och att de utvidgande var mer negativa till hur nöjd kunderna är med Nordeas service. Dessa korrelationer är dock så pass svaga att de inte går att dra några statistiska slutsatser.

Hypotes 9c: De anställdas upplevda kultur påverkar kundnöjdheten

- Ju mer linjär kultur desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert kultur desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)
- Ju mer utvidgande kultur desto högre värdering av utvidgande servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodisk kultur desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

		Kultur			
Servicevariabler		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	0,36	0,22	0,04	0,18
Linjär	Korrelation	0,56*	0,47	0,14	0,47
Utvidgade	Korrelation	0,47	0,42	0,34	0,44
Episodisk	Korrelation	0,49	0,37	0,00	0,42

Tabell 7: Sambandet mellan olika karriärkulturer och de specifika servicevariablerna för kundnöjdhet

När det gäller sambandet mellan den upplevda kulturen och de olika variablerna för kundnöjdhet är korrelationerna en aning starkare än i de ovanstående hypotesfallen. Vi tycker oss kunna urskilja ett mönster mellan de olika karriärinriktningarnas variabler för kundnöjdhet och respektive kultur. Dessa korrelationer är nästan signifikanta. Vidare, råder det stark korrelation mellan de linjära variablerna och expertkultur.

Hypotes 9 ämnade utreda huruvida de anställdas upplevelse av kulturen och hur väl de anser att den överensstämmer med deras drivkrafter påverkar deras syn på servicen. Vi fann inget empiriskt stöd av signifikans för hypotesen.

Hypotes 10: De anställdas karriärinriktningar, drivkrafter och uppfattning av kulturen påverkar synen på vad som är viktigt med service och kundnöjdheten

Utifrån denna hypotes ska vi undersöka om det finns ett statistiskt samband mellan individerna av olika karriärinriktningarna och deras uppfattningar om vad som är viktigt i service. Det kan tänkas att korrelationerna i detta fall borde vara starkare då det har att göra med medarbetarnas egna värderingar om servicen vilka borde korrespondera bättre med deras individuella synsätt, drivkrafter och uppfattningar om den organisatoriska kulturen än i hypotes 9 som istället handlade om hur de uppfattar kundernas nöjdhet med servicen.

Hypotes 10a: De anställdas karriärinriktningar påverkar deras syn på vad som är viktigt i service och därmed kundnöjdheten

- Ju mer linjär desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)
- Ju mer utvidgande desto högre värdering av utvidgande servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodisk desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

Servicevariabler		Karriärinriktningar			
		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	0,23	0,06	0,17	-0,02
Linjär	Korrelation	-0,15	0,31	-0,02	-0,40
Utvidgade	Korrelation	0,03	0,14	0,00	0,12
Episodisk	Korrelation	0,31	0,13	0,45	0,02

Tabell 8: Sambandet mellan karriärinriktningarna och dess prioritering av olika servicevariabler

Statistiken uppvisade korrelationer mellan de linjära karriärinriktningarna och de linjära variablerna för kundnöjdhet. Korrelationen var dock inte stark (0,31 se tabell 8). Vi fann även en korrelation mellan experterna och de expertkaraktäristiska variablerna för kundnöjdhet. Denna korrelation var dock ännu svagare (0,23 se tabell 8). Om de övriga två karriärinriktningarna visar statistiken inga samband av relevans.

Hypotes 10b: De anställdas drivkrafter påverkar deras syn på vad som är viktigt i service och därmed kundnöjdheten

- Ju mer linjära drivkrafter desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert drivkrafter desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)

- Ju mer utvidgande drivkrafter desto högre värdering av utvidgande servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodiska drivkrafter desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

		Drivkrafter			
Servicevariabler		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	-0,27	0,32	0,18	0,52*
Linjär	Korrelation	-0,22	0,20	0,62**	0,34
Utvidgade	Korrelation	0,04	-0,06	0,01	0,07
Episodisk	Korrelation	0,02	0,17	-0,11	-0,06

Tabell 9: Sambandet mellan olika drivkrafter och dess prioritering av olika servicevariabler

Om förhållandet mellan de olika drivkrafterna och de olika variablerna för kundnöjdhet återfinns inga statistiskt relevanta korrelationer.

Hypotes 10c: De anställdas uppfattningar av den organisatoriska kulturen påverkar deras syn på vad som är viktigt i service och därmed kundnöjdheten

- Ju mer linjär kultur desto högre värdering av linjära servicevariabler (pris och effektivitet)
- Ju mer expert kultur desto högre värdering av expert servicevariabler (kunskap och kvalitet, förtroende och pålitlighet)
- Ju mer utvidgande kultur desto högre värdering av utvidgande servicevariabler (kreativa och innovativa tjänster, bemötande)
- Ju mer episodisk kultur desto högre värdering av episodiska servicevariabler (flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen, flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet)

		Kultur			
Servicevariabler		Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Expert	Korrelation	0,30	0,07	0,28	0,26
Linjär	Korrelation	0,08	-0,04	0,22	-0,29
Utvidgade	Korrelation	0,13	0,12	0,06	-0,40
Episodisk	Korrelation	0,30	0,26	0,28	0,38

Tabell 10: Sambandet mellan olika karriärkulturer och dess prioritering av olika servicevariabler

Korrelationerna mellan de olika servicevariablerna och karriärkulturen var svagare än de återfunna i hypotes 9. Vi hittar en relativt stark korrelation mellan expertkulturen och de expertkaraktäristiska servicevariablerna (0,30 se tabell 10). Detta förhållande gäller även för de episodiska där en korrelation på 0,38 identifierades (se tabell 10). Dessa korrelationer är dock inte signifikanta och vi kan inte utesluta det faktum att det kan röra sig om slumpmässiga samband.

Efter att ha prövat de teoretiska hypoteser vi ställt upp har vi kunnat identifiera vissa mönster och samband. I nästa kapitel ska vi sammanfatta de viktigaste slutsatserna vi fått fram i vår studie.

Slutsatser

I följande kapitel sammanfattar vi vår studie. Med utgångspunkt i de frågor vi ställde i problemdiskussionen samt de relevanta hypoteserna för vardera frågeställning sammanställer vi här studiens huvudsakliga resultat. Vi ger slutligen förslag på framtida forskning.

6.4 Sammanfattning av studien

Vårt syfte var att sammanföra teorier kring SHRM, motivation samt service och därigenom analysera hur serviceföretag motiverar de anställda att förbättra kundnöjdheten. Analysen omfattade dels teoretiska resonemang, dels en empirisk studie av en av Nordens största banker, Nordea.

Utifrån våra teoristudier sammanställde vi hypoteser. Dessa hypoteser prövade vi mot det empiriska underlag vi samlat in ifrån vår enkätstudie på 20 slumpmässigt utvalda personliga bankmän på Nordea region syd. De utifrån hypoteserna identifierade statistiska sambanden värderades och analyserades därefter utifrån de lärdomar vi dragit ifrån teoristudierna samt den insamlade kvalitativa informationen om Nordeas HR-arbete och syn på service. Därefter sammanställdes de huvudsakliga resultaten.

6.5 Sammanfattning av studiens resultat

Hur kan en organisation påverka de anställdas nöjdhet med organisationen?

Motivationsskapande åtgärder är avgörande för de anställdas nöjdhet med organisationen. Tidigare forskning visar att tillfredsställelse av behov som bekräftelsebehov, självförverkligande och prestationsbehov driver motivationen. För att uppnå detta krävs dock att den anställde förstår vad som förväntas av denne samt att det finns goda möjligheter att uppfylla dessa förväntningar. Om individen dessutom belönas när förväntningarna uppfyllts, ökar motivationen ytterligare. SHRM erbjuder möjligheter att genom olika aktiviteter göra detta och är därför betydelsefullt för skapande av motivation.

HR-aktiviteter utgörs vanligen av rekrytering, utvärderingar, belöningar och utveckling. Ekonomiska belöningar betraktas fortfarande vara en av de mest effektiva formerna av belöningar. Utifrån våra motivationsteorier motsvarar detta enbart en liten del av de faktorer som skapar motivation. Enligt teori om självförverkligande och prestationsbehov har utbildning och utveckling betydligt större effekt för motivationsskapande. Tillika är status och

erkännande av stor betydelse. Nordea arbetar med utveckling och utbildning som främsta motivationsskapande medel.

Vad som motiverar medarbetare skiljer sig från individ till individ. Hypotes ett och två visade att det existerar ett samband mellan de anställdas nöjdhet och hur väl organisationens strategi, struktur, utvärderingar, och belöningar stämmer överens med de olika karriärinriktningarna och deras drivkrafter. Resultatet stödjer SMK-modellens resonemang och förhållandet visade att desto högre graden av överensstämmelse var ju mer tillfredställda och motiverade känner de anställda sig inom organisationen.

Påverkar personalens nöjdhet med organisationen kundernas uppfattade nöjdhet med servicen?

Vårt resultat visar att de anställdas nöjdhet med den organisation de arbetar i påverkar kundnöjdheten. Detta har sin grund i de motivationsteorier som hävdar att nöjda anställda presterar bättre. Är de anställda nöjda med organisationen de arbetar inom förmedlar de även en positiv bild av organisationen till de kunder de möter. För serviceföretag har sambandet mellan personalens tillfredsställelse med organisationen och kundernas nöjdhet med servicen en stor betydelse då leveransen av servicen är beroende av personalens ageranden. Motiverad personal presterar bättre och erbjuder således bättre service.

Våra data stödde således hypotesen att det existerar ett starkt samband mellan hur nöjda de anställda är och deras uppfattning av kundernas nöjdhet. Vidare fann vi en svag indikation på att om de anställda blir belönade när de agerar enligt serviceförväntningarna som ledningen har så påverkar det den uppfattade kundnöjdheten. En betydligt starkare korrelation återfanns för att de anställdas förståelse för serviceförväntningarna påverkar den uppfattade kundnöjdheten. Hypoteserna har stärkt oss i vår övertygelse om hur viktigt det är med HR-aktiviteter som tilltalar de anställda och ökar deras förståelse för den betydelse de har i leveransen av servicen och därigenom ökar deras motivation.

Påverkar kundens medverkan dess nöjdhet med servicen?

Vi hävdar att kunderna själva har en viktig roll i deras nöjdhet med servicen. Kundernas roll bör vara tydliggjord så att de förstår vad som förväntas av dem. Vår undersökning har visat att detta samband föreligger och att kundernas uppfattade nöjdhet påverkas av huruvida de är medvetna om sin roll och förstår vad som förväntas av dem. I hypotesprövningen återfanns ett samband mellan kundernas förståelse och kundnöjdheten. Även det faktum att de lönar sig för kundernas att agera enligt förväntningarna påverkar kundnöjdheten positivt. När det gäller huruvida det är enkelt för kunderna att agera på önskvärt sätt visade inte våra data på något samband av signifikans. Nordea har försökt klargöra både kundernas roll och förväntningarna de har på sin kontakt med banken genom att tillsammans med kunderna skriva kontrakt över vad kunderna vill ha ut av servicen banken erbjuder. Det gäller dock inte bara att klargöra kundernas roll utan även att dessa roller ska vara

möjliga och enkla att uppfylla. Det är lönlöst för en organisation att utarbeta mål för kundernas agerande om kunderna upplever dessa som orimliga. Sambandet däremellan var i vår undersökning positivt om än svagt.

Det är även viktigt att kunderna känner att det lönar sig att agera i enlighet med förväntningarna som ställs på dem. Våra data indikerade att den uppfattade kundnöjdheten ökar om kunderna upplever att det lönar sig att agera på det för organisationen önskvärda sättet.

Vilka aspekter av servicen påverkar den uppfattade kundnöjdheten?

Kvaliteten på service är svårare för kunden att bedöma än kvaliteten på produkter. En banks service är av mindre synlig karaktär vilket medför att kunden lägger ännu större vikt vid de faktorer som omger servicen. Dessa faktorer utgörs till exempel av den fysiska miljön, pålitligheten de känner gentemot banken, effektivitet i servicen samt det personliga bemötandet kunden får.

Då bankers tjänster generellt är mycket likartade har det bemötande kunderna får en avgörande betydelse för deras val av bank. Nordea är medveten om detta och arbetar kontinuerligt med denna aspekt av servicen. Detta arbete har uppmärksammats hos respondenterna som samtliga ansåg bemötandet av kunderna vara av största relevans.

I syfte att undersöka kopplingen mellan de olika serviceaspekterna och de olika karriärinriktningarna prövade vi detta samband i våra hypoteser. Vi fann dock inga statistiskt signifikanta samband som styrkte att människors olikheter även medför att vi värdesätter olika aspekter av servicen. Detta kan mycket väl bero på det begränsade urvalet på vilket studien genomfördes. För att vidare utreda kopplingen skulle det vara intressant att pröva hypotesen på ett större urval. Vilket vi diskuterar i förslagen för framtida forskning.

6.6 Framtida forskning

Vår studie har visat att det föreligger samband mellan hur väl en organisations medarbetare trivs inom organisationen och kundernas nöjdhet. För att vidare undersöka detta förhållande är det av intresse att utföra liknande studier på fler organisationer och med ett större antal respondenter. Detta eftersom ett antal av våra hypoteser visade ett visst statistiskt stöd men inte tillräckligt för att vara signifikant. Därför anser vi det vara av stort intresse att genomföra större undersökningar för att klargöra de eventuella sambanden tydligare.

Ytterligare forskning vi finner relevant att genomföra är jämförande studier på flera olika organisationer inom såväl privat som offentlig sektor. Detta för att kartlägga huruvida individer med skilda karriärinriktningar söker sig till olika typer av organisationer.

För att djupare undersöka hur kundnöjdheten påverkas vore det av stor relevans att genomföra en empirisk studie utifrån kundens perspektiv där de

olika aspekterna av servicen betraktas. En studie som utforskar förhållandet mellan individers olikheter och hur detta påverkar vad de värdesätter i servicen vore av intresse. En sådan studie skulle kunna bestå av en kvantitativ kartläggning av kundernas åsikter.

En avgränsning vi valde att göra i syfte att begränsa undersökningens omfattning var utforskandet av servicepersonalens inneboende potential som marknadsföringsverktyg. Denna typ av undersökning skulle inkludera en studie av marknadsföringslitteratur. En koppling mellan de anställda som marknadsföringsverktyg och de olika karriäriktningarna skulle även kunna göras i syfte att utreda om den interna marknadsföringen kan anpassas utifrån de olika typernas karriäriktningar och drivkrafter.

6.7 Motivationsskapande i serviceföretag ökar kundnöjdheten

Vårt syfte var att sammanföra teorier kring SHRM, motivation och service och därigenom analysera hur serviceföretag motiverar de anställda att förbättra kundnöjdheten. Vi ställde i problemdiskussionen även ett antal inledande frågor som vi avsåg utreda. I den genomförda studien har vi analyserat dessa frågor och vi anser därmed att vi uppfyllt vårt syfte.

7 Litteraturlista

7.1 Tryckta källor

- Armstrong, M. (1992) *Human Resource Management -Strategy & Action*, Kogan Page Limited, London
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindquist, L. (1988) *Organisationsteori- Struktur, Kultur och Processer*, Liber-Hermods, Malmö
- Banking & Finance in Sweden* (1993) KPMG, Bohlins, Stockholm
- Barney, J. B. (2001) "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nr. 1, s. 41-56
- Beer, M. (1984) *Managing human assets*, Free Press, New York
- Bowen, D. E. (1986) "Managing Customers as Human Resources in Service Organization", *Human Resource Management*, Vol. 25, Nr. 3, s. 371-383
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996) "Career pandemonium: Realigning organizations and individuals", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, Nr. 4, s.52-66
- Butler, J. E., Ferns, G. R & Napier, N. K (1991) *Strategy and Human Resource management*, South Western Pub, Cincinnati
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge -How Organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York
- Ehrnrooth, M. (1997) *The Resource-based View and Strategic Human Resource Management*, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland
- Eneroth, K. (1997) *Strategi och kompetensdynamik- en studie av Axis Communications*, Lund University Press, Lund
- Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul. F. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Femte upplagan. Liber Ekonomi, Stockholm
- Esaiasson, P., Gilljam, M. & Oscarsson, H. (2001) *Metodpraktikan- Konsten att studera samhälle individ och marknad*, Nordstedts Juridik, Stockholm
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, A. M. (red.) (1984) "The organizational Context of Strategic Human Resource Management", *Strategic Human Resource Management*, s. 19-32, John Wiley & Sons, New York

- Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota
- Grönroos, C. (1992) *Service Management- Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*, ISL Förlag, Göteborg
- Hall, D.T. (1984) "Human Resource Development and Organizational Effectiveness", red. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, A. M., *Strategic Human Resource Management*, s. 159-182, John Wiley & Sons, New York
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hegewisch, A. & Brewster, C. (1993) *European Development in Human Resource Management*, Kogan Page Limited, London
- Hochschild, A. R. (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Andra upplagan University of California Press, Berkley
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Andra upplagan, Lund
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*; Vol 38, Nr 3, s. 635-668
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1995) *The effect of Human Resource Management practices on productivity*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts
- Kempton, J. (1995) *Human Resource Management and Development-Current Issues an themes*, Palgrave, New York
- Kling, K. (2001) "Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna", *Pharma Industri*, Nr. 3,
- Körner, S. (1993) *Praktisk statistik*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Larsson, R. (2001) *Decision Dynamics Karriärmodell –Forskningsbakgrund*, *Decision Dynamics*
- Larsson, R, Svensson, K & Ulvenblad, P. O, (1993) *Strategic Human Resource Management of Services: Matching Customers, Employees and Job design in Banks*, Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J., Holmquist, M. & Tarnovskaya, V. (2003) "International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden", *Journal of Management Executive*, Vol. 17, Nr. 1, s. 7-19
- Latham, G. P. (1984) "The Appraisal System as a Strategic Control", red. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, A. M., *Strategic Human Resource Management*, s. 87-100, John Wiley & Sons, New York
- Lawler III, E. E. (1984) "The Strategic Design of Reward Systems", red. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, A. M., *Strategic Human Resource Management*, s. 127-148, John Wiley & Sons, New York

- Lovelock, C. H. (1992) *Managing Services-Marketing Operations and Human Resources*, 2:a upplagan, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lucarelli, C. M. (2001) *Linking management development to firm performance through competencies and capabilities*, The College of Saint Rose, Albany, New York
- Lundahl, U. & Skärvard, P-H. (1997) *Utredningmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Luthans, F. & Stajkovic, A. D. (1999) "Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, Nr. 2, s. 49-57
- Marquardt, R. (1990) *Bankers Internationalisering: Dimensioner för fortsatt forskning*, Working Paper 1990/3, Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet
- Maslow, A. B. (1970) *Motivation & Personality*, Andra upplagan, Harper & Row, New York
- Miller, E. (1984) "Strategic Staffing", red. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, A. M., *Strategic Human Resource Management*, s. 57-68, John Wiley & Sons, New York
- Mills, P. K. & Morris, J. H. (1986) "Clients as "Partial" Employees of Service Organization: Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nr. 4, s. 726-735
- Noon, M. & Blyton, P. (1997) *The realities of Work*, Macmillan Press Ltd., London, U.K.
- Nordea (2003a) Nordea Annual Review 2002, Stockholm
- Nordea (2003b) Nordea Annual Report 2002, Stockholm
- Parasuram, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* Vol. 49, s. 41-50
- Parasuram, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nr. 1, s. 12-37
- Pfeffer, J. (1985) "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Nr. 1, s. 55-72
- Porter, L. W. & Lawler III, E. E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois
- Rosengren, K.-E. & Arvidson, P. (1992) *Sociologisk Metodik*, Almqvist & Wiksell, Stockholm
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985) "Employee and Customer Perceptions of Services in Banks: Replication and Extension", *Journal of Psychology*, Vol. 70, No. 3, s. 423-433
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993) "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Nr. 4, s. 39-52

Smith, M. (red) (1991) "Selection in Organisations" *Analyzing Organisational Behaviour*, s. 28-47
MacMillan Press LTD, London

Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998) "Careers in the Next Millenium: Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nr 2, s. 165-185

Vroom, Victor (1964) *Work and Motivation*, John Wiley & Sons Inc, New York

Wright, L. P. (1991) "Motivaton in Organizations" Smith, Mike (red) *Analyzing Organisational Behaviour*, s. 77-102, MacMillan Press LTD, London

7.2 Muntliga källor

Gunilla Ekeroth, HR-partner region syd, Nordea. Personlig intervju 10/12 2003

Margrethe Grönkvist, HR-partner region Stockholm, Nordea. Telefonintervju 17/12 2003

Karin Lövgren, kundombudman, Nordea. Telefonintervju 18/12 2003

Per-Ola Göransson, regionchef Stockholm, Nordea. Telefonintervju 19/12 2003

Ulla Tuvehjelm, regionchef region syd, Nordea. Telefonintervju 22/12 2003

Eva Borgström Carrick; HR-Chef Retail Banking, Nordea. Telefonintervju 7/1 2004

7.3 Elektroniska källor

Nordea www.nordea.com

7.4 Företagsinternt material

Platsannons på Nordeas Intranät för personlig bankman, 10/12 2003



Karriärinriktningar

**Frågeformulär
Version 2.01SE**

**Dr. Kenneth R. Brousseau
Professor Michael J. Driver**

Decision Dynamics AB är specialister inom strategisk personal- och organisationsutveckling. Konsultverksamheten baseras på internationellt ledande företagsekonomisk forskning om beslutsfattande, human resource management, karriärutveckling och strategisk förändring.

Decision Dynamics AB
Forskningsbyn IDEON, Ole Römers väg 16, 223 70 Lund
Tel: +46 46 181530, Fax: +46 46 181539
E-mail: info@decisiondynamics.se

*Detta frågeformulär ber Dig ange Din inställning till olika karriärvägar.
Svara på bifogat svarsformulär genom att för varje fråga markera den siffra
som bäst motsvarar Din uppfattning.*

Människor har olika uppfattningar om "den ideala karriären", d v s vilken typ av karriär eller arbetsliv som man tycker skulle vara bäst. Dessa skillnader kan ses i:

- hur ofta man vill byta arbetsområde eller förändra sitt yrke (t ex från redovisare till marknadsförare),
- förändringens riktning och
- de typer av uppgifter som ingår i arbetet.

Använd skalan nedan för att ange hur pass väl följande mönster överensstämmer med hur Din ideala karriär skulle se ut om inga begränsningar fanns:

1	2	3	4	5
<i>Väldigt lite</i>	<i>Ganska lite</i>	<i>Medel/måttligt</i>	<i>Ganska mycket</i>	<i>Väldigt mycket</i>

Förändring av arbetsområde eller yrke:

1. Ett nytt arbetsområde varje 1-4 årsperiod	1	2	3	4	5
2. Ett nytt arbetsområde varje 5-10 årsperiod	1	2	3	4	5
3. Ett nytt arbetsområde efter 10 eller fler år	1	2	3	4	5
4. Ingen förändring alls	1	2	3	4	5

Förändringens riktning:

5. Klättra allt högre i organisationens hierarki	1	2	3	4	5
6. Stanna inom samma arbetsområde	1	2	3	4	5
7. Sidledes till nytt arbetsområde	1	2	3	4	5
8. Ingen bestämd riktning	1	2	3	4	5

Förändring av arbetsinnehåll:

9. Mer ledande, administrativa eller styrande uppgifter	1	2	3	4	5
10. Mer tekniskt komplexa arbetsuppgifter	1	2	3	4	5
11. Byta ut tidigare arbetsuppgifter mot helt nya och annorlunda arbetsuppgifter	1	2	3	4	5
12. Annorlunda uppgifter som bygger på Dina tidigare arbetsuppgifter	1	2	3	4	5
13. Mer specialiserade arbetsuppgifter	1	2	3	4	5
14. Förbättra utförandet av nuvarande arbetsuppgifter	1	2	3	4	5

*Nedan beskrivs olika typer av karriärer. Läs först igenom texten.
Ange sedan hur pass väl varje typ beskriver Din ideala karriär.*

Karriärtyp 1

Betydande förändring av arbetsområde vart femte till tionde år. Dessa förändringar innebär byten till annorlunda men näraliggande kompetensområden och arbetsuppgifter (d v s de nya kompetenserna bygger vidare på de tidigare kompetenserna). Förändringarna kan vara åt sidan eller uppåt.

Karriärtyp 2

Stanna inom ett arbetsområde och klättra uppåt inom organisationen eller yrkesgruppen. Befattningar som inte innebär en förändring uppåt är endast önskvärda om de skapar framtida möjligheter till avancemang uppåt.

Karriärtyp 3

Stanna inom ett arbetsområde eller yrke. De huvudsakliga arbetsuppgifterna innebär en användning eller fördjupning av kompetensen inom detta område, snarare än att byta arbetsområde eller klättra uppåt i en organisation.

Karriärtyp 4

Betydande förändring av arbetsområde sker varje 1-4 årsperiod. Dessa förändringar innebär inte nödvändigtvis avancemang uppåt inom organisationen eller yrkesgruppen, utan utgör byten till helt nya arbetsområden som mestadels kräver helt annorlunda kompetenser och innebär helt nya arbetsuppgifter.

*Använd skalan nedan för att ange hur pass väl varje karriärtyp ovan beskriver
Din ideala karriär (antag att det inte finns några begränsningar).*

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>		
	<i>Väldigt lite</i>	<i>Ganska lite</i>	<i>Medel/måttligt</i>	<i>Ganska mycket</i>	<i>Väldigt mycket</i>		
15. Karriärtyp 1			1	2	3	4	5
16. Karriärtyp 2			1	2	3	4	5
17. Karriärtyp 3			1	2	3	4	5
18. Karriärtyp 4			1	2	3	4	5

Människor skiljer sig åt avseende vilka faktorer som påverkar deras beslut i arbetslivet. Använd skalan nedan och markera i vilken omfattning du tror att följande faktorer kommer att inverka på Dina framtida karriärbeslut.

	1	2	3	4	5		
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket		
19. Erhålla hög prestige och status			1	2	3	4	5
20. Slippa organisatoriska begränsningar			1	2	3	4	5
21. Möjlighet att utföra Ditt arbete utan detaljstyrning			1	2	3	4	5
22. Frånvaro av strikta regler och förordningar			1	2	3	4	5
23. Möjlighet att påverka målen för Ditt arbete			1	2	3	4	5
24. Möjlighet att lätt byta arbete			1	2	3	4	5
25. Fördjupa Din fackkunskap			1	2	3	4	5
26. Erhålla en mycket stabil och säker anställning			1	2	3	4	5
27. Utveckla och förbättra Din förmåga att leda och kontrollera			1	2	3	4	5
28. Erhålla en mycket hög lön			1	2	3	4	5
29. Utveckla och utbilda andra			1	2	3	4	5
30. Utveckla Dig själv som person			1	2	3	4	5
31. Ge Dig in på nya och annorlunda uppgifter			1	2	3	4	5
32. Påverka och leda andras arbete			1	2	3	4	5
33. Arbeta tillsammans med andra människor			1	2	3	4	5
34. Utveckla eller skapa något nytt eller annorlunda			1	2	3	4	5
35. Få stor uppskattning för Dina specialistkunskaper			1	2	3	4	5
36. Testa Dig själv gentemot utmanande mål			1	2	3	4	5
37. Använda Din kompetens för att utveckla organisationen			1	2	3	4	5
38. Upptäcka vilken/a typ/er av arbete som Du kan göra bäst			1	2	3	4	5

SLUT PÅ FRÅGEFORMULÄRET OM KARRIÄRINRIKTNINGAR.

Kontrollera att varje fråga på svarsformuläret är besvarad.

TACK!



Organisatorisk karriärkultur

Version 2.2SE

**Dr. Kenneth R. Brousseau
Professor Michael J. Driver
Docent Rikard Larsson**

Decision Dynamics AB är specialister inom strategisk personal- och organisationsutveckling. Konsultverksamheten baseras på internationellt ledande företagsekonomisk forskning om beslutsfattande, human resource management, karriärutveckling och strategisk förändring.

Decision Dynamics AB
Forskningsbyn IDEON, Ole Römers väg 16, 223 70 Lund
Tel: +46 46 181530, Fax +46 46 181539
E-mail: info@decisiondynamics.se

INSTRUKTIONER

Detta frågeformulär går ut på att få en uppfattning om Din organisations kultur genom att dess medarbetare ger sin syn på organisationens inriktning, utformning, värderingar och belöningsystem. Det finns inga rätt eller fel svar, utan alla medarbetares uppfattningar utgör tillsammans det bästa "facit". Även om Du inte har varit anställd så länge eller känner dig osäker på någon fråga, så svara ändå efter bästa förmåga då allas synpunkter på samtliga frågor är viktiga för att få en helhetsuppfattning om kulturen.

Var vänlig och besvara de följande frågorna genom att välja det sifferalternativ som Du anser vara mest lämpligt enligt skalan nedan. Svara på bifogat svarsformulär.

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
1. Hur pass inriktad är Din organisation på att snabbt ta tillvara nya affärsidéer och möjligheter som "fångas i flykten"?					1 2 3 4 5
2. Hur pass starkt inriktad är Din organisation på att växa och bli så stor som möjligt?					1 2 3 4 5
3. Hur pass inriktad är Din organisation på att endast erbjuda varor och tjänster med högsta kvalitet och tillförlitlighet?					1 2 3 4 5
4. Hur pass inriktad är Din organisation på att utveckla ett brett sortiment av kreativa och varaktiga produkter?					1 2 3 4 5
5. Hur pass platt struktur med få formella hierarkiska nivåer har Din organisation?					1 2 3 4 5
6. Hur pass formella rapporteringsrutiner och tydliga beslutsvägar finns det mellan chef och anställd i Din organisation?					1 2 3 4 5
7. Hur pass informell och föränderlig struktur har Din organisation?					1 2 3 4 5
8. Hur mycket är Din organisation uppbyggd som en matris (d v s som ett rutnät där man rapporterar i två riktningar till t ex marknads- och projektansvarig)?					1 2 3 4 5
9. Hur pass viktig anser man att de anställdas fackkunskap och erfarenhet är i Din organisation?					1 2 3 4 5
10. Hur pass viktig anser man att de anställdas personliga utveckling är i Din organisation?					1 2 3 4 5
11. Hur pass viktig anser man att de anställdas ledarskapsförmåga är i Din organisation?					1 2 3 4 5
12. Hur pass viktig anser man att de anställdas förmåga att snabbt anpassa sig till nya uppgifter eller arbetsområden är i Din organisation?					1 2 3 4 5
13. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ge dem allt högre lön, bonus och andra förmåner ju högre upp i organisationen de når?					1 2 3 4 5
14. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ge dem mer utrymme att utveckla och använda sin kreativitet?					1 2 3 4 5
15. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ofta erbjuda nya, utmanande och kortvariga uppgifter?					1 2 3 4 5
16. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att uppmärksamma deras kompetens och ge speciella belöningar såsom möjligheter att delta vid professionella sammankomster?					1 2 3 4 5
17. Hur mycket belönar Din organisation framgångsrika anställda med befordran till chefspositioner?					1 2 3 4 5
18. Hur mycket belönar Din organisation anställda genom att ge dem större möjlighet till självständigt risktagande?					1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
19.	Hur mycket belönar Din organisation anställda genom att erbjuda dem arbetsuppgifter som gör det möjligt att bredda deras kompetenser?				1 2 3 4 5
20.	Hur mycket belönar Din organisation specialister genom att erbjuda dem eget budgetansvar och speciella utmärkelser för framstående prestationer?				1 2 3 4 5
<i>Hur väl stämmer följande påståenden på Din organisation? (svara på samtliga delfrågor)</i>					
21.	Organisationen är främst inriktad på att:				
	a) utveckla nya produkter och tjänster som bygger på tidigare kompetens;				1 2 3 4 5
	b) koncentrera sig på att förbättra kvaliteten på dess nuvarande aktiviteter;				1 2 3 4 5
	c) konkurrera om marknadsandelar och expandera på internationella marknader;				1 2 3 4 5
	d) snabbt uppfatta och flexibelt anpassa sig till förändringar i kunders önskemål.				1 2 3 4 5
22.	Organisationens främsta konkurrensfördel är att erbjuda:				
	a) snabba, enkla och anpassade lösningar på kundproblem;				1 2 3 4 5
	b) hög kvalitet och pålitlighet;				1 2 3 4 5
	c) ett brett sortiment med kompletterande produkter;				1 2 3 4 5
	d) konkurrenskraftiga priser genom kostnadseffektiv stordrift.				1 2 3 4 5
23.	Organisationens framtida vision är i första hand att:				
	a) bibehålla fokuseringen på högsta tillförlitlighet inom nuvarande verksamhet;				1 2 3 4 5
	b) bli extremt snabb på att utnyttja nya möjligheter;				1 2 3 4 5
	c) bli störst och ledande på marknaden;				1 2 3 4 5
	d) bli en mycket innovativ produktutvecklare.				1 2 3 4 5
24.	Organisationens främsta kompetenser är:				
	a) starkt ledarskap och effektivitet;				1 2 3 4 5
	b) djupa specialistkunskaper;				1 2 3 4 5
	c) flexibilitet och nätverkande med olika kunder och organisationer;				1 2 3 4 5
	d) kunskapsbredd och kreativ förnyelse av produkter.				1 2 3 4 5
25.	Organisationen består främst av:				
	a) självstyrande arbetsgrupper, tvärfunktionella team och komplexa projekt;				1 2 3 4 5
	b) många hierarkiska nivåer som bildar en hög pyramid;				1 2 3 4 5
	c) stabila avdelningar som är specialiserade på särskilda funktioner;				1 2 3 4 5
	d) små och tillfälliga arbetsgrupper som bildas för att lösa problem som dyker upp.				1 2 3 4 5
26.	Individernas auktoritet i organisationen baseras främst på att man:				
	a) kan hantera förändringar och många olika människor;				1 2 3 4 5
	b) är chef (d v s hur högt man är i hierarkin);				1 2 3 4 5
	c) har djup kunskap och teknisk kompetens;				1 2 3 4 5
	d) är kreativ och bra på teamwork.				1 2 3 4 5
27.	Organisationens struktur:				
	a) förändras vid behov för att stödja kreativa och långvariga projekt;				1 2 3 4 5
	b) är uppdelad i flera konkurrenskraftiga och affärsorienterade resultatenheter;				1 2 3 4 5
	c) är ett informellt nätverk som kontinuerligt förändras;				1 2 3 4 5
	d) är utformad för att bibehålla och förbättra aktiviteter i stabila funktioner.				1 2 3 4 5
28.	I organisationen bedöms det som särskilt viktigt att de anställda:				
	a) är kreativa;				1 2 3 4 5
	b) är hängivna höga standards avseende kvalitet och precision;				1 2 3 4 5
	c) har lätt att komma i kontakt med nya människor (t ex genom stora personliga nätverk);				1 2 3 4 5
	d) är produktiva och effektiva.				1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
29. Organisationen värderar främst de anställdas:					
a) ledarskapsförmåga;					1 2 3 4 5
b) djupa specialistkompetenser ("att kunna mycket om lite");					1 2 3 4 5
c) breda generalistkompetenser ("att kunna lite om mycket");					1 2 3 4 5
d) anpassningsförmåga avseende att tillfredsställa kundernas behov.					1 2 3 4 5
30. Organisationen belönar främst de anställda baserat på deras:					
a) senioritet, lojalitet och fackkunskap;					1 2 3 4 5
b) samarbetsförmåga i grupper och projekt;					1 2 3 4 5
c) snabba lärande och rörlighet;					1 2 3 4 5
d) uppnådda ekonomiska resultat och effektivitet;					1 2 3 4 5
31. Organisationen belönar de anställda genom att erbjuda möjlighet till:					
a) befordran och ledarutveckling;					1 2 3 4 5
b) erkännande som specialister och fördjupad fackkunskap;					1 2 3 4 5
c) deltagande i kreativa, spännande och komplexa projekt;					1 2 3 4 5
d) självständigt och fritt arbete i en informell miljö.					1 2 3 4 5
32. Förutom en ordinarie lön, erbjuds personalen framförallt:					
a) omedelbar kontantersättning för snabba insatser;					1 2 3 4 5
b) speciellt bonussystem för chefer;					1 2 3 4 5
c) långsiktig trygghet och förmåner som t ex pensioner och försäkringar;					1 2 3 4 5
d) stöd för utbildning som stimulerar deras personliga utveckling av nya kompetenser och kunskaper.					1 2 3 4 5
33. Själva arbetsinnehållet är motiverande genom att framförallt erbjuda:					
a) ett stabilt och säkert arbete inom sitt yrkesområde;					1 2 3 4 5
b) nya och omväxlande arbetsuppgifter;					1 2 3 4 5
c) möjligheter till att prestera, påverka och bli befordrad;					1 2 3 4 5
d) arbetsrotation som bidrar till en kompetensbreddning.					1 2 3 4 5
34. Överlag verkar de flesta av organisationens anställda anse att:					
a) den nuvarande strategin (d v s inriktningen) är bra;					1 2 3 4 5
b) uppleva att organisationens nuvarande utformning fungerar väl;					1 2 3 4 5
c) anse att det nuvarande utvärderingsystemet (d v s vad organisationen värderar och belönar) är relevant;					1 2 3 4 5
d) känna sig motiverade och tillfredsställda.					1 2 3 4 5
35. Hur säker känner Du Dig på Dina svar i frågorna 1-34 ovan?					1 2 3 4 5
36. Hur lika tror Du att Dina svar i detta frågeformulär är jämfört med de andra anställdas svar?					1 2 3 4 5

SLUT PÅ FRÅGEFORMULÄRET.

Kontrollera att Du har svarat på SAMTLIGA frågor (inklusive delfrågorna) och tydligt markerat dessa i svarsformuläret.

TACK!

Bilaga 3

Syftet med nedanstående frågor är att kartlägga vad Ni anser om Nordeas service och vad Ni upptattar att kunderna tycker om den. Vi vill återigen betona att alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Markera med "X" i den box som bäst korresponderar med Din egen uppfattning om påståendena. Observera att Ni ska använda samma användarnamn som på de två andra enkäterna.

Namn:

Skalan går ifrån 1-5:

1 Stämmer dåligt

2 Stämmer ganska dåligt

3 Stämmer delvis

4 Stämmer ganska bra

5 Stämmer bra

Frågor	1	2	3	4	5
1.Nordeas service är överlag bra.					
2.Nordeas ledning motiverar personalen att arbeta för att kunderna ska få bästa möjliga service.					
3.De Personliga Bankmännen är klart införstådda i vad ledningen förväntar sig av dem när det gäller service.					
4.Nordeas Personliga Bankmän har goda möjligheter att agera i enlighet med dessa förväntningar och därmed ge kunderna bra service.					
5.Nordeas Personliga Bankmän blir belönade när de agerar i enlighet med serviceförväntningarna som ledningen ställer.					
6.De Personliga Bankmännens roll är viktig för kundernas generella uppfattning av Nordea.					
7.Nordeas kunder är införstådda i vilka krav som ställs på dem för att bra service ska erhållas.					
8.Det är enkelt för kunderna att uppfylla de krav som ställs för att de ska få bra service.					
9.Det lönar sig för Nordeas kunder att agera på det sätt som Nordea vill att de ska göra.					
10.Av följande påståenden, vilka anser Du vara viktiga för kundnöjdheten.					
• Prisvärda erbjudanden är viktiga.					
• Effektiv service är viktig.					
• Kunskap och kvalitet i rådgivningen är viktigt.					
• Förtroende och pålitlighet är viktigt.					
• Flexibilitet och anpassningsbarhet i personlig service (tid och behov) är viktigt.					
• Flexibilitet och anpassningsbarhet i det faktiska tjänsteutbudet (Telefonbank, Internetbank etc.) är viktigt.					
• Kreativa och innovativa tjänster är viktigt.					
• Personligt bemötande är viktigt.					
11.Av följande påståenden, vilka uppfattar Du Nordeas kunder vara klart nöjda med.					
• Kunderna är klart nöjda med Nordeas prisvärda erbjudanden.					
• Kunderna är klart nöjda med den effektiva servicen.					
• Kunderna är klart nöjda med kunskapen och kvaliteten i rådgivningen.					
• Kunderna är klart nöjda med det förtroende och den pålitlighet de känner inför Nordea.					
• Kunderna är klart nöjda med flexibiliteten och anpassningsbarheten i den personliga servicen (tid och behov).					
• Kunderna är klart nöjda med flexibiliteten och anpassningsbarheten i Nordeas faktiska tjänsteutbudet (Telefonbank, Internetbank etc.).					
• Kunderna är klart nöjda med de kreativa och innovativa tjänster som Nordea erbjuder.					
• Kunderna är klart nöjda med det personligt bemötandet de får hos Nordea.					
12.Dina svar stämmer överens med Dina kollegors					

Nordeas motiverande åtgärder för PBM:are i södra Sverige

Frågor till Gunilla Ekeröth, Nordea Malmö, 2003-12-10

1. Vad innebär Ditt jobb som HR partner på Nordea? Hur länge har Du jobbat på Nordea?
2. Hur ser HR organisationen ut? (Regionalt/centralt)
3. Vilket syfte har HR organisationen och dess aktiviteter?
4. Hur stor uppmärksamhet får HR aktiviteter i Nordea? Finns en medveten koppling mellan HR och strategi? Har det skett en förändring i arbetet med HR och utrymmet som dessa får på dagordningen?
5. Hur ser HR aktiviteterna ut? Vad jobbar Ni mest med? Nyttjas en kombination av olika aktiviteter?
 - rekrytering (utbildningsnivå hos PBM:are)
 - utvärdering (feedback)
 - belöning (monetära/sociala erkännanden)
 - utveckling (karriär/utbildning)
6. Övriga motivationsskapande aktiviteter?
7. Betraktas olika individers egenskaper och önskemål i utformningen av HR aktiviteter?
8. Följs HR aktiviteterna upp? (Nyckeltal?)
9. Hur viktiga anser Du PBM:arnas roll vara för kundernas upplevda service?
10. Anser Du att PBM:arna har goda förutsättningar att leverera bästa möjliga service?
(tid/miljö/information/kunskap)
11. Finns det några belöningar kopplade till PBM:arnas prestationer? (behålla kunder/skapa nya kunder/försäljning av försäkringar etc.)
12. Vad betraktar Nordea som god service?
13. Vad tror du kunderna värdesätter mest i servicemötet med PBM:arna? (prisivärda erbjudanden/effektiv service/kunskap/kvalitet/pålitlighet/flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen och Nordeas faktiska tjänsteutbud/kreativa och innovativa tjänster)
14. Hur betraktas kundens roll i servicelevereringen? (kunden som ”partial employee”)
15. Belönas kunderna när de uppträder på ett för Nordea önskvärt sätt?

Nordeas HR-arbete

Frågor till Margarethe Grönqvist, Nordea Stockholm, 2003-12-17

1. Vad innebär Ditt jobb som HR partner på Nordea? Hur länge har Du jobbat på Nordea?
2. Hur ser HR organisationen ut? (Regionalt/centralt)
3. Vilket syfte har HR organisationen och dess aktiviteter?
4. Finns det övergripande riktlinjer för HR organisationen inom koncernen?
5. Hur stor uppmärksamhet får HR aktiviteter i Nordea? Finns en medveten koppling mellan HR och strategi? Har det skett en förändring i arbetet med HR och utrymmet som dessa får på dagordningen?
6. Hur ser HR aktiviteterna ut? Vad jobbar Ni mest med? Nyttjas en kombination av olika aktiviteter?
 - rekrytering (utbildningsnivå)
 - utvärdering (feedback)
 - belöning (monetära/sociala erkännanden)
 - utveckling (karriär/utbildning)
7. Övriga motivationsskapande aktiviteter?
8. Betraktas olika individers egenskaper och önskemål i utformningen av HR aktiviteter?
9. Följs HR aktiviteterna upp? (Nyckeltal?)
10. Vilket betyg får Nordea hos kunderna för bemötande?

Kundaspekten av Nordeas service

Frågor till Karin Lövgren, Kundombudsman, Nordea Stockholm, 2003-12-17

1. Vad innebär Ditt jobb som Kundombudsman på Nordea? Hur länge har Du jobbat på Nordea?
2. Vad betraktar Nordea som god service?
3. Vad tror du kunderna värdesätter mest i servicemötet med PBM:arna? (prisivärda erbjudanden/effektiv service/kunskap/kvalitet/pålitlighet/flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen och Nordeas faktiska tjänsteutbud/kreativa och innovativa tjänster)
4. Utvärderas kundernas nöjdhet? I så fall, vad visar dessa undersökningar?
5. Hur viktiga anser Du PBM:arnas roll vara för kundernas upplevda service?
6. Anser Du att PBM:arna har goda förutsättningar att leverera bästa möjliga service? (tid/miljö/information/kunskap)
7. Finns det några belöningar kopplade till PBM:arnas prestationer? (behålla kunder/skapa nya kunder/försäljning av försäkringar etc.)
8. Hur betraktas kundens roll i servicelevereringen? (kunden som ”partial employee”)
9. Belönas kunderna när de uppträder på ett för Nordea önskvärt sätt?

Kundaspekten av Nordeas service

Frågor till Per-Ola Göransson och Ulla Tuvehjelm

1. Vad innebär Ditt jobb på Nordea? Hur länge har Du jobbat på Nordea?
2. Vad betraktar Nordea som god service?
3. Vad tror du kunderna värdesätter mest i servicemötet med PBM:arna? (prisvärda erbjudanden/effektiv service/kunskap/kvalitet/pålitlighet/flexibilitet och anpassningsbarhet i den personliga servicen och Nordeas faktiska tjänsteutbud/kreativa och innovativa tjänster)
4. Hur viktiga anser Du PBM:arnas roll vara för kundernas upplevda service?
5. Anser Du att PBM:arna har goda förutsättningar att leverera bästa möjliga service? (tid/miljö/information/kunskap)
6. Finns det några belöningar kopplade till PBM:arnas prestationer? (behålla kunder/skapa nya kunder/försäljning av försäkringar etc.)
7. Hur betraktas kundens roll i servicelevereringen? (kunden som ”partial employee”)
8. Belönas kunderna när de uppträder på ett för Nordea önskvärt sätt?

Nordeas HR-arbete

Frågor till Eva Borgström-Carrick, HR-chef, Nordea Stockholm, 2004-01-07

1. Vad innebär Ditt jobb som HR-chef på Nordea? Hur länge har Du jobbat på Nordea?
2. Hur ser HR organisationen ut? (Regionalt/centralt)
3. Vilket syfte har HR organisationen och dess aktiviteter?
4. Finns det övergripande riktlinjer för HR organisationen inom koncernen?
5. Hur stor uppmärksamhet får HR aktiviteter i Nordea?
6. Finns en medveten koppling mellan HR och strategi?
7. Har det skett en förändring i arbetet med HR och utrymmet som dessa får på dagordningen?
8. Hur ser HR aktiviteterna ut? Vad jobbar Ni mest med? Nyttjas en kombination av olika aktiviteter?
 - rekrytering (utbildningsnivå)
 - utvärdering (feedback)
 - belöning (monetära/sociala erkännanden)
 - utveckling (karriär/utbildning)
9. Övriga motivationsskapande aktiviteter?
10. Betraktas olika individers egenskaper och önskemål i utformningen av HR aktiviteter?
11. Följs HR aktiviteterna upp? (Nyckeltal?)

Hej!

Som Din kontorschef tidigare informerat Dig om deltar Nordea i södra Sverige som fallföretag för en magisteruppsats i företagsekonomi vid Lunds Universitet. Uppsatsens syfte är att analysera hur tjänsteföretag kan motivera sina anställda att bemöta kunderna och ge dem bästa möjliga service. Den grupp inom Nordea som vi fokuserar på är Er Personliga Bankmän. Ni är 20 stycken som deltar i undersökningen.

Det vi vill att Du ska göra är att besvara tre olika enkäter. En enkät handlar om Dig och frågorna syftar till att skapa en bild av vilken karriärtyp Du är och vad det är som motiverar Dig. Den andra rör företaget Du arbetar i och hur Du uppfattar karriärkulturen inom organisationen. Den tredje, som finns bifogad i detta mail som ett Word-dokument, handlar om hur Du anser att Nordea motiverar Er samt vad kunderna tycker om Nordeas service. Vi uppskattar verkligen att Du tar dig tid att besvara dessa frågor, det tar ca 20-30 minuter. Vi behöver Dina svar senast den 18:e december och ber Dig respektera detta datum.

De två första enkäterna svarar du på online genom att göra enligt nedan:

1. Gå till www.decisiondynamics.se
2. Klicka på "login" högst upp till vänster (vit text)
3. Välj "First time user registration"
4. Uppge registration - nummer DD1022
5. Följ instruktionerna
6. Besvara både karriärfrågeformuläret och kulturformuläret (ett i taget) och när Du är klar så klickar Du på den gröna rutan och frågeformuläret skickas till oss. Om Du vill göra ett uppehåll i besvarandet av enkäterna går det bra att spara och fortsätta vid ett senare tillfälle. Detta gör Du genom att klicka på den gula rutan. När Du sedan ska fortsätta besvarandet loggar Du in med de personliga uppgifter Du angivit vid första inloggningen.

Bifogat som ett Word-dokument finns ett antal kompletterande frågor som vi skulle uppskatta om Du svarade på i det skickade dokumentet och sedan maila tillbaka det till oss. Var uppmärksamma på att Ditt svar sparats innan Du returnerar enkäten. För att vi ska kunna matcha svaren från de olika enkäterna ber vi Dig ange samma användarnamn även i denna enkät som Du använde vid inloggningen på Internet. Observera att det går bra att använda ett fiktivt namn. Naturligtvis behandlas all information konfidentiellt.

Vi ber Dig således att:

- fylla i två frågeformulär online på www.decisiondynamics.se enligt instruktionerna ovan.
- besvara frågorna i det bifogade dokumentet och returnera det via e-mail.

Om ni har några frågor angående undersökningen eller Er medverkan tveka inte att höra av Er.

Med vänliga hälsningar

Cecilia von Axelson 070-7452910

Charlotta Sylvén 070-9450486