



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Värderingar för frontlinjepersonalen Möjliggörande eller begränsande?

Oscar Olsson 891120-3951
Justus Winbladh 850515-4198

Handledare:
Johan Hultman
Filippa Säwe

Examensarbete KSKK01
VT 2013
Augusti 2013

Sammanfattning

Fallföretaget har en väl utformad värdegrund som bygger på ett antal värderingar som knyts samman genom företagsandan. Frontlinjepersonalen arbetar i stora drag efter att följa värderingarna, i största möjliga mån i mötet med kunden. Värderingar kan te sig på olika vis beroende på hur väl medarbetarna har möjlighet att ta till sig värderingarna. Är värderingarna väl anammade leder det ofta till att personalen motiveras i mötet med kunden och att värdegrunden då kommer att utgöra ett stöd för att veta hur olika scenarier kan lösas. Om personalen inte har getts tillräcklig information om värderingarna eller av annan anledning inte tagit till sig dem fullt ut, kan det medföra att personerna ifråga har svårt att veta hur de förväntas agera i ett kundmöte. Det finns flera lösningar för att kommunicera värderingar, lärande i arbete och utbildning är två av de vanligaste metoderna.

Nyckelord

HRM, Servicekultur, Empowerment, Värderingar, Företagsanda

Förord

Vi vill först och främst tacka våra kontaktpersoner på fallföretaget. Utan er hade vi inte fått tillgång till er organisation och intern information. Vi även tacka de som ställt upp på intervjuer och respondenterna i enkätundersökningen, för att ni har delat med era uppfattningar och erfarenheter. Utan er hade vi aldrig haft möjlighet att ta del av den information som nu utgör grunden i denna uppsats.

Vi önskar även tacka våra handledare Johan Hultman och Filippa Säwe för den tid och de råd som de bidragit med under uppsatsskrivandets färd.

Vi vill även passa på att tacka er som stöttat oss och tagit er tid att läsa igenom våra texter under processens gång, er input och feedback har varit viktig.

Mycket nöje!

Helsingborg, 2013-08-20

Undertecknad, Oscar Olsson & Justus Winbladh

Innehållsförteckning

1. Inledning	s. 5
1.1 Problemformulering	s. 6
1.2 Syfte	s. 6
2. Metod	s. 6
2.1 Teoretisk referensram	s. 7
2.1.1 Empirisk införskaffning	s. 7
2.2 Expertintervju	s. 8
2.2.1 Expertintervju motiveras	s. 8
2.2.2 Utförande	s. 8
2.3 Dokumentanalys	s. 9
2.3.1 Studerade dokument	s. 9
2.3.2 Dokumentanalyser motiveras	s. 9
2.3.3 Utförande	s. 10
2.4 Enkätundersökning	s. 11
2.4.1 Enkätundersökning motiveras	s. 11
2.4.2 Utförande	s. 12
2.4.3 Dataanalys	s. 12
2.5 Kvalitativa intervjuer	s. 13
2.5.1 Kvalitativa intervjuer motiveras	s. 13
2.5.2 Utförande	s. 13
2.6 Etiskt förhållningssätt	s. 14
2.7 Reflektioner av undersökningsmetodik	s. 15
3. Teori	s. 16
3.1 HRM, Human resource management	s. 16
3.1.1 HRM & företagspolicy	s. 17
3.1.2 HRM & företagsstrategi	s. 17
3.1.3 HRM & lärande i arbetet	s. 18
3.2 Servicekultur	s. 19
3.2.1 Introduktion till kulturbegreppet	s. 19
3.2.2 Servicekultur i serviceverksamheter	s. 19
3.2.3 Servicemötet & kundens medverkan	s. 20
3.2.4 Servicekultur & en gemensam värdegrund	s. 21
3.2.5 Servicekultur & motiverande värderingar	s. 22
3.2.6 Servicekultur & företagsutveckling	s. 22
3.2.7 Servicekultur i arbetsgrupper	s. 23
3.2.8 Att kommunicera mål och värderingar	s. 24
3.3 Empowerment	s. 25
3.3.1 Introduktion till Empowerment	s. 25
3.3.2 Empowerment i serviceverksamheter	s. 25
3.3.3 Empowerment & frontlinjepersonal	s. 26
3.3.4 Empowerment och företagsstrategi	s. 26
3.3.5 Empowerment i kvalitetscirklar	s. 27
3.3.6 Empowerment i arbetsgrupper	s. 28
3.3.7 Empowerment & företagsutveckling	s. 29
4. Empiri & analys	s. 30
4.1 Introduktion	s. 30
4.2 Gemenskap – Laganda och glädje	s. 31

4.2.1 Fallföretagets synvinkel	s. 31
4.2.2 Frontlinjepersonalens synvinkel	s. 32
4.3 Enkelhet - Organisering och kommunikation	s. 33
4.3.1 Fallföretagets synvinkel	s. 33
4.3.2 Frontlinjepersonalens synvinkel	s. 34
4.4 Ansvarstagande – Våga för att vinna	s. 35
4.4.1 Fallföretagets synvinkel	s. 35
4.4.2 Frontlinjepersonalens synvinkel	s. 36
4.5 Kostnadsmedvetenhet – präglar vardagen	s. 37
4.5.1 Fallföretagets synvinkel	s. 37
4.5.2 Frontlinjepersonalens synvinkel	s. 38
4.6 ”Företagsandan” – Den samlade värdegrunden	s. 40
4.6.1 Fallföretagets synvinkel	s. 40
4.6.2 Frontlinjepersonalens synvinkel	s. 41
4.7 Fokuserad analys av enkätundersökningen	s. 43
5. Slutsats & diskussion	s. 45
5.1 Slutsats	s. 45
5.1.1 Möjligheter	s. 45
5.1.2 Begränsningar	s. 47
5.2 Stärka positiva effekter och undvika problem	s. 49
5.3 Avslutande diskussion	s. 51
5.4 Förslag på utvidgad forskning	s. 51
6. Källförteckning	s. 53
Bilaga 1	s. 57
Bilaga 2	s. 58
Bilaga 3	s. 62
Bilaga 4	s. 65
Bilaga 5	s. 92

1. Inledning

Företag och organisationer som är verksamma inom servicebranschen är beroende av att dess frontlinjepersonal levererar kvalitativ service till kunden. För att skapa en röd tråd och för att kunna styra organisationens utveckling framåt och efter önskad målsättning, formulerar företagsledningen värderingar och en samlad värdegrund. Utan gemensamma värderingar på en arbetsplats tenderar frontlinjepersonalen att bli förvirrade, servicekvaliteten blir godtycklig och i slutändan föreligger risken att kunderna blir missnöjda. Kommunikation till samtliga medarbetare är en förutsättning för att värderingarna ska kunna bli starkt befästa. Vidare krävs det också att värderingarna accepteras av samtliga medarbetare för att de ska utgöra en gemensam drivkraft i det dagliga arbetet. Att för företagsledningen formulera värderingar som faller i dess tycke och smak är enkelt genomfört, men dessa kommer att bli värkningslösa om frontlinjepersonalen ser värdegrunden som ”tomma ord” från ledningen. Utbildning, kommunikation och lärande i arbetet är metoder som får frontlinjepersonalen att ta del av och följa värderingarna. Lyckas företagsledningen i detta, inte helt okomplicerade arbete, kan frontlinjepersonalen ta med sig värderingarna som ett stöd i servicemötet med kunden. Frontlinjepersonalen är företags ansikte utåt och kan de genom värdegrunden finna ett stöd för sitt agerande i mötet med kunden, då uppnår företaget en röd tråd i levererad servicekvalitet.

För att få djupare inblick i hur värderingar påverkar frontlinjepersonal har vi valt ett fallföretag för att på så vis förena teori med empiriska undersökningar som grundar sig på hur det fungerar på just det utvalda företaget. Fallföretaget som vi fått förmånen att ägna denna uppsats är ett stort, välkänt företag med en stark och tydlig värdegrund, som är verksamma så väl nationellt som globalt. De är ett försäljningsföretag som samtidigt, i allra högsta grad, är en utpräglad serviceverksamhet, varför de får anses som en utmärkt aktör att applicera på denna studie på. Med hänsyn till grundläggande värderingar i vårt fallföretag kommer vi med studien förklara innebörden av dessa och dess möjliga påverkan i frontlinjepersonalens dagliga arbete. Vi ämnar även belysa hur frontlinjepersonalen upplever de organisatoriska värderingarna och hur riktlinjer motiverar önskvärt beteende i linje med organisatoriska målsättningarna. Målsättningen med studien hos fallföretaget är att framkalla en bättre förståelse för den organisatoriska företagskulturen och serviceverksamhetens visioner, utifrån vilka vi avser identifiera eventuella faktorer som påverkar frontlinjepersonalen i mötet med kunderna.

1.1 Problemformulering

Servicesektorns framväxt bidrar till ett krav på att moderna serviceverksamheter måste genomsyras av en stabil företagskultur som ska möta konsumentens önskan om bästa möjliga serviceprodukt. Det organisatoriska arbetet handlar om etablering och implementering av en stabil värdegrund med visionen om hur medarbetarna ska agera och vilka värderingar de ska förmedla i mötet med kunderna. En lyckad värdegrund kan skapa en homogen företagskultur där alla strävar efter gemensamma målsättningar, allt beroende på hur värderingar och riktlinjer är utformade. De kan antingen skapa möjligheter eller begränsningar för frontlinjepersonalen i mötet med kunderna beroende på hur de förmedlas till medarbetarna.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att studera organisatoriska värderingar och dess inverkan på frontlinjepersonalen i mötet med kunderna. Via studien önskar vi kartlägga eventuella paralleller för hur grundläggande värderingar kan skapa möjligheter eller begränsningar för frontlinjepersonalen på fallföretaget. Vi vill också belysa relationen mellan organisatoriska målsättningar, frontlinjepersonal och servicekvalitet. Den frågeställning vi formulerar lyder enligt följande;

”Centrala värderingar och riktlinjer, vilka möjligheter eller begränsningar skapar de för frontlinjepersonalen på fallföretaget, i mötet med kunden?”

För att kunna besvara vår frågeställning är syftet i första hand att genom empiriska undersökningar ta reda på vilka värderingar som är mest centrala utifrån fallföretagets värdegrund. Vidare kommer vi även fokusera på företagsandan på fallföretaget då denna kan ses som en sammanfattning av hur värdegrund och värderingar upplevs för frontlinjepersonalen. Utöver att precisera värderingarnas möjliggörande och begränsande egenskaper kommer vi även att belysa vad man som företag kan göra för att stärka värderingarnas möjligheter samt minska dess begränsningar.

2. Metod

Detta kapitel avser att precisera och förklara den metodik som ligger till grund för studien. Inledningsvis presenteras området för den information som vi önskar ställa till förfogande och därefter hur vi på bästa vis tror oss tillhandahålla denna. Vi definierar valda tillvägagångssätt

och ämnar motivera det empiriska materialet och dess förhållning till den teoretiska referensramen av akademisk litteratur kring våra huvudteorier *HRM*, *servicekultur* och *empowerment*. Vi bestämde tidigt att genomföra insamlingen av empiriskt material med ett iterativt tillvägagångssätt. Det förklaras enklast genom ett kontinuerligt arbete med hänsyn till samspelet mellan insamling och analys av teoretisk- och empirisk data (Bryman, 2009, s. 22). Detta med motiveringen att på bästa vis lägga grunden för besvarandet av vår frågeställning. I vidare bemärkelse genererar teori och empiri tillsammans en bättre insikt i uppsatsens huvudområden.

2.1 Teoretisk referensram

I ändamål att studiens teoretiska referensram ska bidra med tillfredsställande kunskap genomförde vi en förstudie med fokus på tidigare forskning och litteratur. Förarbetet gav oss en översikt av information som senare ledde till formuleringen av studiens syfte, problemområde och frågeställning. Detta medförde kartläggning av fördjupande litteratur och valet av relevanta teorier. Grundläggande för denna förstudie var att en god förståelse för problemområdet skapades och till en början genomfördes sökningar utifrån mer övergripande nyckelord som är länkade till våra huvudteorier.

Tillvägagångssättet för insamlingen av teoretiskt och empiriskt underlag har skett genom iterativ förhållning med förankring i fallstudie i fallföretaget. Begreppet innebär att en upprepande process, det vill säga att rör sig fram och tillbaka mellan teori och empiri (Bryman, 2009, s. 22).

2.1.1 Empirisk införskaffning

Både kvantitativ och kvalitativ metodik utgör grunden för fallstudien, vilket har skett genom en expertintervju (bilaga 1), tre dokumentanalyser (bilaga 2), en enkätundersökning (bilaga 3) och två kvalitativa intervjuer (bilaga 5). Kvantitativ forskning karaktäriseras av att forskaren väljer att mäta och sätta siffror på genomförda undersökningar, medan kvalitativ forskning snarare handlar om att söka ord och förklaringar till den sociala verklighet som undersöks. (Bryman, 2009, s. 35). *Validitet* och *reliabilitet* är något som vi varit noggranna med vid praktiserandet av valda undersökningsmetoder. Kortfattat handlade detta om att ta reda på att undersökningarna verkligen undersökte vad de syftade att göra samt att resultaten av

undersökningarna inte har påverkats felaktigt av diverse faktorer och fått falska värden (Patel, Davidson, 2011, s. 102, 103.).

Tyngdpunkten i vår empiriska undersökning bestod huvudsakligen av en omfattande enkätundersökning där frontlinjepersonalen på vårt fallföretag har varit målgrupp. När det gäller presentationen av våra undersökningsmetoder i detta metodkapitel har vi valt att ställa dem i kronologisk ordning. För att skapa en röd tråd har vi därför valt att ha samma rangordning i bilagorna. Motivet med den kronologiska ordningen är att läsaren ska ges möjlighet att tydligt kunna följa vår arbetsgång och i vilken ordning olika metodiska undersökningar genomfördes.

2.2 Expertintervju

2.2.1 Expertintervju motiveras

En kvalitativ intervju genomfördes för att skapa inblick i hur enkätfrågorna på bästa möjliga vis kunde formuleras. Detta gjordes för att få fram de viktigaste riktlinjerna utifrån vilka centrala värderingar fallföretaget vill förmedla till frontlinjepersonalen. Intervjun genomfördes med vice HR-ansvarig på vårt fallföretag, det vill säga en befattning som arbetar med personalfrågor. Tillsammans med denna person, som även var vår ursprungliga kontaktperson, kom vi fram till att expertintervju var bästa upplägg för att kunna tillgodose oss en så bra bild som möjligt av hur arbetet går till på fallföretaget och vilka värderingar som förmedlas till frontlinjepersonalen. Syftet var att skapa kunskap om deras arbetsmetoder, värderingar och att få tillgång till dokument och därigenom inbringa heltäckande material för att kunna utforma enkäten. Här handlade det om att skapa en förståelse för hur vi kunde använda våra huvudteorier i enkätfrågorna, på ett sätt som gör att respondenterna förstår vad vi menar.

2.2.2 Utförande

En expertintervju genomfördes i ett konferensrum på fallföretaget 2013-05-22 och mötte kriterierna för en kvalitativ intervju. Detta styrks av att intervjupersonen hade möjlighet att utifrån egna ord besvara frågorna samt att intervjun hade en låg grad av strukturering. En lista med frågor och teman som önskades beröras och besvaras användes (bilaga 1). Därutöver gavs intervjupersonen utrymme att tala fritt och själva berätta om fallföretagets värderingar,

riktlinjer och hur frontlinjepersonalen arbetar i servicemötet med kunden. Denna kvalitativa intervju fångade alltså intervjupersonens subjektiva värderingar och dennes syn på värderingar, frontlinjepersonal, samt hur en enkätundersökning kunde utformas för att uppnå bästa möjliga resultat. Upplägget gjorde alltså i allra högsta grad att så väl intervjuare som intervjuperson var medskapare i detta samtal vilket ytterligare karaktäriserar just det faktum att intervjun ifråga var kvalitativ (Patel, Davidson, 2011, s. 81, 82.).

Intervjun var till största del utformad som en ostrukturerad intervju. En lista med punkter förekom med teman och några, dock inte för många, frågor men i detta fall liknade den till största del en ostrukturerad intervju. Detta kännetecknades av att intervjun till sin natur gestaltade sig som ett vanligt, informativt samtal där vi fick tillgång till information och gavs möjlighet att ställa frågor där så behövdes. Motivet med denna intervju var att fördjupa oss i företagskultur, riktlinjer och värderingar och även att tillsammans med fallföretaget komma fram till hur man bäst kan anpassa enkätfrågorna till frontlinjepersonalen utifrån att förena teoretiska ramar med det praktiska arbetet på företaget (Bryman, 2009, s. 301; Ryen, 2004, s. 56, 57).

2.3 Dokumentanalys

2.3.1 Studerade dokument

Dokument 1 utgörs av fallföretagets hemsida och är ett officiellt dokument.

Dokument 2 är ett inofficiellt tryckt dokument i form av en handbok för personalen för att kunna anamma fallföretagets grundläggande värderingar.

Dokument 3 är ett inofficiellt tryckt dokument i form av en broschyr som behandlar fallföretagets personalvision. Här fann vi kortfattad information om företagets visioner och målsättningar för hur personalen ska arbeta och agera.

2.3.2 Dokumentanalyser motiveras

Dessa studier utfördes med hjälp av olika dokument som påvisar fallföretagets värderingar och riktlinjer för hur frontlinjepersonalen förväntas agera i servicemötet med kunden. Material som erhöles i samband med expertintervjun utgjorde till stor del grunden för dokumentanalyserna. Materialet utgjordes av en handbok för hur medarbetarna bör förhålla sig till fallföretagets värdegrund samt en broschyr angående fallföretagets personalvision.

Därutöver genomfördes en dokumentanalys av hemsidan för att belysa vilka ideal och värderingar som förmedlas angående företagets syn på personalen. I första hand genomfördes studie av dokument 1, 2 och 3 för att skapa ytterligare underlag för hur enkätfrågorna kunde formuleras till frontlinjepersonalen på fallföretaget. Syftet med dessa dokumentanalyser var även att klargöra vilka riktlinjer företaget vill förmedla till frontlinjepersonalen angående hur de ska agera och vilka värderingar som ska beaktas i servicemötet med kunden. Sammantaget användes dessutom studien av de tre dokumenten för att tydligt ge insikt i vilka värderingar fallföretaget fokuserar på, något som vidare kommer att belysas i analysen (bilaga 2).

2.3.3 Utförande

Virtuella källor, det vill säga dokument upprättade på internet, kan utgöra en grund för dokumentanalys. Viktigt är här att fastställa att internetkällan i sammanhanget är trovärdig och kan anses vara en pålitlig källa. Detta är något som vi har haft i åtanke då vi genomfört vår expertintervju och klargjort specifikt vilka värderingar företaget har velat fokusera på angående personalinformation på hemsidan (Bryman, 2009, s. 367, 368). I samband med dokumentanalysen av fallföretagets hemsida användes analys av visuella objekt. Denna analys handlar oftast om att tolka fotografier och för vår del utgick detta ifrån att reflektera kring vilka värden bilderna på hemsidan ville förmedla. Fokus låg på de bilder som fanns i anslutning till personalinformationen på hemsidan och särskilt intressant var att fundera kring de bilder som fanns kopplade till var och en av värderingarna för personalen. Här handlade det både om att se bilden i sig samt även att tolka en helhet av samtliga fotografier. Fotografierna på hemsidan får räknas som naturliga bilder då de visar en naturlig, om än något arrangerad, vardag. Denna analys handlade alltså inte främst om att tolka fotot rakt upp och ner utan att istället söka syftet bakom det och vilka värderingar det vill symbolisera (Bryman, 2009, s. 360).

Dokument 2 och 3 utgör inga direkt officiella dokument. Trots att de inte är officiella kunde de ändå användas i denna studie, i enlighet med hur andra dokument kan analyseras enligt metodikteori (Bryman, 2009, s. 362, 363). Här handlade det alltså om att läsa det skriftliga materialet och summera vilka värderingar och riktlinjer som genomgående riktade sig mot hur frontlinjepersonalen ska agera i servicemötet med kunden. Sammantaget användes en kvalitativ innehållsanalys vid studier av dokument 2 och 3. Som tillvägagångssätt kan man nämna forskaren Altheide (1996) som beskriver *etnografisk innehållsanalys*. Han syftar på en mer flexibel analys och tolkning av data och dokument i målsättning att kunna dra slutsatser

om exempelvis budskapet av informationen, vilket stämmer väl överens med de ambitioner vi hade i våra studier (Bryman, 2009, s. 368).

2.4 Enkätundersökning

2.4.1 Enkätundersökning motiveras

En enkätundersökning valdes att genomföras och denna kom att utgöra huvuddelen av vår empiriska studie. Denna grundade sig på huvudteorierna samt fallföretagets värderingar och riktlinjer och det är utifrån resultaten här som vi ämnar skapa underlag för att så utförligt som möjligt kunna besvara uppsatsens frågeställning. Motivet med enkätundersökningen var att skapa en bättre förståelse för vilken roll värderingar och riktlinjer spelar för frontpersonalen i det dagliga arbetet på fallföretaget. Utfallet på undersökningen skulle alltså ge oss en uppfattning av hur frontlinjepersonalen påverkas och huruvida riktlinjerna och värderingarna skapar möjligheter eller begränsningar i servicemötet med kunden.

Målgruppen i vår undersökning utgjordes av de anställda på fallföretaget som arbetar med kundkontakt, vilket innebar de som arbetar inom säljavdelningen. Då vissa anställda har flera olika arbetsuppgifter var det svårt att sätta ett exakt tal på hur stor denna population var men enligt våra kontaktpersoner handlade det om maximalt 90 personer, varför vi valde att bestämma den till just 90 personer. Dessa utgjorde då vår urvalsram och följaktligen var det ett representativt urval där ambition var att få så många som möjligt av dessa att besvara enkäterna (Bryman, 2009, s. 101). Det finns flera motiv till att använda enkäter som undersökningsmetod. Eftersom ärliga och uppriktiga svar eftersträvades, har enkätundersökningar fördelen att man undviker intervjuareffekt, det vill säga den effekt som uppstår när en intervjuperson ställs inför det personliga mötet och därmed ofta vill måla upp en förskönad bild av verkligheten. Dessutom var enkäter en utmärkt undersökningsmetod eftersom de går snabbt att besvara och kunde förläggas till när respondenterna hade tid, i det här fallet några minuter medan de åt sin lunch eller hade sin fikapaus (Bryman, 2009, s. 146, 147).

2.4.2 Utförande

Enkätundersökningen genomfördes på fallföretag i Helsingborg under perioden 18/06- 20/06 2013. När vi presenterade oss och sa att vi kom från Campus i Helsingborg och läser Service Management blev responsen överlag väldigt positiv. I samråd med våra kontaktpersoner på företaget bestämdes det att det bästa var att finnas på plats tre dagar i följd mellan cirka klockan 11,30-15,00 varje dag, allt för att nå så många som möjligt ur vårt urval. Vi fanns på plats och frågade personalen om de jobbade på en säljavdelning och när så var fallet bad vi dem att delta i enkätundersökningen efter att ha poängterat att medverkan endast tar någon minut samt att det är anonymt. På så vis lyckades enkäterna delas ut och svaren samlas in, under en förhållandevis kort tidsperiod. Av den population och det urval som bestod av 90 anställda var det så många som 80 enkäter som besvarade vilket motsvarar en svarsfrekvens på 89% med ett bortfall på endast 10 personer (Bryman, 2009, s. 113). Ett större bortfall riskerar att påverka resultatet av enkätundersökningen och därmed ge missvisande eller felaktiga svar. Forskaren Mangione (1995, s. 60-61) kategoriserar svarsfrekvensen när det gäller enkäter och överst i tabellen anger han att över 85% utgör en utmärkt svarsfrekvens och i densamma krävs det till exempel 60-70% i svarsfrekvens för att uppnå en acceptabel grad (Bryman, 2009, s. 148, 149). När vi genomförde enkätundersökningen reflekterade vi över att de anställda i vår målgrupp var väldigt positiva till att hjälpa till och svara på frågor vilket avsevärt underlättade arbetet.

2.4.3 Dataanalys

Frågorna i vår enkätundersökning bygger främst på *nominal*- och *ordinalskala*. Skillnaden mellan de båda är att ordinalskalan innebär en rangordning av svarsalternativen medan nominalskalan endast kategoriserar dem. Vidare har även kvantitativ skala så som kvotskala använts på någon fråga, vilket blev fallet exempelvis ifråga om ålder (Djurfeldt, Larsson, Stjärnhagen, 2011, s. 42-44). *Univariat* och *bivariat* analys har använts vid dataanalysen av enkätundersökningen. Detta för att dels kunna utläsa hur svaren varit på respektive enkätfråga 1 till 11 (fråga 4 och 5 var dock flervalfrågor och där använde vi endast univariat analys), samt att även kunna skapa oss en uppfattning om huruvida svaren påverkas utifrån bakgrundsfrågorna (kön, ålder, anställningstid och anställningsform) (bilaga 4).

Univariat analys görs med en variabel och skapade ett bra underlag för att enkelt se hur respondenterna svarat på enkätundersökningen. Frekvenstabeller skapades för varje besvarad enkätfråga, i dessa framkommer det tydligt hur många respondenter som valt respektive

svarsalternativ samt hur många procent de utgjorde (Bryman 2009. S. 148, 149). Bivariat analys sker med hjälp av två variabler och där åskådliggörs relationen mellan dessa, vi har som sagt kopplat de flesta frågor till kön, ålder, anställningstid samt anställningsform. För att tydliggöra vår bivariata analys valde vi att skapa fyra *contingencytabeller* för varje enkätfråga (bortsett från fråga 4 och 5), det vill säga att varje enkätfråga ställdes i relation till samtliga bakgrundsfrågor. Contingencytabellen påminner i karaktär och struktur om frekvenstabellen som framställdes i den univariata analysen (Bryman 2009, s. 233-235) (Bilaga 4).

2.5 Kvalitativa intervjuer

2.5.1 Kvalitativa intervjuer motiveras

För att validera och komplettera enkätundersökning utfördes två kvalitativa intervjuer. Detta möjliggjordes genom att två av respondenterna i enkätundersökningen erbjöd sig att på sin lediga tid ställa upp som intervjupersoner. Syftet med intervjuerna var dels att skapa uppfattning om hur respondenterna uppfattade enkätundersökningen, vad som var bra och vad som var mindre bra. (bilaga 5). Vidare ställdes även ett par frågor kring huvudteorierna som förekommer i den teoretiska ramen, allt för att få utökad insikt i hur det arbetas med dessa inom organisationen.

2.5.2 Utförande

Detta rör sig om semistrukturerade intervjuer då vi använde oss av en intervjuguide men samtidigt var flexibla utifrån frågornas ordning. Likaså ställdes en del följdfrågor men i övrigt utgick vi från de frågor som formulerats i intervjuguiden. Intervjupersonerna hade möjlighet att själva förklara, utveckla och resonera fram sina svar (Bryman, 2009, s. 301).

I övrigt var detta en kvalitativ intervju vilket karaktäriserades av att det var en semistrukturerad intervju som var relativt ostrukturerad i sin utformning. Deltagarna vid varje intervju omfattade alltså en intervjuperson och två intervjuare. Två intervjuare är relativt ovanligt inom samhällsvetenskaplig forskning men då det rör sig om kvalitativa och semistrukturerade intervjuer kan det vara ett bra verktyg för att skapa största möjliga utrymme för att ställa följdfrågor och även för att skapa ytterligare engagemang. Målsättningen med

intervjun var att den till sin art skulle likna ett vanligt samtal men där vi som intervjuare styrde samtalsämnen, vilket ytterligare karaktäriserar att det rörde sig om en semistrukturerad intervju (Bryman, 2009, s. 127, 128; Ryen, 2004, s. 56, 57). Strax före intervjuns start frågade vi de två intervjupersonerna om de hade något emot att intervjun spelades in, detta var något som ingen av dem motsatte sig. Det är tacksamt att ha fått spela in intervjun då det ställer mindre krav på fortlöpande anteckningar och gav oss större möjlighet att fokusera på att inflika följdfrågor och be om förklaringar, där så önskades (Ryen, 2004, s. 56, 57).

2.6 Etiskt förhållningssätt

Författarna Diener & Crandall (1978) talar om fyra huvudområden för etik inom samhällsforskningen och bryter man mot någon eller några av dessa principer är forskningen alltså inte etiskt korrekt; ”om det förekommer *någon skada för deltagarnas del*, om det förekommer *någon brist på samtycke* från deltagarnas sida, om man *inkräktar på privatlivet*, om det förekommer *någon form av bedrägeri, falska förespeglningar eller undanhållande av viktig information*.” (Bryman, 2009, s. 443).

I våra undersökningar har anonymitet varit ett genomgående tema, detta angående vårt fallföretag, kontaktpersonerna på fallföretaget, vid expertintervjun, för respondenterna i enkätundersökningen samt för intervjupersonerna vid våra kvalitativa intervjuer. Angående fallföretaget har det hela tiden varit en förutsättning från deras sida att få förbli anonyma. För vår del har detta i sin tur inneburit att vi har fått möjlighet att ta del av information som vi troligtvis inte annars skulle tillhandahållits i den utsträckningen. När det gäller anonymitet är det viktigt att informera respondenten eller intervjupersonen om detta. Anonymitet kan vara en viktig motivationsgrund för att få vederbörande att vilja delta i en undersökning. På så vis kan personerna ifråga vara med och påverka utan att de för den sakens skull behöver röja sin identitet. Som forskare kan detta vara ett bra sätt att få helt ärliga och uttömmande svar, särskilt om frågorna är av en karaktär att ett uppriktigt svar är känsligt att ge. När det gäller att motivera personer till att besvara en enkätundersökning är ofta missivet, det vill säga den information som medföljer enkäten, det som väger tyngst (Patel, Davidson, s. 73-75). Vi motiverar deltagarnas anonymitet med strävan att få ärliga svar och att inte riskera att skada de som besvarar intervjuerna och enkätundersökningarna. Vidare har vi varit tydliga med att vi var studenter och därmed utomstående samt att enkätundersökningen var frivillig att

besvara, varför samtycke med deltagarna har rätt. Undersökningarna har inte berört deltagarnas privatliv och på det viset har vi alltså inte heller överskridit de etiska principerna. Slutligen har vi i största möjliga mån gett så uppriktig information som möjligt angående våra undersökningar och dess syfte. Då vi medverkat på plats vid enkätundersökningen har respondenterna haft möjlighet att utöver information i missivet, ställa frågor när det varit något övrigt de undrat över.

2.7 Reflektioner av undersökningsmetodik

Våra undersökningar har tillsammans hjälpt oss att skapa ett bra underlag för att kunna besvara frågeställningen i denna uppsats. Expertintervjun gjorde att vi därefter kunde ställa upp en enkätundersökning som var relevant utifrån vår utbildning men som även var förenlig med hur fallföretaget arbetar, vilket gjorde att vi fick en mycket bra svarsfrekvens. Vi är glada över att vi fick så positivt gensvar när vi genomförde vår enkätundersökning på fallföretaget och det märktes att respondenterna tyckte att det var kul och intressant att få vara med och bidra i vår undersökning. Samtidigt var det även av stor vikt att kunna genomföra de två kvalitativa intervjuerna för att på så vis validera undersökningen och få feedback, positiv som negativ. En kritik som förekommer mot kvantitativ forskning i form av bestämda svarsalternativ är att respondenten tvingas att välja ett alternativ trots att de kanske inte tyckte att svarsalternativen passade (Bryman, 2009, s. 94, 95). Här var det därför av värde för oss att intervjupersonerna överlag tyckte att frågorna var relevanta och att svarsalternativen var bra. Vi skapade en stabil innehållsvaliditet genom att genomföra vår expertintervju och på så vis lyckas förena vår teoretiska ram med det frontlinjepersonalens arbete och fallföretagets värderingar. Därmed kunde vi skapa enkätfrågor som respondenterna förstod samtidigt som vi fick möjlighet att beröra ämnen vi ville ha besvarade för att kunna uppnå målet med denna kandidatuppsats (Patel, Davidson, 2011, s. 102, 103). Överlag fick vi väldigt positiva reaktioner när det gäller layouten på enkätformulären, vilket är viktigt då detta anses öka svarsfrekvensen i urvalsramen. Forskaren Alan Bryman poängterar detta och menar att exempelvis konsekvens ifråga om rubriker, typsnitt och stilsorter gör att enkäten framstår som professionell vilket stärker syftet att minska bortfallet (Bryman, 2009, s. 150, 151). I övrigt är det viktigt med tydliga hänvisningar så att respondenten så enkelt som möjligt ser hur enkäten ska besvaras och var flera svarsalternativ efterfrågas och så vidare. (Bryman, 2009, s. 153). Layouten på enkäten var även något som vi fick beröm för vid våra kvalitativa intervjuer.

Intervjupersonerna tyckte att vi hade skapat en snyggt, lättöverskådligt enkätformulär som rymdes på fram- och baksidan av ett A4 papper. Däremot kunde vi ha varit tydligare med att det fanns en baksida som skulle fyllas i och en av intervjupersonerna efterfrågade mer beskrivning i missivet. Precis som teorin nämner, handlade det här om ett layoutmässigt dilemma där vi främst ville få med alla våra frågor, dels få plats på ett pappersark och samtidigt göra informationen så tydlig som möjligt.

Anonymiteten i vår enkätundersökning och till viss del även kring de två kvalitativa intervjuerna, är något som vi i efterhand har reflekterat kring. Valet av plats för enkätundersökningen medförde många fördelar eftersom vi lätt kunde nå vår målgrupp. Samtidigt skulle man kunna anse att detta till viss del inkräktade på anonymiteten då respondenterna i somliga fall satt bredvid varandra i personalmatsalen då de fyllde i enkäten. Intervjupersonerna i de kvalitativa intervjuerna bekräftade dock att de förstod denna poäng men att det inte var något som de hade besvärats av eller ens tänkt på medan de besvarade enkäten. Likaså genomfördes dessa intervjuer på plats på fallföretaget vilket medförde att den uppmärksamme medarbetaren kunde ha noterat vilka två personer det var som mötte upp oss för just dessa två intervjuer, vilket i så fall skulle ha inverkat negativt på anonymiteten.

3. Teori

3.1 HRM, Human resource management

Termen *Human resource management* har länge varit fokus i en omstridd debatt och diskussionen har kretsat kring dess filosofi och karaktär. Vi definierar HRM enligt följande:

”Human resource management (HRM) is a strategic approach to managing employment relations which emphasizes that leveraging people’s capabilities is critical to achieving sustainable competitive advantage, this being achieved through a distinctive set of integrated employment policies, programmes and practices” (Bratton & Gold, 2003, s. 7).

Detta understryker att människorna i en organisation är de som verkligen gör skillnad. Det är i frontlinjen som verksamheter förverkligas och produkter distribueras. Medarbetarna i serviceverksamheter utgör därför de humana resurserna (Hales, Rabey, 2011).

3.1.1 HRM & företagspolicy

De humana resurserna tenderar att utgöra en stor del av kostnaderna i en verksamhet som arbetar med service. Det är viktigt att förstå relationen mellan kostnaderna för de humana resurserna och den output som skapas genom kontakten mellan de anställda och kunderna. Vidare kan medarbetarnas arbete motsvara en stor del av en serviceverksamhets effektivitet, operativ ledning måste därför se till att motivera och upprätthålla en god servicekvalitet och grunden till detta är HRM (Boella, 2009, s. 21). Vidare poängteras vikten av att som serviceverksamhet utveckla stödjande moment i syfte att underlätta arbetet för frontlinjepersonalen i mötet med kunderna. Ett sådant grundläggande moment är att tillräkna sig specialiserad kunskap inom *Human Relations* (HR), varpå riktlinjer kan utformas i linje med att stötta frontlinjepersonal och skapa goda servicemöten. Denna ska då omfatta organisatoriska målsättningar, värderingar, principer och intentioner och samtidigt fungera som en guide för beslutsfattning (Boella, 2009, s. 21- 22).

3.1.2 HRM & företagsstrategi

HRM motiverar att företag som förenar företagsstrategin med en utförlig HR- strategi förbättrar sin organisatoriska effektivitet och konkurrensförmåga. Implementering av HRM i företagsstrategin associeras tydligt med organisationer som uppnått exceptionella prestationer (Bratton & Gold, 2003, s. 58- 59). Vikten poängteras av en modern Human resource management och det ökade kravet av att integrera denna med organisatorisk strategi för att nå framgångar. Vidare lyfts två perspektiv som karaktäriserar HRM, de hårda- respektive mjuka värdena. Den hårda versionen koncentrerar en företagsstrategisk inriktning med fokus på effektivitet, produktivitet och utnyttjande av de humana resurserna för att nå organisatoriska målsättningar. Den mjuka versionen koncentrerar sig istället till ömsesidiga fördelar för medarbetarna och organisationen. Diskussionen har sin utgångspunkt i ett koncept att anpassa den organisatoriska strategin med HRM strategi för att med hänsyn till den externa omgivningen nå ökad prestation och säkra konkurrensfördelar (Boella, 2009, s. 23).

Vad det gäller serviceverksamheter och HRM- området så har stora förändringar i omgivningen inträffat under de senaste två decennierna, globalisering, omställningar i ekonomi, politik och teknik och arbetskraftens demografiska sammansättning har bidragit till behovet att ständigt söka förbättringar i produktivitet, kvalitet och kostnadseffektivitet. Detta har haft en betydande inverkan för valet av företagsstrategi och i denna, ökad hänsyn till HR- strategi och förståelsen för HRM. Serviceverksamheter fokuserar ofta på att konkurrera

genom produktutveckling, förbättring av service samt kvalitet och HRM bistår företagsstrategin med verktyg att skapa kunnig och engagerad arbetskraft. Detta uppmuntrar också medarbetare och frontlinjepersonal till att följa de organisatoriska målsättningarna och bidra till skapandet av en passande företagskultur (Bratton & Gold, 2003, s. 105- 106).

HRM fungerar som ett verktyg för att skapa en bättre förståelse för ledningen i arbetet med att effektivisera organisatorisk utveckling kring att organisera, inspirera, driftsätta, aktivera, mäta och belöna värdeskapande i frontlinjepersonalens möte med kunden. Den centrala tanken förutsätter att organisationen omvärderar värdet av frontlinjepersonal, att förflytta fokus ifrån de anställda som en kostnadsvariabel till att representera dem som en värdefull resurs som på eget initiativ kan bistå kunderna med god service (Bratton & Gold, 2003, s. 136). Ett av många exempel på hur strategin kan tillgodogöra ledningen användbar information är att upprätta kvalitetscirklar. Det finns olika mål med sådana möten och något av det viktigaste är till exempel att uppfatta åsikter och erhålla information som förhindrar konflikter eller skapa underlag för beslutsfattning. Detta ämnar bygga en stark laganda och förbättra processer i anknytning till arbetslaget (Bratton & Gold, 2003, s. 147).

3.1.3 HRM & lärande i arbetet

I servicerelaterade verksamheter verkar personalen i nära relation med kunderna. Därför är det viktigt att en stor del av medarbetarnas utbildning sker i arbetet för att erhålla erfarenhet i att hantera mötet med kunderna (Boella, 2009, s.123). Lärande är i sig ett ämne som länge har varit fokus för strategisk företagsutveckling och i många branscher nödvändigt för att överleva eventuell konkurrens. Lärande i arbetet har i sin tur blivit allt viktigare när det kommer till att hantera förändringar, anpassa sig till osäkra förhållanden, komplexa omvärldsförhållanden men framförallt när det gäller att skapa möjligheter för organisatoriska konkurrensfördelar. Det har i många organisationer blivit en nyckelkomponent i att hantera de humana resursernas handlingskraft, alltså ett sätt för företag att säkerställa tillräcklig kompetens men samtidigt möjliggöra personlig utveckling. (Bratton & Gold, 2003, s. 341).

3.2 Servicekultur

3.2.1 Introduktion till kulturbegreppet

Benämningen kultur betyder att; *individer i en grupp tolkar något på ett likartat sätt, i kontrast till andra gruppers tolkningar* och vidare förklaras de olika karaktärsdragen. Till att börja med är begreppet holistiskt och det krävs någon form av grupp, inte en enskild individ. Vidare finns det historiska förknippningar som gör att specifika vanor och traditioner skapas. Detta gör att kulturen är svår att förändra då människor har en tendens att hålla fast vid inpräntade vanor, traditioner och värderingar. Därutöver anses kultur vara ett socialt konstruerat fenomen och något som är opåtagligt och svårt att mäta eller klassificera. Slutligen menar han att kultur mer handlar om tankar, idéer och värderingar än om konkret påtagliga saker inom organisationen (Alvesson, Sveningsson, 2009, s. 56, 57).

3.2.2 Servicekultur i serviceverksamheter

En servicekultur är en företagskultur som är anpassad efter en serviceverksamhet med dess krav på att sätta service och servicekvalitet i fokus. Det kan vara så att en företagskultur är väldigt fokuserad på just bara tillverkningsprocessen och då utgör den inte någon servicekultur (Grönroos, 2008, s. 392). En företagskultur anses grundat på det interna företagsklimatet och vidare definieras fenomenet som utvecklingen av en delad värdegrund och en förståelse som genererar mening till medarbetarna samt tillgodoser dem med ramverk för önskvärt beteende. Tydliga normer och värderingar är vad som kännetecknar en stark företagskultur, för hur personalen ska agera i olika situationer. Infinner sig inte dessa, eller endast till viss del, föreligger risk för att osäkerhet skapas vid servicemötet. Exempelvis kan detta innebära en kund som efterfrågar en oväntad lösning, är företagskulturen stark vet då frontpersonalen hur man ska agera. Är företagskulturen däremot svag eller obefintlig blir frontpersonalen bakbunden vilket ofta leder till att kunden upplever osäkerhet och långa väntetider (Ingelsson, 2009).

En stark servicekultur medför även positiva spin-off effekter i form av att serviceinriktad personal söker sig till serviceinriktade organisationer där dessa värderingar ligger tydligt i kulturen. När medarbetare identifierar sig med organisationens värderingar tenderar även personalomsättningen att bli lägre och detta brukar medföra att servicekulturen sprids snabbare till ny personal. Dock bör poängteras att en stark företagskultur inte alltid är av godo. Befinner sig organisationen i en föränderlig omgivning kan en stark företagskultur

medföra att företaget blir handlingsförlamat och får svårt att förändra sig i önskvärd takt. Detta är en komplex fråga för företagsledningen att arbeta med och problematiken kan ligga i att det kan vara svårt att få till stånd attitydförändringar hos medarbetarna om medärvda värderingar hålls fast i allt för stor utsträckning (Grönroos, 2008, s. 392- 394).

För att uppnå en god servicekultur är det viktigt att man bedriver en god personalvård inom organisationen, det inkluderar rekryteringsrutiner och karriärplanering (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). För att frontpersonalen ska kunna uppnå goda prestationer i servicemötet krävs det att servicekompetens och serviceinriktning är grundläggande värden i företagsstrategin. Ett felaktigt förfarande kan exempelvis vara om frontlinjepersonalen inte uppskattas utifrån levererad tjänstekvalitet utan istället kvantitativa mått så som hur många kunder som hinner betjänas på en och samma dag. Risken med detta kan vara att kompetent och duktig personal på så vis tvingas eller lockas till ett mindre önskat beteende som leder till att servicekulturen snarare hämmas än utvecklas (Grönroos, 2008, s. 399).

3.2.3 Servicemötet & kundens medverkan

Särskilt i serviceverksamheter är behovet av en stark kultur extra viktigt då kunden i extra hög omfattning kommer i kontakt med servicekulturen genom servicemötet. Upplever frontlinjepersonalen att servicekulturen är stark i organisationen kommer kundens totala upplevelse också styras positivt i samma riktning. Vidare är det avsevärt mycket svårare att kontrollera kvaliteten i en serviceverksamhet än i ett traditionellt tillverkningsföretag vilket gör att kulturen i sig kommer att utgöra ett indirekt kontrollsystem (Grönroos, 2008, s. 394-395).

Som kund till ett serviceföretag är man ofta aktiv utöver själva köpet man genomför. När man konsumerar tjänsten eller varan är kunden även aktiv i ett serviceleveranssystem och beroende på hur det är utformat kommer kunden att acceptera att vara mer eller mindre involverad i processen. I vissa fall råder ren samproduktion i serviceverksamheten och då förväntas kunden utföra en stor del av det arbete som personalen annars hade utfört. Ett tydligt exempel på detta är självbetjäningsbutiker eller banker, där är det vanligt att kunder gör en stor del av arbetet vilket besparar tid för serviceföretaget (Normann, s. 109- 111). Vidare anses konsumenten i fall av medproduktion bidra till utvecklingen av serviceutbudet, produktion, kvalitetskontroll och marknadsföring (Dadfar & Brege, 2013).

3.2.4 Servicekultur & en gemensam värdegrund

När det gäller att skapa en gemensam värdegrund, bör företagsledningen börja med att identifiera organisationens egna kärnvärden. Det vill säga vad som ska karaktärisera organisationen (Hellsten & Klefsjö, 2000), när väl det är bestämt är nästa steg att göra dessa värderingar gemensamma i hela organisationen för att skapa den önskade företagskulturen (Ingelsson, 2009). Ledningen ställs inför utmaningen att kommunicera värderingarna till medarbetarna på så vis att frontlinjepersonalens agerande styrs av gemensamma värderingar. För att värderingarna ska vinna legitimitet och för att företaget ska kunna bli framgångsrikt i sin strävan efter att uppnå mål och visioner krävs ett upplevt behov av värderingarna i företaget och att samtliga intressenter kan förstå och försvara dem. Nyckeln till att lyckas med att få värderingarna försvarbara är till stor del att det råder en god kommunikationsprocess i företaget så att strategin inte framstår som innehållslösa ord, i frontlinjepersonalens ögon (Heide, Johansson, Simonsson, 2012, s. 155- 157). För att skapa bästa möjliga samförstånd bör serviceverksamheter arbeta med värden i rekrytering av nya medarbetare och se till att de förstår de specifika värderingar som styr och samtidigt se till att förstärka värderingar genom utbildning och lagarbete (Ingelsson, 2009).

“De gemensamma värderingarna utgör tydliga riktlinjer för hur arbetsuppgifter bör utföras. ...//... De gemensamma värderingarna är djupt förankrade hos personalen.” (Grönroos, 2008).

Det har visat sig att organisationer som genomsyras av starka värderingar tenderar att prestera bättre. Detta förklaras genom att frontlinjepersonal lägger mer kraft och energi kring just de frågor som berör företagets värderingar (Vaňová & Babetova, 2012). Således ökar frontlinjepersonalens motivation och just därför blir även deras arbetsprestation positivt påverkad (Grönroos, 2008, s. 397)

De interna värderingarna påverkar tjänsteproduktiviteten positivt eller negativt. Att bygga upp värderingar som enbart bygger på att traditionellt tänkande, riskberäkningar och brukar påverka tjänsteproduktiviteten negativt. Däremot kan man öka tjänsteproduktiviteten genom att implementera värderingar som fokuserar på god servicekvalitet samtidigt som en medvetenhet hos frontlinjepersonalen om effektiv kostnadshantering. För att personalen ska kunna ta till sig denna värdering krävs det att de har insikt i sambandet mellan intern och extern effektivitet. Intern effektivitet kan likställas vid kostnadseffektivitet och extern effektivitet motsvaras av fokus på att förbättra intäkterna. För ett företag med

serviceverksamhet är det därför av högsta vikt att kunna uppnå en så bra servicekvalitet som möjligt för att även kunna effektivisera intäkterna (Grönroos, 2008, s. 293).

3.2.5 Servicekultur & motiverande värderingar

Ett värde kan beskrivas som en typ av social kognition som underlättar en persons anpassning till dennes omgivning vilket innebär att värderingar får konsekvenser på individens beteende (Fishbein, 1975 & Wiener, 1988). Ett värde är alltså något som vägleder oss i våra val, styr våra handlingar och hjälper oss att anpassa oss till vår omgivning (Ingelsson, 2009). Därför är det av största vikt att chefer på företagsledning har förståelse och kunskap om vilka värden som är viktiga, oavsett om det handlar om frontlinjepersonalens, kundernas eller den översta ledningens värden. En stor del av människornas värden är *transsituationella* och innebörden av det är att värdena är något man tar med sig oavsett vilken plats man befinner sig på. Det betyder att värdena man har privat tar man med sig till jobbet och likaså de värden man har på jobbet tas med hem. Däremot hamnar vissa värden i skymundan i somliga situationer och de värden som är mest relevanta för stunden beaktas istället. I vidare bemärkelse att trots att inte alla värden är synkroniserade så överlappar de varandra och styr hur människor påverkas och reagerar i olika situationer. Beroende på personlighet står det däremot utom all tvivel att människor väljer att prioritera dessa specifika värden i olika ordning och i olika grad. Prestation, välvilja, hedonism samt trygghet är exempel för att nämna några av de identifierade värdena (Clegg, 2007, s. 212- 215).

3.2.6 Servicekultur & företagsutveckling

Enligt forskaren Clegg (2007) är *praktikbaserad gemenskap* en väldigt viktig källa till att utvecklas och att lära. Det sker genom olika former av sociala aktiviteter som sker inom gemenskapen. Han anser att praktikbaserad gemenskap är ett väl så viktigt verktyg för att lära. Detta sker genom att anställda interagerar med varandra, så väl på som utanför arbetsplatsen och att man på så vis får utbyta tankar, information och kunskap. Vidare formulerar han tre element som ger stöd åt denna sorts starka gemenskaper. *Känsla av gemensamt projekt*, frontlinjepersonalen har god insikt i vilka värden som bejakas inom gemenskapen. Det innebär att varje medlem måste ha förståelse för vad gemenskapen handlar om, i annat fall kommer man inte att passa in och sannolikt söka sig bort inom en snar framtid. *Relationer av ömsesidighet*, gemenskapen bildas genom interaktion mellan människor och att det på så vis bildas relationer av ömsesidighet. För att passa in måste man därmed vara en trovärdig medlem i den specifika gemenskapen och agera utifrån de ideal som förväntas i just den

gruppen. Via en *Gemensam repertoar* skapar praktikbaserade gemenskaper en samhörighet genom historier, språkbruk, rutiner och processer, vilket sammantaget bildar något av en egen kultur. Är man exempelvis som frontlinjepersonal involverad i denna kultur, då är man en del av den praktikbaserade gemenskapen (Clegg, 2007, s. 374- 376).

3.2.7 Servicekultur i arbetsgrupper

I ett företag är det enklare att hantera och kontrollera en mindre grupp och en fungerande servicekultur är ett lämpligt verktyg för att främja gruppens engagemang (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Samtidigt finns det ofta en ambition att gruppen ska vara tillräckligt stor för att gruppen ska kunna prestera ett efterfrågat resultat. Formella grupperingar skapas av företagsledningen utifrån bestämda arbetsuppgifter och hur de ska genomföras med önskat resultat. Informella grupperingar skapas istället utifrån sociala omständigheter som uppkommer på arbetsplatsen när de anställda arbetar tillsammans. Vidare beskrivs dess funktion i grupper och de olika faser som brukar förekomma i processen. Detta definieras av en inlärningsprocess, processen där konflikter och internt motstånd uppstår, hur relationer och normer mellan medlemmarna skapas och slutligen en fas där man utvecklar ett effektivt samarbete mellan medarbetarna. Att bilda starka och effektiva grupper är av högsta vikt för en serviceverksamhet (Boella, 2009, s. 266).

Teorier kring management handlar till stor del om hur individer organiseras i grupper. En grupp definieras som två eller fler individer som interagerar för att tillsammans nå ett eller flera gemensamma mål. Ofta utgörs dock en organisation av flera små grupper som i sig har olika funktioner i organisationen (Boella, 2009, s. 263). Författarna talar om olika typer av grupper, *primära* och *sekundära*. Primära grupper har en informell struktur och bygger på känslomässiga relationer istället för skrivna regler, exempel på detta är familjeband eller vänskapsrelationer. Sekundära grupper utformas för att uppnå ett visst mål, till exempel när det handlar om anställning eller utbildning. Dessa är mer formella till sin struktur och de knyts därför samman genom ramarverk och riktlinjer för hur olika procedurer ska genomföras. Det är vanligt förekommande att primära grupper skapas utifrån att människor förs samman i sekundära grupper. I dessa fall handlar det ofta om att vänskapsrelationer skapas via en gemensam utbildning eller bland personalen som arbetar på samma arbetsplats eller i samma arbetsgrupp på ett visst företag (Boella, 2009, s. 264).

Det ideala är att alla medlemmar inom en grupp har gemensamma målsättningar. På ett företag utgörs dessa målsättningar företrädesvis av att uppnå ett visst resultat eller att erbjuda kunden en specifik serviceleverans. Grupper skapas och utvecklas för att kunna prestera bättre än vad enskilda individer har möjlighet att göra. Ett problem är dock att individer i olika grupper tenderar att ha olika målsättningar vilket i så fall medför att det inte finns någon röd tråd för vilka gemensamma målsättningar som prioriteras. Bara för att individer har samma värderingar finns det däremot inget som säger att de per automatik tillhör samma grupp och arbetar mot gemensamma mål. Det krävs att det finns någon form av interaktion och kommunikation mellan medlemmarna (Boella, 2009, s. 265).

3.2.8 Att kommunicera mål och värderingar

Då det är ledningen som formulerar mål och visioner inom företaget föreligger det en risk att värderingarna kommer att ligga ledningen varmare om hjärtat jämfört med frontlinjepersonalen. Därutöver är det även ofta så att kommunikationen går i en riktning, från ledningen till personalen, samt att frontlinjepersonalen inte ges tillräckligt med utrymme för att komma med feedback och egna önskemål till ledningen. Det budskap som kommuniceras förändras utifrån vilken position man har i organisationen och utifrån det selekterar man vilket innehåll som är mest väsentligt. Detta kan till exempel innebära att chefer på företaget lever i visionen att ett koncept fungerar utmärkt medan frontlinjepersonalen via sina kundmöten, kan uppleva att praktiska problem föreligger. Vidare är det enklare för en chef att förstå sig på hur värderingarna fungerar om denne tar sig tid att gå runt på golvet och skapa sig förståelse för hur frontlinjepersonalens vardagliga arbete går till. Att arbeta utifrån mottagarperspektivet har visat sig vara ett vinnande koncept. Det innebär att frontlinjepersonalen får vara med och bestämma vilka behov de har av information och hur de vill tillhandahållas denna. Här handlar det om att de anställda på företaget får vara med och göra sina röster hörda eftersom det trots allt är just dem som är företagets ansikte utåt i mötet med kunden. Vidare är det även viktigt att tydligt kommunicera vad visioner och värderingar innebär rent konkret och på ett praktiskt plan, annars blir det lätt väldigt abstrakt och svårt för frontlinjepersonalen att veta hur de ska agera i sitt vardagliga arbete (Heide, Johansson, Simonsson, 2012, s. 155- 157).

3.3 Empowerment

3.3.1 Introduktion till Empowerment

Empowerment anses numera vara en nyckelkomponent i de moderna tillvägagångssätten för att leda människor i serviceverksamheter. Det har skapats ett allmängiltigt fundament till förståelsen av servicens natur och identifiering av just drivkrafterna som formar de mått av frihet som frontlinjepersonalen behöver för att leverera en kvalitativ service i mötet med kunden (Lashley, 2001, s. 234-235). Utöver förbättrad handlingsförmåga i mötet med kunden utgör empowerment ett viktigt instrument för att effektivisera interna processer som leder fram till servicetillfället. Ett företag som är införstått med empowerment kan använda det som ett verktyg för chefer att delegera ansvar, samtidigt ökar de möjligheterna att utvecklas för frontlinjepersonalen. I samband med detta upplever frontlinjepersonal ofta sitt arbete mer intressant och meningsfullt (Yukl, 2012, s.151-156). I en studie som genomfördes tillsammans med 97 mindre företag visade det sig att delegering av ansvar relaterades till hög lönsamhet (Miller & Toulouse, 1986).

3.3.2 Empowerment i serviceverksamheter

Empowerment har under senare tid tagit större plats i diskussionen kring organisatorisk strategi (Askheim & Starrin, 2007, s. 9-11). Flertalet forskare förklarar begreppet som formell överföring av auktoritärt ansvar, medans andra betonar empowerment i en mer humanistisk bemärkelse. Formell överföring av ansvar belyser skillnaden mellan att delegera uppgifter och en fullständigt fungerande implementering av empowerment. Detta beskrivs vidare som delegering av vad som ska göras till någon och att empowerment av frontlinjepersonal istället innebär möjligheter som tillåter en mer entreprenöriell, flexibel och anpassningsbar funktion. Denna forskning kring empowerment innebär att ledningen bestämmer ett ramverk för möjliga initiativ och handlingsmönster, varpå frontlinjepersonalen kan arbeta på det vis som anses mest effektivt (Lashley, 2001, s. 2- 3). Det humanistiska perspektivet belyser istället empowerment som en definitiv nyckel till frigörande av individuell potential i relation till medarbetarna och deras arbetsuppgifter. Empowerment ska mer eller mindre fungera som en guide för organisatorisk ledning att påverka och tillåta frontlinjepersonalen att göra mer än vad som krävs av dem (Lowe, George & Alexy, 2012). Vidare tas de traditionella strukturerna i personalstrategi upp som en dikotomi till empowerment och att dessa då fungerar som en begränsning istället för möjliggörare. Detta motsatsförhållande berör strategier där ledningen satt alltför tydliga riktlinjer för hur personalen ska agera, som följd upplever personalen ofta

en form av maktlöshet. För att motverka denna maktlöshet menar flera forskare att empowerment är ett verktyg som löser spänningar mellan företagsledning och frontlinjepersonal (Lashley, 2001, s. 2- 4).

3.3.3 Empowerment & frontlinjepersonal

Frontlinjepersonal har en avgörande roll i all service som sker i mötet med kunderna genom att de arbetar i spetsen av företaget som formar kundens uppfattning om servicekvalitet. Arbetskraftens kostnader har varit i fokus och etablerat en utbredd kostnadseffektivitet, något som kan vara lite av en fallgrop då kraven på själva serviceleveransen ständigt ökar. Detta resulterar många gånger i att personalen har alltför låg kompetens för att förstå sig på kundernas behov varför de inte heller tilldelas befogenheter, sammantaget minskar det möjligheterna till effektiv och kvalitativ service. De organisationer som lägger vikt vid att ständigt leverera en hög servicekvalitet tenderar att förstå hur frontlinjepersonalens beteende genererar kundernas tillfredsställelse, även i ovanliga situationer. Detta blir extra tydligt vid hanteringen av klagomål och beroende av den grad av empowerment som företaget valt att implementera. Slår detta väl ut kan frontlinjepersonalen agera snabbt och effektivt för att kunden inte ska förbli missnöjd. (Lashley, 2001, s. 220-222). Mer effektiva och kreativa lösningar beror ofta på att utveckla dynamiska och kreativa frontlinjen team, som kan använda sin kunskap om produktion, kundservice och bemanning frågor att tillhandahålla innovativa organisatoriska förändringar. (Hales & Rabey, 2011).

3.3.4 Empowerment och företagsstrategi

Empowerment är ett alltmer uppmärksammat fenomen som tas i beaktning av globala verksamheter som en del i strategin för de humana resurserna och för att möjliggöra konkurrensfördelar (Boella, 2009, s. 44). Under senare år har empowerment vuxit i popularitet inom servicesektorn och vunnit alltmer förtroende i företagsledningars intresse. Fördelning av ansvarstagande innebär framförallt ett direkt operativt ansvar till lämpliga avdelningar eller team som ofta har en nära relation till kunden, detta genererar ofta en mer handlingskraftig personal som i många fall kan hantera kunden innan denna har möjlighet att uppleva missnöje. Vid en sådan situation fungerar cheferna istället som coacher, rådgivare till arbetsprocesser istället för kontrollanter av det utförda arbetet (Boella, 2009, s. 44). Empowerment fokuserar också på att locka fram ett personligt engagemang hos varje medarbetare med förhoppningen om att öka individens bidrag till organisatorisk framgång i relation till organisatoriska målsättningar (Lashley, 2001, s. 2-3). Empowerment står i nära

relation till serviceverksamheter som utgår från en kundorienterad strategi. I de flesta undersökningar som genomförts kring implementeringen av empowerment i företagsstrategin dras slutsatserna till ett effektivare arbete med att skapa lokala- och globala konkurrensfördelar. Genom att tillämpa empowerment kan frontlinjepersonalens individuella kompetens och erfarenhet fungera som hävstång för organisationer att konkurrera på högsta nivå. Bemyndigande av ansvar stärker ofta även den gemensamma företagskulturen då det blir enklare att förmedla kärnvärderingarna till alla medarbetare inom organisationen (Lashley, 2001, s. 4-5).

Empowerment fokuserar på att öka medarbetarnas engagemang i linje med de organisatoriska målsättningarna. För att lyckas med detta krävs det att organisationen ser till att riktlinjer för personalen syftar till att skapa lojalitet och engagemang, delvis genom interna rekryteringar och goda anställningsförhållanden. Förhoppningen är att bättre förstå vad som motiverar personalen och då krävs det att organisationen utvecklar enkla kommunikationsvägar och att personalen har möjlighet att involvera sig i företaget. Möjligheten att göra sig hörd och att få vara med och påverka är ytterst viktig då detta får personalen att känna uppskattning (Lashley, 2001, s. 45- 54). Medarbetarnas tillfredsställelse med beslutsprocessen tenderar också att öka och detta bidrar även till fler infallsvinklar samt förbättrad besluts kvalitet. Samtidigt ökar acceptansen för besluten hos medarbetarna då dessa tenderar att uppfatta sig som en del i beslutsfattandet (Yukl, 2012, s.135- 136). Det finns fyra huvudkomponenter som diskuteras när det kommer till att skapa ökat engagemang hos frontlinjepersonalen. Delaktighet, involverande, engagemang och att främja platt organisering (Lashley, 2001, s. 45-54).

3.3.6 Empowerment i kvalitetscirklar

I serviceverksamheter är det viktigt att förstå innebörden av frontlinjepersonalens åsikter men ändå är det ovanligt med en klar kommunikationskanal som går nedifrån och upp. Frontlinjepersonal upplever ofta att kritiska åsikter inte är välkomna, därför är det upp till ledningen att tydliggöra att även kritisk information uppskattas. Kvalitetscirklar är en alltmer förekommande teknik för att involvera medarbetare och samtidigt erhålla förbättringsmöjligheter till en högre servicekvalitet. Karaktäristiskt för kvalitetscirklar är att dessa utgörs av gruppdiskussioner där medarbetarna får ventilera sina tankar och åsikter. Det finns flera goda anledningar för en serviceverksamhet att arbeta med denna metod, det fungerar som ett verktyg till att förbättra kommunikationer och samtidigt öka medarbetarnas moral och engagemang till servicekvalitet. En studie som inkluderade 27 fallföretag visade

tydligt att en stor majoritet av de som introducerade metoden huvudsakligen fokuserade på kvalitetsförbättringar (Dale & Lees, 1986). Detta framhäver metodens funktion till att förädla medarbetarnas erfarenheter och förslag om förändringar i kunders servicebehov som har identifierats av frontlinjepersonalen genom möten med kunderna (Barbee and Bott, 1991). Det fungerar alltså som en mekanism för att samla in förslag från anställda och de viktiga bidrag som anställda kan stå för, då kan företaget kartlägga frontlinjepersonalens samband med servicekvaliteten och samtidigt ge företagsledningen god insyn i servicemötet. Dale och Lees (1986) påpekar att de medarbetare som ges möjlighet att delta i kvalitetscirklar per automatik ofta känner ökad tillhörighet och känsla av empowerment. Nyckelfördelarna med kvalitetscirkarna är möjlighet för medarbetarna att involvera sig, samt att det skapar bättre lagarbete och tillfredställelse i arbetet (Lashley, 2001, s. 91- 93). Användningen av kvalitetscirklar och gruppdiskussioner blir däremot inte effektiva om inte gruppmedlemmarna deltar aktivt. (Yukl, 2012, s. 149).

3.3.7 Empowerment i arbetsgrupper

En del i etablering och upprätthållande av empowerment är organisering av medarbetare i självgående arbetsgrupper. Detta speglar involvering av medarbetare och visionen om att skapa ett starkt engagemang hos arbetskraften (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Arbetsgruppernas funktion styrs av ledningens riktlinjer men har ansvar att inom dessa arbeta självständigt och fatta beslut på egen hand. I serviceverksamheter ingår ofta arbetsgrupper i strategin mot en högkvalitativ service för kunden. Självgående grupper kan vid varierande kundsituationer anpassa sitt beteende och justera utbudet av service efter tillfälliga behov. Arbetsgrupperna underlättar också kontroll och uppföljning av individuella bidrag till gruppens resultat, effektivitet och servicekvalitet (Perkins & Zimmerman, 1995). Arbetsgruppen med hänsyn till gruppdynamik kallas för *coercive control*, vilket vill påpeka att gruppens sammansättning förmedlar normer som påverkar hur medlemmarna hanterar sina uppgifter. Det innebär att företagets värdegrund oftast är grundläggande i dessa normer och att medlemskap i en arbetsgrupp hjälper till att integrera nya medarbetare i företagskulturen, dess riktlinjer och önskat beteende (Lashley, 2001, s. 67- 69). Det är viktigt att förstå att i arbetsgruppen fokuserar empowerment på medarbetarna i ett kollektiv och vidare förklarar detta genom hur företagsstrategi kan föra empowerment till individnivå. För att lyckas med detta anser han att det krävs noggrann utbildning av frontlinjepersonalen i förståelse av kundernas servicebehov. Parallellt med utbildningen behöver en servicekultur etableras som tillför riktlinjer för hur medarbetarna ska identifiera och tolka behovet av service. Detta

tillvägagångssätt innebär även att tilldela individer auktoritär makt och ansvar för att lösa kunders problem på plats (Bratton & Gold, 2003, s. 122- 123). Ett sådant utbildningsprogram uppmuntrar också varje medarbetare till initiativtagande för att möta kundernas behov och till högsta grad förmedla företagets värderingar i servicemötet. Utöver individuellt ansvarstagande hos frontlinjepersonalen kan empowerment också leda till att medarbetarna i större utsträckning agerar som en ambassadör för företaget även på fritiden (Lashley, 2001, s. 76- 78). Företagets rykte förlitar sig på frontlinjepersonalen, det är dessa människor som är ansiktet utåt och representerar därför varumärket. Det är deras service, försäljning och underhåll av relationer som avgör framgång för hela organisationen (Hales & Rubey, 2011).

3.3.8 Empowerment & företagsutveckling

Engagerad frontlinjepersonal i en serviceverksamhet är i en unik position att bidra med problemlösning och till företagsledningen kommunicera trender i kundernas servicebehov samt att ge ledningen en uppfattning om hur de i servicemötet påverkas av företagets värderingar. För att skapa engagemang handlar för organisationen om att uppmuntra en sådan kultur att medarbetarna tar hänsyn till sin egen produktivitet och personliga utveckling. Empowerment har ofta en positiv inverkan på produktivitet, innovation och tillfredställelse i arbetet (Fernandez & Moldogazaziev, 2013). Motivet för de anställda ska också fungera parallellt med företagets mål och visioner inför framtiden. Det innebär i grund och botten att tillåta individuellt åtagande hos frontlinjepersonalen för att identifiera talang inom organisationen. Engagemang är en förhöjd funktion av positiva attityder som leder till en stabil arbetsstyrka, högre motivation till effektivitet i serviceprocesserna och kvalitet i serviceleveransen. Platt organisering bygger de perfekta företagen genom närhet till kunden. Fördelarna kretsar kring minskning av administrativa kostnader samtidigt som allt fler medarbetare arbetar närmare kunden. Det har även visat sig att kvaliteten i serviceverksamheter oftast ökar och att plattare organisationer tar större ansvar i omgivningens trender, exempelvis miljöfrågor (Lashley, 2001, s. 55-59).

“The variable empowerment has sizable and highly significant relationships with all three outcomes variables: innovativeness, job satisfaction, and performance” (Fernandez & Moldogazaziev, 2013)

4. Empiri & analys

I detta kapitel beskrivs resultatet av studiens empiriska insamling och analys av materialet i relation till studiens huvudteorier, HRM, servicekultur och empowerment. Detta ska sedan bryta loss eventuella slutsatser kring syftet med studien och de möjligheter eller begränsningar centrala värderingar och riktlinjer skapar för frontlinjepersonalen i mötet med kunden på fallföretaget?

4.1 Introduktion

Vi ämnar presentera en klar och tydlig bild av fallföretagets mest grundläggande värderingar och skapa ett tillräckligt utrymme för att analysera dessa var för sig. Dels utifrån ledningsgruppens perspektiv på hur värderingarna är tänkta att fungera men också utifrån frontlinjepersonalens uppfattning om värderingarna, samt hur dessa kan påverka dem i mötet kunderna. De mest grundläggande värderingarna som är återkommande i vår undersökning av fallföretaget definierar vi som; *Gemenskap*, *Enkelhet*, *Ansvarstagande* samt *Kostnadsmedvetenhet*. (bilaga 4. 12.0; bilaga 2, dokument 1-3). Genomgående kommer vi hädanefter att kursivera dessa värderingar just för att poängtera för läsaren att ordet är en av värderingarna. Under varje värderings rubrik kommer vi att presentera och motivera varför just denna värdering är central för fallföretaget. Därefter presenteras två synvinklar, fallföretagets synvinkel och frontlinjepersonalens synvinkel, dessa beskrivs separat för att tylliggöra eventuella skillnader på hur företaget önskar att de tar uttryck och hur frontlinjepersonalen upplever att värderingarna påverkar dem i deras dagliga arbete. Slutligen förklaras även *företagsandan* som är en sammanfattning på den värdegrund som fallföretaget förmedlar samt hur frontlinjepersonalen uppfattar denna, även detta ord kommer att kursiveras. I vår analys har vi valt att främst använda oss av de univariata frekvenstabellerna tillhörande analysen av enkätfrågorna. Anledningen är att vi i många fall inte hittat någon genomgående avsevärd skillnad utifrån de bivariata analyserna. Däremot har vi i vissa fall ändå använt oss av bivariat analys och i dessa fall angående skillnader utifrån anställningsform.

4.2 Gemenskap – Laganda och glädje

En av de centrala värderingarna inom fallföretaget är *gemenskap*. Med denna värdering syftar fallföretaget på att skapa en ”vi- känsla” som ska sätta sin prägel på organisationen, så väl på som utanför arbetsplatsen. Laganda och samarbetsvilja är viktiga grundstenar för att fallföretaget ska fortsätta att utvecklas på ett gynnsamt vis. Denna kategori av värdering är även synonym med respekt samt att den anställde är ska vara en god förebild och hjälper till att sprida glädje och motivation till sina övriga medarbetare. En viktig del är även att arbetsplatsen i sig ska präglas av trivsel och intressanta arbetsuppgifter som får frontlinjepersonalen att stimuleras och motiveras i ambitionen att gemensamt skapa goda resultat (bilaga 2, dokument 2).

4.2.1 Fallföretagets synvinkel

Värdet för fallföretaget ligger i att gemenskap och laganda bidrar till att de mest svårlösta problem går att lösa under förutsättning att man arbetar med och för varandra (bilaga 2, dokument 1). Utifrån ett HRM- perspektiv är detta ett utmärkt verktyg för att utveckla kunnig och engagerad arbetskraft vilket ligger i linje med fallföretagets ambition gällande *gemenskap* (Bratton & Gold, 2003, s. 105, 106). För att denna gemenskap ska verka i det vardagliga arbetet är det viktigt att frontlinjepersonalen lär och utvecklas genom praktikbaserade gemenskaper i organisationen. I fallföretaget sker detta genom olika former av samarbeten i arbetsgruppen där medarbetarna arbetar med att stötta varandra i arbetsuppgifterna (intervju 1). Professor Stuart Clegg anser att det är genom praktikbaserade gemenskaper som frontlinjepersonalen blir mottaglig för värderingen och hur företaget önskar att dem ska resonera och agera i olika situationer. Fallföretaget arbetar på många vis likt det Clegg förespråkar och genom denna värdering skapar de en *känsla av gemensamt projekt, relationer av ömsesidighet* och en *gemensam repertoar*, vilket ska leda till att frontlinjepersonalen blir en del av den gemensamma praktikbaserade gemenskapen. (Clegg et al., 2007, s. 374- 376).

I en serviceorganisation är det viktigt att skapa starka och effektiva grupper (Boella, 2009, s. 266). Fallföretaget arbetar i samband med detta att etablera sekundära grupper, detta sker genom att föra samman människor som tillsammans är tänkta att lösa vissa arbetsuppgifter (expertintervju). Genom att fokusera på *gemenskap* och laganda kan sekundära grupper utvecklas till att även bli primära grupper, det vill säga grupper där fokus även ligger på

vänskapliga relationer (Boella, 2009, s. 264), något som fallföretaget vill lyckas med (bilaga 2, dokument 2). Då är det viktigt att individerna i respektive grupp har gemensamma målsättningar för att nå uppsatta mål. *Gemenskap* och laganda är en värdering som fallföretaget vill förmedla till frontlinjepersonalen (bilaga 2, dokument 3), detta samtidigt som gemenskapen i sig underlättar integrationen av andra värderingar och skapa entusiasm och motivation i arbetsgruppen (Boella, 2009, s. 265).

4.2.2 Frontlinjepersonalens synvinkel

Frontlinjepersonalen har till stor del tagit till sig värderingen och förståelse för begreppen *gemenskap* och laganda. På Enkätfråga 12 visar det sig att många av de ord eller begrepp som medarbetarna förknippar med företagsandan också länkas ihop med *gemenskap* och laganda. De två orden som var mest förekommande var glädje samt gemenskap. Exempel på andra ord som var bland de mer frekvent förekommande var; tillsammans, sammanhållning, entusiasm, samarbete och laganda (bilaga 4. 12.0). Att många svarat med liknande ord är positivt, orden går som sagt att förstå utifrån den grundläggande värderingen om gemenskap. Detta är ytterst fördelaktigt eftersom det tyder på att frontlinjepersonalen har samma eller liknande förståelse för värderingen. (Boella, 2009, s. 265).

I nästa led innebär detta att *gemenskap* och laganda är något som ledningen har lyckats väl med att kommunicera till frontlinjepersonalen. Ifråga om vidare utbildning angående fallföretagets värderingar är det just diskussioner i grupp som är den mest önskade formen av utbildning. 52,5% av alla respondenterna i enkätundersökningen önskar denna form av utbildning och av de som önskar vidare utbildning är det så många som 85,7% som önskar diskussioner i grupp (bilaga 4. 5.0). Detta påvisar att även utbildning och lärande är något som önskas ske i gemenskap.

4.3 Enkelhet - Organisering och kommunikation

Genom *enkelhet* syftar fallföretaget på problematiken med en alltför byråkratisk organisering av verksamheten och hur detta i många fall försvårar och hindrar effektivitet i flera processled. Byråkrati försvårar samtidigt kommunikationen mellan ledningsgruppen och frontlinjepersonalen, vilket gör det svårt att ta tillvara personalens erfarenheter till utvecklingsarbetet. (bilaga 2, dokument 2).

4.3.1 Fallföretagets synvinkel

Fallföretaget använder sig av *enkelhet* för att inte försvåra administrativa uppgifter och detta beskrivs i dokument 2 med syftet att fokusera på verkliga förhållanden och inte teoretiska förankringar. Den största fördelen med dessa tankegångar är bidraget till minskande administrativa kostnader och samtidigt kan frontlinjepersonalen fokusera mer av sin tid på kunderna (Lashley, 2001, s. 55-59). I linje med detta kan företagsstrategin utformas för att generera handlingskraft internt för att effektivisera processer i relation till serviceleveransen (Bratton & Gold, 2003, s. 341). För att skapa de rätta förhållandena till minimal obeslutsamhet och ett konsist behov av rapportering så arbetar fallföretaget utifrån det som sker i mötet med kunderna (bilaga 2, dokument 2). Eftersom frontlinjepersonalen bidrar till en stor del av serviceverksamhetens output och effektivitet är det viktigt att företaget uppmuntrar beslutsfattning i närhet till den aktuella situationen. Den operativa ledningen kan därmed öka sina chanser att motivera och upprätthålla en god servicekvalitet och en utarbetad HRM-strategi. Detta blir också ett sätt på vilket företaget kan involvera medarbetarna och uttrycka hur de värderar sin frontlinjepersonal (Boella, 2009, s. 21-22). Att arbeta på detta viset påvisar att fallföretaget uppskattar frontlinjepersonal som tar på sig ansvar (bilaga 2, dokument 2). En utpräglad kontakt mellan frontlinje och operativ ledning bidrar till en kommunikationskanal som kan tillvarata erfarenheter i anknytning till fältarbetet. Fallföretaget arbetar därför med en kommunikation i alla led för att tillåta och uppmuntra medarbetarna att framföra sina ärliga åsikter (bilaga 2, dokument 1). Enkla kommunikationskanaler nedifrån och uppåt är extra viktigt i serviceverksamheter för att skapa en bra förståelse för innebörden av frontlinjepersonalens åsikter och erfarenheter. För att detta ska fungera i praktiken krävs det även att ledningen noggrant tydliggör att såväl positiv som negativ kritik välkomnas (Dale & Lees, 1986).

Grundtanken med HRM är att effektivisera organisering av verksamhetens processutförande och följa frontlinjepersonalens erfarenheter i mötet med kunderna (Bratton & Gold, 2003, s. 136). Den öppna kommunikationen ämnar också uppmärksamma och inspirera individuell utveckling och att motivera frontlinjepersonalen att ta del i organisationens utveckling (bilaga 2, dokument 2). Detta är en bra arbetsmetod som gör att ledningsgruppen kan ta del av trender i kundernas servicebehov och samla underlag till problemlösning, vilket även ger ledningen en uppfattning om hur de i servicemötet påverkas av företagets värderingar. På samma vis skapar ledningen bättre förståelse för vad som verkligen motiverar frontlinjepersonalen att engagera sig i företaget (Lashley, 2001, s. 45-54). I likhet med vad teorin förespråkar har fallföretaget öppnat möjligheter för frontlinjepersonal att diskutera eventuell problematik och åsikter med relevant person som sedan fattar beslutet (expertintervju). För att uppmuntra alla medarbetare att dela med sig av sina erfarenheter är det lämpligt att använda kvalitetscirklar. Till skillnad från vanliga informativa möten utgör kvalitetscirklar en möjlighet att både ta emot och sprida information (Bratton & Gold, 2003, s. 147).

4.3.2 Frontlinjepersonalens synvinkel

Enkelhet är ett av de mest förekommande begreppen som frontlinjepersonalen förknippar med företagets värderingar (Bilaga 4. 12.0). I relation till hur ledningen önskar att *enkelhet* tar uttryck i organisationen fick vi genom kontakt med frontlinjepersonal underlag för hur de påverkas av det i mötet med kunderna. Vad det gäller värdet med att organisera för en god kommunikationsdialog framgick det i Intervju 1 och Intervju 2 att kommunikationen är tydlig och fungerar genom direkt kontakt med överordnade. Precis som frontlinjepersonalen ges information uppifrån, finns alltså möjligheten att föra sina åsikter i motsatt riktning. (Intervju 1, Intervju 2). Detta kan återkopplas till teorin som påpekar att det är ytterst viktigt att personalen kan göra sig hörd för att känna uppskattning (Lashley, 2001, s. 45-54).

Kvalitetscirklar kan liknas vid gruppdiskussioner var medarbetarna kan dela sina tankar och få direkt respons. Detta har visat sig vara en metod som genererat ökad moral och engagemang till servicekvalitet i många verksamheter. Deltagande i kvalitetscirklar ger också en känsla av empowerment och en stark känsla av lagarbete och tillfredsställelse med arbetssituationen. (Dale & Lees, 1986; Lashley, 2001, s. 91-93). En viktig del i användning av kvalitetscirklar som metod är att deltagande personer måste aktiveras, om icke aktiva medlemmar närvarar förlorar det sin funktion. (Yukl, 2012, s.149). Så här uttryckte en av

intervjupersonerna önskan av diskussioner i grupp som utbildningsmetod för fallföretagets värderingar;

”Jag tror att det ger mer, för det här med att man får information och skriftligt material är så vanligt, man får mejl och så vidare, man sitter och läser och sen javisst. Men man får aldrig dela med sig med sina kollegor, vad tyckte ni om det och så vidare men att sitta och diskutera i grupp, då vet man ju att du har varit med om en situation och jag om en annan, kan utbyta erfarenheter på så sätt, informationsmöten har de också men då är det ju bara att då står de och matar ut information” (Intervju 2).

När det gäller ord som respondenterna väljer för att förklara *företagsandan* var enkelhet som sagt ett av de mest förekommande orden av samtliga svar på fråga 12 i enkätundersökningen. Därutöver förekom ett flertal ord som kan förknippas just till fallföretagets värdering *enkelhet*. Öppenhet, problemlösning och till viss del även design är svar som tyder på att en stor del av frontlinjepersonalen på fallföretaget på olika vis förknippar företagsandan med *enkelhet* (bilaga 4. 12.0).

4.4 Ansvarstagande – Våga för att vinna

Ansvarstagande definierar fallföretagets värdering som riktar sig till den personliga utvecklingen i organisationen. Den syftar till att precisera och förklara vikten av att frontlinjepersonalen tillåts göra misstag. (bilaga 2, dokument 2). I praktiken gäller det att alla medarbetare känner till beskrivningarna meningen med *ansvarstagande* som går i linje med, att fela är mänskligt, och frihet under ansvar (bilaga 2, dokument 3). För att lära sig någonting utav det måste man däremot givetvis ta ansvar över de misstag som begåtts. Precis som rädsla för att fatta beslut håller tillbaka individuell utveckling så hämmar det även den organisatoriska utvecklingen. (bilaga 2, dokument 2).

4.4.1 Fallföretagets synvinkel

Dokument 3 förklarar att verksamhetens frontlinjepersonal ska inneha ambitionen att arbeta mot resultat och ta på sig ansvar för arbetsuppgifterna och eventuella konsekvenser. Ur fallföretagets synpunkt önskar denna värdering generera en handlingskraftig personal (dokument 2) och det har en ytterst stark koppling till empowerment. Då frontlinjepersonalen

lyckas axla ansvar och ta del av beslutsfattningen leder det till att kunder kan avhjälpas i servicemötet så att missnöje och fel inte behöver ske i samma utsträckning (Boella, 2009, s. 44).

Att ta ansvar och våga fatta beslut är en av de delarna som utvecklar servicekvalitet, därför arbetar fallföretaget mycket med lärande i arbetet (expertintervju). Detta är länkat till den höga frekvensen på kundens servicebehov i serviceverksamheter, det är därför allt viktigare att frontlinjepersonalen utbildas i relation till verkliga situationer för att möjliggöra fler lyckade servicemöten. (Boella, 2009, s. 123). Angående frontlinjepersonalens möjligheter att hantera klagomål, kan vi däremot urskilja mindre trygghet hos dem som är behovsanställda och mer trygghet hos dem som är heltidsanställda (bilaga 4. 3.4). *Ansvarstagande* genom lärande i arbetet ska hantera frontlinjepersonalen på ett sätt som säkerställer tillräcklig kompetens, möjliggör personlig utveckling, skapar handlingskraft och möjligheter till organisatoriska konkurrensfördelar (Bratton & Gold, 2003, s. 341).

4.4.2 Frontlinjepersonalens synvinkel

Frontlinjepersonalen vet med sig att det finns goda möjligheter att ta ansvar och därigenom utvecklas i organisationen. Enkätundersökningen visade tydligt att alla respondenter känner sig uppmuntrade att ta ansvar och fatta beslut på egen hand, mer eller mindre. (bilaga 4. 10.1). Detta kan åskådliggöras genom att tilldela ett symboliskt ansvar för företagets värderingar till en person i en bestämd grupp och att frontlinjepersonalen sedan tilldelas ett mer praktiskt ansvar för att värderingarna genomsyrar det vardagliga arbetet. (Heide, Johansson, Simonsson, 2012, s. 155- 157).

Det är av högsta betydelse att möta kundernas behov och att samtidigt förmedla de organisatoriska värderingarna (Hales & Rubey, 2011). Resultatet av enkätundersökningen tyder på en skillnad mellan olika anställningsformer och den trygghet som personalen upplever i mötet med kunderna. (bilaga 4. 2.4).

I svaren på fråga 12 på enkätundersökningen förekommer det flera ord som tydligt kan förknippas med *ansvarstagande*. Åtskilliga respondenter nämnde just ordet ansvarstagande för att beskriva *företagsandan* på fallföretaget. Andra ord som var vanligt förekommande var; ambition, handlingskraft, målmedvetenhet och förbättringsvilja. Utmaningar och frihet nämndes också, dock bara en gång vardera (bilaga 4. 12.0).

4.5 Kostnadsmedvetenhet – präglar vardagen

Genom förnuft och anspråkslöshet ska enkla och effektiva lösningar skapas, samtidigt som ledningen ska uppmuntra de medarbetare som kommer med nytänkande idéer (bilaga 2, dokument 2). Värderingen *kostnadsmedvetenhet* bygger på att skapa största möjliga resultat av små resurser, vilket är en av de genomgående principerna som fallföretaget arbetar utifrån (bilaga 2, dokument 1).

4.5.1 Fallföretagets synvinkel

Genom vår expertintervju fick vi bekräftat att *kostnadsmedvetenhet* är en av de mest centrala värderingar som fallföretaget arbetar med. Intervjupersonen förtydligade att företagets tanke kring *kostnadsmedvetenhet* innebär ett ständigt inflytande av full effektivitet i varje kostnad. I företagsstrategin inkluderas *kostnadsmedvetenheten* genom tanken att låta andra företag vara först med obeprovnade processer och tillvägagångssätt och utifrån deras resultat utvärdera vad som var effektivt eller mindre effektivt och därefter bestämma vad som ska integreras i den egna organisationen (expertintervju). *Kostnadsmedvetenheten* avspeglas tydligt i fallföretaget då kunden förväntas medverka vid servicemötet., detta eftersom man till stor del fungerar som en självbetjäningbutik. Tanken är att frontlinjepersonalen i största möjliga mån ska finnas närvarande men endast hjälpa kunden då denne behöver hjälp alternativt när det handlar om köp som kräver rådgivning eller guidning. Kunden måste ha en god förståelse för vilken grad av medverkan denne förväntas ha i ändamål för företaget att generera positiva upplevelser i mötet med kunderna och till viss del, genom sin frontlinjepersonal (Normann, s. 109-111) (expertintervju). En nöjd kund som framgångsrikt agerar som medproducent kan även generera positiva effekter så som att utveckla serviceutbudet, skräddarsy produktionen, samt bidra med kvalitetskontroll och positiv marknadsföring (Dadfar & Brege, 2013).

Kostnadsmedvetenheten bottnar i strävan att förvalta den interna effektiviteten medan extern effektivitet handlar om god försäljning och en väl fungerande serviceleverans. Det krävs att fallföretaget kommunicerar värderingen på rätt sätt för att den ska förvandlas till praktisk handling i frontlinjen och att hela organisationen har insikt i sambandet mellan intern och

extern effektivitet (Grönroos, 2008, s. 293). Först då kan frontlinjepersonalen också agera kostnadsmedvetet och att skapa stora resultat med små medel, vilket beskrivs i företagsstrategin. (bilaga 2, dokument 2). Det är därför viktigt att serviceverksamheten inte fokuserar allt för mycket på kostnadseffektivitet i förhållande till tjänsteproduktivitet då risken ökar för att kundens upplevda servicekvalitet blir lidande. För att frontlinjepersonalen ska kunna ta till sig värderingen om *kostnadsmedvetenhet* utan att servicekvaliteten blir lidande, krävs det att det råder god kommunikation och att cheferna även lyssnar på frontlinjepersonalen och tar till sig hur deras vardagliga arbete går till (Heide, Johansson, Simonsson, 2012, s. 155- 157).

En strategisk fälla kan vara att fatta beslut utan att känna till frontlinjepersonalens vardagliga arbete. Det kan medföra att frontlinjepersonalen inte har tid att värna om både servicekvalitet och kostnadsmedvetenhet. Ett bra och effektivt sätt att undvika denna strategiska fallgrop är att frontlinjepersonalen ges utrymme att kommunicera med ledningen och att ledningen tar hänsyn till frontlinjepersonalens situation och hur deras arbetsrutiner går till (Heide, Johansson, Simonsson, 2012, s. 155- 157).

4.5.2 Frontlinjepersonalens synvinkel

Enkätfråga 6 i enkätundersökningen behandlar kundmedverkan med hänsyn till *kostnadsmedvetenhet*. På denna fråga var det hela 75% av respondenterna som angav att kunden oftast behöver någon form av råd, guidning eller att de har problem med att finna vad de söker. Resterande 25% anser att kunden vet vad denne vill ha samt att de oftast även har lätt för att finna detta (bilaga 4. 6.1). Det finns en anmärkningsvärd skillnad i hur svaren fördelar sig utifrån vilken anställningsform respondenterna har samt hur länge de arbetat på företaget. De som är behovsanställda och likaså de som arbetat kortast tid inom fallföretaget anser i avsevärt högre utsträckning att kunden själv vet vilken vara som önskas samt var man hittar den. (bilaga 4. 6.4; bilaga 4. 6.5).

Även fråga 7 i enkätundersökningen kan till viss del kopplas till *kostnadsmedvetenhet*. De två sista svarsalternativen kan härledas till att frontlinjepersonalen på grund av *kostnadsmedvetenhet* inte har den tid för kunder som hade önskats (bilaga 3). Här var det endast 2,5% av respondenterna som valde något av de sista svarsalternativen varför det står klart att frontlinjepersonalen, utifrån enkätsvaren här, inte störs av *kostnadsmedvetenheten* i

mötet med kunden (bilaga 4. 7.1). Svaren på denna enkätfråga klargör att så många som 97,5% av respondenterna inser sambandet mellan intern och extern effektivitet samt att den interna effektiviteten i det här fallet alltså inte påverkar den externa effektiviteten negativt (Grönroos, 2008, s. 293).

Den fråga i enkätundersökningen som allra mest berör *kostnadsmedvetenhet* är fråga 11. Intressant är att 37,5% av respondenterna brinner för att vara kostnadsmedvetna och de har alltså verkligen tagit till sig denna värdering. Flertalet, 45% anser att *kostnadsmedvetenhet* inte skapar nämnvärda begränsningar i arbetet som frontlinjepersonal, i servicemötet med kunden. 12,5% anser att denna värdering begränsar dem och gör att de inte kan arbeta så som de hade önskat i mötet med kunden och därtill kan läggas 5% som inte anser sig förstå hur värdegrunden kopplad till *kostnadsmedvetenhet* påverkar dem i deras dagliga arbete. Den övervägande majoriteten (82,5%) anser alltså här att *kostnadsmedvetenheten* inte påverkar dem, eller inte gör det avsevärt, negativt i mötet med kunden (bilaga 4. 11.1). När det gäller exempelvis anställningsform är det konstaterat att det är heltidsanställda som uppger sig brinna mest för *kostnadsmedvetenhet* som värdering, 50% av respondenterna i denna kategori uppger detta. Därefter följs det av deltidsanställda där 28% uppger sig brinna för *kostnadsmedvetenhet* och sist kommer behovsanställda där bara 15,4% av respondenterna har svarat detsamma. Notera däremot att utifrån när värderingen begränsar respondenterna följer även samma ordning, 14,3%, 12% samt 7,7% där de heltidsanställda alltså är de som utifrån det svarsalternativet känner sig mest begränsade. Kort kan man även kommentera att inga heltidsanställda ansåg att de inte känner till hur *kostnadsmedvetenhet* påverkar deras arbete medan lika många men procentuellt sett fler ur kategorin behovsanställda, valde detta svarsalternativ (bilaga 4. 11. 4).

Utifrån respondenternas egna ord angående *företagsandan* på fallföretaget, kan nämnas att *kostnadsmedvetenhet* var ett av de orden som var mest frekvent förekommande i enkätundersökningen. Billigt var ett annat ord som förekom i stor utsträckning och därutöver var det ett flertal respondenter som nämnde ord som; priskonkurrens, produktivitet och resultat, vilka samtliga får anses kunna kopplas till värderingen *kostnadsmedvetenhet*. Vad som också bör nämnas var att ordet snålhet nämndes, detta är uppenbarligen också ett ord, om än mer negativt, som berör *kostnadsmedvetenheten* (bilaga 4. 12.0).

Intervjupersonen i vår första kvalitativa intervju berättade att han trodde att nyligen genomförda nedskärningar kan ha påverkat respondenter i enkätfråga 6, 7 och 11 exempelvis,

ansåg att *kostnadsmedvetenheten* kan försvåra för frontlinjepersonalen i servicemötet med kunden. Vidare ansåg han däremot att tanken är att kunden ändå ska prioriteras framför andra arbetsuppgifter varför frontlinjepersonalen ändå inte ska behöva bli alltför påverkade i kundmötet. Han framhöll även att svaren kan ha sett lite olika ut beroende på vilken typ av försäljning respondenten arbetade med, på vissa områden är kunden mer i fokus och på andra avdelningar förväntas kunden hitta varorna och klara sig själv, i större utsträckning. I den andra kvalitativa intervjun bekräftades i stort sett detsamma som i den första. Denne intervjuperson ansåg också att svaren i fråga 11 angående *kostnadsmedvetenhet* troligtvis skiljde sig åt mycket beroende på olika individuella uppfattningar angående vad värderingen verkligen innebär och hur man väljer att ta till sig det i arbetet. (intervju 1, intervju 2).

4.6 Företagsandan – Den samlade värdegrunden

Företagsandan motsvarar den företagskultur som fallföretaget vill förmedla till frontlinjepersonalen. De fyra värderingarna som vi presenterat är centrala i *företagsandan*, däremot framkommer det en del andra värderingar i enkätfråga 12 där respondenterna skrev de tre ord som de förknippar med företagsandan (bilaga 4, 12.0).

4.6.1 Fallföretagets synvinkel

Fallföretaget arbetar utifrån att frontlinjepersonalen ska ta till sig *företagsandan* och att den ska vara något som ständigt stödjer medarbetarna i sitt arbete (expertintervju), (bilaga 2, dokument 1- 3). HRM är ett grundläggande verktyg som företagsledningen använder för att frontlinjepersonalen ska ta till sig servicekulturen och för att sedan återspegla detta i servicemötet. Då humana resurser står för en betydande del av kostnaderna i en serviceverksamhet krävs det därför att ledningen har insyn i förhållandet mellan dessa kostnader och den output som inbringas vid ett väl genomfört kundmöte (Boella, 2009, s. 21). *Företagsandan* i fallföretaget fungerar som en guide för medarbetarna och de olika värderingarna behandlar allt från hur man ska agera gentemot andra medarbetare, till hur kunden ska behandlas i servicemötet (expertintervju), (bilaga 2, dokument 1- 3). Genom HRM ska frontlinjepersonalen tillgodoses målsättningar, principer, värderingar och intentioner och syftet är att personalen därefter får ett ramverk som gör att de vet hur de bör

agera i kundmötet, olika specifika situationer. *Företagsandan* är därför ämnad att underlätta för frontlinjepersonalen i mötet med fallföretagets kunder (Boella, 2009, s.22).

Sammantaget är *företagsandan* ett resultat av den företagskultur och servicekultur som råder på fallföretaget. En kultur definieras som en grupp individer som tolkar något på ett likartat sätt, i kontrast till andra grupperns tolkningar. Vidare nämns sju olika egenskaper som karaktäriserar en kultur och där framkommer det bland annat att kultur till stor del bygger på tankar, idéer och värderingar samt att det är något som är svårt att mäta eller kontrollera (Alvesson, Sveningsson, 2009, s. 56, 57). Det stämmer mycket väl överens med hur fallföretaget arbetar med sin företagskultur och hur *företagsandan* blir ett resultat utifrån värderingar och riktlinjer.

Det är viktigt att det finns en stark servicekultur med starka värderingar för att frontlinjepersonalen ska veta hur de ska agera i servicemötet med kunden. Infaller sig inte detta finns det risk för att personalen blir osäkra i servicemötet samt att kunden därför upplever sämre kvalitet i servicemötet (Ingelsson, 2009). Utifrån fallföretaget kan poängteras att 92,5% av respondenterna uppgav att fallföretagets värdegrund, det vill säga grundstenarna i *företagsandan*, är till hjälp för dem i servicemötet med kunden. Endast totalt 7,5% av respondenterna kände att värdena begränsar dem eller framförallt att de inte kände till innebörden av dem. Detta påvisar att fallföretaget till allra största del har lyckats skapa en anda som frontlinjepersonalen accepterar och som de motiveras att arbeta utifrån (bilaga 4. 9.1).

4.6.2 Frontlinjepersonalens synvinkel

Utöver de ord som förknippas med de fyra huvudvärderingar framgick en rad andra ord i beskrivningarna av *fallföretagsandan* (bilaga 4. 12.0). Teorin menar att det finns ett antal värden som delas av många människor, dessa ska vara transsituationella och därför tas med oavsett om man är ledig eller om man befinner sig på arbetet. Dock poängteras att beroende på situation förstärks vissa värden medan somliga tillfälligt kommer lite i skymundan. Vidare styrs tolkningen av värderingarna utifrån personliga erfarenheter och de prioriteras därför annorlunda av olika individer (Clegg, 2007, s. 212- 215). Många värdeladdade ord som framkom i enkätfråga 12 kan associeras med tydliga värderingar som fallföretaget vill förmedla medan det även framkom en del annorlunda ord (bilaga 4. 12.0). I en av de

kvalitativa intervjuerna berättade intervjupersonen att han själv tyckte att fråga 12 i enkätundersökningen var enkel att besvara men att det för många nyanställda troligen kan vara svårt att skriva ner vilka ord man allra mest förknippar med fallföretagets värdegrund. Han menade även att det tog tre till fyra år innan han själv upplevde att han verkligen kunde sätta ord på *företagsandan* (intervju 1). I den andra kvalitativa intervjun berättade intervjupersonen att han verkligen var tvungen att tänka till för att kunna skriva ner tre ord som kännetecknar *företagsandan*. Han tillade att det är svårt att välja vilka tre ord som ska skrivas ned men att det samtidigt är något som man borde klara då man arbetar på företaget (intervju 2).

Bland de som deltog i enkätundersökningen var det 15 som inte besvarade fråga 12, vilket stärker resonemanget att alla nog inte tyckte att det var enkelt att skriva ned tre ord som de tycker kännetecknar *företagsandan* (bilaga 4. 12.0).

Många ord som förekommer flera gånger kan enkelt förknippas med någon av de huvudvärderingar som vi valt att förknippa med fallföretaget. Här ser man tydligt att det finns en röd tråd då flera av orden är väldigt lika varandra eller går hand i hand med varandra (Bilaga 4. 12.0). "*De gemensamma värderingarna utgör tydliga riktlinjer för hur arbetsuppgifter bör utföras. ... //... De gemensamma värderingarna är djupt förankrade hos personalen.*" (Grönroos, 2008, s. 397). Nämnas bör även att respondenterna i enkätundersökningen har nämnt flera ord som inte kan förenas med de fyra värderingarna i detta kapitel. Ambition, handlingskraft, kunskap och målmedvetenhet är ord som rimligtvis förknippas med personlig kompetens alternativt med *gemenskap* och laganda, om respondenterna tänkt utifrån det perspektivet. Andra ord som betonar *företagsandan* är; mångfald, internationellt och svenskt, dessa ord torde vara nämnda för att beskriva klimatet på arbetsplatsen. Bästa arbetsplats, bredd, djup, prestige, hållbarhet, miljötänk är andra ord som respondenterna skrivit ned för att beskriva *företagsandan*, om än är dessa bara representerade en gång vardera i svaren på enkätfråga 12. Vidare förekommer även respondenter som använt ord som är mindre positiva, exempelvis; snålhet, felrädsla, dubbla budskap och frustration. Detta är ord som faller in bland de fyra värderingar vi lyft fram men att respondenterna här har valt att framhäva vad som kan vara negativt i dessa värderingar (bilaga 12. 4.0).

Det ideala är om medlemmarna i en grupp har samma eller liknande värderingar. Då olika individer tänker olika är det dock omöjligt att samtliga har exakt samma målsättningar och

värderingar, dock bör det finnas en röd tråd som gör att gruppen överlag prioriterar samma värdegrunder (Boella, 2009, s. 265).

4.7 Fokuserad analys av enkätundersökningen

Under denna rubrik lägger vi ytterligare fokus på de bivariata analysresultaten. I förhållande till våra frågeställningar och den svarsfrekvens som vi lyckats tillhandahålla kan vi här presentera svaren med hänsyn till ett uppenbart mönster. Vi sätter anställningsformen i fokus och delger hur dessa medarbetare urskiljer sig. Det har visat sig att den största procentandelen heltidsanställda har arbetat på fallföretaget i mer än fem år (bilaga 4, A.4).

Så gott som samtliga respondenter har angivit att de är helt eller till stor del införstådda med hur fallföretaget förväntar sig att de ska agera i mötet med kunden. Det visade sig också att de heltidsanställda medarbetare till största del ansåg sig helt införstådda med hur de ska agera i mötet med kunden (bilaga 4, 1.4). I anknytning till detta kunde enkätfråga 2 tillgodose oss med trygghetsfaktorn i mötet med kunden, samtliga respondenter ansåg att de kände sig trygga eller att de hade ett visst stöd för hur de ska agera i mötet med kunden. Däremot finns det även en tendens i denna fråga som belyser de heltidsanställda som mer säkra i relation till de andra anställningsformerna (bilaga 4, 2.4). I sin tur kan detta relateras till HRM som företagsstrategi och vart fokus ligger i förhållande till de hårda- respektive mjuka värdena. För att etablera samma förståelse hos medarbetare som möjligen är behovsanställda krävs det ofta en större ansträngning av kommunikation via de mjuka värdena. Dessa förklarar då de ömsesidiga fördelarna med att engagera sig i företaget. Vidare kan detta bistå arbetet mot verksamhetens målsättningar och skapa konkurrenskraftiga fördelar (Boella, 2009, s. 23).

Mönstret försätter på liknande vis och det är de heltidsanställda medarbetarna som utmärker sig i anseende kring värdet av ett bra bemötande och att detta är den viktigaste delen av deras jobb. Att sedan tillägga är den största delen av respondenterna som självmant går fram och frågar kunden om denne behöver hjälp att finna varor är heltidsanställda (bilaga 4, 8.4, 7.4). Empowerment ska gynna personligt engagemang och på så vis få frontlinjepersonalen att agera på ett främjande vis för fallföretaget, i det här fallet handlar det om att självmant hjälpa kunder i som ser ut att behöva hjälp (Lashley, 2001, s. 2, 3). Skillnaderna i svaren ovan, mellan de olika anställningsformerna talar för att de heltidsanställda överlag har större erfarenhet samt mer kunskap angående hur de förväntas agera i mötet med kunden. Att

heltidsanställda jämfört med behovsanställda, känner sig tryggare i mötet med kunden stämmer väl in på det faktum med lärande i arbetet för att lära sig hantera kunder (Boella, 2009, s.123). I servicerelaterade verksamheter har lärande i arbetet blivit ett strategiskt organisatoriskt verktyg för att uppnå konkurrensfördelar (Bratton & Gold, 2003, s. 341). Det är också den yttersta förståelsen som kan bidra till att fallföretaget lyckas underhålla en regelrätt servicekultur, med fokus på servicekvaliteten (Grönroos, 2008, s. 399). Det visar sig även att de behovsanställda i avsevärt mycket större omfattning anser att kunden klarar sig själv och hittar varorna själva. De heltidsanställda upplever istället i högre grad att kunden ofta behöver någon form av hjälp (bilaga 4, 6.4). Detta kan bero på att de behovsanställda inte har tillräckligt goda kunskaper för att avgöra kundernas behov. För att säkerställa tillfredsställande kompetenser krävs det att ämnet bejakas i utbildningsprogram för alla medarbetare, det är viktigt i serviceverksamheter att frontlinjepersonalen besitter den rätta kunskapen. (Lashley, 2001, s. 76- 78). Exempelvis enkätfråga 4 belyser detta till viss del. Respondenterna anger här att de har fått ta del av informationen som angår värderingarna på vitt skilda sätt och en respondent anser att denne inte har tagit del av någon information alls. Majoriteten har blivit informerad muntligen, i första hand av chefer och därefter via kollegor (bilaga 4. 4.0). Vanligtvis definieras denna kommunikation av arbetsgruppen och dess funktion av att etablera liknande värderingar hos alla medlemmar. Det är ett gott tecken på upprepade interaktioner, vilket är en viktig del av integrerande i arbetsgruppen och de redan etablerade företagsvärderingarna (Boella, 2009, s. 265).

Enkätundersökningen kartlade även att samtliga respondenter känner sig uppmuntrade eller delvis uppmuntrade att fatta beslut på egen hand. Däremot är det även här de heltidsanställda som känner sig, till något större del mer motiverade att ta beslut på egen hand (bilaga 4. 10.4). Dessa svar kan kopplas till enkätfråga 3, där blir uppenbarad att heltidsanställda i än högre utsträckning känner sig mer bekväma med att hantera klagomål. Då i jämförelse med de behovsanställda medarbetarna på fallföretaget (bilaga 4. 3.4). Till stor del kan detta bero på att arbetskraftens kostnader har tagit utrymme i förhållande till output i form av högre servicekvalitet. Det genererar till slut en frontlinjepersonal som har låg kompetens och inte kan tilldelas utökat ansvar vilket också minskar möjligheterna till effektiv och kvalitativ service. (Lashley, 2001, s. 220- 222). Slutligen bör nämnas att när det gäller *kostnadsmedvetenhet* förstår och uppskattar heltidsanställda denna värdering avsevärt mycket mer än vad behovsanställda gör. (bilaga 4, 11.4).

5. Slutsats & diskussion

5.1 Slutsats

Fallföretagets grundläggande värderingar skapar möjligheter eller begränsningar för frontlinjepersonalen i servicemötet med kunden. Främst handlar det här om de fyra kategorier av värderingsgrupper som vi valt att fokusera på i analysen av fallföretaget. Dessa är som tidigare nämnt, *gemenskap*, *enkelhet*, *kostnadsmedvetenhet* och *ansvarstagande*. Vidare finns det även övriga samlade värderingar som framkommer i analysen under kapitlet *företagsanda*. Vi är nu vid den del av denna kandidatuppsats där vi utifrån teori, empiri och analys av detta, ska konkretisera och besvara den frågeställning vi presenterade i syftet och tillika inledningen av denna akademiska uppsats.

I likhet med den teoretiska referensramen vill vi poängtera vikten av att olika individer prioriterar olika värden och därför förhåller sig på annorlunda vis till samma värderingar. Efter att ha genomfört våra metodiska undersökningar har utfallet visat att specifika värderingar utifrån frontlinjepersonalen kan vara möjliggörande för somliga och begränsande för andra, i mötet med kunden.

5.1.1 Möjligheter

En grundläggande värdering som motiverar och engagerar personalen på fallföretaget är *gemenskap*. Detta visas via enkätundersökningen samt de två kvalitativa intervjuerna där respondenterna respektive intervjupersonerna tydligt nämnt vikten av gemenskap, laganda och att stötta varandra i lärande och arbete. Fallföretagets ambition att förmedla en ”vikänsla” har lyckats med tanke på att frontlinjepersonalen uttryckligen bekräftar det goda samarbetet mellan medarbetarna. Företaget har lyckats väl med HRM- arbetet och därigenom skapat primära grupper i organisationen. Den vänskapliga tillvaron har visat sig utveckla motivation och glädje i frontlinjepersonalens dagliga arbete. Vi upplever att det finns ett tydligt samband mellan denna motivation och det stora engagemang som frontlinjepersonalen anser sig känna. Sammantaget är detta något som bidrar till att frontlinjepersonalen levererar en god servicekvalitet i mötet med kunden.

Vi vill dessutom poängtera betydelsen av god laganda och dess positiva effekt på hur frontlinjepersonalen skapar sig förståelse för andra värderingar som är prioriterade. Laganda ser vi som en fundamental värdering för att möjliggöra utveckling i strävan mot organisatoriska målsättningar. Lagandan bidrar även med stark tillit i gemenskapen, detta medför att frontlinjepersonalen vågar vara raka i sin kommunikation med företagsledningen och medarbetare. Att som individ ha förtroende för sina medarbetare innebär också att man vågar vara öppen med sina åsikter. Liksom uppsatsens teori anger, är även vi övertygade om att ärlighet är en nyckelfaktor för företagsledningen att ta tillvara frontlinjepersonalens erfarenhet av servicemötet. Genom enkätundersökningen och de kvalitativa intervjuerna framgick det att företagsandan förknippas med just ärlighet och öppenhet. Utifrån detta drar vi slutsatsen att denna huvudvärdering också är en värdering som fallföretaget lyckats förmedla till frontlinjepersonalen. Det faktum att kritik är välkommen, så väl positiv som negativ, anser vi är en drivkraft för att åstadkomma förbättringar i organisationen. För frontlinjepersonalen innebär en rak och öppen kommunikation att möjlighet ges att vädra sina åsikter och få utbyte och gehör för tankar kring hur annars komplicerade situationer i kundmötet kan lösas på bästa sätt.

Rak kommunikation enligt ovanstående, ser vi som en grogrund för frontlinjepersonalen att få vara med och påverka i företaget. Vi anser att detta går hand i hand med fallföretagets vilja att frontlinjepersonalen tar eget ansvar och lär av sina misstag. Denna målsättning faller väl överens med att personalen uppfattar att de verkligen uppmanas till att ta ansvar, både för att effektivisera arbetet och för att utvecklas som individer. Friheten att fatta beslut på egen hand skapar handlingskraft och därmed organisatoriska konkurrensfördelar, helt i linje med den teoretiska referensramen. Just detta tänkande anser vi leder in på Empowerment, även om fallföretaget inte väljer att använd sig av det begreppet. Empowerment ger en djupare förklaring till kompetensförsörjningen och hur frontlinjepersonalen tar servicen till sin yttersta spets. Utifrån frontlinjepersonalens perspektiv vill vi framhäva att Empowerment innebär möjliggörande att leverera bästa möjliga servicekvalitet samtidigt främja individuell utveckling. Intressant ur vårt perspektiv är att trots att Empowerment inte används som begrepp på fallföretaget, kunde vi genom resultaten av svaren på flera frågor i enkätundersökningen utläsa att personalen i allra högsta utsträckning ansåg sig agera utifrån Empowerments grundpelare. Vi vill även dra en tydlig parallell mellan strategi för klagomålshantering och Empowerment. Personalen upplever sig vara bekväma med att hantera klagomål likväl som de är trygga med att i övrigt fatta beslut på egen hand. Vi anser

att frontlinjepersonalens trygghetsgrad är avgörande för vilken servicekvalitet företaget lyckas leverera till kunden. Detta eftersom en handlingskraftig personal har en empatisk förmåga och förstår sig på olika kunders behov. Slutligen kan implementering av empowerment bistå frontlinjepersonalen att lösa alla situationer i mötet med kunden, utan att för den sakens skull frångå fallföretagets värdegrund.

Eftersom empowerment existerar i frontlinjen på fallföretaget bidrar detta till effektivitet i serviceleveransen. Den interna effektiviteten i företaget stöds även av värderingen att arbeta aktivt med kostnadsmedvetenhet på samtliga plan inom organisationen. Vi vill framhålla det positiva i att *kostnadsmedvetenheten* är tydligt formulerad och att det utgör en röd tråd som genomsyrar fallföretagets alla processer. Våra undersökningar har visat att *kostnadsmedvetenhet* är en av de viktigaste och tydligaste värderingarna på fallföretaget, som även frontlinjepersonalen har mycket god insyn i. Detta innebär att företagsledningen på ett utmärkt vis har kommunicerat dessa värderingar till medarbetarna i organisationen så väl att *det sitter i väggarna*. Vi vill ställa detta i relation till den teoretiska referensram som förespråkar att bygga starka gemensamma värderingar som leder företaget framåt i strävan mot målsättningen. Vår empiri påvisar att frontlinjepersonalen till största del inte begränsas av värderingen *kostnadsmedvetenhet*. En stor del brinner dessutom för denna värdering varför de uppenbarligen känner att det är något som skapar möjligheter i mötet med kunden. För oss tyder det på att den mest positivt inställda personalen motiveras av att arbeta efter en tydlig målsättning och skapa effektivitet i det dagliga arbetet.

De olika värderingar och riktlinjer som frontlinjepersonalen tar till sig utgör sammantaget företagsandan. Våra empiriska undersökningar påvisar att frontlinjepersonalen på fallföretaget i hög utsträckning anser att dessa stöttar dem och skapar möjligheter i mötet med kunden. Att resultatet av undersökningarna är så positivt som det är anser vi innebära att fallföretaget överlag har etablerat en bra HRM- strategi. Likaså är det ett resultat av en väl fungerande servicekultur, där exempelvis nästan 95 % av frontlinjepersonalen anser att ett bra kundbemötande är en viktig, eller till och med den viktigaste, delen av deras jobb.

5.1.2 Begränsningar

Heltidsanställda tenderar i undersökningen att vara mer införstådda med värderingarna än deltidsanställda och än mer behovsanställda. I teoriramen, till exempel angående värderingar

och servicekultur, framkommer att det är viktigt att värderingar har ett starkt gemensamt stöd i företaget för att organisationen ska kunna agera enhetligt och sträva efter samma målsättningar. Vi anser därför att det är en begränsning att somliga värderingar överlag är starkare befästa hos heltidsanställda än resterande medarbetare. Vår slutsats är att ju mer utbildning frontlinjepersonalen fått, samt ju mer de fått lära genom vardagligt och praktiskt arbete, desto mer införstådda är de med värdegrunden och hur man kan förhålla sig till olika värderingar.

Kostnadsmedvetenheten påverkar frontlinjepersonalen negativt i somliga fall. Vissa anger att de inte förstår innebörden och än fler anser att den begränsar dem i kundkontakten. Ofta handlar detta om att man som frontlinjepersonal i så fall inte har tid nog att prioritera kunden fullt ut så mycket som man hade önskat. Kundens aktiva deltagande är en del av målsättningen med kostnadsmedvetenhet. Kunden förväntas att till stor del klara sig själv i valet av vara. Däremot visar enkätundersökningen att frontlinjepersonalen upplever att kunden i oväntat stor utsträckning behöver någon form av hjälp i samband med konsumtionstillfället. Kundens behov av hjälp upplevs också vara som störst hos de heltidsanställda, vi ser en möjlighet att behovsanställda överlag inte har samma förmåga att avläsa kundens servicebehov. Detta skulle i så fall stå i relation med teoriramen som förespråkar utbildning eller lärande i arbete för att kunna läsa av situationen och tolka kundens specifika servicebehov.

Angående *företagsandan* är det som sagt ingen specifik värdering utan en sammanfattning av den värdegrund som företaget förmedlar och hur frontlinjepersonalen anammar dessa. Av samma anledning väljer vi här att inte tala om *begränsningar* utan istället se till de *brister* som kan tänkas föreligga. Ibland framstår det som att *företagsandan* är något svåröverblickbar, vilket styrks av att en av intervjupersonerna angav problematiken i att sätta ord på denna anda och att det för denne tog ett par år att skapa sig fullständig förståelse för den samlade värdegrunden. Att det inte är helt enkelt att sätta ord på *företagsandan* karaktäriseras också av att nästan en femtedel av frontlinjepersonalen valde att inte besvara denna enkätfråga. Vi vill dock poängtera att vi, i likhet med teorin, inser svårigheten med att kommunicera mjuka värden. Av samma anledning är HRM- arbete i form av utbildningar extra viktigt just när det gäller dessa, inte lika påtagliga värden. Trots att en övervägande majoritet anser att de är införstådda med fallföretagets riktlinjer och värdegrund och att de är till hjälp i mötet med kunden, anser vi ändå att utbildningen kring företagsandan och värderingar inte är tillräcklig då nära två tredjedelar av frontlinjepersonalen i undersökningen

önskar mer utbildning inom detta. Via intervjuer har vi fått indikationer på att utbildning angående fallföretagets värderingar för tillfället har prioriterats bort i ambitionen att följa kostnadseffektivitet. Med stöd av teorier för HRM samt teorier som belyser faran att fokusera allt för mycket på intern effektivitet, ställt i relation till frontlinjepersonalens önskan om utbildning i fallföretagets värderingar, anser vi att det föreligger en risk i att dra in på utbildningen i företagets mjuka värden.

5.2 Stärka positiva effekter och undvika problem

Vårt empiriska material visar att fallföretaget gör ett bra jobb med att kommunicera sina grundläggande värderingar till frontlinjepersonalen. Dessa medarbetare tillkännager att de är införstådda med värderingarna och att de överlag fungerar som ett stöd i mötet med kunden. Som framkommit kan dock värderingarna även utgöra begränsningar för frontlinjepersonalen, detta kan förbättras och vi anser att detta framgångsrikt kan göras via utbildning av någon form. Likaså finns det även brister i hur frontlinjepersonalens tar åt sig och tolkar fallföretagsandan, detta är något vi också anser kan förbättras via utbildning.

Trots att så gott som all frontlinjepersonal på fallföretaget anser att de fått utbildning eller information angående kundmötet, önskar ändå två tredjedelar få ytterligare utbildning i företagets värdegrund. I vårt empiriska material finner vi att en övervägande majoritet rangordningsmässigt önskar utbildning genom diskussioner i grupp, följt av informationsmöten och föreläsningar. Med stöd av den teoretiska förankringen anser vi därför att kvalitetscirklar är ett utmärkt verktyg för att ge frontlinjepersonalen utbildning inom fallföretagets riktlinjer och värderingar. Fördelen med kvalitetscirklar anser vi, i likhet med en av intervjupersonerna, är att medarbetarna ges möjlighet att direkt utbyta erfarenheter med hänsyn till situationsbaserade kundmöten. Ett annat dilemma med värderingar och värdegrund är svårigheten att konkretisera mjuka värden och översätta dem till hur man kan agera praktiskt. Detta är ytterligare en anledning till varför kvalitetscirklar är det utbildningsredskap som vi i första hand förordar, då det är mer effektivt att tillsammans komma fram till hur värderingar kan levas ut i den dagliga verksamheten. Vi vill här dra paralleller till teorin angående lärande i arbetsgrupper som leder till att kultur och värderingar sprids genom en social process och resulterar i kunskapsbaserade gemenskaper. Vidare anser vi även att kvalitetscirklar är ett utmärkt sätt att tillsammans kommunicera värderingar och dess innebörd på ett vis som är förenat med HRM- teori samt även fallföretagets värdering *enkelhet*.

Sammantaget kan därför kvalitetscirklar vara det redskap som gör att utbildning kring värderingar och värdegrund, kan bli något som är roligt, effektivt och lärorikt, för såväl frontlinjepersonal som för chefer.

Ett problem som också kan åtgärdas via utbildning är den skillnad i trygghetskänsla som frontlinjepersonalen har i mötet med kunden samt variationen i förståelse för fallföretagets värderingar. I enlighet med teoretiska ramverket är det viktigt att samtliga inom organisationen delar de gemensamma värderingarna för att värderingen ska kunna bli riktigt stark och därmed utgöra en riktlinje och röd tråd genom företaget. Vi menar därför att det är viktigt att även fokusera utbildning av värderingar till den anställningskategori som tenderar att vara minst utbildad och som även har mindre möjligheter att lära genom arbetet, nämligen behovsanställda. Här tänker vi att då behovsanställda inte är med i det dagliga arbetet i samma utsträckning som heltidsanställda, kan exempelvis kvalitetscirklar vara ett utmärkt sätt för dem att få diskutera och ventilera värderingarna i grupp.

Gällande *kostnadsmedvetenhet* står det klart att trots att frontlinjepersonalen har god insikt i denna värdering påverkar den frontlinjepersonalen på olika vis i mötet med kunden. Då heltidsanställda är mer positiva till *kostnadsmedvetenhet* jämfört med behovsanställda, kan ovanstående utbildningsresonemang utifrån olika anställningsformer vara en del av lösningen. Eftersom *kostnadsmedvetenheten* påverkar ett så brett område inom fallföretaget anser vi dock att bilden kring denna värdering är tämligen komplex. *Kostnadsmedvetenheten* yttrar sig även genom att frontlinjepersonalen menar att kunderna behöver hjälp med att finna samt välja varor, vilket står i kontrast till ambitionen att kunden är medproducent och till stor del är tänkt att klara sig själv. Större bemanning i fallföretagets lokaler är ett sätt att säkerställa att kunderna får den hjälp de anses behöva, samtidigt vore det inte förenligt med *kostnadsmedvetenheten* utifrån kunden som medproducent. Vidare torde detta även handla om vad som är rimligt utifrån ett kostnadsperspektiv, något som däremot faller utanför vår fokusering på fallföretagets värderingar. För att *kostnadsmedvetenhet* ska bli så gynnsamt som möjligt, både för företag och för frontlinjepersonalen i mötet med kunden, anser vi att god och enkel kommunikation är en nyckelfaktor för att frontlinjepersonalen ska veta hur de rent konkret kan agera i det vardagliga arbetet på ett kostnadsmedvetet vis. Slutligen vill vi tydligt poängtera att arbete kring företagets värderingar och likaså utbildning inom detta område är något som måste prioriteras. *Kostnadsmedvetenhet* bör inte yttra sig i kostnadseffektivitet utifrån att reducera arbete med fallföretagets värdegrund, på sikt kan det kosta mer än det smakar.

5.3 Avslutande diskussion

I moderna organisationer är det elementärt att formulera grundläggande värderingar som stämmer överens med den vision som företaget vill arbeta för att nå. Vidare är utmaningen att organisera samtliga medarbetare för att tillsammans driva verksamheten i rätt riktning och nå utveckling som överensstämmer med företagets vision. Detta sker med största sannolikhet utifrån de grundläggande värderingarna. Förklaringen är ofta dold i det tillvägagångssätt som organisationen anser genererar bästa möjliga framgång, i linje med målsättningarna. Om de grundläggande värderingarna är starka och gemensamt förankrade fungerar värdegrunden som en manual och trygghet för hur frontlinjepersonalen ska agera i diverse situationer. När detta ”sitter i väggarna” kan frontlinjepersonalen agera på eget bevåg, i organisationens intresse, för att exempelvis avhjälpa en vilsen kund.

Om värderingarna istället är oklara och inte ger några tydliga riktlinjer för hur frontlinjepersonalen ska agera, kan effekten bli den rakt motsatta. Brist i kommunikationen leder till att ledningens budskap kan framstå som ”tomma ord”, vilket får till följd att frontlinjepersonalen på ett individuellt plan skapar sina egna värderingar, vilka i så fall troligtvis inte skulle gå i organisationens intresse.

Att skapa en stark värdegrund av gemensamma värderingar kräver kraft, tid och resurser. Men med rätt ambition och inställning kommer ansträngningen bli av värde.

5.4 Förslag på utvidgad forskning

Ett intressant förslag på hur man angående vårt fallföretag kan utvidga forskningen, vore att fördjupa sig i en specifik värdering. En idé är här att bryta ned *kostnadsmedvetenhet* i flera olika beståndsdelar för att se hur man kan förhålla sig till just denna värdering.

Då utbildning av olika slag kan vara ett kraftfullt verktyg för att förstärka värderingar och värdegrunden ytterligare inom fallföretaget anser vi att vidare studier i detta område är ytterst relevant. Vi ser särskilt möjligheten i att lägga extra fokus på kvalitetscirklar, inte minst då det är den form av utbildning som frontlinjepersonalen genom enkätundersökningen kände störst behov av för utbildning i värderingar.

För att nämna ett exempel på vad som är oerhört intressant men som ligger lite utanför vårt forskningsområde; belöningssystem. Ofta grundar traditionella belöningssystem på kvantitativa mått så som, antal sålda varor eller antal betjänade kunder. Här ser vi poängen styra belöningssystem mot kvalitativa värden som insikt i fallföretagets värdegrund. Detta kunde vara ett formidabelt verktyg för att förena nytta med nöje, ett annorlunda och stimulerande belöningssystem som samtidigt stärker *företagsandan* ytterligare bland medarbetarna.

6. Källförteckning

Tryckta källor

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

Bryman, Alan (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Ryen, Ann. (2004). *Kvalitativ intervju*. Liber AB: Malmö

Yukl, Gary; Kaulio, Matti. (2011) *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall: Harlow.

Boella, Michael, Gross-Turner, Steven. (2009). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Butterworth-Heinemann Ltd: England.

Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave McMillan: New York.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin, Pitsis, Tyrone. 2007. *Ledning och organisation*, Liber, AB: Malmö.

Lashley, Conrad. 2001. *Empowerment: HR strategies for service excellence*, Butterworth-Heinemann: Oxford.

Grönroos, Christian. 2008. *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber AB: Malmö

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2011). *Statistisk verktyglåda*
1. *Samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Normann, Richard; Christer, Ekberg. 2012. *Service Management : ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber, Malmö.

Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan. (2008) *Förändringsarbete i organisationer: - om att utveckla företagskulturer*. Liber Malmö.

Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Liber, Malmö

Askheim, Ole Petter; Starrin, Bengt. (2007) *Empowerment*. Gleerup: Malmö.

Artiklar

Hales, Sebastian ; Rabey, Gordon. (2011) The frontline manager: fronting up to organisational change. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 S. 368 - 376.

Ingelsson, Pernilla. (2009) How to create a commercial experience : focus on leadership, values and organizational culture. *Dep. of Engineering and Sustainable Development, Mid Sweden University* s.66.

Dadfar, Hossein; Brege, Staffan & Ebadzadeh Semnani, Sedigheh Sarah. (2013) Customer involvement in Service production, delivery and quality: the challenges and opportunities. *International Journal of Quality and Service Sciences*; vol.5, s. 46-65.

Hellsten, Ulrika; Klefsjö, Bengt. (2000) TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*; Vol. 12 s. 238-244.

Fernandez, Sergio; Moldogaziev, Tima. (2013) *Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model*. University of South Carolina, *Public Administration Review*, Vol. 73.

Vaňová, Jaromíra; Babel'ová, Zdenka. (2012) *Declaration of Corporate Values by Managers as a Tool for Organisational Performance Management*. *Problems of Management in The 21st Century*. Vol. 3.

Ortega-Parra, Antonio; Sastre-Castillo, Miguel Ángel. (2013) Impact of perceived corporate culture on organizational commitment, *Management Decision*, Vol. 51 s.1071 - 1083.

Miller, Danny; Toulouse, Jean-Marie. (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, vol:10, s. 47-62.

Dale & Lees, (1986). The development of quality circle programmes. *Department of Management Sciences, University of Manchester Institute of Science and Technology, for the UK Manpower Services Commission*. Number of pages: 56.

Barbee,C; Bott, V.: Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment, *Advanced Management Journal*, 56 (1991).

Perkins, Douglas; Zimmerman, Marc.(1995) Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 23, s. 569-579.

Dokument

Dokument 1: Fallföretagets hemsida

Dokument 2: Handbok för personalen angående fallföretagets grundläggande värderingar

Dokument 3: Fallföretagets personalvision

Muntliga källor

Expertintervju. 22/05/13. Fallföretagets vice HR- ansvariga.

Intervju 1 17/06/13. Kvalitativ intervju 1

Intervju 2 18/06/13. Kvalitativ intervju 2.

Bilaga 1 – Intervjuguide, expertintervju

Denna intervju hade ingen tydlig intervjuguide med bestämda frågor som skulle ställas i en viss ordning. Däremot fanns det punkter som vi sammanfattat på förhand och därutöver ställde vi frågor allt eftersom vår kontaktperson berättade och förklarade hur det gick till. Vidare handlade en stor del av samtalet om vilka frågor som var bra och relevanta att ställa i enkätundersökningen.

Checklista/ intervjuguide

Hur ser ni på begrepp som; Empowerment, HRM, motivationsfaktorer, företagskultur, policy, värderingar?

Vad kännetecknar frontlinjepersonalen på ert företag?

Hur utbildas personalen i företagets värderingar?

Hur kan vi formulera om våra enkätfrågor så att frontlinjepersonalen förstår dess innebörd?

Finns det något skriftligt material angående företagets policy/ värdegrund som vi kan få ta del av? Gärna värdegrund utifrån hur frontlinjepersonalen ska/ bör agera?

Hur ser ni på anonymitet, är det något som önskas, hur?

Bilaga 2 – Dokumentanalyser

Dokument 1, *Fallföretagets hemsida*

Sociala kontakter och laganda sägs vara en av de viktigaste anledningarna till varför personal väljer att vara kvar i fallföretag. Det bygger dels på den starka lagandan men även att företaget är så stort och att det går att skaffa sig vänner över hela världen. Företaget fokuserar på att attrahera sina medarbetare dels genom möjligheten att byta tjänster och på olika vis göra karriär inom organisationen. När organisationen söker nya medarbetare eftersträvar man personer som är jordnära och hårt arbetande istället för personer som lockas av saker som utstrålar överflöd och glamour. Det framgår att företaget genomgående jobbar med att tillåta misslyckande då detta kan vara ett utomordentligt sätt att skapa lärdom och kunskap. Mer än 90 procent av företagets medarbetare känner till företagets mål och visioner och nästan 80 procent känner sig inspirerade på jobbet och i arbetet med att eftersträva målen.

På sin hemsida nämner företaget sju olika punkter som sammanfattar vilka värderingar som är viktiga att ha då man jobbar inom företaget. Dessa egenskaper är centrala och är något som gäller alla medarbetarna oavsett vilka arbetsuppgifter som innehas. Tillsammans ska dessa egenskaper alltså skapa en gränsöverskridande företagskultur.

Organisationens hemsida ger först och främst ett väldigt familjärt intryck vilket inte heller är konstigt då företaget erbjuder lösningar åt hemmet. Navigerar man vidare på hemsidan och söker sig till den del som handlar om personalen är det tydligt att laganda och sammanhållning kommer i fokus. Detta till exempel genom att medarbetarna håller om varandra. Vidare har vi även noterat att man under fliken *värderingar* är väldigt tydliga med att ha bilder på människor för var och en av de sju riktlinjerna och att man därmed vill förmedla just den mänskliga aspekten. Mångfald är här något som åskådliggörs genom att så väl kvinnor som män finns med. Likaså är det blandade åldrar och olika etnicitet. Detta torde vara medvetet och antagligen för att visa att alla med rätt värderingar är välkomnas inom organisationen samt att man även passar på att trycka på den internationella dimensionen som finns i företaget. Just när det gäller mångfald representeras också helt olika stilar i form av klädstil. Många citat från anställda är inlagda på hemsidan där det tydligt framkommer vilka möjligheter det innebär att jobba inom koncernen, möjligheter till att göra karriär inom organisationen samt den goda sammanhållning och laganda som råder.

Dokument 2, Handbok för personalen angående fallföretagets grundläggande värderingar

Detta dokument belyser grundläggande värderingar hos vårt fallföretag och fungerar som en handbok innehållande riktlinjer som ledningsgruppen önskar förmedla till frontlinjepersonalen. Önskan är också att dessa värderingar och riktlinjer ska stötta frontlinjepersonalen och genomsyra mötet med kunderna.

De huvudsakliga värderingarna bygger på en gemensam uppfattning som skapas genom detta dokument. Det formuleras bokstavligen att det är synd om dem som inte har möjlighet att vara en del av organisationen. Vidare beskrivs vikten av att ta hand om sina medarbetare och att stötta varandra i arbetet. Det finns utrymme för gemenskap både på och utanför arbetet, poängen tyder att gemenskapen och lagarbetet är ett fundament för den organisatoriska utvecklingen. Organisationen värdesätter ärlighet, ansvarstagande, respekt, generositet, vikten av att erkänna sina egna misstag och att vara en god lyssnare samt inspirationskälla till människorna runt om individen.

Detta länkas vidare till fokus på trivsel på arbetsplatsen, att känna uppskattning och motivation är ett måste för att någon ska kunna göra ett bra arbete och för att organisationen ska uppnå goda resultat. Utöver medarbetarnas stöd av varandra vill detta dokument också framhäva fokus på att skapa intressanta arbetsuppgifter för att skapa motivation och entusiasm.

Dokumentet beskriver problematiken med en alltför byråkratisk organisering av arbetsuppgifter och ansvarsområden. Administrativa processer tar tid och kostar pengar, till exempel rapportering. Därför understryks värdet i att beslutsfattning ska ske i närhet med den aktuella situationen, dessutom förklaras obeslutsamhet i situationen leda till mer rapportering, utredning och byråkrati. Dokumentet lyfter just byråkrati och att detta försvårar ett ständigt flöde, en invecklad organisation paralyserar handlingskraft. Därför är önskan att teoretiska underlag inte tar utrymme ifrån verkligheten och rådande förhållanden och detta dokument ska understryka vikten av att följa besluten som sker i mötet med kunderna och samtidigt uppskatta de medarbetare som tar ansvar vad det gäller beslutsfattning.

Vidare lyfts innebörden av arbetet med beslutsfattning med önskan om att ingen ska känna rädsla för att fatta beslut, det menas att detta hämmar den organisatoriska utvecklingen. Det är mänskligt att fela och det måste vara tillåtet att göra så men det är viktigt att individer också tar ansvar för mindre lyckade beslut. I detta dokument anförs att individer som vågar och vill

ta ansvar inom relativt grovt satta ramar uppmuntras av företaget. Det ska också finnas en rak och tydlig kommunikation och det ska inte vara några problem för medarbetare att ifrågasätta ledningsgruppens beslutsfattning.

En av de tydligaste värderingarna som framhävs i dokumentet är den organisatoriska relationen till kostnadsmedvetenhet. Det koncentreras till betoning av naturlig enkelhet, genom förnuft skapa effektiva och sparsamma lösningar, ledningsgruppen ska välkomna okonventionella idéer är välkomna dem som följer detta motto.

Fallföretaget poängterar hur stor vikt och betydelse som de organisatoriska värderingarna utgör. I samspel med de normer och informella regler är närvarande hörnstenar då de i sin tur skapar identitet, gemenskap och styrka bland medarbetarna.

Alla medarbetare som arbetar på företaget ska känna till och förstå dokumentet. Enligt grundaren till serviceverksamheten, är bibehållandet av den starka företagskulturen en av de mest kritiska faktorerna för fortsatt framgång.

Dokument 3, Fallföretagets personalvision

Detta dokument vill skapa en klar och tydlig bild över organisatoriska önskemål för vilka egenskaper och attribut som de önskar att medarbetarna har en förståelse för.

Detta dokument påpekar elementärt att organisationens önskade medarbetare ska ha ambitionen att göra ett bra jobb och samtidigt axla ansvar för arbetsuppgiften och acceptera konsekvenser. Vad det gäller att ta ansvar så uppmuntras personal som vågar ifrågasätta redan befintliga tillvägagångssätt om denne tror sig ha en bättre idé om hur processer kan effektiviseras. Dokumentet ställer även ansvarstagande i fokus, då det påpekas att man som medarbetare på företaget fordras ansvara över sitt arbetsresultat men också den personliga utvecklingen. Det ska finnas en målmedvetenhet att utveckla personliga sidor och att ta sig an nya utmaningar och parallellt med detta, en vilja att genom den egna erfarenheten bistå sina medarbetare att lösa arbetsuppgifter. Dokumentet belyser uttrycket *frihet under ansvar* och områdesansvariga i fallföretaget ska ta tillvara varje individs kompetens, uppmåna initiativtagande och personlig utveckling.

Dokumentet belyser även att en serviceorienterad förståelse är vital för att hantera kundernas behov och prioritera tillfredställda kunder. På samma vis ska personalen agera öppet och respektfullt gentemot andra medarbetare och tillsammans underhålla ett genomgående tänk av kostnadsmedvetenhet. Det är också viktigt att alla gör sitt bästa för att bidra till god stämning på arbetsplatsen, därför lyfter detta dokument betydelsen av medarbetaren som en god lyssnare och vikten av att finnas tillgänglig för andra medarbetare.

Medarbetarna ska även tillgå periodiska utvecklingssamtal med områdesansvariga för att analysera arbetssituationen och diskutera eventuella utvecklingsbehov, personliga ambitioner och möjligheter.

Bilaga 3 – Enkätundersökningen

Här har vi bifogat vår enkätundersökning. Vi vill poängtera att företagsnamn är utbytta av diskretionsskäl gentemot fallföretaget. I sitt ursprungliga utförande omfattade enkätundersökningen precis två A4 sidor.

Vi är två studenter, Oscar och Justus och denna enkätundersökning ligger till grund för vår kandidatuppsats i programmet för Service Management vid Campus i Helsingborg. Undersökningen är anonym och tar endast ett fåtal minuter att besvara, genom att så ärligt och uppriktigt du kan, kryssa för just det alternativ som bäst passar dig (OBS på frågorna 4 och 5 har du möjlighet att välja mer än ett alternativ). Din hjälp kommer att vara till stor nytta för oss.

Kvinna Man

Ålder?

Yngre än 25 år 25- 40 år Äldre än 40 år

Vilken form av anställning har du?

Heltid Deltid Behov/ vikariat/ tillsvidare

Hur länge har du arbetat på företaget?

Mindre än 2 år 2 – 5 år Mer än 5 år

1. Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?

Helt och hållet Till stor del Lite grann Inte alls

2. Känner du dig trygg i mötet med kunden?

Jag vet precis hur jag ska agera Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera
 Jag känner inte att jag har något stöd för hur jag ska agera

3. Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?

Ja, jag tar gärna hand om det själv Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc
 Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc Nej jag vet inte hur jag ska agera

4. Har du fått ta del av information och riktlinjer för hur du förväntas agera i mötet med kunden? Välj här ett eller flera alternativ.

- Genom skriftlig information Muntligen via chefer Muntligen via kollegor
 Via intern utbildning Annat Inte alls

5. Skulle du vilja ha mer utbildning för att enklare förstå företagets värderingar och hur du kan förhålla dig till dessa? Välj här ett eller flera alternativ.

- Ja, föreläsningar Ja, regelbundna informationsmöten Ja, diskussioner i grupp
 Ja, skriftligt material Ja, annat nämligen _____
 Nej, känner inget behov

6. Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?

- Kunden vet oftast och hittar produkterna själv
 De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det
 Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp
 Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning

7. En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?

- Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden
 Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga
 Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga
 Jag genomför hellre mina andra arbetsuppgifter än att svara på frågor

8. Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?

- Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb Det är en viktig del i mitt jobb
 För att kunden förväntar sig ett gott bemötande Jag har inte tidigare funderat på varför

9. Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?

- Ja, den är stöttande Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden
 Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den

10. Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?

- Ja, verkligen Ja delvis Nej egentligen inte

11. Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?

- Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel
- Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden
- Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden.
- Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete

12. Slutligen och sammantaget, vänligen skriv de *tre ord* som du allra mest förknippar med "företagsandan"?

Stort tack för din medverkan, Oscar och Justus

Bilaga 4 – Enkätanalys

De fyra första frågorna på enkätformuläret är grundläggande frågor som analyseras bivariat i varje fråga, 1- 11, bortsett från fråga 4 och 5. Inledningsvis har vi valt att analysera dessa fyra grundläggande frågor utifrån anställningstid och anställningsform samt döpt dessa till enkätfråga A, respektive B. Vi har valt detta upplägg för att tydligt kunna presentera resultatet och hänvisa det till aktuell tabell nedan.

A.0 Enkätfråga A; Vilken form av anställning har du?

A.1 Univariat

Flest heltid, sen deltid, sist behovs...

Vilken form av anställning har du?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heltid	42	52,5	52,5	52,5
Deltid	25	31,3	31,3	83,8
Behov, vikariat, tillsvidare	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

A.2 Bivariat – kön; Här är fördelningen väldigt jämn.

Vilken form av anställning har du? * Kön Crosstabulation

		Kön		Total	
		Kvinna	Man		
Vilken form av anställning har du?	Heltid	Count	27	15	42
		% within Kön	54,0%	50,0%	52,5%
	Deltid	Count	15	10	25
		% within Kön	30,0%	33,3%	31,3%
	Behov, vikariat, tillsvidare	Count	8	5	13
		% within Kön	16,0%	16,7%	16,3%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

A.3 Bivariat – ålder; Majoriteten på heltid ligger över 25 år och majoriteten av behovsanställda ligger under 25 år.

Vilken form av anställning har du? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Vilken form av anställning har du?	Heltid	Count	4	27	11	42
		% within Ålder?	18,2%	67,5%	61,1%	52,5%
	Deltid	Count	8	10	7	25
		% within Ålder?	36,4%	25,0%	38,9%	31,3%
	Behov, vikariat, tillsvidare	Count	10	3	0	13
		% within Ålder?	45,5%	7,5%	,0%	16,3%
Total	Count	22	40	18	80	
	% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

A.4 Bivariat - anställningstid; Här bekräftas korrelationen mellan anställningsform och anställningstid.

Vilken form av anställning har du? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Vilken form av anställning har du?	Heltid	Count	5	12	25	42
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	45,5%	37,5%	67,6%	52,5%
	Deltid	Count	0	16	9	25
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	,0%	50,0%	24,3%	31,3%
	Behov, vikariat, tillsvidare	Count	6	4	3	13
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	54,5%	12,5%	8,1%	16,3%
Total	Count	11	32	37	80	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

B.0 Enkätfråga B; Hur länge har du arbetat på företaget?

B.1 Univariat

Flest mer än fem år, sedan två till fem år och minst upp till fem år. Detta avspeglar även vilken anställningsform de har.

Hur länge har du arbetat på företaget?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2	11	13,8	13,8	13,8
2-5	32	40,0	40,0	53,8
5-	37	46,3	46,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

B.2 Bivariat – kön; Här råder det en relativt jämn fördelning.

Hur länge har du arbetat på företaget? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Hur länge har du arbetat på företaget?	0-2	Count	8	3	11
		% within Kön	16,0%	10,0%	13,8%
	2-5	Count	19	13	32
		% within Kön	38,0%	43,3%	40,0%
	5-	Count	23	14	37
		% within Kön	46,0%	46,7%	46,3%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

B.3 Bivariat – ålder; Ju äldre respondenterna är desto längre tid tenderar de ha arbetat på företaget.

Hur länge har du arbetat på företaget? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Hur länge har du arbetat på företaget?	0-2	Count	8	3	0	11
		% within Ålder?	36,4%	7,5%	,0%	13,8%
	2-5	Count	13	17	2	32
		% within Ålder?	59,1%	42,5%	11,1%	40,0%
	5-	Count	1	20	16	37
		% within Ålder?	4,5%	50,0%	88,9%	46,3%
Total	Count	22	40	18	80	
	% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

1.0 Enkätfråga 1; Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?

1.1 Univariat

De flesta är helt införstådda med hur de tror att de förväntas agera i mötet med kunden (77,5%).

Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helt och hållet	62	77,5	77,5	77,5
Till stor del	17	21,3	21,3	98,8
Lite grann	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

1.2 Bivariat – kön; Ingen större variation utifrån kön (kvinnor lite mer positiva)

Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?	Helt och hållet	Count	40	22	62
		% within Kön	80,0%	73,3%	77,5%
	Till stor del	Count	9	8	17
		% within Kön	18,0%	26,7%	21,3%
	Lite grann	Count	1	0	1
		% within Kön	2,0%	,0%	1,3%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

1.3 Bivariat – ålder; Ingen större variation utifrån ålder.

Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?	Helt och hållet	Count	18	29	15	62
		% within Ålder?	81,8%	72,5%	83,3%	77,5%
	Till stor del	Count	3	11	3	17
		% within Ålder?	13,6%	27,5%	16,7%	21,3%
	Lite grann	Count	1	0	0	1
		% within Ålder?	4,5%	,0%	,0%	1,3%
Total	Count	22	40	18	80	
	% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

1.4 Bivariat – anställningsform; Generellt sett är de heltidsanställda mer ”helt införstådda”.

Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?	Helt och hållet	Count	37	16	9	62
		% within Vilken form av anställning har du?	88,1%	64,0%	69,2%	77,5%
	Till stor del	Count	5	8	4	17
		% within Vilken form av anställning har du?	11,9%	32,0%	30,8%	21,3%
	Lite grann	Count	0	1	0	1
		% within Vilken form av anställning har du?	,0%	4,0%	,0%	1,3%
Total	Count	42	25	13	80	
	% within Vilken form av anställning har du?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

1.5 Bivariat – anställningstid; De som bara arbetat 0-2 år är mest ”helt införstådda”, men å andra sidan är det bara 11 st respondenter som befinner sig i detta anställningsintervall.

Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Förstår du hur företaget vill att du ska agera i mötet med kunden?	Helt och hållet	Count	10	23	29	62
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	90,9%	71,9%	78,4%	77,5%
	Till stor del	Count	1	8	8	17
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	9,1%	25,0%	21,6%	21,3%
	Lite grann	Count	0	1	0	1
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	,0%	3,1%	,0%	1,3%
Total	Count	11	32	37	80	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

2.0 Enkätfråga 2; Känner du dig trygg i mötet med kunden?

2.1 Univariat

Liksom fråga 1 känner sig de flesta (81,3%) trygga i mötet med kunden.

Känner du dig trygg i mötet med kunden?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jag vet precis hur jag ska agera	65	81,3	81,3	81,3
	Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

2.2 Bivariat – kön; Här råder ingen större variation

Känner du dig trygg i mötet med kunden? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Känner du dig trygg i mötet med kunden?	Jag vet precis hur jag ska agera	Count	40	25	65
		% within Kön	80,0%	83,3%	81,3%
	Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera	Count	10	5	15
		% within Kön	20,0%	16,7%	18,8%
Total		Count	50	30	80
		% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%

2.3 Bivariat – ålder; En tendens finns att ju äldre respondenten är, desto tryggare känner han sig i mötet med kunden.

Känner du dig trygg i mötet med kunden? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Känner du dig trygg i mötet med kunden?	Jag vet precis hur jag ska agera	Count	16	33	16	65
		% within Ålder?	72,7%	82,5%	88,9%	81,3%
	Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera	Count	6	7	2	15
		% within Ålder?	27,3%	17,5%	11,1%	18,8%
Total		Count	22	40	18	80
		% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.4 *Bivariat – anställningsform*; Heltid känner sig mest trygg i mötet med kunden, därefter deltid, sist kommer behovs...

Känner du dig trygg i mötet med kunden? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Känner du dig trygg i mötet med kunden?	Jag vet precis hur jag ska agera	Count % within Vilken form av anställning har du?	38 90,5%	19 76,0%	8 61,5%	65 81,3%
	Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera	Count % within Vilken form av anställning har du?	4 9,5%	6 24,0%	5 38,5%	15 18,8%
Total		Count % within Vilken form av anställning har du?	42 100,0%	25 100,0%	13 100,0%	80 100,0%

2.5 *Bivariat – anställningstid*; Det finns en tendens att ju längre man arbetat i företaget desto tryggare känner man sig. Största skillnaden i åldersintervall ligger mellan de två kortaste/ första tidsintervallen.

Känner du dig trygg i mötet med kunden? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Känner du dig trygg i mötet med kunden?	Jag vet precis hur jag ska agera	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	7 63,6%	26 81,3%	32 86,5%	65 81,3%
	Jag känner ett visst stöd för hur jag ska agera	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	4 36,4%	6 18,8%	5 13,5%	15 18,8%
Total		Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	11 100,0%	32 100,0%	37 100,0%	80 100,0%

3.0 Enkätfråga 3; Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?

3.1 Univariat

Så många som 92,5 % känner sig trygga med att hantera klagomål, även om en del av dessa skickar klagomålet vidare. Endast 7,5% är mindre bekväma i en situation då klagomål uppstår.

Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, jag tar gärna hand om det själv	49	61,3	61,3	61,3
Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc	25	31,3	31,3	92,5
Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

3.2 Bivariat – kön; Här ser vi en tendens att män uppger sig vara mer bekväma med att hantera klagomål.

Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?	Ja, jag tar gärna hand om det själv	Count	27	22	49
		% within Kön	54,0%	73,3%	61,3%
	Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc	Count	19	6	25
		% within Kön	38,0%	20,0%	31,3%
	Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc	Count	4	2	6
		% within Kön	8,0%	6,7%	7,5%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

3.3 Bivariat – ålder; Här har vi lite spridda och motsägelsefulla svar (se om vi kan göra någon bra analys här efterhand).

Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?	Ja, jag tar gärna hand om det själv	Count % within Ålder?	9 40,9%	30 75,0%	10 55,6%	49 61,3%
	Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Ålder?	11 50,0%	6 15,0%	8 44,4%	25 31,3%
	Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Ålder?	2 9,1%	4 10,0%	0 ,0%	6 7,5%
Total		Count % within Ålder?	22 100,0%	40 100,0%	18 100,0%	80 100,0%

3.4 Bivariat – anställningsform; Här finns en tydlig tendens att det är heltidsanställda som uppger sig vara mest bekväma med att hantera klagomål, därefter deltid.

Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?	Ja, jag tar gärna hand om det själv	Count % within Vilken form av anställning har du?	34 81,0%	12 48,0%	3 23,1%	49 61,3%
	Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Vilken form av anställning har du?	6 14,3%	11 44,0%	8 61,5%	25 31,3%
	Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Vilken form av anställning har du?	2 4,8%	2 8,0%	2 15,4%	6 7,5%
Total		Count % within Vilken form av anställning har du?	42 100,0%	25 100,0%	13 100,0%	80 100,0%

3.5 Bivariat – anställningstid; Vad som klart framkommer är att ju längre tid de arbetat på företaget desto mer benägna anser de sig vara på att lösa ett klagomål själva.

Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Känner du dig bekväm med att hantera ett klagomål?	Ja, jag tar gärna hand om det själv	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	4 36,4%	18 56,3%	27 73,0%	49 61,3%
	Ja, men jag tar ofta hjälp av kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	7 63,6%	9 28,1%	9 24,3%	25 31,3%
	Nja, jag skickar kunden till kundjour, kollega/ chef etc	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	0 ,0%	5 15,6%	1 2,7%	6 7,5%
Total		Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	11 100,0%	32 100,0%	37 100,0%	80 100,0%

4.0 Enkätfråga 4; Har du fått ta del av information och riktlinjer för hur du förväntas agera i mötet med kunden? Välj här ett eller flera alternativ.

Alternativ	Antal	Procent
1. Genom skriftlig information	45	56,3%
2. Muntligen via chefer	68	85,0%
3. Muntligen via kollegor	52	65,0%
4. Via intern utbildning	47	58,8%
5. Annat	8	10,0%
a. Självlärd (2/8)	(2)	(2,5%)
6. Inte alls	1	1,3%

5.0 Enkätfråga 5; Skulle du vilja ha mer utbildning för att enklare förstå företagets värderingar och hur du kan förhålla dig till dessa? Välj här ett eller flera alternativ.

Alternativ	Antal	Procent
1. Ja, föreläsningar	18	22,5%
2. Ja, regelbundna informationsmöten	21	26,3%
3. Ja, diskussioner i grupp	42	52,5%
4. Ja, skriftligt material	10	12,5%
5. Ja, annat nämligen...	1	1,3%
a. Workshop/rollspel		
6. Nej, känner inget behov	31	38,8%

Antal som inte anser sig behöva mer utbildning= 31 st 38,8%

Antal som önskar mer utbildning= 49 st, vilket motsvarar 61,3%

Av dessa önskar 85,7% att utbildas genom diskussioner i grupp.

De 49 respondenter som vill utbildas har kryssat i följande önskade utbildningsalternativ;

Alternativ	Antal	Procent
1. Ja, föreläsningar	(18)	36,7%
2. Ja, regelbundna informationsmöten	(21)	42,9%
3. Ja, diskussioner i grupp	(42)	85,7%
4. Ja, skriftligt material	(10)	20,4%
5. Ja, annat nämligen...	(1)	2,0%
a. Workshop/rollspel		

6.0 Enkätfråga 6; Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?

6.1 Univariat

Till skillnad från tidigare frågor råder det här stor spridning mellan svarsalternativen. Vad som framkommer är dock att endast 25% anser att kunden har lätt för att hitta produkterna på egen hand. Resterande 75% anser att kunden på något vis ofta behöver hjälp/ guidning/ stöttning ute i butiken.

Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kunden vet oftast och hittar produkterna själv	20	25,0	25,0	25,0
De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det	25	31,3	31,3	56,3
Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp	30	37,5	37,5	93,8
Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

6.2 Bivariat – kön; Det finns en tendens att kvinnor i högre utsträckning än män, anser att kunden har svårt att hitta produkterna i varuhuset.

Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas? * Kön Crosstabulation

		Kön		Total	
		Kvinna	Man		
Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?	Kunden vet oftast och hittar produkterna själv	Count	9	11	20
		% within Kön	18,0%	36,7%	25,0%
	De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det	Count	17	8	25
		% within Kön	34,0%	26,7%	31,3%
	Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp	Count	19	11	30
		% within Kön	38,0%	36,7%	37,5%
	Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning	Count	5	0	5
		% within Kön	10,0%	,0%	6,3%
Total		Count	50	30	80
		% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%

6.3 Bivariat – ålder; Här är det rätt spritt och vi kan inte se någon särskild tendens.

Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?	Kunden vet oftast och hittar produkterna själv	Count	6	11	3	20
		% within Ålder?	27,3%	27,5%	16,7%	25,0%
	De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det	Count	10	9	6	25
		% within Ålder?	45,5%	22,5%	33,3%	31,3%
	Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp	Count	4	17	9	30
		% within Ålder?	18,2%	42,5%	50,0%	37,5%
	Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning	Count	2	3	0	5
		% within Ålder?	9,1%	7,5%	,0%	6,3%
Total		Count	22	40	18	80
		% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

6.4 Bivariat – anställningsform; Tydligaste tendensen är här att behovsanställda tydligast upplever att kunden själv hittar varorna (46,2 %). Heltidsanställda däremot är de som i störst utsträckning upplever att det är många kunder som behöver hjälp.

Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?	Kunden vet oftast och hittar produkterna själv	Count	9	5	6	20
		% within Vilken form av anställning har du?	21,4%	20,0%	46,2%	25,0%
	De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det	Count	9	12	4	25
		% within Vilken form av anställning har du?	21,4%	48,0%	30,8%	31,3%
	Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp	Count	21	7	2	30
		% within Vilken form av anställning har du?	50,0%	28,0%	15,4%	37,5%
	Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning	Count	3	1	1	5
		% within Vilken form av anställning har du?	7,1%	4,0%	7,7%	6,3%
Total		Count	42	25	13	80
		% within Vilken form av anställning har du?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

6.5 Bivariat – anställningstid; Här ser vi en koppling till anställningsformen på så vis att det är de som arbetat kortast tid som i störst utsträckning upplever att kunden hittar varorna själv.

**Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas? * Hur länge har du arbetat på företaget?
Crosstabulation**

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Upplever du att kunden vet precis vilken produkt denne vill ha och var produkten hittas?	Kunden vet oftast och hittar produkterna själv	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	5 45,5%	7 21,9%	8 21,6%	20 25,0%
	De flesta kunder vet vad de letar efter men har svårt att hitta det	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	2 18,2%	11 34,4%	12 32,4%	25 31,3%
	Det är lite olika men det är många som frågar efter hjälp	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	2 18,2%	12 37,5%	16 43,2%	30 37,5%
	Kunden har svårt att hitta och behöver råd och guidning	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	2 18,2%	2 6,3%	1 2,7%	5 6,3%
Total	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	11 100,0%	32 100,0%	37 100,0%	80 100,0%	

7.0 Enkätfråga 7; En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?

7.1 Univariat

Så många som 97,5 % anger att de på något vis är positiva och tillgängliga för att hjälpa kunden.

En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden	62	77,5	77,5	77,5
Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga	16	20,0	20,0	97,5
Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

7.2 Bivariat – kön; Här finns det ingen märkbar spridning i svaren.

En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?	Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden	Count	39	23	62
		% within Kön	78,0%	76,7%	77,5%
	Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga	Count	9	7	16
		% within Kön	18,0%	23,3%	20,0%
	Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga	Count	2	0	2
		% within Kön	4,0%	,0%	2,5%
Total	Count		50	30	80
	% within Kön		100,0%	100,0%	100,0%

7.3 Bivariat – ålder; De äldsta är de som i minst utsträckning självmant går fram till kunden, anmärkningsvärt med tanke på att denna åldersgrupp samtidigt är mest trygg i mötet med kunden

En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?	Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden	Count % within Ålder?	16 72,7%	34 85,0%	12 66,7%	62 77,5%
	Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga	Count % within Ålder?	5 22,7%	5 12,5%	6 33,3%	16 20,0%
	Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga	Count % within Ålder?	1 4,5%	1 2,5%	0 ,0%	2 2,5%
Total	Count % within Ålder?	22 100,0%	40 100,0%	18 100,0%	80 100,0%	

7.4 Bivariat – anställningsform; Heltid och deltid är mest benägna att självmant gå fram till kunden.

En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?	Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden	Count % within Vilken form av anställning har du?	36 85,7%	20 80,0%	6 46,2%	62 77,5%
	Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga	Count % within Vilken form av anställning har du?	6 14,3%	4 16,0%	6 46,2%	16 20,0%
	Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga	Count % within Vilken form av anställning har du?	0 ,0%	1 4,0%	1 7,7%	2 2,5%
Total	Count % within Vilken form av anställning har du?	42 100,0%	25 100,0%	13 100,0%	80 100,0%	

7.5 Bivariat – anställningstid; Här kan vi inte direkt dra några klara slutsatser.

En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du? *
Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
En kund befinner sig på samma avdelning en längre tid utan att verka kunna bestämma sig för vad denne ska köpa, hur agerar du?	Jag går fram och frågar om jag kan hjälpa kunden	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	8 72,7%	26 81,3%	28 75,7%	62 77,5%
	Jag är extra uppmärksam och ser till att finnas i närheten om kunden behöver fråga	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	3 27,3%	5 15,6%	8 21,6%	16 20,0%
	Jag upplever oftast att jag har ont om tid, kunden får söka upp mig om denne behöver fråga	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	0 0%	1 3,1%	1 2,7%	2 2,5%
Total		Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	11 100,0%	32 100,0%	37 100,0%	80 100,0%

8.0 Enkätfråga 8; Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?

8.1 Univariat

93,8 % inser att bra kundbemötande är en viktig arbetsuppgift. Av dessa 93,8 procentenheter anger så många som 72,5% att det är deras allra viktigaste arbetsuppgift i jobbet.

Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb	58	72,5	72,5	72,5
Det är en viktig del i mitt jobb	17	21,3	21,3	93,8
För att kunden förväntar sig ett gott bemötande	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

8.2 Bivariat – kön; Här finns en klar och tydlig tendens att män verkar se kundbemötandet som en mer viktig och central del av arbetet (så mycket som 90 % av männen uppgav att det var det viktigaste).

Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?	Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb	Count	31	27	58
		% within Kön	62,0%	90,0%	72,5%
	Det är en viktig del i mitt jobb	Count	14	3	17
		% within Kön	28,0%	10,0%	21,3%
	För att kunden förväntar sig ett gott bemötande	Count	5	0	5
		% within Kön	10,0%	,0%	6,3%
Total		Count	50	30	80
		% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%

8.3 Bivariat – ålder; Svårt att se några tydliga tendenser. Lutar svagt mot att åldersintervallet 25- 40 år är de som prioriterar kundbemötandet mest.

Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?	Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb	Count % within Ålder?	14 63,6%	31 77,5%	13 72,2%	58 72,5%
	Det är en viktig del i mitt jobb	Count % within Ålder?	5 22,7%	9 22,5%	3 16,7%	17 21,3%
	För att kunden förväntar sig ett gott bemötande	Count % within Ålder?	3 13,6%	0 ,0%	2 11,1%	5 6,3%
Total		Count % within Ålder?	22 100,0%	40 100,0%	18 100,0%	80 100,0%

8.4 Bivariat – anställningsform; Heltidsanställda tenderar att prioritera kundbemötandet högst.

Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?	Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb	Count % within Vilken form av anställning har du?	34 81,0%	15 60,0%	9 69,2%	58 72,5%
	Det är en viktig del i mitt jobb	Count % within Vilken form av anställning har du?	8 19,0%	6 24,0%	3 23,1%	17 21,3%
	För att kunden förväntar sig ett gott bemötande	Count % within Vilken form av anställning har du?	0 ,0%	4 16,0%	1 7,7%	5 6,3%
Total		Count % within Vilken form av anställning har du?	42 100,0%	25 100,0%	13 100,0%	80 100,0%

8.5 Bivariat – anställningstid; Här är det lite svårtolkat, spridd fördelning.

Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Varför tycker du att det är viktigt att ge kunden ett bra bemötande?	Jag ser det som den viktigaste delen i mitt jobb	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	8 72,7%	21 65,6%	29 78,4%	58 72,5%
	Det är en viktig del i mitt jobb	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	3 27,3%	8 25,0%	6 16,2%	17 21,3%
	För att kunden förväntar sig ett gott bemötande	Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	0 ,0%	3 9,4%	2 5,4%	5 6,3%
Total		Count % within Hur länge har du arbetat på företaget?	11 100,0%	32 100,0%	37 100,0%	80 100,0%

9.0 Enkätfråga 9; Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?

9.1 Univariat

Nästan alla tillfrågade (92,5 %) anser att de känner till värdegrunden samt att den hjälper dem i mötet med kunden. I avvikelsen är majoriteten ovetande om innebörden av värdegrunden varför det skulle kunna vara relevant att koppla denna fråga till fråga 5 (utbildning).

Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, den är stöttande	74	92,5	92,5	92,5
Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden	1	1,3	1,3	93,8
Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

9.2 Bivariat – kön; Här är fördelning praktiskt taget helt jämn.

Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?	Ja, den är stöttande	Count	46	28	74
		% within Kön	92,0%	93,3%	92,5%
	Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden	Count	1	0	1
		% within Kön	2,0%	,0%	1,3%
	Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den	Count	3	2	5
		% within Kön	6,0%	6,7%	6,3%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

9.3 Bivariat – ålder; Här är det också väldigt jämn fördelning, dock finns det tendenser på att man har större nytta av värdegrunden ju äldre man är.

Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?	Ja, den är stöttande	Count	20	37	17	74
		% within Ålder?	90,9%	92,5%	94,4%	92,5%
	Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden	Count	0	0	1	1
		% within Ålder?	,0%	,0%	5,6%	1,3%
	Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den	Count	2	3	0	5
		% within Ålder?	9,1%	7,5%	,0%	6,3%
Total	Count	22	40	18	80	
	% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

9.4 Bivariat – anställningsform; De som är heltidsanställda är har överlag bäst hjälp av företagets värdegrund i kundmötet.

Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?	Ja, den är stöttande	Count	41	21	12	74
		% within Vilken form av anställning har du?	97,6%	84,0%	92,3%	92,5%
	Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden	Count	0	1	0	1
		% within Vilken form av anställning har du?	,0%	4,0%	,0%	1,3%
	Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den	Count	1	3	1	5
		% within Vilken form av anställning har du?	2,4%	12,0%	7,7%	6,3%
Total	Count	42	25	13	80	
	% within Vilken form av anställning har du?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

9.5 Bivariat – anställningstid; Samtliga grupper här har mer än 90 % på ”ja den är stöttande”. När det gäller avvikelserna befinner de sig märkligt nog bland de som arbetat mer än två år på företaget.

Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Är företagets värdegrund till hjälp för dig i mötet med kunden?	Ja, den är stöttande	Count	11	29	34	74
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	90,6%	91,9%	92,5%
	Nej, den begränsar mig i kontakten med kunden	Count	0	0	1	1
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	,0%	,0%	2,7%	1,3%
	Jag känner inte till denna eller förstår inte innebörden av den	Count	0	3	2	5
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	,0%	9,4%	5,4%	6,3%
Total	Count	11	32	37	80	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

10.0 Enkätfråga 10; Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?

10.1 Univariat

Samtliga tillfrågade känner sig helt eller delvis uppmuntrade att ta egna beslut.

Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja, verkligen	57	71,3	71,3	71,3
Ja delvis	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

10.2 Bivariat – kön; Män tenderar att känna sig något mer uppmuntrade att fatta beslut på egen hand.

Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand? * Kön Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?	Ja, verkligen	Count	34	23	57
		% within Kön	68,0%	76,7%	71,3%
	Ja delvis	Count	16	7	23
		% within Kön	32,0%	23,3%	28,8%
Total	Count	50	30	80	
	% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%	

10.3 Bivariat – ålder; De upp till 40 år tenderar att känna sig mer uppmuntrade att fatta beslut på egen hand.

Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?	Ja, verkligen	Count	16	30	11	57
		% within Ålder?	72,7%	75,0%	61,1%	71,3%
	Ja delvis	Count	6	10	7	23
		% within Ålder?	27,3%	25,0%	38,9%	28,8%
Total	Count	22	40	18	80	
	% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

10.4 Bivariat – anställningsform; Heltidsanställda tenderar att känna sig mest uppmuntrade att fatta beslut på egen hand. Därefter kommer konstigt nog behovsanställda?

Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand? * Vilken form av anställning har du? Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?	Ja, verkligen	Count	33	15	9	57
		% within Vilken form av anställning har du?	78,6%	60,0%	69,2%	71,3%
	Ja delvis	Count	9	10	4	23
		% within Vilken form av anställning har du?	21,4%	40,0%	30,8%	28,8%
Total		Count	42	25	13	80
		% within Vilken form av anställning har du?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

10.5 Bivariat – anställningstid; Här är det relativt jämt med viss spridning.

Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand? * Hur länge har du arbetat på företaget? Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Känner du dig uppmuntrad till att fatta beslut på egen hand?	Ja, verkligen	Count	8	21	28	57
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	72,7%	65,6%	75,7%	71,3%
	Ja delvis	Count	3	11	9	23
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	27,3%	34,4%	24,3%	28,8%
Total		Count	11	32	37	80
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11.0 Enkätfråga 11; Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?

11.1 Univariat

Här noterar vi att de tillfrågade har valt ganska spridda svarsalternativ. 12,5% anser att de begränsas pga kostnadsmedvetenhet. 5 % är inte införstådda med hur kostnadsmedvetenhet påverkar dem i mötet med kunden (koppla detta till fråga 9 samt i sin tur till fråga 5 – utbildning). Notera att 37,5 % verkligen brinner för att vara kostnadsmedvetna och övriga 45 % påverkas inte negativt av det.

Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel	30	37,5	37,5	37,5
Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden	36	45,0	45,0	82,5
Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden	10	12,5	12,5	95,0
Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

11.2 Bivariat – kön; Kvinnor tenderar att uppleva sig mer negativt påverkade av kostnadsmedvetenheten alternativt att de inte känner till innebörden av den.

Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet? * Kön
Crosstabulation

			Kön		Total
			Kvinna	Man	
Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?	Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel	Count	17	13	30
		% within Kön	34,0%	43,3%	37,5%
	Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden	Count	22	14	36
		% within Kön	44,0%	46,7%	45,0%
	Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden	Count	7	3	10
		% within Kön	14,0%	10,0%	12,5%
	Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete	Count	4	0	4
		% within Kön	8,0%	,0%	5,0%
Total		Count	50	30	80
		% within Kön	100,0%	100,0%	100,0%

11.3 Bivariat – ålder; Här är det väldigt spridda svar. Mest iögonfallande är att kategorin 25-40 år verkar vara de som brinner mest för att arbeta utifrån kostnadsmedvetenhet.

Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet? * Ålder? Crosstabulation

			Ålder?			Total
			0-25	25-40	40-	
Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?	Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel	Count	5	20	5	30
		% within Ålder?	22,7%	50,0%	27,8%	37,5%
	Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden	Count	12	13	11	36
		% within Ålder?	54,5%	32,5%	61,1%	45,0%
	Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden	Count	2	6	2	10
		% within Ålder?	9,1%	15,0%	11,1%	12,5%
	Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete	Count	3	1	0	4
		% within Ålder?	13,6%	2,5%	,0%	5,0%
Total		Count	22	40	18	80
		% within Ålder?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11.4 Bivariat – anställningsform; Spridda svar. De heltidsanställda är mest positiva till att jobba utifrån det. De är också mest pålästa om vad det innebär. Samtidigt är det även i denna kategori som den största andelen respondenter finns som tycker att kostnadsmedvetenhet påverkar dem negativt i mötet med kunden.

Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet? * Vilken form av anställning har du?
Crosstabulation

			Vilken form av anställning har du?			Total
			Heltid	Deltid	Behov, vikariat, tillsvidare	
Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?	Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel	Count	21	7	2	30
		% within Vilken form av anställning har du?	50,0%	28,0%	15,4%	37,5%
	Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden	Count	15	13	8	36
		% within Vilken form av anställning har du?	35,7%	52,0%	61,5%	45,0%
Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden	Count	6	3	1	10	
	% within Vilken form av anställning har du?	14,3%	12,0%	7,7%	12,5%	
Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete	Count	0	2	2	4	
	% within Vilken form av anställning har du?	,0%	8,0%	15,4%	5,0%	
Total	Count	42	25	13	80	
	% within Vilken form av anställning har du?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

11.5 Bivariat – anställningstid; Det finns en tendens att ju längre man arbetat på företaget desto mindre negativt påverkad blir man av kostnadsmedvetenheten.

Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet? * Hur länge har du arbetat på företaget?
Crosstabulation

			Hur länge har du arbetat på företaget?			Total
			0-2	2-5	5-	
Hur påverkas du i mötet med kunden av företagets tanke med kostnadsmedvetenhet?	Jag brinner verkligen för att vara kostnadsmedveten och skapa stora resultat med små medel	Count	4	12	14	30
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	36,4%	37,5%	37,8%	37,5%
	Kostnadsmedvetenhet är något som inte begränsar mig särskilt i mötet med kunden	Count	4	13	19	36
		% within Hur länge har du arbetat på företaget?	36,4%	40,6%	51,4%	45,0%
Kostnadsmedvetenhet är något som begränsar mig i arbetet och gör det svårt att jobba som jag skulle önska i mötet med kunden	Count	2	5	3	10	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	18,2%	15,6%	8,1%	12,5%	
Jag är inte införstådd med hur företagets tanke på kostnadsmedvetenhet påverkar mitt arbete	Count	1	2	1	4	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	9,1%	6,3%	2,7%	5,0%	
Total	Count	11	32	37	80	
	% within Hur länge har du arbetat på företaget?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

12.0 Enkätfråga 12; "Fallföretagsandan" ur frontlinjepersonalens perspektiv

Detta är en sammanställning av svaren på fråga 12 i enkätundersökningen. Noteras bör att varje respondent fick möjlighet att skriva de tre ord som han eller hon bäst tyckte beskrev företagsandan på fallföretaget. Av 80 respondenter var det 15 som lämnade denna fråga blank (ett fåtal av de som besvarade denna fråga skrev endast två ord och de finns då med bland svaren som följer). Vissa av orden i denna svarslista har översatts om de varit synonymer till varandra. Likaså har något av orden bytts ut om de allt för tydligt kunnat kopplas till vårt fallföretag.

Glädje	12 st
Gemenskap	12 st
Enkelhet	11 st
Tillsammans	9 st
Kostnadsmedvetenhet	9 st
Sammanhållning	8 st
Billigt	7 st
Öppenhet	7 st
Entusiasm	7 st
Ödmjukhet	7 st
Samarbete	6 st
Ambition	5 st
Design	4 st
Priskonkurrens	4 st
Laganda	4 st
Trygghet	4 st
Ansvarstagande	4 st
Service	4 st
Handlingskraft	4 st
Kundfokus	4 st
Kunskap	3 st
Värderingar	3 st
Svenskt	3 st

Målmedvetenhet	3 st
Förbättringsvilja	3 st
Omtanke	3 st
Välvilja	3 st
Engagemang	3 st
Förtroende	3 st
Internationellt	2 st
Stöttande	2 st
Problemlösning	2 st
Människor	2 st
Mångfald	2 st
Lojalitet	2 st
Respekt	2 st
Möjligheter	2 st
Produktivitet	2 st
Resultat	2 st
Utmaningar	1 st
Familj	1 st
Frihet	1 st
Bästa arbetsplats	1 st
Bredd	1 st
Djup	1 st
Hållbarhet	1 st
Miljötänk	1 st
Felrädsla	1 st
Frustration	1 st
Dubbla budskap	1 st
Prestige	1 st
Snålhet	1 st

Bilaga 5 – Intervjuguide, kvalitativa intervjuer

DEL I – Frågor angående enkäten

Vad tyckte du om layouten på enkäten?

(tilltalande? Tydlig?)

Vad tyckte du om frågorna?

(Var de lätta att förstå? Var de ledande eller var det öppna frågor?)

Vad tyckte du generellt sett om svarsalternativen?

(För många alternativ?) (För få alternativ?) (Ledande svarsalternativ?) (Var det lätt/ svårt att välja vilket alternativ man skulle kryssa för?)

Vad anser du om den sista frågan där man skulle skriva tre ord angående "företagsandan"?

(lätt/ svårt?) (tror du att det var spridda budskap eller att alla svarade rätt lika?)

Tror du överlag att de som svarade var ärliga i sina svar?

(Var det känsliga frågor?) (Var många för positiva/ negativa?)

Upplevde du att du blev störd av att andra runt omkring dig svarade på samma enkät, att det inte blev helt anonymt?

(be här respondenten att resonera så fritt som möjligt)

Vad tyckte du var bäst/ sämst med enkäten?

(Be här respondenten att beskriva så fritt som möjligt)

Har du märkt någon särskild reaktion från dina kollegor angående vår enkätundersökning?

(Utifrån samtliga ovan ställda frågor) (positiv/ negativ attityd till den?)

Vad skulle du gjort annorlunda eller vad tycker du att vi hade kunnat göra annorlunda?

(Vad kunde förbättrats? Hade du valt ett annorlunda upplägg av något slag?)

DEL II – Övriga beskrivande frågor

Här handlar det om att ta fram våra enkätanalyser och ställa frågor om varför de tror att resultaten blev som de blev.

En överväldigande majoritet är väldigt positiva i fråga 1 och 2, hur kan det då komma sig att många ändå vill ha mer utbildning?

Företagets koncept bygger till stor del på självbetjäning och aktiva kunder. På fråga 6 var det många som ansåg att kunden behöver hjälp eller inte vet var de hittar produkterna. Kan du resonera kring detta?

Det var några som på fråga 7 svarade att de hade ont om tid att hjälpa kunden. Vad tror du att detta beror på? Företagets värdering om kostnadsmedvetenhet?

Det var väldigt spridda svar på fråga 11, vissa begränsades av kostnadsmedvetenheten, andra inte. Hur tror du att respondenterna resonerade?

På fråga fyra angav respondenterna att de fått ta del av informationen på väldigt olika sätt, vad tror du att detta beror på?

Kan man själv avgöra vilken grad av ansvar och initiativtagande man vill arbeta efter? Pratas det om Empowerment på företaget?

Har samtliga anställda möjlighet till att själva utföra service recovery, dvs att kompensera kunden? Skapar man lättare bra kundrelationer om man ges denna möjlighet? Har ni någon utbildning kring hur man ska agera mot en missnöjd kund?

Får ni vara med och påverka i beslutsprocesser som ledningen genomför?

Tror du att ni i personalen kommer att få ta del av den här undersökningen som vi genomfört? I så fall hur?