



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Prestationsmätningar och medarbetarengagemang

En fallstudie om kopplingen mellan medarbetares inställning till
prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och långsiktiga mål samt
strategier

Sanna Almqvist & Pernilla Wiberg

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Examensarbete Företagsekonomi C

Handledare: Tomas Källquist
Examinator: Stig Sörling

SAMMANFATTNING

Titel: Prestationsmätningar och medarbetarengagemang: En fallstudie om kopplingen mellan medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och långsiktiga mål samt strategier

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Sanna Almqvist och Pernilla Wiberg

Handledare: Tomas Källquist

Datum: 2018 – januari

Syfte: Bakgrunden till denna studie grundar sig i att tidigare forskning lyfter olika aspekter av nyttan av prestationsmätning ur ledare eller företagets perspektiv. De efterfrågar dock mer forskning om hur medarbetares inställning till prestationsmätningar leder till engagemang. Vårt syfte är därmed att öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier.

Metod: Denna studie grundar sig i ett aktörssynsätt med ett hermeneutiskt och socialkonstruktionistiskt perspektiv. Insamlandet av det empiriska datamaterialet har skett genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna omfattats av teman som återfunnits vid skapandet av den teoretiska referensramen som bygger på tidigare forskning inom ämnet. Genom en abduktiv forskningsansats har det empiriska datamaterialet och den teoretiska referensramen analyserats i samspel och påverkat varandra för att kunna besvara studiens syfte.

Slutsats: Slutsatsen i studien är att positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar medarbetare i det vardagliga arbetet. Studien tyder ytterligare på att olika engagemang hos medarbetare leder till strävan mot olika slags mål.

Studiens bidrag: Denna studie bidrar ur en teoretisk synvinkel till att belysa medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet, samt deras perspektiv på koppling mellan prestationsmätning och långsiktiga mål och strategier. Vidare bekräftas även tidigare forskning inom medarbetarengagemang.

Förslag till fortsatt forskning: Studien kommer fram till att det skulle vara intressant att vidare forskning belyser likheter och skillnader inom de två olika spåren av prestationsmätningar gällande kundnöjdhet som återfunnits i denna studie, indirekta och direkta.

Nyckelord: Icke-finansiella prestationsmätningar, kundnöjdhet, långsiktiga mål, strategier, inställning, engagemang, medarbetare

ABSTRACT

Title: Performance measures and employee engagement: A case study about the connection between employees attitude toward customer satisfaction measures and long-term goals and strategies.

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Sanna Almqvist and Pernilla Wiberg

Supervisor: Tomas Källquist

Date: 2018 – january

Aim: The background to this study is based on previous research highlighting different aspects of the benefit of performance measurement from a leader or company perspective. But they request more research on how employees attitude to performance measurements leads to engagement. Our aim is thus to increase understanding of how employees' attitude towards performance measurements within customer satisfaction engages them in their daily work to strive towards long-term goals and strategies.

Method: This study is influenced by a hermeneutic and social constructionist perspective. The empirical data has been collected through qualitative semistructured interviews. The interviews were covered by topics that were found in theoretical framework based on previous research on the subject. Through an abductive research method, empirical data and the theoretical frame of reference have been analyzed in interaction and influenced each other in order to answer the aim of the study.

Conclusions: The conclusion of the study is that a positive attitude toward measurements within customer satisfaction, engage employees in everyday work. The study also points to that different involvement of employees leads to the pursuit of different kinds of goals.

Contribution of the thesis: This study, from a theoretical point of view, contributes to illustrating employees' attitude to customer satisfaction measurements, as well as their perspective on linking performance measurement with long-term goals and strategies. Furthermore, previous research in employee engagement is also confirmed.

Suggestions for future research: The study reveals that it would be interesting for further research to illustrate similarities and differences within the two different traces of customer satisfaction measurements found in this study, indirect and direct measurements of customer satisfaction.

Key words: Non-financial measures, customer satisfaction, long-term goals, strategies, attitude, engagement, employees

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Syfte	4
2. METOD	5
2.1 Vetenskapsteoretisk referensram	5
2.1.1 Aktörssynsätt	5
2.1.2 Socialkonstruktionism	5
2.1.3 Hermeneutik	6
2.1.4 Forskningsansats	8
2.2 Tillvägagångssätt	8
2.2.1 Litteraturinsamling	10
2.2.2 Fallstudie	11
2.2.3 Datainsamlingsmetod	12
2.2.4 Urval	13
2.2.5 Utformning av intervjuguide	15
2.2.6 Etiska överväganden	16
2.2.7 Empirisk datainsamling	17
2.2.8 Bearbetning av empirisk data	19
2.2.9 Källkritik	20
2.2.10 Kvalitetskriterier	21
3. TEORETISK REFERENSRAM	24
3.1 Inställning till prestationsmätning gällande kundnöjdhet	24
3.1.1 Inställning	24
3.1.2 Icke-finansiella prestationsmätningar	25
3.1.3 Kundnöjdhet	26
3.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet	27
3.2.1 Engagemang	27
3.2.2 Vardagligt arbete	29
3.3 Långsiktiga mål och strategier	30
3.4 Sammanfattning	32
4. EMPIRI	34
4.1 Inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet	35
4.1.1 Inställning	35
4.1.2 Kundnöjdhet	36
4.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet	38
4.2.1 Engagemang	38
4.2.2 Vardagligt arbete	41
4.3 Företagets långsiktiga mål och strategier	43
4.4 Sammanfattning	46
5. ANALYS	48
5.1 Positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet	48
5.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet	50
5.2.1 Engagemang i de egna arbetsuppgifterna	52
5.2.2 Engagemang i organisationen	52
5.2.3 Strävan efter långsiktiga mål och strategier	53
6. BIDRAG	55
6.1 Allmänt bidrag	55
6.2 Teoretiskt bidrag	55
6.3 Praktiskt bidrag	56

6.4 Förslag till vidare forskning.....	57
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	58
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	63
BILAGA 2 – INFORMATIONSMEJL TILL INTERVJUPERSONER	
65	

TABELL OCH FIGURTECKNING

Tabell 1. Egen konstruktion. Översikt av de olika tidskrifter som använts.	11
Tabell 2. Egen konstruktion. Översikt av respondenter.	34
Figur 1. Egen konstruktion. Vår forskningsmodell.....	8
Figur 2, Egen konstruktion. Sammanfattning av kopplingen mellan prestationsmätningar och långsiktiga mål samt strategier	31
Figur 3. Egen konstruktion. Sammanfattning av den teoretiska referensramen.	32
Figur 4, Egen konstruktion. Sammanfattning av det empiriska materialet.....	46

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

”Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of your clients.” (Richard Branson, uå)

Richard Branson har flertalet gånger betonat vikten att sätta medarbetare först och har även sagt att kundservice är det som kan höja eller sänka en verksamhet. Om du har nöjda medarbetare kommer det leda till bra kundservice som i sin tur skapar framgång för organisationen. (Virgin, 2014) Även inom den vetenskapliga forskningen har medarbetares engagemang blivit mer populärt att forska om under tvåtusenåret (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Att jobba med styrning mot mål i rätt ordning och med ett tydligt fokus, genom att göra rätt saker på rätt sätt beskriver Johansson (2016, oktober) skapar engagemang. Inom företagande beskriver Ax, Johansson och Kulvén (2015) att det är vanligt med både finansiella och icke-finansiella uppsatta mål och därför är prestationsmätning ett bra verktyg för att kunna mäta hur väl företag uppfyller dessa mål. En annan viktig aspekt av prestationsmätning vilket Yeo (2003) beskriver är att det hjälper till att upptäcka nödvändiga förändringar som behövs inom organisationen för att på ett bättre sätt nå sina mål i framtiden.

1.2 Problematisering

McAdam och Bailie (2002) förklarar att ur en strategisk synpunkt är prestationsmätningarnas syfte att de ska fungera som ett verktyg för kontroll av hur väl delmål uppfylls, detta för att styra företaget mot att kunna nå sina mål på lång sikt. Neely, Mills, Platts, Gregory och Richards (1994) beskriver att prestationsmätningar är en viktig del i strategisk styrning, för att de bidrar till styrprocessen genom att bland annat underlätta för ledare att identifiera bra prestationer och skapa verktyg till införandet av individuella strategiska mål. Kald och Nilsson (2000) beskriver att det är betydelsefullt att skapa en stark koppling mellan strategisk planering och prestationsuppföljning samt att prestationsmätningen ska vara väl integrerad med andra styrsystem i verksamheten.

Ett traditionellt perspektiv på organisationers prestationer är enligt Yeo (2003) vanligtvis kopplade till finansiella aspekter i företaget. Det är ofta de finansiella prestationerna som ses som organisationens framgång. Srinivasan och Thevaranjan (2016) nämner att de finansiella prestationsmätningarna har ett starkt fokus på redan inträffade händelser, vilket kan leda till ett kortsiktigt agerande inom styrningen av företaget. Bourne, Mills, Wilcox, Neely och Platts (2000) nämner att traditionella prestationsmätningar har blivit kritiserade på grund av att dessa prestationsmätningar uppmuntrar kortsiktighet, samt att de saknar fokus på strategier. Vidare beskriver författarna att traditionella prestationsmätningar riktar sig mot att optimera verksamheten internt och på ett lokalt plan, snarare än att fokusera på externa faktorer som kan vara viktiga för att stärka sin konkurrenskraft på sikt.

Begreppet prestation omfattar i själva verket en bredare dimension än att enbart mäta de finansiella prestationerna (Yeo, 2003). Det beskrivs att de icke-finansiella prestationsmätningarna hjälper till att visa hur stor framgång företaget har över tiden samt om framgången bidrar till att uppnå organisationens målsättning (Yeo, 2003; Wiersma, 2008). Ittner och Larcker (2003) skriver att intresset av att mäta kundlojalitet, de anställdas tillfredsställelse och andra icke-finansiella prestationsmätningar har ökat. Anledningen till denna ökning beskriver Ittner och Larcker (2003) kan bero på att det dels kan öka lönsamheten samt även ge en bättre inblick i själva arbetsgången i företaget. Vidare förklarar författarna vikten av att noggrant välja vilka av dessa icke-finansiella prestationsmätningar som är relevanta utifrån det specifika företagets mål och strategier, för att prestationsmätningarna ska uppfylla sin funktion.

Ittner och Larcker (1998) har i en undersökning från 1991 funnit att prestationsmätningar gällande kundnöjdhet var bland det viktigaste för den strategiska planeringen i 80% av de undersökta företagen. Nöjda kunder är ett av flera olika områden som de icke-finansiella prestationsmätningarna kan tillämpas inom (Ittner & Larcker, 2003). McAdam och Bailie (2002) belyser vikten av att organisationer måste ta hänsyn till bland annat kundnöjdhet utifrån olika perspektiv, exempelvis kvalitet och tillgänglighet. Författarna beskriver att detta kommer från en ökning av konkurrens och globalisering, på grund av att marknaden numera drivs av andra aspekter än kostnader, såsom företagets värde. Med detta ökade intresse av att mäta kundnöjdhet anser vi att det är relevant att fortsätta öka förståelsen för de icke-finansiella prestationsmätningarna gällande kundnöjdhet.

För att de implementerade prestationsmätningarna ska fungera, förklarar Simons (2000) att det är viktigt att ha ett fungerande informationsflöde till och från medarbetare. Detta för att medarbetare ska förstå kopplingen mellan prestationsmätningarna, exempelvis prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och företagets strategier och mål. Prestationsmätningar kan ses som ett sätt att översätta företagets mål och strategier till medarbetare (Koufteros, Verghese & Lucianetti, 2014; Burney & Widener, 2013). McAdam och Bailie (2002) poängterar att för att vara effektiv på en konkurrenskraftig marknad krävs det kortare led i beslutsfattandet och för att lyckas med det uppmanas medarbetare till att ta beslut som annars exempelvis mellanchefer skulle tagit. En viktig aspekt för att detta ska fungera beskriver författarna är att ledningen kommunicerar organisationens strategier även utanför ledningsgruppen, vilket kan göras genom användandet av lämpliga prestationsmätningar. Det framgår dock i Kald och Nilssons (2000) studie att prestationsmätningarna inte är tillräckligt etablerade på lägre nivåer i organisationer. Detta beskriver Nilsson och Rapp (2005) som en viktig aspekt för att strategisk planering och uppföljning ska fungera samt att prestationsmätningarna ska kunna representera alla nivåer inom organisationen. Vi upplever att den forskning vi fördjupat oss i till största del fokuserar på prestationsmätning på generell nivå och att tidigare forskning inom specifikt prestationsmätningar gällande kundnöjdhet ur medarbetares perspektiv inte är välrepresenterat.

Prestationsmätning i organisationer har tidigare kritiserats för att det bidrar till att det kan minska förtroende, öka rädsla och kan framstå som ett kontroll- och ordersystem som leder till minskat engagemang hos medarbetare (Smith & Bititci, 2017). Resultatet av Smith och Bititcis (2017) undersökning tyder däremot på att företagets prestationsmätningar inte har en negativ effekt på medarbetares engagemang. Det framkommer istället att användningen av prestationsmätningar i det vardagliga arbetet har en påverkan på medarbetares engagemang och det är därför viktigt att tänka på hur prestationsmätningarna används och presenteras för medarbetare. Vidare beskriver McGrath, Cooper-Thomas, Garrosa, Sanz-Vergel och Cheung (2017) att faktorer som påverkar engagemang är bland annat självständighet, stöd från kollegor och optimism. Fortsättningsvis kan medarbetarengagemang på sikt leda till bättre produktivitet som i sin tur leder till nöjdare kunder enligt Markos och Sridevi (2010).

Smith och Bititci (2017) belyser i sin studie vikten av hur prestationsmätning hänger samman med medarbetares inställning till prestationsmätningarna. Vidare beskriver författarna att de anser att det saknas ett teoretiskt ramverk för att förstå innebörden av prestationsmätningar och hur dessa påverkar medarbetares engagemang. Vidare har även annan forskning visat att det behövs fler studier kring vilka effekter prestationsmätning har på enskilda medarbetares inställning till arbetet (Koufteros, Vergheze & Lucianetti 2014; Burney & Widener 2013). Utifrån nyss nämnda studier vill vi bygga vidare med ett nytt perspektiv på forskningen, nämligen medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Därför vill vi å ena sidan undersöka hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet påverkar deras engagemang. Å andra sidan vill vi även se hur medarbetares engagemang leder till strävan mot långsiktiga mål och strategier. Detta kommer vi göra med grund i Smith och Bititcis (2017) studie. Vi vill därför bidra till detta forskningsområde genom en studie som söker efter att öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem att arbeta mot långsiktiga mål och strategier.

1.3 Syfte

Syftet är att öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier.

2. METOD

2.1 Vetenskapsteoretisk referensram

2.1.1 Aktörssynsätt

Eftersom vårt syfte med studien involverar medarbetare väljer vi att utgå från ett aktörssynsätt, för att i arbetet lyfta kontexten av att verkligheten är en social konstruktion som är beroende av oss människor, vilket Arbnor och Bjerke (1994) förklarar att aktörssynsättet grundar sig i. Det är viktigt för oss som studerar ett ämne som involverar människor att ta hänsyn till den verklighetsbild som inom detta synsätt beskrivs som ett samspel mellan våra personliga upplevelser och den samlade upplevelsestruktur som skapats under en lång tid av flera människor tillsammans. Detta leder oss vidare till det som Arbnor och Bjerke (1994) nämner om att aktörssynsättet fokuserar på, att förstå sociala helheter istället för att förklara, som andra synsätt fokuserar på. Denna förståelse bygger på kartläggning av den betydelse och innebörd olika aktörer lägger i sina handlingar och miljön som omger aktören. Eftersom det inom detta synsätt handlar om att se till helheten och dess flertydighet och att den förändras löpande i och med att delarna förändras, så finns det i åtanke när vi utför studien. Vi tar med oss att vi inte kan nå fram till en absolut sanning, utan bara respondenternas helhetsbild av det undersökta fenomenet.

Med hänsyn till studiens syfte, att öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier, är det viktigt för oss att ha detta synsätt i åtanke. Detta på grund av att vi måste ta hänsyn till att alla medarbetare är aktörer med olika världsbilder och uppfattar därför saker på olika sätt. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) består grunden inom aktörssynsättet av förståelse, och i och med det så är det en viktig del i denna studie. Vi behöver därför ha en förståelse för att det finns olika sociala system på de olika arbetsplatserna vi besöker, som individerna både påverkar och påverkas av.

2.1.2 Socialkonstruktionism

Vår studie genomsyras av samspelet mellan människor och skapandet av kunskap genom språket, eftersom vår insamling av det empiriska datamaterialet består av interaktioner mellan oss och andra människor för att utifrån detta få andra tolkningar och förståelser av

det undersökta fenomenet. Därför ligger socialkonstruktionismen som grund för vårt arbete, vilket är ett perspektiv som Barlebo Wenneberg (2001) förklarar. Anledningen till detta är på grund av att författaren förklarar att socialkonstruktionismen svarar på frågeställningen om hur den sociala kontexten påverkar vår kunskap. Eftersom vi människor får kunskap genom språkliga begrepp och språket i sin tur kräver minst två människor i samspel så anser vi att socialkonstruktionismen är ett passande perspektiv för studien eftersom vår avsikt är att interagera med andra människor för att skapa vidare kunskap.

Som forskare inom ett område där människor studeras, som är fallet i denna studie, beskriver Sohlberg och Sohlberg (2013) att det är av stor vikt att fånga samhällets dubbla karaktär, både det som kännetecknas som objektiv verklighet och det som är subjektiv mening. Barlebo Wenneberg (2001) sammanfattar socialkonstruktionismen genom att förklara att dess syfte handlar om att svara på frågan om hur kunskap tillkommer eller produceras snarare än att finna en sann eller riktig kunskap. Den synen är viktig för vårt arbete eftersom vi undersöker och skriver om individer i organisationer, där det med största sannolikhet finns olika underliggande konstruktioner. Olika människor har även olika sociala bakgrunder och därmed enligt detta synsätt även olika syn på kunskap som kan vara betydande för vår studie och dess syfte. Vi kommer därför vid interaktion med de personer som deltar i studien att försöka fånga upp mer än bara deras syn på det fenomen vi undersöker. Exempelvis kommer vi tänka på aspekter såsom deras personliga bakgrund, värderingar och synsätt för att få en förståelse för vad som ligger till grund för deras resonemang och uppfattningar.

2.1.3 Hermeneutik

Att redogöra för sin kunskapssyn kan påverka kvaliteten i arbetet enligt Amaratunga och Baldry (2001), eftersom det i sin tur påverkar de metodval som görs. Därför vill vi genom detta avsnitt förklara vår kunskapssyn som påverkar våra metodval i arbetet. Utifrån vårt syfte berör vi mänskliga handlingar och avsikter, där vår avsikt med arbetet är att betona förståelse och tolkningar. Den utgångspunkten och det synsättet att skapa kunskap beskriver Sohlberg och Sohlberg (2013) som den hermeneutiska traditionen. Inom denna tradition har tolkning av text och samtal stor betydelse eftersom hermeneutiken enligt Olsson och Sörensen (2011) grundar sig i en människa som tänker och förstår saker genom sin personliga bakgrund och sina erfarenheter. Utifrån dessa erfarenheter skapas

en tolkning och förståelse av ett sammanhang som kan förklaras mer djupgående. De förklarar även att en hermeneutisk forskares förhållningssätt ska kännetecknas av inlevelse och engagemang, med ett medvetet användande av egna värderingar där kommunikation med andra människor är av stor betydelse. Vi som författare av studien medverkar i hela processen och kommunicerar med människor för att förstå och tolka deras uppfattning och genom tolkningen vill vi få en bättre förståelse och helhetsbild kring ämnet.

Olsson och Sörensen (2011) beskriver den hermeneutiska spiralen, som är viktig att tänka på inom denna tradition, eftersom den handlar om att se helheten i det undersökta fenomenet och dess förhållande till delarna inom helheten. De förklarar det som att delarnas betydelse är beroende av helheten, om förståelse om delarna ska skapas krävs det att det finns tillgång till helheten. Det är denna ständiga cirkulation mellan helhet och delar som vi som författare utgår ifrån, att varje nytt steg i spiralen skapar en ny förförståelse som ligger till grund till vidare djupare förståelse i nästa steg. Det är därför viktigt att tänka på att bygga upp vår arbetsgång likt denna spiral, genom att gå tillbaka och bearbeta samma material flera gånger med olika förförståelse, för att i slutändan skapa en djup förståelse för det fenomen vi undersöker.

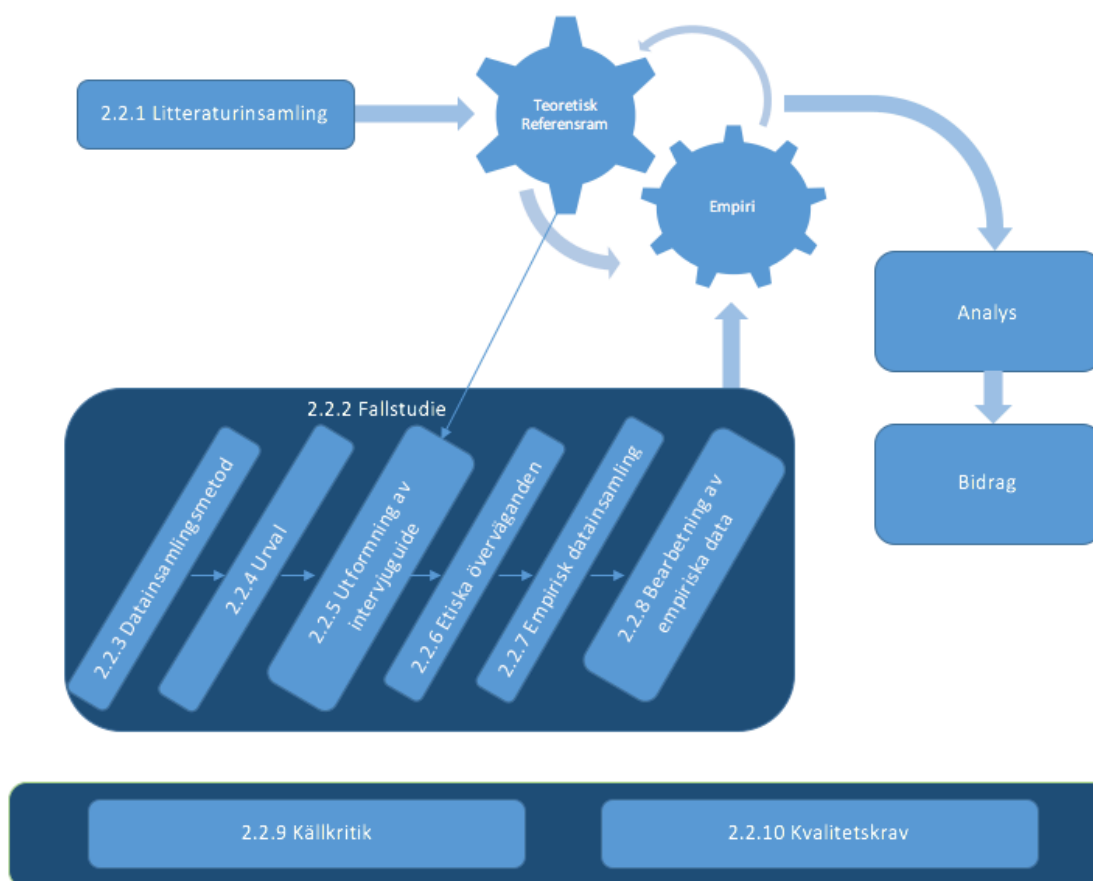
För att lyckas med den spiralliknande arbetsgången som Olsson och Sörensen (2011) beskriver gäller det att känna till och redogöra för sin förförståelse inom ämnet. Detta på grund av att förförståelsen enligt författarna har en stor inverkan på arbetets gång, genom att den som tidigare nämnt ligger till grund till helhetsförståelsen och är en del av den hermeneutiska spiralen. Vår personliga insyn i just specifikt prestationsmätning gällande kundnöjdhet sedan tidigare är generell, eftersom vi skapat oss uppfattningar genom dels vår utbildning på Ekonomiprogrammet på Högskolan i Gävle, men även från olika arbetslivserfarenheter vi tagit del av. Som exempel har vi båda arbetat på arbetsplatser där det funnits ett stort fokus på kundnöjdhet och prestationsmätning av detta. Eftersom vi har en viss förförståelse i ämnet sedan tidigare färgar det vårt arbete i viss mån. Vi tycker att det är betydelsefullt att redogöra för är hur vår förförståelse har lett oss in på ett visst forskningsfält, eftersom vi i början hade en idé om vilka ord som förknippas med vårt område gjorde det att vi genom sökningar på dessa ord hittade en viss sorts artiklar som vi senare har byggt vidare på. Vår förförståelse inom ämnet har även vidare hjälpt

oss att skapa en djupare förståelse kring detta område på ett sätt som annars hade varit svårt att göra utan förståelse om ämnet sedan innan.

2.1.4 Forskningsansats

Med denna studie vill vi varken pröva någon teori utifrån hypoteser eller observera fenomen för att skapa ny teori. Därför anser vi att inget av de två perspektiven, deduktivt eller induktivt perspektiv, som Bryman och Bell (2013) beskriver, passar studien. Däremot finns det en reaktion från begränsningarna inom induktivt respektive deduktivt perspektiv som Johansson Lindfors (1993) beskriver som ett abduktivt perspektiv, vilket anses vara ett samspel mellan de två tidigare nämnda perspektiven. Vi anser att den abduktiva ansatsen är mest passande för att uppfylla vårt syfte att skapa förståelse och vi väljer därför att utgå från ett abduktivt perspektiv i vårt arbete. Detta på grund av att det ger oss möjligheten att utföra en växling mellan teori och empiri för att skapa en tolkning som kan leda till en djupare förståelse om det fenomen som undersöks, vilket avspeglas i vårt tillvägagångssätt.

2.2 Tillvägagångssätt



Figur 1. Egen konstruktion. Vår forskningsmodell.

Det första steget i vår forskningsprocess är litteraturinsamlingen som bidrar till att skapa vår teoretiska referensram vilket symboliseras av pilen som går från *Litteraturinsamling* till kugghjulet *Teoretisk Referensram*. För att sedan gå vidare och samla in vårt empiriska datamaterial tog vi beslut om att använda oss av en fallstudie som forskningsdesign, vilket genomsyrar alla våra metodval för att samla in vår empiri. Fallstudien är därför den stora rutan runt omkring resterande beslut som rör framtagandet och analys av det empiriska materialet. Därav leder den stora mörka rutan med de olika metodvalen fram till kugghjulet för *Empiri*. De metodval som återfinns i den stora rutan inleds med att vi tagit beslut om vilken datainsamlingsmetod vi valt att använda för att samla in vårt empiriska material. Efter vi beslutat detta gick vi vidare till att besluta vilka personer som kan bidra med bra information om vårt ämne, vilket symboliseras av urvalsrutorna i vår modell. Utifrån vår forskningsdesign och datainsamlingsmetod ansåg vi att det var passande att ta fram en intervjuguide inför mötet med våra respondenter. Innehållet i intervjuguiden bygger i sin tur på vår teoretiska referensram, därav pilen mellan *Teoretisk Referensram* och *Utformning av intervjuguide*. Ytterligare ett ställningstagande vi gjorde var de etiska överväganden som finns att ta hänsyn till, innan vi gick ut och samlade in vårt datamaterial, vilket är nästa steg i modellen. Hur vi utför insamlandet av det empiriska datamaterialet finns att läsa i avsnittet *Empirisk datainsamling*. Efter att vi samlat in datamaterialet var det viktigt för oss att veta hur vi skulle bearbeta det och detta ledde fram till sista steget i den stora rutan.

Vi låter löpande under arbetet den teoretiska referensramen och det empiriska datamaterialet påverka varandra eftersom vi har utformat arbetet efter en hermeneutisk spiral genom en abduktiv ansats, vilket kugghjulen med tillhörande pilar i figuren representerar. Bearbetningen av teorin och empirin tillsammans har sedan lett fram till en analys och till sist vårt bidrag med arbetet. I vårt arbete har vi genomgående eftersträvat att vara källkritiska mot både primära och sekundära källor och vi har därför placerat detta förhållningssätt som övergripande del i figuren tillsammans med kvalitetskraven som också varit viktiga genom hela arbetets gång i alla delar. Det är alltså på denna forskningsmodell som vår studie bygger och i följande avsnitt förklarar vi mer ingående hur varje delmoment är en viktig del i arbetet.

2.2.1 Litteraturinsamling

I studien används ett abduktivt perspektiv eftersom att det är nödvändigt för oss att skapa en teoretisk referensram för att kunna bearbeta denna i kombination med den empiriska datainsamlingen. Genom vår litteraturinsamling läser vi därför in oss på tidigare forskning inom vårt aktuella område som intresserar oss genom vetenskapliga artiklar för att vidare kunna använda dessa som grund i vår teoretiska referensram. Den tidigare forskning vi läser in oss på ligger även till grund vid insamlandet av det empiriska datamaterialet. Vår litteraturinsamling grundar sig till största del på vetenskapliga artiklar, dessa beskriver Olsson och Sörensen (2011) som sekundärdata. Anledningen till användandet av vetenskapliga artiklar är på grund av att vi vill att vårt arbete ska vara kumulativt och därför baserar vi vår studie på tidigare forskning inom ämnet. Den sekundärdata eller tidigare forskning vi använder oss finns i databaser såsom Scopus, Emerald och Google Scholar. Vid sökandet i dessa databaser har vi använt följande nyckelord som sökord *performance measures*, *non-financial performance measures*, *employee engagement* och *employee attitudes* för att på det sättet finna en koppling till vårt syfte. Detta gav stora sökträffar och därför har vi kombinerat dessa nyckelord med ord som *strategy*, *employee*, *practice* och *in action* för att hitta mer specifika artiklar inom rätt område och som passar vårt arbete. Ett ytterligare sätt vi använt för att hitta relevant litteratur är genom att söka i andra artiklars litteraturförteckning efter passande forskning inom vårt forskningsfält. Detta tillvägagångssätt har vi uppskattat eftersom det givit oss möjligheten att hitta artiklar som är refererade till inom ämnet istället för att endast komma åt artiklar som sökmotorerna genererar.

Att söka på *performance measures* gav som sagt många träffar, där flera artiklar bland annat handlar om implementeringen av prestationsmätningssystem samt hur dessa ska kombineras för att skapa effektivitet. Eftersom vårt intresse ligger i att se till funktionen av dessa prestationsmätningar och dess påverkan har vi medvetet valt bort artiklar med den inriktningen. En annan begränsning vi använt oss av är att endast välja artiklar med inriktning mot *business*, *management* och *accounting* när vi sökt artiklar på Scopus för att finna artiklar inom relevanta områden för vårt syfte. Andra aspekter vi tagit hänsyn till vid sökandet är årtal och antal citeringar som artiklarna har, detta går vi djupare in på i kommande stycken. I de fall vi utgick ifrån att välja artiklar med flera citeringar tenderade det att bli lite äldre artiklar som många hunnit referera till under åren. För att få ett bredare spann på årtalen så sökte vi upp de artiklar som hade refererat till de äldre, för att se till

nyare forskning inom ämnet. Vid de sökmotorer där det varit möjligt har vi även tagit hänsyn till att sortera efter artiklar som är *Peer Reviewed* samt att vi sett till att de artiklar vi valt är publicerade i relevanta journals just för att säkerhetsställa kvaliteten på artiklarna. Eftersom största delen av de artiklar som vi bygger vår studie utifrån är inom samma ämne så har det kommit att bli så att flera av artiklarna tillhör samma tidskrifter och refererar till varandra. Detta kan å ena sidan ge en bra kompletterande bild inom ämnet, å andra sidan framstå som beroende källor som påverkar varandra, vilket är anledningen till att vi belyser detta. Dock har vi haft detta i åtanke och därför även sökt artiklar inom andra tidskrifter för att skapa en bredd på källorna och vår vetenskapliga grund vilket vi presenterar i *Tabell 1*.

Tidskrift	Antal Artiklar	Årtal
International Journal of Operations & Production Management	7	1994–2017
European Management Journal	2	2000–2007
Journal of Organizational Behavior	2	2004–2017
Övriga (använda endast 1 gång)	29	1998–2017

Tabell 1. Egen konstruktion. Översikt av de olika tidskrifter som använts.

2.2.2. Fallstudie

Utifrån vårt syfte som fokuserar på medarbetare anser vi att den forskningsdesign som är att föredra i vårt fall är en fallstudie, eftersom Bryman och Bell (2013) förklarar att valet av forskningsdesign bör utgå från de ställningstaganden som görs i syftet och den vetenskapsteoretiska referensramen. En annan anledning till att vi väljer en fallstudiedesign är utifrån Olsson och Sörensens (2011) förklaring att fallstudiedesign är anpassat för att studera ett fall, en person, en grupp eller en social enhet ingående, vilket är det mest passande tillvägagångssättet utifrån vårt syfte. Med denna forskningsdesign får vi som forskare en möjlighet att vara med i händelseförloppet enligt Olsson och Sörensen (2011) vilket vår ambition är, som betyder att vi får möjligheten att iaktta medarbetare mer ingående än vid en mer distanserad forskningsdesign. Denna mer ingående forskningsdesign vi väljer, anser vi är positiv eftersom vårt syfte involverar engagemang och inställning som bygger på känslor och attityder i viss mån, som kan vara svårt att sätta ord på. Ofta är antalet subjekt litet och variablerna många i en fallstudiedesign enligt författarna, vilket vi känner igen oss i, eftersom det kan vara många

saker som påverkar inställning och engagemang, som annars kan vara svårt att förstå vid en mer distanserad design.

En sak som Amaratunga och Baldry (2001) belyser är att fallstudier gör det möjligt att få se prestationsmätningar i dess vardagliga kontext och att aktörernas syn kan fångas upp i det observerade fallet, vilket är precis det vi vill uppnå med vårt arbete. Även Voss, Tsiriktsis, och Frohlich (2002) beskriver att en styrka med fallstudier är att det ger forskaren möjlighet att iaktta fenomenet i sin naturliga miljö och därmed kan den faktiska användningen av fenomenet i praktiken belysas. Detta väljer vi att prioritera i arbetet eftersom vi i vårt syfte vill se hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier, anser vi att en fallstudiedesign är lämpligt att välja.

Mer specificerat väljer vi en flerfallsstudie eftersom vi anser att det passar vår studie, på grund av att vi vill skapa ett perspektiv på medarbetare från olika arbetsplatser där vi tror att arbetsplatsens val av prestationsmätningar påverkar inställningen till prestationsmätningarna hos medarbetare olika. Flerfallsstudier har enligt Bryman och Bell (2013) blivit allt mer populära inom företagsekonomi. Multipla fallstudier kan stärka resultatet (Amaratunga & Baldry, 2001) och det kan även ge en möjlighet att jämföra olika fall för att se vad som är unikt och vad som är liknande mellan olika fall (Bryman & Bell, 2013).

2.2.3. Datainsamlingsmetod

Utifrån våra synsätt samt att vi utgår från en fallstudiedesign, är vårt val av datainsamlingsmetod en kvalitativ metod. Detta eftersom vi vill tolka och därigenom öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier. Bryman och Bell (2013) förklarar att kvalitativ forskning är mer inriktad på tolkning än den kvantitativa. Mer specifikt väljer vi att genomföra kvalitativa intervjuer för att enligt Bryman och Bell (2013) är det inom kvalitativ forskning den mest använda metoden eftersom den i jämförelse med andra kvalitativa metoder ur ett tidsmässigt perspektiv är enklare att genomföra. Enligt Qu och Dumay (2011) är kvalitativa intervjuer även den mest använda metoden inom fallstudier som är den forskningsdesign vi har valt. Även tidsspannet för denna studie ligger till grund för detta val, eftersom vi anser att det passar bäst tidsmässigt utifrån vårt syfte med studien. Vi studerar människors olika

upplevelser vill vi ha möjlighet att vara anpassningsbara eftersom deras upplevelser kan skilja sig åt, Bryman och Bell (2013) beskriver kvalitativa intervjuer som flexibla och det styrker vårt val att använda kvalitativa intervjuer som metod.

Vid beslut om hur upplägget på intervjuerna ska se ut, stod det mellan ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer eftersom vi vill ha en flexibilitet i intervjuerna för att inte missa någon respondents unika upplevelse, detta för att få en helhetsbild. Vårt val är därför att utföra semistrukturerade intervjuer eftersom vi vill ha riktlinjer att följa enligt en intervjuguide som Bryman och Bell (2013) samt Qu och Dumay (2011) beskriver kan innehålla olika teman som intervjun följer för att kunna fånga den information som vi vill, utan att låsa frågorna för att behålla flexibiliteten. Intervjuguiden kan vara strikt eller löst utformad och allt däremellan (Qu & Dumay, 2011), vi förklarar därför vår intervjuguide mer ingående under avsnittet 2.2.6. *Utformning av intervjuguide*. Vårt val att utföra intervjuer med hjälp av intervjuguide grundar sig i att vi som intervjuare vill ha något att förhålla oss till samtidigt som vi vill att intervjupersonerna ska få möjlighet att fritt utveckla sina svar inom temat. En annan orsak till valet av semistrukturerade intervjuer är att Qu och Dumay (2011) anser att det är extra värdefullt om forskaren vill förstå sättet som den intervjuade uppfattar den sociala världen som undersöks. På grund av att vi vill öka förståelsen för hur en medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier tycker vi att det passar bra med semistrukturerade intervjuer.

2.2.4 Urval

Vår utgångspunkt till vårt urval är vår forskningsstrategi som helhet, vilket Johansson-Lindfors (1993) förklarar kan betyda att forskare utifrån sin forskningsansats väljer urvalsmetod. Författaren belyser vidare att även fast beslut om datainsamlingsmetod och urval tas åtskilt bör dessa beslut inte ses som att de är helt separerade från varandra. Detta har vi haft i åtanke vid vårt urval, att det ska återspegla de tidigare valen som gjorts angående vetenskapsteoretisk referensram samt tillvägagångssätt. Vi utgår från en abduktiv forskningsansats som Johansson-Lindfors (1993) beskriver ofta använder ett litet antal informationsenheter som väljs ut genom riktade eller begränsade urval. Med ett sådant urval finns inte heller något krav att forskningen ska vara representativ, vilket inte vi heller eftersträvar. Johansson-Lindfors (1993) förklarar att om utgångspunkten är att ha en abduktiv ansats så ska valet av informationsenhet ske med utgångspunkt i den

teoretiska avsikten och relevansen, som beskrivs som att valet av personer kan vara vilka som helst där antagandet är att det aktuella fenomenet eller problemet finns. Vårt urval är något riktat eftersom vi med avsikt valt att fråga företag som vi antingen vet jobbar med kundnöjdhet, eller företag där kundnöjdhet uppenbart har stor betydelse, innan vi gått vidare med att hitta medarbetare på arbetsplatsen som kan ge oss givande information. Varför vi väljer att vända oss till just medarbetare på arbetsplatserna är på grund av att vårt syfte bygger på medarbetares inställning, och vi vill därför begränsa oss till personer utan någon form av ledarposition för att på det sättet få svar på vårt syfte att få ökad förståelse för medarbetares syn på fenomenet som undersöks.

En ytterligare aspekt till valet av respondenter är att söka personer vi anser kan ge oss relevant information inom det ämne och fenomen vi undersöker, och därmed även säkerhetsställa att de källor vi vänder oss till vid insamlandet av den empiriska datan är trovärdiga för oss att ha som grund till vår studie. Vidare utifrån Bryman och Bell (2013) väljer vi att göra ett snöbollsurval eftersom vårt tillvägagångssätt är att vi har kontakter en person på en arbetsplats som kan hänvisa oss vidare till de personer som den tror kan ge oss relevanta svar på vår forskningsfråga.

För att ta ställning till hur många intervjuer som bör utföras och vad som är tillräckligt för en kvalitativ studie utgår vi från det Baker och Edwards (2012) förklarar, att det beslutet bör tas i hänsyn till studiens syfte. Dworkin (2012) beskriver att storleken på urvalet vid kvalitativa studier överlag är mindre än vid kvantitativa studier. Vidare förklarar Dworkin (2012) att många definierar mättnad vid insamling av kvalitativ data som punkten i forskningsprocessen där den insamlade datan inte längre ger någon ny relevant information, eller inte längre bidrar med någon ny teoretisk insikt inom något av de teoretiska områden som studien rör. Författaren beskriver vidare att mättnaden beror på många bakomliggande faktorer som påverkar detta, och att många av dessa faktorer ligger utanför forskarens kontroll, såsom tidsspann och budget för studien och hur homogena eller heterogena den valda befolkningen är. Vi anpassar i vårt fall vår datainsamling utifrån det tidsspann som vår studie sträcker sig över, för att på det viset ha möjlighet att samla ihop en rik empiri för att det ska bli en trovärdig studie. Detta leder oss till det slutliga antalet intervjuer vi genomför, som vi anpassar efter tiden och studiens omfattning.

Vi utför i vår studie elva intervjuer på två olika företag som verkar i Gävleborg, där ingen av respondenterna har en chefsposition. Valet av just dessa två företag grundar sig i att de verkar inom branscher där vår uppfattning är att vårt forskningsområde kring prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och medarbetarengagemang är viktiga områden. Därför anser vi att det är två företag där vi finner mycket relevant information till vår studie. Anledningen till det antal intervjuer vi utfört är att utifrån studiens syfte upplever vi mättnad efter elva intervjuer. För att bestämma vårt antal utifrån mättnad varvar vi insamlandet av datamaterialet med analys av datamaterialet för att komma fram till när vi uppnår detta (Baker & Edwards, 2012). Vi gör denna varvning mellan insamling och analys genom att löpande transkribera materialet, vilket ger oss en bild av när vi kan besvara vårt syfte, som för oss betyder att vi känner att vi når en punkt där vi har tillräckligt med svar inom våra olika nyckelbegrepp.

2.2.5 Utformning av intervjuguide

Som vi nämnt i datainsamlingsmetoden väljer vi att utifrån Bryman och Bell (2013) utforma en intervjuguide. Vi förbereder oss inom ämnet inför intervjuerna genom uppbyggnaden av vår teoretiska referensram, eftersom Qu och Dumay (2011) belyser vikten av detta, och därför utformar vi även vår intervjuguide utifrån vår kunskap från den teoretiska referensramen. Vid utformningen av intervjuguiden utgår vi till en början från relativt öppna inledningsfrågor för att intervjupersonen inte ska bli styrd i en specifik riktning och därmed få generella och öppna svar. Detta upplägg tror vi ger en bättre helhetsbild av intervjupersonen vilket är viktigt inom det synsätt som vi utgår från i denna studie. Vidare i guiden väljer vi lite mer specifika frågeställningar samt följdfrågor för att intervjupersonen ska kunna hjälpa oss att besvara vårt syfte på ett så bra sätt som möjligt och för att få en mer djupgående och fyllig intervju med relevant information. Genom vår abduktiva ansats gör vi löpande justeringar i vår intervjuguide under undersökningsperioden och lägger även till kompletterande frågor när vi märker att vissa frågor inte framställs på det sätt vi trott, eller att svaren vi får inte blir välutvecklade. Den nya kunskap vi får genom varje ny intervju är också en bidragande faktor till att vi ändrar intervjuguiden löpande under processen för att kunna komplettera den redan befintliga information vi samlat in, för att få en så heltäckande bild som möjligt.

Som vi beskrivit i vår forskningsmodell, *Figur 1*, bygger vår intervjuguide på vår teoretiska referensram, på grund av att vi utgår från våra nyckelbegrepp som återfinns i

problematisering, syfte samt i den teoretiska referensramen. Dessa nyckelbegrepp är *icke-finansiella prestationsmätningar, kundnöjdhet, långsiktiga mål samt strategier, vardagligt arbete, inställning* och *engagemang*. Utifrån dessa nyckelbegrepp utformar vi övergripande grundfrågor som ska ge frihet till respondenten att svara utifrån sina egna idéer och värderingar utan att vi styr svaret. Vi tar även fram följdfrågor om intervjupersonen svävar iväg för långt från vårt syfte, eller få mer utvecklande svar inom något vi tycker låter intressant som respondenten nämner men inte utvecklar. Vid utformningen av intervjuguiden läggs mycket tid kring att fundera hur vi ska kunna gå på djupet för att förstå medarbetares engagemang och inställning, detta för att det är komplexa företeelser som inte alltid är lätta att sätta ord på. För att möta detta dilemma ställer vi frågor som både är direkt kopplade till begreppen men tänker även på att detta kan lysa igenom i mer generella frågor, och därför finns dessa begrepp i åtanke vid de generella frågeställningarna.

2.2.6 Etiska överväganden

Vi tar i denna studie hänsyn till de etiska regler Bryman och Bell (2013) belyser om hur forskning ska bedrivas och som därför bör efterföljas. Dessa regler rör krav om information kring undersökningen, samtycke med deltagande personer, konfidentialitet och anonymitet gällande uppgifter, nyttjande av insamlad data samt falska förespeglningar av studien. Vi tar därför ställning till dessa krav vid genomförandet av vår studie, hur vi bemöter och behandlar dessa. Första åtgärden är att vi skickar ut ett informationsmejl till samtliga deltagare med en ingående beskrivning av studiens syfte tillsammans med intervjufrågor för de berörda områdena. I mejlet informerar vi även om att deltagandet i undersökningen är helt frivilligt och att vi i vårt arbete håller alla respondenter samt de företag de är anställda på anonyma för att behandla samtliga uppgifter och information med konfidentialitet. Finns det däremot någon som vill delta i studien utan anonymitet är även detta okej, grundat i att Bryman och Bell (2013) beskriver att det finns fall där deltagare i kvalitativa studier inte vill vara anonyma. Därför frågar vi deltagarna inför varje intervju angående anonymitet. För att inte styra respondenterna i förväg, väljer vi att endast skicka ut de övergripande frågor som intervjun rör, och ställer istället vid intervjun mer specifika följdfrågor på de i förväg utskickade frågorna och svaren som respondenten säger vid intervjutillfället.

2.2.7 Empirisk datainsamling

Vid insamlingen av det empiriska datamaterialet via de semistrukturerade intervjuerna, väljer vi att utföra intervjuerna med en respondent i taget på deras egna arbetsplats. Dels av bekvämlighetsskäl för respondenterna, eftersom intervjuerna äger rum under arbetstid, behöver de inte ta sig till en annan plats. Men även på grund av att respondenterna ska få befinna sig i en bekant miljö där de kan känna sig trygga, för att skapa en mer avslappnad känsla vid intervjun. Bryman och Bell (2013) belyser dock problemet med att vissa kan vara motvilliga att genomföra intervjuerna under arbetstid eftersom de mister arbetstid samt att det på vissa arbetsplatser kan vara svårt att hitta en ersättare för personen i fråga. Men de belyser å andra sidan att vissa arbetsplatser och chefer är villiga att tillåta medarbetare att intervjuas trots de kostnader som det innebär. Vi upplever inte detta som något problem eftersom de respondenter vi väljer är anpassningsbara och villiga att ställa upp under arbetstid och de flesta av dessa själva föreslår tider som ligger under arbetstid.

Vi spelar in alla intervjuer för att vi under intervjutillfället ska kunna vara uppmärksamma och fokuserade och kunna följa upp med följdfrågor på det vi tycker är intressant under intervjun och inte störas av att anteckna ned allt. Detta tillvägagångssätt talar Bryman och Bell (2013) för att göra vid kvalitativa intervjuer. Det underlättar även för oss att i efterhand kunna lyssna igenom intervjuerna för att utläsa både hur och vad respondenterna svarar, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är en betydande del för kvalitativa forskare. Alla våra respondenter godkänner att vi spelar in intervjuerna, vilket underlättar för oss för att kunna sköta hanteringen av all information utifrån respondenternas synvinkel utan att spegla informationen på något vis. Vid vissa intervjuer händer det att vi får bra information från respondenten efter att mikrofonen stängs av och vidare diskussioner uppstår, vilket Bryman och Bell (2013) beskriver som ett vanligt fenomen eftersom respondenterna ofta slappnar av mer i slutet av intervjun. Där förklarar de därför, precis som vi gör, att det är viktigt att anteckna vad som sägs så snart som möjligt efter intervjun, för att undvika att minnet kan förvränga informationen i efterhand och på grund av att dessa spontana uttryck och beskrivningar ofta kan innehålla intressant information. Vi upplever det vid vissa intervjuer som att respondenten i fråga stundtals uttrycker sig som begränsad att svara utförligt på den ställda frågan på grund av att denne blir inspelad, vilket Bryman och Bell (2013) lyfter som ett problem och något som är bra att vara medveten om. Vid dessa situationer uppfattar vi det ändå som att respondenten kan förklara runt vad denne vill säga rakt ut, fast med andra ord, vilket vi uppskattar.

Vidare under varje intervju antecknar vi ned detaljer vid tillfället, såsom kroppsspråk, osäkerhet, nervositet, tonläge, engagemang och intresse som kan hjälpa oss att komplettera den inspelade informationen och därmed skapa en bättre uppfattning av betydelsen av svaren som respondenterna ger. Dessa detaljer förklarar Bryman och Bell (2013) kan ha stor betydelse för att uppfatta hur respondenten uppfattar frågan, vilket kan påverka svaret.

Vi upplever generellt sett att intervjupersonerna svarar utförligt på de ställda frågorna och vissa är mer villiga än andra att förklara lite mer information runt om kring som kan vara användbart. Vissa respondenter har vid några frågeställningar svårt att uppfatta frågorna, vilket gör att vi får ställa om och förklara frågan på ett annat sätt, för att respondenten ska kunna svara. Detta påverkar variationen på tidsåtgången för varje intervju, vilket resulterar i att intervjuerna varar mellan cirka 15 till 35 minuter. Vi tror även att variationen i tidsåtgången påverkas av att vi under studiens gång justerar intervjuguiden genom den abduktiva ansats vi använder oss av. Allteftersom vi får ny information och kunskap och märker att de befintliga frågorna kan utvecklas för att vi ska få mer utförliga svar, därför ändrar vi om och lägger till frågor i guiden. Bryman och Bell (2013) förklarar att det är vanligt att det är en stor variation på hur lång tid intervjuer vid kvalitativa studier tar, vilket vi själva inser i vårt tillvägagångssätt. De är tydliga med att belysa att detta inte innebär att kortare intervjuer behöver vara sämre än de längre, men att dessa förmodligen inte ger lika djupgående information, men ändå kan ge relevanta och användbara svar.

Löpande under insamlingsperioden utför vi transkribering av det inspelade materialet på egen hand, grundat på det Bryman och Bell (2013) skriver om att låta transkriberingen bli en kontinuerlig aktivitet under arbetets gång. Dels för att underlätta för oss som författare, dels för att under processens gång bli medvetna om uppkomna teman som kan hjälpa oss i kvarvarande intervjuer, vilket är av stor vikt i vårt arbete. Vi låter den teoretiska referensramen påverka den empiriska datainsamlingen och vice versa löpande under processen, tack vare vår abduktiva forskningsansats. Den arbetsgången ger oss en djupare förståelse för det fenomen som undersöks, genom att vi kan komplettera med ny kunskap till ena avsnittet i fråga när vi finner ny kunskap inom det andra avsnittet som är intressant att belysa.

2.2.8 Bearbetning av empirisk data

Att göra en noggrann transkribering där vi tar med allt som respondenterna säger leder till en stor mängd data, vilket Bryman och Bell (2013) nämner är ett vanligt problem inom kvalitativ datainsamling. För att kunna urskilja den relevanta informationen ur det stora hela väljer vi att utgå från Braun och Clarke (2006) som beskriver en flexibel och vanligt förekommande analysmetod inom kvalitativ forskning. Denna metod hjälper oss att på ett smidigt sätt urskilja den viktigaste informationen utifrån olika teman som vårt arbete berör. Det gör vi vidare genom att läsa igenom den dokumenterade transkriberingen för att märka ut olika intressanta områden som vi antingen kan koppla samman med teorin, eller samband mellan de olika intervjuerna som kan vara intressanta att belysa utifrån vårt syfte.

Mer specifikt utgår vi genom vår analys från de olika avsnitt och nyckelbegrepp som återfinns i den teoretiska referensramen samt de huvudområden som intervjuguiden rör. Utifrån detta försöker vi att hitta likande motiv under intervjuerna som på så vis skapar teman vi kan dela in det empiriska materialet i. Dessa teman vi kan utläsa markerar vi löpande i den transkriberade texten när vi läser igenom, vilket Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver som en del av sorteringen av materialet som måste göras. Vi ställer vidare samman den sorterade och markerade informationen från transkriberingen genom att vi har möjlighet att söka efter relevanta och intressanta delar i materialet tack vare att vi har vårt material digitalt. Detta underlättar för oss eftersom det är smidigt att gå tillbaka och snabbt kunna göra en sökning för att hitta ytterligare material inom ett specifikt område. Detta belyser Rennstam och Wästerfors (2015) och Gibbs (2007) som en fördel som uppkommit i och med digitaliseringen och som även underlättar när flera analytiker jobbar tillsammans, vilket vi insett under analysarbetet.

Nästa steg i analysarbetet, vilket både Rennstam och Wästerfors (2015) och Ahrne och Svensson (2015) förklarar består för vår del av att reducera information i material som vi inte drar någon nytta utav. Detta anser vi sker löpande i samband med vår sortering utifrån teman, vilket innebär att vi lyfter fram det vi anser som viktigast och därmed indirekt reducerar bort det mindre relevanta för vår studie. Vi reducerar dock inte materialet i den bemärkelsen att vi raderar något, utan vi sparar all transkriberad text under hela analysen för att inte dra några förhastade slutsatser om vad som är relevant och inte. Detta

möjliggör att vi löpande kan söka i hela det transkriberade materialet, men att det vi ser mest relevant är markerat på något sätt.

Det sista steget som är den största delen i analysarbetet för vår del är argumenteringen av det valda materialet. Detta steg förklarar Ahrne och Svensson (2015) är den delen i arbetet som handlar om att koppla samman den insamlade datan och skapa en självständighet i sitt egna material i förhållande till tidigare studier inom området. Detta betyder i vår mening att vi sökt koppling i tidigare litteratur utifrån vad vi hittar i vårt insamlade empiriska material, men även utifrån ett motsatt perspektiv genom att söka relevant information i det insamlade datamaterialet utifrån tidigare teori, vilket grundar sig i vår abduktiva forskningsansats vi använt. Det leder i sin tur till att vi har möjlighet att komplettera den teoretiska referensramen i efterhand när något intressant i intervjuerna dyker upp. Det betyder att vi både har en teoristyrd och empiristyrd analys där vi har möjlighet att utgå från de olika perspektiven för att få en djupare förståelse. Mer specifikt utgår vi från de teman vi funnit i tidigare forskning, som även återfinns i vårt syfte, samt de teman som vi finner vid sammanställandet av det empiriska datamaterialet. Utifrån detta väljer vi att analysera likheter och skillnader mellan den teoretiska referensramen och det empiriska datamaterialet genom våra nyckelbegrepp som även är våra teman. Ahrne och Svensson (2015) förklarar problematiken i att många studenter har uppfattningen att inga egna tolkningar eller förklaringar bör eller får skapas av materialet vid författande av en studie. Men författarna förklarar vidare att för att en uppsats ska anses vara akademisk så handlar det just om att skapa en självständig argumentation av sitt material som ska kunna bidra till ämnesområdet. Därför är vår ambition att analysera och argumentera för vårt material, vilket sätt det kan bidra med ny information inom ämnet. Rennstam och Wästerfors (2015) förklarar att argumentering av sitt material handlar om just detta, att komplettera tidigare empiriska fynd eller skapa eventuella motexempel med vårt bidrag.

2.2.9 Källkritik

Anledningen till att vi väljer att ha källkritik som en övergripande punkt i vår forskningsmodell som vi nämnt tidigare, är på grund av att det är något vi har i åtanke i samtliga delar av arbetet. Grundtanken till det valet är utifrån Ejvegårds (2003) kriterium om att författare av en vetenskaplig text måste diskutera tillförlitligheten av de använda källorna, såväl tryckt material som exempelvis material från intervjuer. Därför är vi

källkritiska till samtliga källor genom hela arbetet. Vid insamlandet av våra tryckta källor utgår vi från att de ska vara sakliga och objektiva. Sakliga i den mening att vi tar ställning till om den information vi hittar är sann och skriven av en pålitlig källa samt objektiva genom att säkerhetsställa att informationen är opartisk och inte bygger på fördomar eller förutfattade meningar (Ejvegård, 2003). Pålitliga källor enligt Ejvegård (2003) är vetenskapliga verk såsom avhandlingar och uppsatser i vetenskapliga tidskrifter, eftersom förutsättningen där är att författarna av dessa varit särskilt försiktiga med granskning och jämförande av olika källor. Vi använder därför oss till största del av vetenskapliga artiklar där vi tar ställning till hur pass pålitlig den journal som artikeln publiceras genom anses vara.

För att vårt arbete genom våra källor ska anses som äkta strävar vi mot att uppfylla Eriksson och Hultmans (2014) äkthetskriterium. Detta gör vi genom att hitta flera källor som kommit fram till samma sak, så kallad triangulering som författarna kallar det, där informationen som används grundas på flera olika källor för att skapa en uppfattning av hur giltig och äkta informationen är. Vidare genom att tänka på att tiden mellan våra intervjuer och transkriberingen kombinerat med analysen av materialet ska vara så kort som möjligt. Det gör vi för att inte andra händelser som kan komma emellan ska påverka det slutliga transkriberade materialet, på så vis följer vi Eriksson och Hultmans (2014) kriterium som rör samtidighet som påverkar arbetets trovärdighet. Ett ytterligare kriterium som bör vara uppfyllt är beroendekriteriet som vi i första hand delvis uppfyller genom att använda primärkällor i de fall de har gått att få tag på, eftersom detta är viktigt enligt Ejvegård (2003) för att säkerhetsställa att informationen från källan är äkta. Vi tänker även på att många författare inom området har samarbetat i någon mån och därför är vi varit medvetna om att det kan medföra att de inte är helt oberoende eftersom de i sin tur har utgått från samma källor. För att bemöta detta är vi uppmärksamma på vilken tidigare forskning författarna utgår från och kompletterar dessa med oberoende källor (se *Tabell 1*). Avslutningsvis gällande tendenskriteriet som Eriksson och Hultman (2014) tar upp som en del som bör vara uppfyllt för att källorna ska anses hålla god kvalitet, anser vi hänger samman med att kontrollera källans objektivitet vilket vi beskriver ovan.

2.2.10 Kvalitetskriterier

För att vårt arbete i helhet ska anses vara trovärdigt och därmed anses som vetenskapligt vilket är en viktig aspekt för oss, finns det enligt Bryman och Bell (2013) en rad kriterier

att uppfylla vid kvalitativ forskning och som vi tar ställning till och rättar oss efter i vår arbetsgång. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Till att börja med informerar vi samtliga som medverkar i vår studie att de gärna får ta del av den slutgiltiga studien i efterhand, samt att vi efter sammanställandet av varje intervju kontrollerar med respondenten att den information vi fått fram och hur vi uppfattat denna, stämmer överens med vad intervjupersonen svarat. Detta för att skapa en trovärdighet i andras ögon av vårt insamlade material genom att säkerhetsställa att vår uppfattning av vad respondenten svarat stämmer överens med verkligheten. Vidare redogör vi för de detaljer som varit en del i denna studie, för att tydligt visa vad som ligger till grund för vårt slutliga bidrag och därigenom skapa en grund för överförbarhet av studien. Eftersom vi genomför en kvalitativ studie, anser vi att överförbarhet inte går att uppfylla till det yttersta på grund av att vår tolkning av materialet grundar sig i vår syn på det hela. Vi strävar i vårt metodkapitel efter att så utförligt som möjligt beskriva hur vi går tillväga i varje steg, för att skapa ett pålitligt arbete, vilket Bryman och Bell (2013) förklarar är en viktig del för att uppnå pålitlighet och bekräftelse av sin forskningsprocess. Utifrån vår vetenskapsteoretiska referensram utgår vi från att det inte finns någon fullständig objektivitet och låter inte våra personliga värderingar medvetet påverka studiens resultat.

Det finns enligt Bryman och Bell (2013) en viss kritik mot kvalitativ forskning som helhet och som därför är viktigt för oss att känna till och ha i åtanke vid arbetets gång för att behålla en bra kvalitet på arbetet. Den kritik som författarna lyfter handlar om att kvalitativ forskning i kvantitativa forskares ögon ses som för subjektiv, är svår att replikera och generalisera, samt att transparensen anses vara bristfällig. Vi möter därför denna kritik i vårt arbete genom att följa de ovan nämnda kvalitetskriterier som finns inom ramen för kvalitativ forskning. Där motiverar vi hur vi ställer oss till krav kring överförbarhet, som vi anser hänger samman med den kritik som lyfts angående replikerbarhet, generalisering och transparens, genom utförliga förklaringar i vårt metodkapitel kring vårt tillvägagångssätt. Vidare anser vi dock att det i vårt fall finns en svårighet i att svara mot kritiken angående subjektiviteten, eftersom vårt syfte med studien är utformat på det viset att det från oss som författare kräver en viss objektivitet för att få fram ett bidrag. Vår studie utgår således från ramen för kvalitativa studier och dess kvalitetskrav, där objektivitet är svår att frångå, vi är dock medvetna om att den inte bör ta över, eftersom det kan leda till att arbetet kan tappa sin kvalitet och trovärdighet.

Hammersley (2007) stödjer vår syn på problematiken att som författare av en kvalitativ studie försöka möta kritik från forskare inom kvantitativ forskning, eftersom det kan bli förvirrande och inkonsekvent eftersom de två olika forskningsmetoderna utgår från olika filosofiska antaganden.

3. TEORETISK REFERENSRAM

3.1 Inställning till prestationsmätning gällande kundnöjdhet

3.1.1 Inställning

Eftersom vi vill öka förståelsen för medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet ser vi det som betydelsefullt att redogöra för vilka olika sorters inställningar som kan återfinnas hos medarbetare. Eftersom vi belyst att det saknas forskning angående medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet kommer vi vidare att ta upp teoretisk bakgrund om medarbetares inställning till arbetet. Detta för att se huruvida vi kan finna några definitioner som går att tillämpa även för medarbetares inställning till prestationsmätningar.

Enligt Avey, Reichard, Luthans och Mhatre (2011) är ett sätt att klassificera medarbetares inställning genom att dela upp det på önskvärda och icke önskvärda inställningar utifrån organisationernas mål, där dessa två inte är motsatser utan två kategorier som finns för att kunna skilja på olika inställningar. De förklarar i sin modell att önskvärda inställningar hos medarbetare är tillfredsställelse, engagemang och välbefinnande, medan de icke önskvärda inställningarna är cynisk inställning till förändring, stress och ångest samt en vilja att säga upp sig. Avey et al. (2011) kommer i sin studie fram till att hopp, optimism, effektivitet samt motståndskraft påverkar de önskvärda inställningarna i en organisation positivt. I denna studie vill vi se om vi kan upptäcka någon av dessa egenskaper för att på så vis se om medarbetare även har någon av de önskvärda inställningarna till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet.

Kagaari, Munene & Ntayi (2010) skriver att medarbetares inställning och hur tillfredsställda de är med sitt jobb påverkar hur kunderna uppfattar kvaliteten på servicen och hur de blir behandlade av medarbetaren. Detta ser vi som intressant utifrån att en inställning ofta lyser igenom och påverkar, vilket vi även tror inställningen till prestationsmätningar gör. En annan aspekt som påverkar medarbetares inställning enligt Kagaari et al. (2010) är vilket upplevt stöd medarbetaren har från kollegor, chefer och företaget. Zingoni och Corey (2017) beskriver i sin studie att medarbetares inställning sannolikt påverkar relationen till andra människor och även personens jobbprestationer. Utifrån det dessa författare (Kagaari et al., 2010; Zingoni & Corey, 2017) beskriver i sina

studier vill vi även se hur andra medarbetare är med och påverkar inställningen till prestationsmätningarna.

Den forskning vi tagit del av inom inställning belyser inställningen till arbetet (Kagaari et al., 2010; Avey et al., 2011). Däremot vill vi med vår studie se hur dessa definitioner gällande inställning till arbetet även går att koppla till medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet i någon mån. Detta på grund av att studiens syfte involverar medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet.

3.1.2 Icke-finansiella prestationsmätningar

Behovet av prestationsmätningar i organisationer kan beskrivas som ett hjälpmedel till att kontinuerligt söka förbättringar av sina produkter eller andra processer för att leverera bättre kvalitet till kunderna, genom att se till vad som är bristfälligt och varför, samt hur detta kan förändras till det bättre (Neely, 1999). Denna del av prestationsmätningarnas egenskaper går vi in mer på djupet under kommande avsnitt *Kundnöjdhet*, eftersom just denna prestationsmätning är vårt huvudfokus i arbetet. Vidare förklarar Ittner och Larcker (2003) att prestationsmätningar även ger medarbetare bättre information kring deras specifika insatser som kan vara till hjälp att uppnå de strategiska mål som finns.

Att ha hög kvalitet på prestationsmätningar i en organisation beskriver Groen, Wilderom och Wouters (2015) är viktigt, inte bara för ledare utan även för medarbetare som inte har någon ledningsposition. Detta eftersom författarna förklarar det som att medarbetare bedömer kvaliteten på prestationsmätningarna utifrån tre kriterier, det första är att prestationsmätningarna bör vara känsliga mot medarbetares handlingar så att deras handlingar kan uppmärksammas av deras ledare. Det andra kriteriet är de ska vara exakta och mäta relevanta aspekter av deras prestationer. Samt det tredje kriteriet som är att det ska vara verifierbara så att medarbetare kan lita på resultaten. Ett sätt att nå bättre kvalitet på prestationsmätningarna är enligt författarna att låta medarbetare vara med och utforma dem, exempelvis genom att få påverka valet av vilken målsättning som ska mätas, hur ofta det mäts samt hur det ska gå till i praktiken. Kleingeld, A., Van Tuijl, H. & Algera, J. A. (2004) beskriver att genom att låta medarbetare vara med och tycka till om prestationsmätningarna kan det leda till kognitiva fördelar som kan vara en bättre förståelse för prioriteringar i arbetet och en framställning av strategi för att effektivisera

arbetsuppgifterna. Det kan även leda till motivationsfördelar såsom engagemang till prestationsmätningen, acceptans av feedback och mål.

Inom organisationer är oförutsägbara händelser och överraskningar något som vill undvikas, där kan prestationsmätningar vara till stor hjälp enligt Thomas och Pryor (2016). De beskriver tre principer vid användning av prestationsmätning som kan bidra till att förutsäga och förebygga oväntade finansiella och operativa händelser, och på så sätt även skapa en mer effektiv organisation som kan undvika onödiga företeelser. Författarna belyser att det inte betyder att en organisation är effektiv bara för att den använder sig av olika prestationsmätningar, utan att de mest effektiva organisationerna är snarare de som kan identifiera rätt prestationsmätningar som hjälper dem att hitta och eliminera de företeelser som kan påverka det slutliga resultatet negativt.

3.1.3 Kundnöjdhet

Att använda icke-finansiella prestationsmätningar i organisationer har blivit allt populärare beskriver Chenhall och Langfield-Smith (2007) och att behovet att ha nöjda kunder är ett vanligt tema som influerar prestationsmätningar och aktiviteter. Författarna beskriver även att det är viktigt att koppla företagets strategi till prestationsmätningarna. För att kunna besvara vårt syfte behöver vi belysa anledningen till att prestationsmätningar gällande kundnöjdhet görs av företagen samt metoder för att mäta detta.

Kundernas tillfredsställelse grundar sig i att de erhåller en produkt eller service de anser håller god kvalitet som ger dem en avsikt att använda produkten eller servicen igen (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró & Moliner, 2010). Denna tillfredsställelse och kundernas avsikt om återkommande konsumtion förklarar författarna delvis påverkar organisationernas framtid, vilket gör att organisationernas utmaning ligger i att skapa och bibehålla kvalitet på service som en konkurrensfördel för att kunna möta den dynamiska och konkurrenskraftiga marknad som finns. Eftersom det enligt Sánchez-Hernández et al. (2010) och Smith, Martinez och Sabat (2016) finns en positiv koppling mellan kvalitet på service och kundnöjdhet, och i sin tur mellan kundnöjdhet och organisationens framtid, innebär det att det är viktigt att tillhandahålla bra produkter och service för att behålla nöjda kunder. Utifrån detta perspektiv beskriver Sánchez-Hernández et al. (2010) att kunderna kan ses som rationella informationskällor vid utvärdering kring vilken

utsträckning medarbetare i organisationen lever upp till att leverera den förväntade servicen på ett bra sätt.

Sánchez-Hernández et al. (2010) belyser viktiga aspekter till varför det för företaget kan vara relevant att använda prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Denna studie fokuserar på huruvida även medarbetare ser vikten av kundnöjdhet, men även på vilket sätt det mäts och hur medarbetare ser på de metoderna. Ett sätt att mäta detta kan vara genom att lägga fokus på värde istället för kostnad i och med ökad konkurrens och globalisering (McAdam och Bailie, 2002). Detta kan enligt författarna skapas genom att ta hänsyn till aspekter som kvalitet, kundservice och tillgänglighet bland annat och det är även viktigt att kunna kontrollera dessa aspekter. Ett ytterligare sätt att mäta hur nöjda kunder är, är genom kundnöjdhetsundersökningar som Pizzi, Marzocchi, Orsingher och Zammit (2015) nämner. Författarna beskriver att det finns många olika sätt att använda prestationsmätningar gällande kundnöjdhet, några exempel är att det antingen sker direkt efter interaktion med exempelvis ett hjälpcenter eller att när ett ärende är avslutat skickas det automatiskt ut en undersökning. Det kan även vara så att det långt efter att en person utnyttjat tjänsten får en undersökning att svara på. Vidare i sin studie beskriver författarna att resultaten i kundnöjdhetsundersökningar påverkas av hur lång tid som går mellan användandet av tjänsten eller varan och utskick av undersökning. Detta tror vi kan vara intressant att se på hur företaget valt att mäta kundnöjdhet och hur medarbetare anser att det fungerar i praktiken, huruvida de tycker att det ger relevant återkoppling.

3.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet

3.2.1 Engagemang

En del av denna studie fokuserar på att öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i det vardagliga arbetet. Vidare vill vi i denna studie även se hur medarbetares engagemang i sin tur leder till en strävan efter långsiktiga mål och strategier. Därför anser vi att det är viktigt att redogöra för varför engagemang hos medarbetare är viktigt enligt tidigare forskning. Organisationer jobbar mot att skapa konkurrenskraft genom sina medarbetare, där medarbetares engagemang har stor betydelse. Detta engagemang har vidare kopplats till ökad kundnöjdhet och finansiella resultat på organisationsnivå, samt ökade arbetsprestationer och välmående hos de anställda. Välmående och engagemang hos

medarbetare har visat sig bero på faktorer som självständighet, stöd från kollegor och optimism. (McGrath et al., 2017)

Eftersom engagemang är ett betydelsefullt begrepp i studien är det viktigt att förstå vad det betyder. Medarbetares engagemang kan definieras på flera olika sätt enligt olika författare (Saks, 2006; Cesário & Chambel, 2017; Smith & Bititci, 2017). En vanlig definition enligt Saks (2006) är att det är ett emotionellt och intellektuellt engagemang i organisationen. Medan Smith och Bititci (2017) definierar engagemang som ett resultat av prestationsmätning och prestationsstyrning. Saks (2006) gör även skillnad på engagemang i organisationen och engagemang till arbetet och beskriver att engagemang till arbetet inte är en attityd utan att det är hur mycket en individ går in för sin arbetsroll och det som ska utföras, medan engagemang i organisationen är mer av en attityd till organisationen. Ytterligare en definition utifrån Markos och Sridevi (2010) är att medarbetarengagemang är när medarbetaren har en positiv attityd till organisationen och att medarbetaren är medveten om helheten i verksamheten, samt att denne tillsammans med sina kollegor strävar mot att öka sina prestationer till förmån för organisationen. I denna studie låser vi oss inte vid en av dessa definitioner utan vi utgår från det våra respondenter svarar och ser om det går att koppla till något av det den tidigare forskningen som nämnts ovan.

Enligt Cesário och Chambel (2017) påverkar engagemang medarbetares prestationer, men Smith och Bititci (2017) beskriver att det tidigare inte har forskats så mycket i hur prestationsmätning och prestationsstyrning påverkar medarbetares engagemang. Eftersom en del av studien fokuserar på att se hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem, vill vi utveckla det Smith och Bititci (2017) beskriver. Vidare beskriver Smith och Bititci (2017) i sin studie att engagemang påverkas av prestationsmätningar, det kan ge en negativ effekt om det är prestationsmätningar som skapar en tidspress i arbetet. En annan negativ effekt som prestationsmätningar kan skapa enligt Smith och Bititci (2017) är ett individualistiskt beteende. Författarna förklarar att om dessa negativa effekter kan elimineras skapar det en möjlighet för mer samarbete och att resultaten rapporteras korrekt, vilket i sin tur leder till ett större engagemang.

En aspekt som vi tar hänsyn till i vår studie bygger på det Markos och Sridevi (2010) beskriver, att det krävs ett tvåvägsförhållande mellan ledare och medarbetare för att skapa jobbengagemang. Det måste även finnas utrymme för medarbetare att få säga till om saker som rör deras jobb, samtidigt som ledaren tydligt behöver kommunicera vad som krävs av medarbetaren. Ett sätt att skapa en tvåvägsåterkoppling är att ha ett bra återkopplingssystem för att skapa engagemang (Markos och Sridevi, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Författarna beskriver att det är viktigt att ha ett system som håller både chefer och medarbetare ansvariga för den nivå av engagemang som visats för att kunna lägga fokus på ett område som kan förbättras.

Engagerade medarbetare som är insatta i organisationens mål och framgång är ofta en del av drivkraften bakom framgången (Kaliannan & Adjovu, 2015). Kaliannan och Adjovu (2015) och Markos och Sridevi (2010) beskriver att det finns ett samband mellan hög nivå av engagemang hos medarbetare och företagets produktivitet, vilket i sin tur leder till en kedja av positiva effekter som bidrar till bland annat nöjda kunder. Det Kaliannan och Adjovu (2015) och Markos och Sridevi (2010) beskriver skapar ett samband mellan några av våra olika nyckelbegrepp, vilket vi vill belysa att det finns ett sådant.

3.2.2 Vardagligt arbete

Denna studie ämnar till öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i det vardagliga arbetet att sträva mot långsiktiga mål och strategier. Därför vill vi belysa anledningar till att i det vardagliga arbetet förhålla sig till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Hass, Burnaby och Bierstaker (2005) förklarar att prestationsmätningar kan vara en hjälpsam faktor vid identifiering av vardagliga operationella handlingar som går utanför acceptabla parametrar. Dessa kan kallas för kontrollprestationsmätningar för att den vardagliga verksamheten inte ska sväva ut för långt från det planerade. Finns det fungerande prestationsmätningar kan dessa ge feedback med tidiga varningssignaler så att problem som uppstår kan lösas tidigt. Eftersom studien utgår från speciellt prestationsmätningar gällande kundnöjdhet anser vi att det är relevant att se hur medarbetare uppfattar prestationsmätningarna som en form av kontroll som påverkar deras vardag på arbetsplatsen. Detta eftersom Smith och Bititci (2017) nämner att medarbetare kan uppfatta prestationsmätningar som kontrollerande och det kan i sin tur leda till mindre engagemang.

För att få ökad förståelse för medarbetares vardagliga arbete och vad som engagerar dem där förklarar Beus och Whitman (2012) att individer kan prestera på två olika nivåer, antingen på en typisk nivå eller en maximal nivå. Författarna förklarar att den typiska nivån är den som presteras i det vardagliga arbetet i genomsnitt över en längre period och den maximala prestationen är det en individ kan prestera vid maximal ansträngning under en kort tid. Den maximala prestationen förklarar författarna kan bero på att medarbetarens prestationer blir övervakade och att den känner till det och vill prestera bättre. Beus och Whitman (2012) beskriver vidare att anledningen till varför en individ inte kan prestera på maximal nivå konstant är utmattning, både fysiskt och psykiskt, och att en person alltså kommer ha kortare perioder med maximalt presterande för att sedan leverera på en typisk nivå. Utifrån det Beus och Whitman (2012) beskriver är det i denna studie intressant att se om prestationsmätningar som enligt Smith och Bititci (2017) kan upplevas som en slags övervakning, påverkar sättet medarbetare arbetar i det vardagliga arbetet och om det bidrar till att de pendlar mellan de två olika nivåerna som Beus och Whitman (2012) beskriver.

3.3 Långsiktiga mål och strategier

För att kunna öka vår förståelse för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i det vardagliga arbetet att sträva mot långsiktiga mål och strategier vill vi först se hur tidigare forskning beskriver kopplingen mellan prestationsmätningar och långsiktiga mål samt strategier. Simons (2000) förklarar att det finns en koppling från företagets vision till de prestationsmätningar som görs. Författaren förklarar vidare att visionen är den större meningen med organisationen, och för att kunna nå det långsiktiga målet krävs det en handlingsplan, alltså strategi och mål samt prestationsmätningar. Campbell, Datar, Kulp och Narayanan (2015) beskriver strategier som fastställandet av företagets mål och införandet av handlingsplaner och en fördelning av företagets resurser. Även Simons (2000) beskriver att det behövs mål utifrån strategierna för att veta vad som ska fokuseras på, och för att kontrollera att detta görs kan prestationsmätningar användas. Detta samband har vi illustrerat i *Figur 2*. Även Campbell et al. (2015) förklarar att det är viktigt att det finns en koppling mellan prestationsmätningarna och företagets strategi. Att hitta denna koppling beskriver Ittner och Larcker (2003) kan vara svårt för företag eftersom det finns många olika icke-finansiella prestationsmätningar och författarna (Johnson & Kaplan, 1991; Ittner &

Larcker, 2003) beskriver att ett företag inte kan mäta allt, utan att det krävs en anpassning av prestationsmätningarna till strategier och aktuella mål.

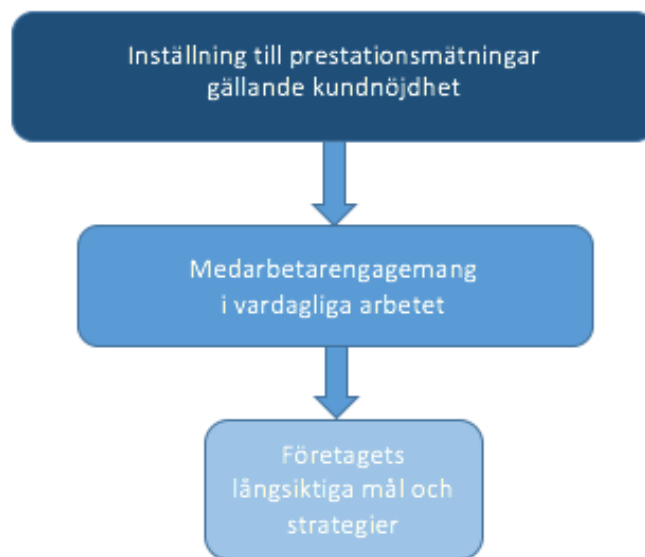


Figur 2, Egen konstruktion. Sammanfattning av kopplingen mellan prestationsmätningar och långsiktiga mål samt strategier

Johnson och Kaplan (1991) beskriver vikten av att kunna anpassa prestationsmätningarna utifrån evolutionen av organisationens viktigaste strategiska faktorer. Anledningen till att prestationsmätningar måste sättas i en strategisk kontext är för att det kommer påverka människors prestationer (Neely, Gregory & Platts, 1995). Hass et al. (2005) förklarar att prestationsmätningar även kan vara en hjälp vid utvärdering av medarbetares prestationer utifrån strategierna. I denna studie vill vi utifrån Neely et al. (1995) se hur det ser ut i praktiken ur medarbetares perspektiv, hur medarbetares prestationer påverkas av prestationsmätningarna.

Vi vill även se hur väl medarbetare uppfattar kopplingen som finns mellan långsiktiga mål, strategier och prestationsmätningarna. Detta eftersom Melnyk, Bititci, Platts, Tobias och Andersen (2014) nämner att prestationsmätningarna ur ett strategiskt perspektiv kan leda till att det ger organisationen en möjlighet att framföra dess strategi till alla i organisationen på ett sätt som är förståeligt. Det i sin tur kan leda till att strategin blir konkret och meningsfull för alla i företaget.

3.4 Sammanfattning



Figur 3. Egen konstruktion. Sammanfattning av den teoretiska referensramen.

Figur 3 är illustrerad utifrån studiens syfte för att visa de samband vi tror finns mellan de centrala delarna i syftet. Vi belyser därför dessa centrala områden i vår teoretiska referensram där vårt fokus ligger i att öka förståelsen för vardera område. Vidare i den empiriska delen av studien bär vi med oss denna figur för att kunna lägga mer fokus på sambanden mellan de belysta områdena, vilket i *Figur 3* illustreras av pilarna.

För att kunna besvara vårt syfte behöver vi ett sätt att definiera inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och därför lyfter vi i vår teoretiska referensram olika inställningar till arbetet, samt vilka generella inställningar medarbetare har. Dessa två aspekter tar vi med oss vidare i arbetet för att se hur de går att tillämpa på inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Vi tar även med oss tidigare forskning om hur prestationsmätningar gällande kundnöjdhet kan göras och där vi vill se hur olika tillvägagångssätt påverkar medarbetares inställning till prestationsmätningarna. Vi vill se hur detta kan leda till engagemang hos medarbetare i det vardagliga arbetet, och för att kunna göra det tar vi även med oss Smith och Bititcis (2017) resonemang om en koppling mellan prestationsmätningar och medarbetares engagemang.

I vår teoretiska referensram beskrivs sambandet mellan prestationsmätningar, långsiktiga mål och strategier (Simons, 2000). Vidare i vårt arbete vill vi ta med oss den kopplingen men även se hur det finns ett samband i att prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

kan fungera som ett hjälpmedel för att skapa engagemang hos medarbetare att sträva mot långsiktiga mål och strategier. Därigenom symboliserar den teoretiska referensramen de centrala delarna i studien, som vidare genom det empiriska materialet kompletteras med de samband vi tror finns mellan dessa, för att avslutningsvis analysera dessa tillsammans för att kunna besvara studiens syfte.

4. EMPIRI

Benämning	Intervjuform	Datum	Längd
Kundtjänsthandläggare 1A	Personlig kommunikation	7/11-2017	15 min
Kundtjänsthandläggare 2A	Personlig kommunikation	15/11-2017	15 min
Kundtjänsthandläggare 3A	Personlig kommunikation	15/11-2017	15 min
Kundtjänsthandläggare 4A	Personlig kommunikation	15/11-2017	19 min
Kundtjänsthandläggare 5A	Personlig kommunikation	17/11-2017	35 min
Ärendehandläggare 1A	Personlig kommunikation	17/11-2017	20 min
Säljare 1A	Personlig kommunikation	7/11-2017	19 min
Säljare 2B	Personlig kommunikation	15/11-2017	30 min
Säljare 3B	Personlig kommunikation	15/11-2017	16 min
Säljare 4B	Personlig kommunikation	9/11-2017	17 min
Säljare 5B	Personlig kommunikation	14/11-2017	26 min

Tabell 2. Egen konstruktion. Översikt av respondenter.

För att behålla konfidentialiteten som vi har lovat alla respondenter, väljer vi att endast nämna dem med benämningarna ovan. Vi väljer även att hålla företagens namn dolda för att det kan vara möjligt att utläsa vissa av respondenternas identiteter på grund av storleken på avdelningarna. För att kunna skilja på vilka som verkar inom samma företag har vi i benämningen valt att lägga till ett A och B. För att öka trovärdigheten vill vi redogöra för vad de två olika företagen har för inriktning. Företag A är ett bolag som tillhör en nationell bolagsgrupp, detta bolag har många olika avdelningar, de vi intervjuar där jobbar till största del på avdelningen för kundtjänst, men vi intervjuar även en säljare och en handläggare av diverse ärenden som inkommer. Företag B är en bilåterförsäljare och de fyra respondenterna från denna arbetsplats är alla säljare, varav säljare 8B är inriktad mot företagskunder medan de andra tre är inriktade på privatpersoner.

I urvalet förklarar vi att vi endast väljer medarbetare utan en chefsposition, detta uppfyller vi eftersom ingen av dessa personer har en högre position än någon annan i gruppen. Däremot är det vissa av personerna som har ansvarsområden utöver arbetsbeskrivningen, men eftersom dessa ansvarsområden inte innebär något personalansvar eller någon slags ledarposition accepterar vi detta i vår studie.

Befintliga prestationsmätningar

För att kunna belysa samtliga begrepp i syftet anser vi det nödvändigt att redogöra för hur prestationsmätningar används generellt på arbetsplatserna. I vår undersökning utläser vi från samtliga respondenter att alla på något vis mäts på både ett individuellt plan och som en grupp inom respektive företag. Vidare vid diskussion om hur de mäts individuellt är samtligas första respons att det finns prestationsmätningar på ett finansiellt plan inom de båda företagen. Majoriteten av respondenterna mäts på antal sålda produkter, exempelvis nämner säljare 4B *“Mycket är just på volym, hur mycket vi säljer. Vi har vissa mål från märkets sida, som jag ska exempelvis sälja 131 nybilar det här året”*. Vid vissa intervjuer krävs det att vi ställer följdfrågor för att respondenterna ska gå in på både icke-finansiella prestationsmätningar och även specifikt prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Men när vi belyser detta kan i stort sett alla se någon prestationsmätning som de kan koppla till kundnöjdhet som används, antingen indirekt eller direkt.

Medarbetarna förklarar att prestationsmätningarna som används känns relevanta. Säljare 1A nämner att denne anser att de är bra för att de skapar en koppling från visionen via målen till prestationsmätningarna och det bryts ner hela vägen till varje medarbetare, vilket denne uppskattar. Säljare 5B förklarar att prestationsmätningarna ger medarbetare något att sträva efter och att det är en viktig del av att ha prestationsmätningar. Kundtjänsthandläggare 3A förklarar att *“Vi fokuserar ju på kundvård och vi mäter ju proaktiva samtal, vilket är kundvård, vi mäter tillgängligheten som på nåt sätt också är kundvård, så nog är vi på rätt spår.”*

Utifrån denna redogörelse för vilka prestationsmätningar företagen använder sig av, kommer vi vidare att utgå ifrån *Figur 3* som bygger på studiens syfte för att behandla samtliga delar av arbetet och sambanden däremellan.

4.1 Inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

4.1.1 Inställning

Inställningen till prestationsmätningar hos samtliga respondenter är positiv och majoriteten av respondenterna beskriver prestationsmätningar som drivkrafter till arbetet, att ha något att sträva efter, samt att stämna av att rätt saker görs. Såsom kundtjänsthandläggare 4A som beskriver att det är positivt att få se så de gör rätt saker,

och fokuserar på rätt saker, både gällande försäljning och kundnöjdhet, medan andra medarbetare ser positivt på det utifrån att ha mål att nå upp till och spurras av i arbetet. Kundtjänsthandläggare 2A uttrycker sin inställning till prestationsmätningarna *”Jag drivs av att ha ganska raka mål, tydliga mål, jag tycker det är svårt att jobba om man inte har något konkret mål”*. Kundtjänsthandläggare 1A och säljare 1A beskriver att de ser prestationsmätningarna som ett verktyg till sin utveckling, att kunna se vilka områden som är ens styrkor och svagheter och vilka delar som kan utvecklas för att arbetet ska bli bättre.

Vissa beskriver dock att de tycker att det finns förbättringsmöjligheter inom de befintliga prestationsmätningarna, till exempel säljare 5B och 2B som förklarar att speciellt kundundersökningen som finns på deras företag anser de är infekterad och inte rättvis, som de uttrycker sig. Detta på grund av att undersökningarna grundar sig på olika bonusar som medarbetare kan komma åt genom bra resultat, vilket ofta leder till att säljarna säljer in undersökningen till kunderna för att de ska välja bra betyg. De förklarar därför att den befintliga prestationsmätningen gällande kundnöjdheten skulle kunna bli bättre på så sätt att den faktiskt kan vara användbar för att se utvecklingsområden på det specifika företaget och dess säljare och vad kunderna egentligen tycker om dem.

Vi ställer även frågan angående vilken inställning respondenterna anser sig själva ha generellt sett, både på jobbet och utanför, där majoriteten påstår att de har en positiv inställning. Andra intressanta svar som uppkommer är att vissa beskriver att de har inställningen att de värnar om sina kollegor och gärna finns till hands för att hjälpa till. Exempelvis ärendehandläggare 1A beskriver sig själv som *”Jag är väl sån som person som gillar att hjälpa och stötta”* och även säljare 3B säger *”Jag tycker om att ha folk runt om mig som mår bra...inställningen är att alla ska må bra, det är jag.”*

4.1.2 Kundnöjdhet

Vid frågan om det är relevant att ha prestationsmätningar gällande kundnöjdhet svarar säljare 5B *”Ja, det är det. Kundnöjdhet är ju A och O”*. Svar likt detta kan vi utläsa från fler medarbetare, men det som skiljer svaren åt är det är olika metoder att mäta kundnöjdhet som nämns av medarbetarna. Vi väljer därför att dela upp det på direkta och indirekta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet, eftersom vissa av medarbetarna diskuterar detta.

Direkta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

Säljare 5B förklarar att deras avdelning skickar ut en kundundersökning efter att produkten har levererats. Den är utformad så att det är fem frågor där kunden har en skala från ett till fem. Säljare 2B som arbetar på samma avdelning förtydligar och förklarar att prestationsmätningen har blivit bättre än tidigare eftersom det nu är färre frågor som är enklare att förstå för kunden. Säljare 4B beskriver en liknande situation från sin avdelning där denne berättar att de på senare tid bytt sin kundundersökning till en femgradig skala. Detta på grund av att den tidigare undersökningen eftersträvade svaret *“utomordentligt nöjd”* från kunderna, vilket enligt respondenten är ett osvenskt uttryck som inte gärna används i vardagligt språk och därför blir svårt att uppnå, vilket gav missvisande resultat i undersökningen. Även säljare 3B berättar att de skickar ut en kundundersökning efter att produkten levererats, denna avdelning använder sig däremot av en tolvgradig skala på ett formulär som kunden antingen får via sms eller mail.

Eftersom kundundersökningarna på företag B skickas ut efter att produkten är levererad berättar säljare 2B och 5B att trots att prestationsmätningen ska reflektera deras prestation påverkas ofta svaren av att fabriken är sen med leveransen och att det i sin tur leder till att de får sämre resultat på prestationsmätningen.

Indirekta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

Kundtjänsthandläggare 2A, 4A och 5A nämner alla att de inte längre gör kundundersökningar i den meningen att de slutade med den automatiska uppringningen till kunder efter ett avslutat samtal för en tid sedan. Numera använder de sig av en prestationsmätning där de mäter tillgängligheten på telefonen, vilket kundtjänsthandläggare 1A förklarar att målet där är att de ska svara inom två minuter på 80% av samtalen. Angående tillgänglighetsmätningen nämner kundtjänsthandläggare 5A *“Det är ett mål vi verkligen jobbar stenhårt med och det var ett jättestort mål för 2017, för tydligen tidigare år har det varit ett stort problem”*. Vidare beskriver personen att detta diskuterades fram tillsammans i gruppen i deras affärsplanering för att kunna göra kunderna nöjdare.

På företag B nämner säljare 4B att de har mål gällande kundlojalitet, vilket de mäter genom att försöka få befintliga kunder att uppgradera sin produkt men att ändå fortsätta som kund hos företaget och inte byta till någon konkurrent. För att få det mätbart har de

satt upp mål på hur många befintliga kunder de ska kontakta där de ska försöka göra detta, vilket de senare blir utvärderade på. Säljare 5B beskriver kundlojaliteten som *“Man märker ju inte om en kund är nöjd förrän de kommer tillbaka en andra gång, det är väl det bästa betyget egentligen.”*

En ytterligare prestationsmätning företag B använder gällande kundnöjdhet är genom Mystery Shoppers som både säljare 4B och 5B nämner. De beskriver det som att det är en person som uppfattas som en vanlig kund som kommer in i butiken eller ringer och bokar ett möte men att denne aldrig genomför köpet, och har under tiden iakttagit hur säljaren skött sig. Utifrån hur väl säljaren bemött Mystery Shoppern utvärderas företaget och säljaren utifrån vissa kriterier. Dessa kriterier nämner säljare 5B är en säljprocess som ska leda fram till kundlojalitet, som samtliga säljare ska följa med varje kund. I och med att säljarna vet om att det kan komma personer som är Mystery Shoppers försöker de alltid ta hänsyn till hela processen så att alla delar är uppfyllda och leder till en nöjd kund. Säljare 4B förklarar även att det krävs att tre av fyra Mystery Shoppers får hjälp annars ses det som ett misslyckande.

4.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet

4.2.1 Engagemang

För att ta reda på vad som engagerar medarbetare frågar vi både en direkt fråga om engagemang till arbetet men även om olika faktorer som enligt tidigare forskning kan spela roll vid medarbetarengagemang. Vid frågan på vad som engagerar medarbetarna är svaren något skilda, samtidigt som det finns vissa faktorer som är återkommande. Exempelvis förklarar kundtjänsthandläggare 5A att *”Jag skulle säga att det både är kunderna och kollegorna, man vill ju typ att vi ska lyckas som grupp för vi har det så bra på jobbet.”* denne utvecklar sedan vidare

”Men sen också för kunderna, för mig betyder det jättemycket och jag är inte så här aggressiv säljare utan för mig är det verkligen viktigt att kunden blir nöjd och jag vill verkligen att kunden ska känna det”.

Ett par anledningar till engagemang som ett flertal respondenter antyder är kunder och kollegor, exempelvis kundtjänsthandläggare 1A beskriver att denne engageras av att

trivas på jobbet och ha bra kollegor som engagerar denne. Säljare 3B belyser även denna anledning och förklarar

”Att träffa folk, det är ganska kul. Sen, jag tycker om att gå till jobbet, jag tycker om kollegorna också, så ja. Och sen just att det kommer in nya kunder, det är det som är roligt.”

Säljare 5B diskuterar också vikten av medarbetarna *”Den gemenskapen vi har här, det här lagarbetet, jag har spelat fotboll och lagsport i hela mitt liv och det tycker jag om, det här med att man strävar mot samma mål”*

Ärendehandläggare 1A antyder även denne att kunderna är viktiga för att skapa engagemang *”Ja det är att hjälpa och ge kunden en så bra service som möjligt”*. Kundtjänsthandläggare 4A nämner också kunder men diskuterar det ur ett perspektiv att denne engageras av att lösa problemen för kunderna. Att lösa problem beskriver också säljare 4B *”Jag drivs av att prata med kunder och älskar att vara social och liksom och lösa problem”*. Vidare återfinns även svar som är riktade mot försäljning och resultat, exempelvis nämner säljare 2B

”Göra affärer, det är väl det roligaste, sälja bil att känna YES då gick den kalkylen ihop också, det är det som triggas mig lite grann. Kundkontakten ska man inte heller glömma, det sociala runt omkring.”

Även kundtjänsthandläggare 2A nämner försäljning och kunder *”Framförallt att kunna hjälpa kunderna, men sen så drivs jag av försäljning också”*. Svaret säljare 5B ger berör också försäljning *”Jag skulle väl inte sticka under stolen med att pengar engagerar mig, för annars skulle jag inte hålla på med försäljning.”* och förklarar vidare känslan denne får vid en bra försäljningsdag *”Det känns ju liksom som att man är Zlatan i branschen, men skämt å sido, jag får stimulans av det.”*

Kundtjänsthandläggare 3A belyser en annan aspekt än de övriga och förklarar *”Jag tycker vi har en bra produkt, och jag tycker företaget har ett bra värde för omvärlden och för, alltså familjer, personer, individer.”* Även säljare 1A lyfter en anledning som ingen tidigare nämnt *”Många gånger så är det bekräftelse eller någon form av bekräftelse. Allt*

från att man har gjort en kund nöjd, till att man får in ett sälj eller kunden återkommer ett halvår senare”.

Vidare redovisar vi svaren på de frågor som rör engagemang indirekt utifrån aspekter från tidigare forskning. Vi belyser aspekter såsom hur respondenterna ser på organisationen och hur intresserade de är i den, samt om de gärna tar på sig uppgifter utanför sin arbetsbeskrivning och hur de upplever en arbetsdag tidsmässigt. Svaren indikerar att i stort sett samtliga respondenter på något vis tycker det är intressant att se vad företaget engagerar sig i eller hur det går för företaget i helhet, vissa på olika plan än andra. En viss del av respondenterna är drivna och engagerade i företaget i stort, på så sätt att de beskriver det som att de är intresserade av hur företaget går och vad de har för framtidsutsikter och liknande. Exempelvis kundtjänsthandläggare 5A som beskriver att *”Jag är asstolt över *företaget*, över att jobba här...så jag bryr mig jättemycket om hur det går”* och kompletterar med att belysa sitt intresse kring att få se uppföljning för hela bolaget och alla dess specifika avdelningar och säger *”Så man känner ju verkligen sig engagerad”*.

Även kundtjänsthandläggare 2A belyser sitt engagemang och intresse i företaget genom att beskriva *”Det tycker jag är jätteviktigt, för vet man inte vad andra avdelningar gör så blir det ju väldigt isolerat, och då är det svårt att veta om vi går åt samma håll”*. Denne respondent förklarar även att denne medverkat i processen att ta fram kommande års affärsplanering. Det finns även de som inte är lika intresserade i organisationen, kundtjänsthandläggare 1A säger till exempel *”Det är jag väl inte, men det är för att jag inte vart med så mycket”* och syftar till att denne är relativt ny på jobbet. Det finns även nyanser av hur intresserade medarbetarna är i organisationen, vissa som kundtjänsthandläggare 5A är intresserade, medan andra säger att de självklart är intresserade men sedan inte utvecklar med exempel eller liknande.

Från vissa andra respondenter kan vi utläsa att de är engagerade i sitt arbete genom att till exempel ta på sig fler ansvarsområden, engagera sig genom att ställa upp och medverka som representant för företaget på diverse evenemang, eller bara hjälpa andra personer på företaget vid behov. Exempelvis säger säljare 1A *”Jag tycker det är roligt att ha lite assigned tasks liksom, att åka på aktiviteter och representera företaget och en chans att träffa andra människor”*. Även ärendehandläggare 1A förklarar att denne ofta är den

personen som erbjuder sig att ta på sig nya uppgifter som kommer upp i gruppen och att denne gärna ställer upp och hjälper nya som kommer in och behöver utbildning. Denne medarbetare fortsätter förklara sitt engagemang genom att berätta om sin medverkan som företagets representant under ett evenemang.

En aspekt som engagerar medarbetarna på bägge företagen i det vardagliga arbetet är att de har kontinuerliga möten med sina närmsta chefer med uppföljning av deras respektive mål. De beskriver detta som en positiv del i arbetet eftersom de får möjlighet att lättare se och följa upp målen som finns, samtidigt som de får chans att ha nära kommunikation med sin chef som gör att medarbetarna känner sig mer delaktiga. På företag A beskriver medarbetarna att de har en uppföljning varannan vecka där de förklarar att samtalet är som ett utvecklingssamtal. Medarbetarna på företag B förklarar att de har gemensamma möten med vardera avdelning och dess chef där de går igenom hur alla ligger till utifrån de prestationsmätningar som görs.

4.2.2 Vardagligt arbete

Prestationsmätningarna beskrivs av en del respondenter som ett hjälpmedel i det vardagliga arbetet, genom att medarbetare har något att följa och rätta sig efter, att de vet att de gör rätt jobb på rätt sätt. Ärendehandläggare 1A säger

“Håller man koll på siffrorna då blir vårt jobb lättare också, jag tycker att det är bra för ens arbetsvardag att ha dem här att rätta sig efter.”

Även kundtjänsthandläggare 4A belyser detta genom sitt uttryck *“Det är bra att vi mäts så vi vet att vi gör rätt saker, fokuserar på rätt saker”*. Kundtjänsthandläggare 1A och säljare 1A beskriver att ansvaret för att företaget ska nå sina långsiktiga mål ligger hos medarbetarna i deras vardagliga arbete, att de gör det som behövs varje dag, eftersom medarbetarna på respektive avdelning är de i företaget som är första kontakten med kunderna vilket gör att stort ansvar läggs på dessa. Kundtjänsthandläggare 1A säger att detta ansvar som läggs på dem i vardagen anser denne är roligt, eftersom det leder till att arbetsuppgifterna blir varierande. Säljare 1A uttrycker sig utifrån frågan om de långsiktiga målen som företaget har påverkar dennes vardagliga arbete

”Det är det som är mitt jobb. Vår grupp är ju en konsekvens av affärsplanen, som kom från att man funderade på vad vi ska göra, hur vi ska göra det och då kom man på att man skulle ha en säljgrupp.”

Detta förklarar säljare 1A innebär att tanken på att ens prestationer mäts påverkar det vardagliga arbetet i den utsträckningen att eftersom denne är anställd för att göra det som de mäts på så beskriver denne att prestationsmätningarna finns i bakhuvudet vid samtal med kunder. Även kundtjänsthandläggare 5A beskriver att denne tänker på prestationsmätningarna dagligen och återkopplar till den prestationsmätning företaget har kring tillgängligheten på telefonen. Denne förklarar att vid varje samtal som står i kö så uppkommer tanken om att de måste svara så snabbt som möjligt för att uppnå tillgänglighetsmålet. Majoriteten av respondenterna förklarar att de tänker på att göra kunderna nöjda i det vardagliga arbetet eftersom de har daglig kontakt med kunder. För att citera kundtjänsthandläggare 1A *”Ja alltså det är ju det jobbet går ut på, att göra kunden nöjd egentligen, så alla samtal vi får handlar inte om försäljning”*.

Säljare 4B förklarar att denne tänker på prestationsmätningarna som görs av dennes prestationer eftersom de tillhör en så liten grupp på företaget, vilket gör att dennes jobb varje dag gör skillnad, och uttrycker sig vidare *”Så jag kan verkligen göra stor påverkan i den bemärkelsen där jag sitter idag”*. Kundtjänsthandläggare 2A beskriver att de långsiktiga målen i företaget indirekt påverkar dennes vardagliga arbete eftersom avdelningens affärsplan bygger på företagets visioner och strategier. Avdelningens affärsplan delas sedan upp på individnivå genom att se till vad varje individ ska prestera varje dag för att uppnå affärsplanen. Kundtjänsthandläggare 2A uttrycker sig vidare *”Så gör inte vi vårt jobb så blir det ju sämre resultat för hela bolaget”*. Kundtjänsthandläggare 3A anser att det är viktigt att få reda på att det som görs dagligen gör skillnad. Denne beskriver att prestationsmätningarna gör en medveten om att det vardagliga arbetet påverkar företagets långsiktiga mål. Kundtjänsthandläggare 3A uttrycker sig i denna fråga *”Jag tror det är viktigt att visa resultaten, för då får man en bild av det man gör och vad det leder till”*. Även ärendehandläggare 1A förklarar att denne i sitt vardagliga arbete tänker på att jobba mot att hålla målen i takt och framförallt att kunderna ska vara nöjda med det jobbet som görs. Detta beskriver ärendehandläggare 1A som ett sätt att se långsiktigt på sitt arbete, att försöka få kunderna att stanna genom det vardagliga arbetet.

Samtliga respondenter delar dock inte samma åsikt gällande att deras vardagliga arbete påverkas av företagets långsiktiga mål i direkt utsträckning, dessa respondenter förklarar ändå att de kan tyda en koppling mellan detta. Exempelvis förklarar kundtjänsthandläggare 4A att denne inte tänker på kopplingen mellan prestationsmätningarna och företagets mål dagligen men att denne ändå anser att det går att härleda. Även säljare 2B och 3B samt kundtjänsthandläggare 5A beskriver att de inte heller direkt tänker på i sitt vardagliga arbete att de långsiktiga målen ligger som grund, men säljare 2B anser att det är bra att veta vad företaget vill och hur de tänker. Denne säger ”*Jag skulle nog inte säga att det är någonting jag tänker riktigt sådär på i vardagen, men det finns ju där*”. Ärendehandläggare 1A förklarar att de prestationsmätningar som görs och huruvida dessa har en koppling till de långsiktiga målen inte är något denne tänker på i jobbet. Denne förklarar vidare att denne ändå är medveten om prestationsmätningarna och försöker kontrollera resultaten av dessa, både på individnivå men även avdelningen i stort. Även kundtjänsthandläggare 5A förklarar att även fast denne inte tänker på de långsiktiga målen dagligen, uppstår det en tankeställare emellanåt angående kopplingen mellan målen och det vardagliga arbetet.

Säljare 2B och 5B berättar om att deras vardagliga arbete på sistone har påverkats av att det varit två personer i gruppen som slutat vilket har inneburit att de har haft samma mål men på ett färre antal säljare, vilket påverkat deras arbetsbelastning och säljare 2B förklarar

“Det är bara att gå hit med 100% och sen öka ökar man sista 20, så man ligger alltid på 120–130% vilket inte är hållbart och bra i längden men nu är vi tillbaka på 100 så nu känns det mycket bättre.”

4.3 Företagets långsiktiga mål och strategier

När vi ställer frågan om medvetenheten kring företagets långsiktiga mål och strategier, och om de prestationsmätningar som görs är relevanta gentemot målen kan de flesta respondenter nämna någon form av långsiktiga mål i företaget, däremot är det en av respondenterna som uttrycker att denne inte känner till några långsiktiga mål. Det säljare 3B svarar på frågan ifall denne känner till företagets mål är *“Egentligen inte det är som sagt var, det enda vi får höra det är ‘sälj mer bil’, det är ju så. Så att mål, jag vet faktiskt inte*”. Eftersom samtliga respondenter ser olika på de långsiktiga målen som företagen

har, så kan vi urskilja olika delar av mål som kommit upp vid intervjuerna och väljer därför att dela upp detta avsnitt utifrån dessa delar. Den första delen som ett antal respondenter anser som företagets mål är företagets långsiktiga visioner och mål som sträcker sig längre än årsbasis, samt den andra synen på företagets mål som är mer kortsiktigt och innefattar företagets eller en specifik avdelnings mätbara årsmål. Exempelvis säljare 2B som tar upp både ett långsiktigt försäljningsmål men även att denne känner till lite av företagets visioner. Det säljare 2B förklarar är att denne fått upplysningar om visioner och vad som händer i framtiden och medarbetaren nämner *“Det är intressant att veta för då blir man också tryggare gentemot svar till kunderna för de frågor ju också”*.

Vision och långsiktiga mål och strategier över 1 år

Flertalet av respondenterna beskriver företagets vision när vi frågar om företagets långsiktiga mål, exempelvis kundtjänsthandläggare 4A säger *“Vi har ju ett jättestort långsiktigt mål”* och förklarar sedan visionen. Även kundtjänsthandläggare 2A beskriver att *“Strategi och vision är ganska tydligt”* och senare säger denne även *“Visionen och strategin finns ju med som grundtanke och det tror jag det gör för alla, att vi vill ha nöjda och lojala kunder”*. Ärendehandläggare 1A kommenterar de långsiktiga målen utifrån ett kundperspektiv likt kundtjänsthandläggare 2A, det ärendehandläggare 1A säger är

“Vi vill ju vara långsiktiga i allt vi gör. Just att vi vill värna om Gävleborg på olika sätt, samhällsfond osv. Vi vill ju ha långsiktiga kundrelationer och goda relationer med kunder också.”

Vidare förklarar även ärendehandläggare 1A att deras prestationsmätning, som mäter proaktiva samtal till kunder, har en koppling till detta långsiktiga mål. Angående huruvida det finns en koppling till visionen och prestationsmätningarna i det vardagliga nämner kundtjänsthandläggare 4A

“Det är väl inte så att jag går omkring och tänker på det dag ut och dag in, men om man tänker över vad visionen är och vad vi har för mål så går det ju att härleda, så det förstår man ju”

Kundtjänsthandläggare 5A förklarar att de i arbetsgruppen precis haft ett affärsplaneringsmöte inför 2018 och därför har denne medarbetare bättre insyn i de långsiktiga målen och förklarar det på detta vis

“Den affärsplanering som ligger nu är ju för 3 år framåt, så det är ju både långsiktiga men också lite mer kortsiktiga typ vad ska göra nästkommande år. Men allt är ju för vart vi vill komma i framtiden.”

Vidare beskriver även kundtjänsthandläggare 5A att denne ser kopplingen mellan prestationsmätningar och långsiktiga mål och förklarar det på följande vis

“Man sätter ju individuella prestationsmätningar och då ska ju de sen generera att vi når gruppålet som gör att vi når företagsmålet och att det blir den visionen tillslut. Det påverkar ju alla, varenda individ i högsta grad med dom här långsiktiga målen.”

Kortsiktiga mål upp till 1 år

Som vi nämnde tidigare så känner de flesta till de mer kortsiktiga målen såsom gruppens årsmål eller liknande. Exempelvis kundtjänsthandläggare 1A som nämner att denne anser att prestationsmätningarna är relevanta utifrån målen som finns, och att företaget sätter upp nya högre kortsiktiga mål varje år för att nå det långsiktiga målet i slutändan. Kundtjänsthandläggare 4A utgår också från gruppens mål *“Sen kan jag ju min grupp och det är väl egentligen ett kortsiktigt mål eftersom det bara är ett år då”*. Säljare 2B förklarar däremot att de har årsmål som sätts upp av leverantörerna och är krav eller önskemål på vad säljarna ska leverera. Eftersom säljare 2B nämner kortsiktiga mål som är på årsbasis och inom volym så anser denne medarbetare att det finns en tydlig koppling mellan mål och prestationsmätning och säger *“Gör jag bra arbete så går *företaget* bra, enkelt förklarar”*. Säljare 3B som inte känner till de långsiktiga målen ser därför inte heller en koppling till det denne gör i det vardagliga arbetet och företagets långsiktiga mål utan förklarar det som *“Jag gör det jag kan, och duger det inte så får jag väl göra något annat.”*

4.4 Sammanfattning



Figur 4, Egen konstruktion. Sammanfattning av det empiriska materialet.

I det empiriska materialet lyfter vi medarbetarnas syn på de samband vi vill belysa genom denna studie, vilket representeras av pilarna i *Figur 4* mellan studiens huvudområden. Det vi bär med oss från det empiriska materialet är de samband mellan nyckelbegreppen som medarbetarna belyser, detta för att kunna koppla samman dessa samband med tidigare forskning om de specifika begreppen under analyskapitlet.

Mer specifikt tar vi med oss följande delar och kopplingarna sinsemellan från det empiriska materialet. Den första delen är medarbetarnas positiva inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. En annan del vi tar med oss är hur medarbetarna beskriver att de engageras av att göra kunderna nöjda i det vardagliga arbetet, där medarbetarna ser prestationsmätningarna gällande kundnöjdhet som ett hjälpmedel för att säkerhetsställa att de jobbar i rätt riktning. Eftersom vi har fått en ökad förståelse för att de olika engagemang som återfinns hos medarbetarna leder till att de strävar efter olika slags mål, som är ett ytterligare perspektiv i vår studie, vill vi lyfta med oss detta perspektiv vidare. Det perspektiv vi ser är att medarbetare som endast är

engagerade i de egna arbetsuppgifterna tenderar att se mer kortsiktiga mål, medan de som är engagerade i organisationen har bättre insyn i de mer långsiktiga målen och strategierna.

5. ANALYS

5.1 Positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

Eftersom vi upplever att det saknas forskning angående medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet tar vi upp forskning som rör medarbetares inställning till arbetet i vår teoretiska referensram. Vidare vill vi undersöka i vilken utsträckning vi kan se några likheter eller skillnader mellan vår empiri där vi behandlat inställning till prestationsmätning gällande kundnöjdhet och vår teoretiska referensram som behandlar inställning till arbetet. En likhet vi kan tyda i det empiriska materialet är att samtliga respondenter i någon mån har en positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet men att det är olika förklaringar till varför de är positiva till det. Vissa förklarar det som drivkrafter och ett sätt att se att rätt saker görs och andra ser det som ett verktyg för sin egen utveckling.

I vår teoretiska referensram belyser vi Avey et al. (2011) och deras definition på inställning till arbetet om hur det kan vara antingen önskvärda inställningar eller icke-önskvärda. Hos medarbetarna beskriver alla en inställning till prestationsmätningar som på något vis går att koppla till de önskvärda inställningarna, de flesta ser positivt på att ha prestationsmätningar och det är till och med vissa som önskar ännu fler. Ett flertal beskriver prestationsmätningarna som drivkrafter, vilket kan kopplas till det Avey et al. (2011) beskriver som tillfredsställelse eller engagemang. Det är ingen av respondenterna som nämner något som skulle kunna liknas vid de icke-önskvärda inställningarna som är stress, ångest eller en vilja att sluta. Alla respondenter beskriver även sig själva som att de är positiva och optimistiska båda på och utanför jobbet. Även detta anser vi tyder på en koppling till det Avey et al. (2011) beskriver, att om en person innehar bland annat optimism påverkar det inställningen positivt.

En annan aspekt av inställning som vi tar upp i vår teoretiska referensram är att medarbetares inställning till arbetet kan påverka hur kunderna uppfattar servicen och medarbetares inställning till arbetet kan påverkas av kollegorna (Kagaari et al., 2010). Att kollegor påverkar inställning och engagemang positivt belyser flera respondenter. Att det i sin tur leder till att kunderna uppfattar service på ett visst sätt kan vi inte belysa med vår studie, men en aspekt som återfinns är att flera av medarbetarna strävar efter att få nöjda kunder. Att få nöjda kunder anser i stort sett samtliga respondenter som viktigt och något de strävar efter. Detta anser vi tyder på att medarbetarna förstår anledningarna till att

använda prestationsmätningar gällande kundnöjdhet som Sánchez-Hernández et al. (2010) belyser. Det är även flera av medarbetarna som finner det relevant att använda prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Utifrån intervjuerna kan vi urskilja olika metoder som används inom prestationsmätningar gällande kundnöjdhet där flera respondenter talar om att det finns direkta och indirekta prestationsmätningar. Dessa olika metoder inom prestationsmätning gällande kundnöjdhet tyder även på skilda åsikter hos medarbetarna kring relevansen av de olika prestationsmätningarna.

Inställning till olika tillvägagångssätt vid prestationsmätningar gällande kundnöjdhet

I vår teoretiska referensram beskriver Thomas och Pryor (2016) och Neely (1999) att för att prestationsmätningarna ska uppfylla sin funktion krävs det att rätt prestationsmätningar väljs. Utifrån den aspekten kan vi urskilja att på företag A får medarbetarna vara med och påverka målen i gruppens affärsplan som sedan prestationsmätningarna anpassas efter. Kundtjänsthandläggare 5A förklarar att just prestationsmätningen av tillgänglighet som går att koppla till hur nöjda och lojala kunderna är, hade kommit till på detta vis. Att medarbetarna får medverka i framtagandet av prestationsmätningarna belyser de som positivt eftersom de får bättre insyn i verksamheten och en ökad förståelse för innebörden av prestationsmätningarna.

Medarbetarna på företag B berättar att de använder kundundersökningar efter att kunden fått produkten levererad, vilket liknas vid det Pizzi et al. (2015) kallar direkta prestationsmätningar. Säljare 2B och 5B belyser dock att prestationsmätningarna i vissa fall blir orättvisa och att kundundersökningen har blivit lite infekterad och detta har påverkat deras inställning till prestationsmätningen. De belyser även att eftersom undersökningen inte går ut till kunden förrän produkten är levererad påverkar det ibland resultatet trots att det endast är deras prestationer som ska bedömas. Till detta finner vi koppling i det Pizzi et al. (2015) beskriver att tiden mellan upplevelse och undersökningen spelar roll stämmer.

McAdam och Bailie (2002) beskriver att det finns flera olika tillvägagångssätt inom prestationsmätningar gällande kundnöjdhet, dessa kan vi återfinna i det som medarbetarna kallar indirekta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. McAdam och Bailie (2002) nämner bland annat tillgänglighet, vilket flera av medarbetarna på företag A berättar om, där det finns en koppling till att få nöjda kunder. Vissa medarbetare på

företag B förklarar att de strävar efter att få lojala kunder vilket de bland annat mäter genom att se hur många som köper sin nästa bil hos dem. Säljare 5B säger att få en lojal kund är det bästa betyget på att allt gjorts bra. Ett sätt en av grupperna på företag B mäts på är hur väl de följer en säljprocess som finns till för att skapa lojala kunder och denna följs upp av Mystery Shoppers. Dessa indirekta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet beskriver medarbetarna som bra mätningar som de är positiva till.

Genomgående i denna studie har samtliga respondenter en positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet generellt. Men för att bygga vidare på hur olika metoder att mäta kundnöjdhet påverkar inställning tyder det på att vissa av metoderna anses vara orättvisa eller missvisande, vilket skulle kunna förbättras eftersom medarbetarna anser att det är relevant att använda prestationsmätningar gällande kundnöjdhet. Respondenternas svar tyder på att de är de direkta prestationsmätningarna gällande kundnöjdhet som är missvisande och som medarbetarna därför i större utsträckning har negativ inställning till. Vidare kan vi utläsa att samtliga medarbetare har positiv inställning till de indirekta prestationsmätningarna gällande kundnöjdhet.

5.2 Medarbetarengagemang i det vardagliga arbetet

Medarbetarnas svar i det empiriska materialet tyder på att i stort sett samtliga tänker på kundnöjdhet i någon utsträckning i sitt vardagliga arbete. Flertalet belyser att deras vardagliga jobb påverkas av de prestationsmätningar som görs, i den utsträckning att de känner att det jobb som läggs ner varje dag och prestationsmätningarna av det gör skillnad för hela bolaget på sikt. Däremot skiljer det sig bland medarbetarna hur ofta de tänker på organisationens långsiktiga mål och strategier i det vardagliga arbetet. I vår teoretiska referensram tar vi upp Hass et al. (2005) som beskriver kontrollprestationsmätning som ett verktyg vid identifiering av vardagliga handlingar som sticker ut från de önskvärda. Detta belyser många respondenter även som en fördel, eftersom vi tolkar det som att de engageras av att själva kunna kontrollera hur de ligger till och att vissa ser att deras bidrag genom det vardagliga arbetet är ett steg mot företagets långsiktiga mål.

Beus och Whitman (2012) diskuterar att det i det vardagliga arbetet finns två olika nivåer på prestation och att den maximala nivån kan nås när en medarbetare blir övervakad, vilket kan ske vid användandet av kontrollprestationsmätningar. Två av respondenterna på företag B berättar att de under en period presterat över den normala nivån på grund av

personalbrist och trots detta har de haft samma mål. Detta har gjort att de har presterat mer för att kunna leverera utifrån de prestationsmätningar som görs, säljare 2B förklarar att de låg på 120–130% under perioden de hade personalbrist. Det styrker det Beus och Whitman (2012) beskriver att en individ kan prestera på maximal nivå under en period. Två av medarbetarna på företag B nämner att när de får reda på att det ska komma Mystery Shoppers ökar de sina prestationer för att de är medvetna om att någon av kunderna som kommer in på möte kan vara en person som sedan rapporterar deras prestationer. I dessa situationer kan det Beus och Whitman (2012) beskriver tillämpas eftersom de har engagerat medarbetarna i det vardagliga arbetet att prestera på maximal nivå under en period.

För att kunna besvara vårt syfte diskuterar vi i vår teoretiska referensram vad som påverkar medarbetares engagemang och en faktor som McGrath et al. (2017) nämner kan öka motivationen är stöd från kollegor. Detta återfinns bland våra respondenter, det är flera som vittnar om att det är sammanhållningen i gruppen eller det sociala samspelet som engagerar dem. McGrath et al. (2017) och Kaliannan & Adjovu, (2015) nämner även att engagerade medarbetare kan leda till ökad kundnöjdhet, just detta undersöker inte vi i vår studie. Däremot förklarar några av medarbetarna att de motiveras av att hjälpa kunder och få dem nöjda, exempelvis nämner ärendehandläggare 1A att det som engagerar denne är *”Att hjälpa och ge kunden en så bra service som möjligt”*. En ytterligare aspekt som kan skapa medarbetarengagemang är enligt Markos och Sridevi (2010) en fungerande tvåvägskommunikation mellan medarbetare och ledare, för att kunna utvärdera arbetet. Medarbetarna på arbetsplats A berättar om att de har samtal med en ledare två gånger i månaden för att utvärdera medarbetarens mål och hur de ligger till. Vidare berättar de även att de är med och gör affärsplaneringen varje år. Detta är ett exempel på tvåvägskommunikation som vi fick ta del av och kan leda till engagemang enligt Markos och Sridevi (2010), vilket vi kan utläsa från medarbetarna på företag A.

Negativa effekter på medarbetares engagemang kan uppstå vid vissa prestationsmätningar (Smith & Bititci, 2017), i vårt arbete rapporterar vissa medarbetare om aspekter som enligt författarna kan vara en anledning till detta. Ett exempel som tas upp är att prestationsmätningar som skapar individualistiskt beteende kan ha negativa effekter på engagemanget (Smith och Bititci, 2017). Alla medarbetare har prestationsmätning på individnivå i någon form men ingen av medarbetarna diskuterar att det skapar någon

konkurrens inom arbetsgruppen, utan majoriteten beskriver att alla jobbar som ett team för att tillsammans nå gruppålet eller företagets mål. Smith och Bititci (2017) diskuterar även att prestationsmätningar som skapar tidspress kan skapa negativa aspekter. I vår empiri är det ingen som upplever prestationsmätningarna på något negativt vis, utan som exempel säger ärendehandläggare 1A att prestationsmätningarna är ett verktyg för att hjälpa dem att se till att det inte blir för många oavslutade ärenden som kan bli mer tidskrävande i slutändan.

I det empiriska datamaterialet utläser vi att medarbetarnas positiva inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet indikerar på att även det är en faktor som engagerar dem i deras vardagliga arbete. En del av medarbetarna engageras av att använda prestationsmätningarna som ett verktyg i det vardagliga arbetet, medan andra engageras av prestationsmätningar i det vardagliga arbetet ur den aspekten att de hjälper dem att följa upp sina resultat.

I vår teoretiska referensram diskuterar vi de olika definitionerna av medarbetares engagemang. Utifrån respondenternas svar kan vi se olika sorters engagemang som passar olika bra in på dessa definitioner. Detta illustrerar vi i *Figur 4* och vidare förklarar vi de två definitionerna som är betydande i det empiriska materialet.

5.2.1 Engagemang i de egna arbetsuppgifterna

En minoritet av medarbetarna i denna studie kan vi endast koppla till Saks (2006) definition av medarbetarengagemang i det egna arbetet. Ett exempel är kundtjänsthandläggare 1A som nämner att denne inte är speciellt intresserad i organisationen. Även säljare 3B beskriver sitt engagemang som att denne engageras i aspekter som rör dennes arbetsuppgifter och inte organisationen i stort. Detta engagemang anser vi tyder på en svagare koppling till att medarbetarna strävar efter långsiktiga mål i det vardagliga arbetet, detta eftersom säljare 3B inte känner till några långsiktiga mål utan förklarar att denne vill nå sina egna individuella mål.

5.2.2 Engagemang i organisationen

En annan definition av engagemang som vi lyfter i den teoretiska referensramen är emotionellt och intellektuellt engagemang i organisationen (Saks, 2006). Att vissa av medarbetarna är engagerade i organisationen kan vi urskilja på olika sätt, som vi nämner

i det empiriska materialet så skiljer det sig åt mellan medarbetarna hur intresserade de är i organisationen. Vissa är känslomässigt engagerade och nämner bland annat att de är stolta över företaget och bryr sig om företaget. Detta går även att koppla till det Markos och Sridevi (2010) beskriver att om medarbetaren har en positiv attityd till organisationen och dess värderingar, tyder det på medarbetarengagemang i organisationen.

Vi tolkar det som att Saks (2006) definition kan vara ett sätt att skilja på medarbetares engagemang, vilket ger oss en indikation på att de som är intresserade och insatta i organisationen utanför sin arbetsgrupp visar mer engagemang i att företaget ska gå bra och nå sina långsiktiga mål. Saks (2006) beskriver en skillnad på att vara engagerad i organisationen och att vara engagerad i sin arbetsroll. I vår empiri kan vi inte urskilja någon tydlig skillnad i att en medarbetare endast är engagerad i organisationen, utan vi ser att de som är engagerade i organisationen även ofta är engagerade i de egna arbetsuppgifterna. Men som vi tidigare nämnt ser vi även de som endast är engagerade i de egna arbetsuppgifterna.

5.2.3 Strävan efter långsiktiga mål och strategier

Hass et al. (2005) diskuterar att prestationsmätningar är ett verktyg som kan användas för att utvärdera bland annat medarbetare utifrån mål och strategier. Att ha mål är flera av medarbetarna positiva till och beskriver att de uppskattar att deras prestationer följs upp utifrån mål. De respondenter som uppskattar denna uppföljning beskriver att det ger dem möjlighet att ha något att sträva efter i sitt jobb att uppnå och att det är ett bra hjälpmedel för att se potentiella utvecklingsområden som krävs för att uppnå målen.

Ittner och Larcker (2003) beskriver att ett mål med prestationsmätning kan vara att förmedla företagets framsteg mot strategiska mål. Detta belyser bland annat kundtjänsthandläggare 5A genom att förklara hur de bryter ner visionen ända ner till grupp- och individnivå för att sedan kunna följa upp regelbundet, samt att de även varje kvartal har en större genomgång för hela företaget. Utifrån detta så tyder det på att prestationsmätningarna på individ- och grupp nivå på företag A bidrar till det Ittner och Larcker (2003) förklarar.

En aspekt som vi lyfter i vår teoretiska referensram är utifrån Melnyk et al. (2014) som förklarar att prestationsmätningar är ett sätt att få medarbetare uppmärksamma på

företagets strategier och mål. Detta är svårt att härleda i våra intervjuer, de flesta av medarbetarna har kännedom om långsiktiga mål och strategier, men anledningarna till detta är varierade och i vissa av fallen sätter de inte ord på varför de känner till dessa. Därför kan vi inte utläsa något samband i att prestationsmätningar kan vara ett verktyg för att förstå målen, men däremot så kan medarbetarna se en koppling däremellan.

Vid insamlandet av vårt empiriska material definierar medarbetarna långsiktiga mål olika, vilket vi under studiens gång kommit till insikt att det kan tyda på en koppling till medarbetarnas olika engagemang. Enligt oss tyder det att de som har ett engagemang i organisationen tenderar att se och sträva mot mer långsiktiga mål, medan de som endast är engagerade i sina egna arbetsuppgifter ofta ser mer kortsiktiga mål. Vi ser ändå att samtliga respondenter kan förstå kopplingen mellan de prestationsmätningar som görs och de uppsatta målen, men att det är synen på olika mål som skiljer sig. Denna koppling belyser Ittner och Larcker (2003) som viktig, att rätt icke-finansiella prestationsmätningar väljs utifrån företagets strategier. Det är ingen av respondenterna som ser det som att företagen har för många prestationsmätningar, det är snarare tvärtom. Det är många som efterfrågar fler prestationsmätningar, speciellt gällande kundnöjdhet, eftersom respondenterna tar upp det som ett långsiktigt mål, men som de vill ha ännu mer individinriktade prestationsmätningar inom.

6. BIDRAG

6.1 Allmänt bidrag

Vårt syfte med studien är att *“öka förståelsen för hur medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål och strategier”*. Genom denna studie anser vi att vi har ökat förståelsen för att en positiv inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar medarbetare i det vardagliga arbetet, samtidigt som vi även sett att olika slags engagemang leder till att medarbetare strävar mot olika sorters långsiktiga mål.

Vi har ökat förståelsen för detta forskningsområde genom att belysa likheter och skillnader både inom det empiriska materialet den teoretiska referensramen. En likhet vi kan urskilja hos medarbetarna i denna studie är att samtliga har en positiv inställning till prestationsmätning gällande kundnöjdhet. Vår studie tyder på att flertalet medarbetare engageras av att göra kunderna nöjda och därigenom har en positiv inställning till prestationsmätningarna eftersom de ser dem som hjälpmedel i det vardagliga arbetet för att veta att arbetet utförs i riktning mot uppsatta mål. Det skiljer sig dock angående vilka sorters mål som medarbetare ser och jobbar emot, och där har vi fått en ökad förståelse för att det finns olika sorters engagemang hos medarbetare som påverkar deras insyn i olika uppsatta mål. Ett par samband vi upptäckt genom denna studie är att medarbetare som endast är engagerade i sina egna arbetsuppgifter tenderar att se till mer kortsiktiga uppsatta mål, medan medarbetare som är engagerade i organisationen har bättre insikt i de långsiktiga målen och strategierna och därför lättare kan härleda att deras vardagliga arbete ligger i linje med dessa.

6.2 Teoretiskt bidrag

Med denna studie kan vi bidra till tidigare forskning genom att lyfta medarbetares perspektiv inom området. Den tidigare forskningen vi tagit del av, se Smith och Bititci (2017), belyser att prestationsmätningar kan påverka medarbetares inställning till arbetet, men att dessa författare efterfrågar mer forskning inom området. Där anser vi att vi bidrar till forskningen med att belysa medarbetares inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet.

Denna studie bekräftar tidigare forskning (Saks, 2006; Cesário & Chambel, 2017; Smith & Bititci, 2017; Markos & Sridevi, 2010) som definierar engagemang på olika sätt,

genom att vi ser olika engagemang hos medarbetare där de definitioner som nämns i tidigare forskning återfinns hos respondenterna i vår studie. De två viktigaste definitionerna i studien är engagemang i den egna arbetsuppgiften och engagemang i organisationen utifrån Saks (2006) definition. Förutom att vi bekräftar tidigare forskning genom att vi ser dessa olika sorters engagemang kan vi även bidra till tidigare forskning genom att vi kan se att dessa olika engagemang i det vardagliga arbetet leder till olika insikt i företagets långsiktiga mål och strategier.

Tidigare forskning (Simons, 2000; Campbell et al., 2015) beskriver att det finns en koppling mellan prestationsmätning och långsiktiga mål och strategier. Vi kan genom denna studie bekräfta att även medarbetare uppfattar denna koppling, vårt bidrag är således att vi kan lägga till medarbetares perspektiv inom detta eftersom det tidigare varit fokus på ledarnas syn på kopplingen. Vidare förklarar tidigare forskning (Melnik et al., 2014) att prestationsmätningar ska fungera som ett verktyg för att förmedla företagets mål och strategier till medarbetare. Detta kan vi inte bekräfta eftersom vi endast ser att medarbetare har insikt i de långsiktiga målen och strategierna, men att vi inte kan styrka om det är på grund av prestationsmätningarna.

Utöver att vi bekräftar tidigare forskning inom de ovan nämnda områdena, bidrar denna studie även till tidigare forskning genom att skapa en koppling mellan alla nyckelbegreppen i syftet. Denna studie har visat att medarbetares positiva inställning till prestationsmätningar gällande kundnöjdhet engagerar dem i deras vardagliga arbete. Den har även visat att det finns olika slags engagemang hos medarbetare och att dessa olika engagemang leder till att medarbetare strävar efter olika slags mål och strategier. Således är det perspektiv som denna studie bidrar med till tidigare forskning att medarbetare som är engagerade i organisationen har bättre insyn i de mer långsiktiga målen och strategierna och därmed strävar efter att nå dessa. De medarbetare som endast är engagerade i de egna arbetsuppgifterna tenderar däremot att se mer kortsiktiga mål.

6.3 Praktiskt bidrag

I denna studie finner vi två konkreta råd till ledare i organisationer som använder prestationsmätningar. Det första rådet vi vill ge ledare är att skapa en tydlig koppling för medarbetare mellan de prestationsmätningar som görs och organisationens långsiktiga mål och strategier. Detta för att medarbetare ska känna att det de gör i det vardagliga

arbetet påverkar organisationen på lång sikt och att de är en del i att uppnå företagets långsiktiga mål. Ett sätt att göra detta är genom att ha relevanta prestationsmätningar utifrån strategier och långsiktiga mål. I studien upplever vi att medarbetare får mer förståelse om de själva är med och tar fram prestationsmätningarna.

En ytterligare aspekt som återfinns i vår studie är att medarbetare uppskattar att få återkoppling och uppföljning från sin ledare av sina mål och prestationsmätningarna av dessa, för att veta vad som är bra och vad som kan utvecklas. Många anser även att de motiveras av att veta att deras prestationer mäts och rapporteras, eftersom de förklarar att det gör att de har något att sträva emot i sitt arbete. Därför är vårt andra råd till ledare i organisationer att de bör ta sig tid att träffa sina medarbetare för kontinuerlig personlig uppföljning, eftersom vi finner att medarbetare känner sig mer motiverade och delaktiga i arbetet när de vet att prestationsmätningarna följs upp.

6.4 Förslag till vidare forskning

Utifrån denna studie kommer vi till insikt om att det skulle vara intressant att utveckla det spår vi stötte på i vår empiri om att det finns direkta och indirekta prestationsmätningar gällande kundnöjdhet och hur dessa skiljer sig åt ur ett engagemangsperspektiv. Eftersom vi under studiens gång kommit till insikt om att det finns begränsad forskning inom likheter och skillnader mellan de två tillvägagångssätten inom prestationsmätning gällande kundnöjdhet, så anser vi att det finns goda förutsättningar för fortsatt forskning inom detta område.

7. KÄLLFÖRTECKNING

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations. *Work Study*, 50(3), 95–105.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber AB.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough?* National Center for Research Methods.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Barlebo Wenneberg, S. (2001). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. (B. Nilsson, Trans.). Malmö: Liber ekonomi.
- Beus, J. M., & Whitman, D. S. (2012). The Relationship Between Typical and Maximum Performance: A Meta-Analytic Examination. *Human Performance*, 25, 355–376.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
- Branson, R. (uå). Hämtad 2017-12-06, från <https://orcana.se/2017/05/16/framgangsrika-foretag-har-engagerade-medarbetare/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Burney, L. & Widener, S.K. (2013). Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research In Accounting*, 25(2), 115–143.

Campbell, D., Datar, S. M, Kulp, S. L., & Narayanan, V. G. (2015). Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39–65.

Cesário, F. & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282.

Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behaviour*, 41, 1319–1320.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, L. T. & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande*. Stockholm: Liber AB.

Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: SAGE Publications.

Groen, B. A. C., Wilderom, C. P. M. & Wouters, M. J. F. (2015). High job performance through co-developing performance measures with employees. *Human Resource Management*, 56(1), 111–132.

Hammersley, M. (2007). The issue of quality in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(3), 287–305.

Hass, S., Burnaby, P., & Bierstaker, J. L. (2005). The use of performance measures as an integral part of an entity's strategic plan. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 179–186.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88–95.

Johansson, L. (2016, oktober). Tydligt målfokus väcker engagemang. *VD-tidningen*. Tillgänglig: <http://vdtidningen.se/tydligt-malfokus-vacker-engagemang/>

Johansson-Lindfors, M. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kagaari, J., Munene, J. C., & Ntayi, J. M. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 507–530.

Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), 113–127.

Kaliannan, M. & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168.

Kleingeld, A., Van Tuijl, H. & Algera, J. A. (2004). Participation in the Design of Performance Management Systems: A Quasi-Experimental Field Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 831–851.

Koufteros, X., Vergheze, A.J. & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: across-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313–336.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–97.

McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972–996.

McGrath, E., Cooper-Thomas, H. D., Garrosa, E., Sanz-Vergel, A. I., & Cheung, G.W. (2017). Rested, friendly, and engaged: The role of daily positive collegial interactions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1213–1226.

Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186.

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1994). Realizing Strategy through Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 140–152.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (2005). *Understanding Competitive Advantage: The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*. Berlin: Springer.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Pizzi, G., Marzocchi, G. L., Orsingher, C., & Zammit, A. (2015). The Temporal Construal of Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 18(4), 484–497.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sánchez-Hernández, R. M., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Moliner, C. (2010). Linking functional and relational service quality to customer satisfaction and loyalty: Differences between men and women. *Psychological Reports*, 106(2), 598–610.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207–1228.
- Smith, N. A., Martinez, L. R., & Sabat, I. E. (2016). Weight and gender in service jobs: The importance of warmth in predicting customer satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 314–328.
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B. (2013). *Kunskapens former*. Stockholm: Liber AB.

- Srinivasan, D., & Thevaranjan, A. (2016). The role of non-financial measures in controlling myopic activities: the case of hard selling. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 12(2), 103–130.
- Thomas, C. R., & Pryor, T. (2016). Your best performance measure is the one you don't need. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(6), 11–18.
- Virgin. (2014). *Learn to look after your staff first and the rest will follow*. Hämtad 2017-12-05, från <https://www.virgin.com/richard-branson/staff-come-first>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
- Wiersma, E. (2008). An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 249–265.
- Yeo, R. (2003). The tangibles and intangibles of organisational performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9, 199–204.
- Zingoni, M., & Corey, C. M. (2017). How mindset matters: The direct and indirect effects of employees' mindsets on job performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16(1), 36–45.

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Önskemål om anonymitet?
Tillåtet att spela in intervju?

Icke-finansiell prestationsmätning/kundnöjdhet

1. Hur mäts dina individuella prestationer?

Följdfrågor:

Om inte icke-finansiella nämns, Finns det några mer icke-finansiella mått som mäts?

Nämns inte kundnöjdhet, ställ följdfråga om det.

Om kundnöjdhet nämns, be om utveckling

Om inte kundnöjdhet mäts specifikt på individnivå, är detta något man ändå tänker på i jobbet, att göra kunderna nöjda och isåfall varför?

Om personen inte känner till någon sådan mätning i företaget, förklara mer utförligt och fråga om vilken inställning personen skulle ha om det fanns på företaget, eller om den har några tidigare erfarenheter från andra arbeten.

Inställning

2. Vad har du för inställning till de mätningar som görs?

Om respondent svarat att de har kundnöjdhetsmätningar i föregående, fråga specifikt om inställningen till denna.

Följdfråga:

Känns det relevant att företaget mäter dessa saker?

Generellt vad har du för inställning till olika saker, både på jobbet och utanför?

Operativt/vardagligt arbete

3. Hur ser en vanlig dag ut på jobbet för dig?

Följdfråga:

Under en vanlig dag, ägnar du dig åt rapportering av ditt arbete/dina prestationer?

Under en vanlig dag, tänker du på att dina prestationer påverkar mätningar?

Hur ofta presenteras mätningarna av dina prestationer för dig?

Är det bara du som får ta del av de eller får alla veta allas resultat?

Hur upplever du den presentationen?

Engagemang

4. Vad engagerar dig i arbetet?

Följdfrågor:

Upplever du någon gång att du tappar bort tiden när du jobbar för att du är så inne i det

och tycker det är intressant?

Jobbar du gärna mer än du behöver? Tar du ofta på dig extrauppgifter?

Är du intresserad av händelser i organisationen som inte direkt rör ditt vardagliga arbete, (ge exempel, engagemang i företaget som helhet, externa handlingar mm)

Strategier/långsiktiga mål

5. Är du medveten om vilka långsiktiga mål företaget har?

Följdfrågor:

Om ja, är det något som påverkar ditt vardagliga arbete?

Är det något du jobbar för att nå?

Känner du att det finns en koppling mellan prestationsmätningen som görs och företagets långsiktiga mål?

Saknar du någon prestationsmätning utifrån målen?

Tänker du på att ditt vardagliga arbete och mätningarna av det påverkar företagets mål?

Om nej, skulle du vara intresserad av att veta? Tror du att det skulle påverka dig i ditt arbete?

Sammanfattande fråga

6. Om personen vet av kundnöjdhetsmätningar och företagets långsiktiga mål:
Hur engagerar mätningen dig att jobba mot företagets långsiktiga mål?

BILAGA 2 – INFORMATIONSMEJL TILL INTERVJUPERSONER

Hej!

Tack för att du ställer upp och medverkar i vår studie.

Inför intervjun vill vi meddela att denna medverkan är helt frivillig och du har rätt att avbryta din medverkan när du önskar. Du som intervjuperson kommer i vårt arbete att vara anonym, men önskar du att dina svar presenteras utan anonymitet så är det självklart okej. Den information du lämnar vid intervjutillfället kommer endast användas som material i vår studie. Vi kommer vid intervjutillfället att vilja spela in hela intervjun, för att underlätta vidare i vårt arbete kring sammanställningen av informationen. Därför undrar vi om det är okej att göra detta? Avlyssning av materialet kommer endast göras av oss två. Vi önskar vid intervjun så utförliga svar som möjligt, för att vi ska få en så rättvisande bild som möjligt i vår studie.

Syftet med vår studie är att förstå vilken inställning medarbetare har till mätningar i kundnöjdhet och hur det engagerar dem i sitt vardagliga arbete att sträva mot långsiktiga mål. Vi kommer i vår arbetsgång med studien att sammanställa information från intervjuer och koppla det till tidigare forskning inom området för att försöka besvara vårt syfte med studien. Vill du i efterhand ta del av den slutgiltiga studien skickar vi gärna den till dig.

Ifall du vill förbereda dig inför intervjutillfället, bifogar vi nedan frågor som kommer ställas under intervjun. Har du några funderingar inför vår träff, så hör gärna av dig till oss innan dess.

Hur mäts dina individuella prestationer?

Vad har du för inställning till mätningen?

Hur ser en vanlig dag ut på jobbet för dig?

Vad engagerar dig i arbetet?

Är du medveten om vilka långsiktiga mål företaget har?

Stort tack ännu en gång, så ses vi på vår inbokade intervju!

Med vänliga hälsningar,

Pernilla Wiberg och Sanna Almqvist