



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Sanningens ögonblick

En fallstudie av kvalitetssäkring i tjänsteföretag

Fanni Helminen

Linda Elsborg

2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi med inriktning mot affärsutveckling

Handledare: Lars-Johan Åge och Jens Eklinder Frick

Examinator: Aihie Osarenkhoe

Förord

Vi vill tacka våra handledare, studiekamrater samt respondenter som genom handledning, omdömen och förbättringsförslag har gjort denna studie möjlig.

Gävle, Juni 2014

Fanni Helminen

Linda Elsborg

Sammanfattning

Författare: Fanni Helminen och Linda Elsborg

Nivå: Kandidatuppsats i ämnet företagsekonomi; C- nivå.

Handledare: Lars- Johan Åge och Jens Eklinder Frick

Datum: 2014- Juni

Syfte: Idag är kvalitetssäkring ett välkänt begrepp och ett viktigt verktyg som finns för att säkerställa att medarbetare levererar tjänstekvalitet i kundmötet. Syftet med denna studie är att belysa hur tjänsteföretag arbetar med sin kvalitetssäkring i form av sju kvalitetsaktiviteter; *Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & Belöningsystem, Kommunikation och Organisationskultur*, samt att diskutera och reflektera hur val av *företagsform, organisationsstruktur* och *resurser* påverkar arbetet med de sju kvalitetsaktiviteterna.

Metod: Utifrån ett hermeneutiskt synsätt har vi tillämpat en kvalitativ deduktiv forskningsmetod. Med hjälp av en fallstudie har vi samlat in data. Datan har sedan transkriberats och en analysmetod har valts ut med utgångspunkt i syftet. I analysen har Miles & Hubermans (1994) allmänna modell för kvalitativ databearbetning inspirerat oss för att sammankoppla arbetets resultat med den teoretiska referensramen. Analysen har delats upp i två delar; en detaljerad sådan som granskar hur det valda studieobjektet arbetar med de sju aktiviteterna och en där vi diskuterar och reflektera kring hur tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper påverkar arbetet med de sju aktiviteterna.

Resultat & Slutsats: Studien har gett oss ett underlag av praktiska exempel på hur kvalitetssäkring i tjänsteföretag operationaliseras. Samtidigt visade studien att tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper påverkar arbetet med de sju aktiviteterna. Det framgick i studien att val av företagsform och resurser inte kunde kopplas till en flexibel, föränderlig och kundanpassad kvalitetssäkring. Däremot kunde vi se att val av organisationsstruktur, mer specifikt en serviceinriktad organisationsstruktur, bidrog till en flexibel och kundanpassad kvalitetssäkring.

Uppsatsens bidrag: Genom att presentera hur ett av Sveriges, inom sin bransch, mest framgångsrika tjänsteföretag arbetar med de sju aktiviteterna, och hur de organisatoriska egenskapernas påverkan på aktiviteternas utformning, bidrar studien med tankeuppslag och idéer kring kvalitetssäkring. Dessa tankar och idéer kan inspirera ledningsgrupper i tjänsteföretag i arbetet mot att forma en kundfokuserad, anpassningsbar och flexibel kvalitetssäkring.

Vidare forskning: Vårt förslag till vidare forskning är att utveckla arbetet med de sju aktiviteterna i ljuset av de organisatoriska egenskapernas, vid att vända sig till flera olika branscher. Ytterligare förslag till vidare forskning är en studie där arbetet med de sju

aktiviteterna belysas genom att ta hänsyn till flera organisatoriska egenskaper. Att vidare belysa arbetet med de sju aktiviteterna samt de organisatoriska egenskapernas påverkan i detta arbete, med inriktning mot flera branscher och organisatoriska egenskaper, menar vi skulle kunna öka förståelsen för hur tjänsteföretag kan arbeta för att uppnå en kundorienterad, kundanpassad och flexibel kvalitetssäkring

Nyckelord: Kvalitetssäkring, tjänstekvalitet, kvalitetsaktiviteter, tjänsteföretags individuella förutsättningar, organisatoriska egenskaper.

Abstract

Title: The Moment Of Truth; A study of service quality assurance

Authors: Fanni Helminen and Linda Elsborg

Level: Bachelor Thesis in Business Administration, C-level.

Advisor: Lars- Johan Åge and Jens Eklinder Frick

Date: 2014- June

Purpose: Quality assurance has become a vital concept and an important tool to ensure that employees are able to deliver high service quality. The purpose of this study will be to elucidate how service companies can apply the use of seven fundamental features supporting service quality in their quality assurance; recruitment and selection; training, teamwork; empowerment; performance appraisals and rewards; communication, and culture (of the organization). Furthermore, we will illustrate how the type of business entity, organizational structure and organizational resources afflicts the seven features.

Method: Method: We will, from a hermeneutic point of view, apply and qualitative deductive research method. Data have been collected through a case study. The data have been transcribed and the analytical method has been selected based on the conducting purpose. The analysis is based on Miles & Hubermans (1994) general model for qualitative data processing and will connect the results to the theoretical references. The analysis has divided into two parts; a detailed analysis which examines how the chosen study object works with the seven features and one where the reflections on the service company's individual organizational capacities will illuminate the effect of the seven features and present the organizational properties affected by them.

Results & Conclusion: The study has given us a foundation of practical examples of how the quality assurance of service businesses can be operationalized. The study showed that the service company's individual organizational capacities have an effect of the seven features supporting service quality. What emerged during the study was that the type of business entity and organizational resources could not be linked to a flexible and customer-oriented quality assurance. However, we could see that the choice of organizational structure, more specifically a service-oriented organization structure, resulted in a more flexible and customer-oriented quality assurance.

Contribution: By presenting how one of Sweden's most successful service companies within the health and sports industry works with the seven features, and how the company's individual organizational conditions effects that work, the study can be seen as a foundation of new thoughts and ideas. Based on the result and conclusion of this study we contribute

additional ideas on how management teams can work in order to become more customer-oriented and adaptable to customer's rapidly changing needs and demands.

Future Research: Our suggestion for further research is to develop the work on the seven features supporting service quality by focusing on other service industries. Additional suggestion for future research is to investigate other organizational conditions than the three already highlighted in this study. By focusing on other service industries and organizational capacities the future study might contribute to a bigger and more comprehensive picture about how service organizations work in order to reach a customer-oriented and flexible quality assurance of services.

Keywords: Quality assurance, service quality, quality activities, service company's individual organizational conditions

Innehållsförteckning

1. Inledning	10
1.1 Bakgrund	10
1.2 Problemområde	11
1.3 Syfte	12
1.4 Avgränsningar	12
1.5 Arbetets disposition	12
2. Teoretisk referensram.....	13
2.1 Urval och rekrytering	13
2.2 Utbildning.....	13
2.3 Teamarbete	14
2.4 Medarbetarskap	14
2.5 Prestationsmätning & belöning	15
2.6 Kommunikation.....	15
2.7 Organisationskultur	16
2.8 Organisatoriska egenskaper.....	16
2.8.1 Företagsform	16
2.8.2 Organisationsstruktur	17
2.8.3 Resurser	19
3. Metod.....	19
3.1 Val av studie	19
3.5 Trovärdighet	20
3.2 State- of- the- art.....	21
3.2.1. Tjänstemarknadsföring	21
3.2.2. De sju aktiviteterna.....	22
3.2.2. Tjänsteföretagets individuella förutsättningar & organisatoriska egenskaper.....	23
3.3 Urval.....	24
3.4 Genomförande av djupintervjuer.....	26
3.5 Metod för presentation & analys av empirisk studie.....	27
3.6 Presentation av respondenter	29
4. Resultat & Analys.....	29

4.1 Presentation av empirisk matris.....	30
4.2 Analys del 1.....	42
4.2.1 Urval & Rekrytering.....	42
4.2.2 Utbildning.....	43
4.2.3 Teamarbete	45
4.2.4 Medarbetarskap	46
4.2.5 Prestationsmätning & belöning	47
4.2.6 Kommunikation.....	49
4.2.7 Organisationskultur	49
4.2.8 Organisatoriska egenskaper.....	50
4.3 Analys del 2.....	53
4.3.1 Hur figuren ska läsas	53
4.3.2 Ideell förening	56
4.3.3 Serviceinriktad organisationsstruktur	57
4.3.4 Resurser	59
5. Slutsats.....	60
5.1 Flexibel, föränderlig & kundanpassad kvalitetssäkring	60
5.2 Uppsatsens bidrag inom ämnet.....	63
5.3 Förslag till vidare forskning	63
6. Referenslista.....	64
7. Bilagor	70

Figurförteckning

Figur 1. Arbetets disposition	s. 12
Figur 2. Uppåt- och nedåtriktad kommunikation	s. 16
Figur 3. Vertikal organisationsstruktur	s. 18
Figur 4. Horisontell organisationsstruktur	s. 18
Figur 5. Serviceinriktad organisationsstruktur	s. 19
Figur 6-8. State- of- the- art matriser	s. 22-24
Figur 9. Val av respondenter	s. 26
Figur 10. En modell för kvalitativ databearbetning och analys	s. 28
Figur 11-18. Empiriska matriser 1-7	s. 31-41
Figur 19. F&S Gävles teamarbetsfunktion	s. 45
Figur 20. F&S Gävles organisationsstruktur	s. 52
Figur 21. F&S Gävles Ideella medarbetare	s. 52
Figur 22. F&S Gävles mötesplatser	s. 53
Figur 23. Sammanfattande figur av analys del 2.	s. 55

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenterar vi studiens bakgrund, problemområde och syfte. Vidare presenterar vi arbetets avgränsningar samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

En tjänst uppstår i sanningens ögonblick. Det innebär att den mänskliga insatsen spelar en ytterst avgörande roll som produktionsfaktor i tjänsteföretag (Edvardsson, 1998, 142; Regan, 1963, 47, 57 – 62). Grönroos (1990, 6-14; 2004, 99-113) beskriver en tjänst som något immateriellt. Konsumtion och produktion sker samtidigt, den är varierande i sitt utförande och går inte att lagra. Tjänstens egenskaper gör den dock svår att kvalitetsgranska och säkra (Edvardsson, 1998, 142; Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985, 44-52). Trots det har kvalitetssäkring kommit att bli en självklarhet för många svenska tjänsteföretag.

Återkommande kunder är en överlevnadsfaktor och för att behålla kunder och därigenom få en plats som aktör på marknaden, ställs krav på tjänsters kvalitet (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2002, 85, 537). Kvalitet skapas av medarbetaren i det fall denne uppnår och/eller överträffar kundens förväntningar (Sternhufvud, 1998, 15-17; Grönroos, 1990, 6-14; Grönroos, 2008, 298-300). Beroende på hur väl tjänsteproducenten uppfyller kundens förväntningar kan tjänstens kvalitet definieras (Edvardsson, 1998, 142-149). Om kunden uppfattar tjänstekvaliteten som hög ökar dessutom sannolikheten för att denne blir tillfredsställd och återkommande som kund (Ibid). Dock innebär tjänsteproduktions- och tjänstekonsumtionsprocessen en viss problematik då en ledningsgrupp som inte är närvarande i ögonblicket behöver kunna påverka kvaliteten på vad som sker.

För att ledningsgrupper skall kunna säkerställa kvaliteten i interagerandet mellan kund och tjänsteproducent hävdar forskare att man i den strategiska planeringen (Ax, Johansson & Kullén, 2009, 206-207) bör satsa på *kvalitetssäkring* (Sternhufvud, 1998, 20-27). Då traditionella tjänster sedan länge funnits tillgängliga på marknaden finns redan idag vissa indikationer på hur ledningsgrupper kan arbeta för att kvalitetssäkra en erbjuden tjänst. Organisationens affärsidé, vision och värderingar formar företagets kvalitetssäkring (Redman & Mathews; 1998, 57-77). Samtidigt har studier visat att den strategiska planeringen bör operationaliseras genom att bryta ner planen i s.k. *kvalitetsaktiviteter* (Ueno, 2010, 74-86). Det är genom dessa kvalitetsaktiviteter som ledningsgrupper kan påverka medarbetarna i den dagliga verksamheten (Ibid). När medarbetarna utför kvalitetsaktiviteterna kan ledningen säkerställa att medarbetarna levererar den tjänstekvalitet som står i balans med företagets och kundens intressen (Redman & Mathews, 1998, 57-77; Edvardsson & Larsson, 2004).

Vilka kvalitetsaktiviteter som bör implementeras kan variera mellan olika tjänsteföretag (Ueno, 2010, 74-86). Ueno (Ibid) menar att det finns sju grundläggande kvalitetsaktiviteter

som alla tjänsteföretag bör implementera i den dagliga affärsverksamheten. Genom att implementera dessa sju aktiviteter kan tjänsteföretaget säkerställa tjänstekvaliteten på en grundläggande nivå (Ibid). Vidare menar forskaren att det är på detta sätt som ledningsgrupper kan operationalisera den strategiska planeringen. De sju kvalitetsaktiviteterna presenteras som: *Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & belöning, Kommunikation och Organisationskultur* (Ibid). Dock kvarstår en viss problematik gällande kvalitetssäkring och därmed också tillämpningen av de sju kvalitetsaktiviteterna.

Ueno (2010, 74-86) förklarar att det behövs mer studier kring kvalitetsaktiviteter. Men för att utveckla hennes (Ibid) studie måste vi enligt forskaren belysa hur tjänsteföretaget arbetar med de sju aktiviteterna samtidigt som vi tar hänsyn till tjänsteföretagets *organisatoriska egenskaper*. Ueno (2009, 774), Edvardsson & Larsson (2004, 35) samt Edvardsson & Olsson (1996, 140-164) beskriver organisatoriska egenskaper som val av företagsform, organisationsstruktur och resurser. Dessa egenskaper påverkar arbetet med de sju aktiviteterna och därmed även det strategiska kvalitetsarbetet (Ibid). Med utgångspunkt i detta kommer vi i denna studie sätta fokus på (1) tjänsteföretagets val av företagsform och dess påverkan på arbetet med de sju aktiviteterna, (2) tjänsteföretagets val av organisationsstruktur och hur den valda strukturen påverkar arbetet med de sju aktiviteterna, samt (3) tjänsteföretagets val av resurser och vilken påverkan de valda resurserna har i arbetet med de sju aktiviteterna.

1.2 Problemområde

Vi har valt att bygga vidare på Uenos (2010) forskning av kvalitetsaktiviteter då vi sett en viss problematik existera inom det valda forskningsområdet. Under de senaste årtiondena har det skett en mängd förändringar inom den svenska tjänstesektorn. Idag står tjänstesektorn för över 60 procent av Sveriges BNP, där antalet tjänsteproducerande företag stadigt ökar i takt med en ökad efterfrågan (Ekonomifakta, 2014). På grund av den hårdare konkurrensen tvingas många tjänsteföretag att bli allt mer flexibla för att kunna anpassa sig efter externa förändringar (Hanna, 2007). Exempel på sådana förändringar är kundernas föränderliga behov och efterfråga (Foresti & Lund, 2006, 1-4; Grönroos, 2000, 10; Normann, 1992, 47). Detta innebär att även om det redan finns metoder och teorier för hur tjänsteföretag kan kvalitetssäkra en erbjuden tjänst, finns det fortfarande ett behov av en *flexibel* och *föränderlig* kvalitetssäkring.

Eftersom forskning också visar att återkommande kunder är en överlevnadsfaktor måste dagens tjänsteföretag genomsyras av ett starkt *kundfokus* i företagets alla led (Westher, 2012). Samtidigt har inträdet av nya elektroniska tjänster lett till förändrade konsumtionsmönster, nya infallsvinklar och ytterligare påverkande kvalitetsfaktorer (Westher, 2012). Detta ställer nya krav på hur tjänsteföretag bör kvalitetssäkra erbjudna tjänster. Dagens kunder är dessutom mer sofistikerade, upplysta och mer krävande än tidigare. Forskare tror att detta beror på att kunder idag har större valmöjlighet och därmed också större inflytande över vad som produceras (Grönroos, 2000, 10; Normann, 1992, 47). Då kunden har fler valmöjligheter måste tjänsteföretagen anpassa sig alltmer efter kunden. Ledningsgrupper måste därför

utforma en enklare och mer rörlig operationalisering av de strategiska besluten. Här finns det ett kunskapsgap vi vill fylla.

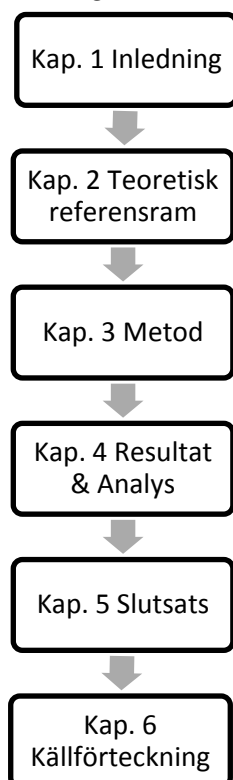
För att fylla detta kunskapsgap föll det sig naturligt att bygga vidare på befintlig forskning av kvalitetssäkring. Genom att belysa hur ett tjänsteföretag arbetar med de sju aktiviteterna, samtidigt som vi tar hänsyn till val av företagsform, organisationsstruktur och resurser, är våra förhoppningar att kunna bidra med tankeuppslag och idéer som kan hjälpa ledningsgrupper vid formandet av en mer flexibel, föränderlig och kundfokuserad kvalitetssäkring.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa hur tjänsteföretag arbetar med de sju kvalitetsaktiviteterna, samt att diskutera och reflektera hur val av företagsform, organisationsstruktur och resurser påverkar arbetet med de sju aktiviteterna.

1.4 Avgränsningar

Som första avgränsning har vi valt att titta på kvalitetsarbetet med fokus på *tjänstesektorn*. Då vi vill utveckla Uenos (2010) forskning motiverar vi valet utifrån att forskaren belyser kvalitetsarbetet i tjänsteföretag. Då Ueno (Ibid) inte gör skillnad mellan form, bransch och företagsform i tjänsteföretag, tolkar vi detta som att vi kan välja att utforma en empirisk studie oberoende av bransch och företagsform. Så länge företaget erbjuder en renodlad tjänst på marknaden. Detta leder oss in på arbetets andra avgränsning. Andra avgränsningen är att vi har valt att studera *ett tjänsteföretag* som erbjuder en renodlad tjänst på marknaden. Motivet till varför vi valt att titta på ett tjänsteföretag beror på att Ueno (Ibid) uppmanar att göra ett ingående studium på hur tjänsteföretag arbetar med de sju aktiviteterna och de organisatoriska egenskapernas påverkan i detta arbete (Ibid). Då en fallstudie förklaras som; ”... *ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall*” (Bryman & Bell, 2005, 71) ansåg vi att en fallstudie kunde vara passande. Dessutom har vi en begränsad tidsram och en studie av flera företag skulle därför bli allt för omfattande.



1.5 Arbetets disposition

I kapitel ett presenterar vi arbetets inledning. Inledningen består av arbetets bakgrund, problemområde, syfte och avgränsningar.

I kapitel två presenterar vi arbetets teoretiska referensram. Vi presenterar teorier om de sju kvalitetsaktiviteterna och tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper.

Under kapitel tre behandlar vi arbetets metodstrategi. Under metodkapitlet presenterar vi metodval som gjorts innan och efter den empiriska studien. Här motiverar vi också fallstudiens trovärdighet och överförbarhet.

I resultat- och analyskapitlet presenterar vi den empiriska studiens resultat samt svarar på syftet. Utifrån fallstudiens djupintervjuer tolkar vi respondenternas svar på ett välgrundat sätt. I arbetets analys belyser vi arbetet med de sju aktiviteterna, kopplar empiri mot teori och diskuterar företagets organisatoriska egenskapers påverkan i arbetet med de sju aktiviteterna.

I kapitel 5 presenterar vi arbetets generella forskningsbidrag och svarar på hur vår forskning kan lösa problematiken vi valt att behandla i arbetet. Avslutningsvis presenterar vi förslag till vidare forskning i ämnet.

Kapitel sex presenterar arbetets referenser. Referenserna består av sekundär och primärkällor.

2. Teoretisk referensram

Med utgångspunkt i relevanta koncept och begrepp presenterar vi studiens teoretiska referensram. Under teorikapitlet belyser vi de sju aktiviteterna; Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & belöning, Kommunikation och Organisationskultur. Vidare behandlar vi tjänsteföretags organisatoriska egenskaper.

2.1 Urval och rekrytering

Ledningsgrupper i tjänsteföretag kan kvalitetssäkra en tjänst genom att lägga ner tid och resurser på urval och rekrytering (Ueno, 2008, 586; Schneider & Bowen 1993, 39-52). Här skiljer forskare på intern- och extern rekrytering (Heraty & Morley, 1998; Chan, 1996, 555-570; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Intern rekrytering innebär att redan befintliga medarbetare befordras eller omplaceras inom organisationen (Ibid). Extern rekrytering innebär att humanresurser söks genom olika marknadsföringskanaler utom organisationen (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Exempel på marknadsföringskanaler är jobbbannonser och kontaktnät (Granovetter, 1973, 1360-1380). Genom att specificera grundkompetenser och kvalifikationer samt önskningskrav av färdigheter i jobbbannonsen ställer ledningsgruppen krav på behörighet och kan på så vis få fram ett specifikt urval av potentiella medarbetare (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Vidare kan rekryteringsprocessen se olika ut beroende på syfte men att idén bakom rekrytering är densamma. Det gäller att rekrytera medarbetare som delar organisationens mål och värderingar (Judge & Ferris, 1992). Samtidigt är det viktigt att den som ansvarar för rekrytering skapar en ärlig och tydlig bild av arbetsuppgifter samt klargör för den arbetssökande vilka förväntningar som ställs (Raub & Streit, 2006, 279-280). På detta sätt kan ledningsgrupper säkerställa rekryteringsprocessens syfte och öka sannolikheten för att leverera tjänstekvalitet (Berry & Parasuraman, 1992, 25-34; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990; Zeithaml & Bitner, 1996).

2.2 Utbildning

Ett företag kan kvalitetssäkra en tjänst genom att lägga ner tid och resurser på utbildning av personal (Ueno, 2008, s.586-587; Brown, 1994, s. 4-10). Utbildning kan delas in i extern och intern utbildning (Kelly, 1993; 66-70). Extern utbildning förklaras som den grundutbildning som den anställde har med sig när hon/han kommer in i företaget, en utbildning som ger medarbetaren behörighetsgrund (Ibid). Intern utbildning är den utbildning som medarbetaren

behöver för att få en ökad kännedom om varumärket och hur det praktiska arbetet ska utföras (McDonald et al., 2001, 52-335; Harris & de Chernatony, 2001, 56-441). Wills (1994, 4-28) menar att internutbildning skapar; (1) *enlighet*. Genom att skapa enlighet kan företaget utvecklas. Internutbildning ökar även medarbetarnas förståelse för organisationens (2) *filosofi*. Filosofin förklaras som företagets värderingar och det är genom värderingarna som medarbetaren lär sig att uppföra sig i sociala sammanhang (Ibid). Organisationens filosofi kan kopplas till företagets kultur då det är genom företagets grundläggande värderingar som ledningsgruppen kan lära medarbetarna att bete sig på ett visst sätt när de levererar tjänsten (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; McDonald, de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 2001, 52-335). Internutbildning skapar även förståelse för organisationens (3) *uppdrag*. Uppdrag beskriver vad företaget skall göra och varför företaget existerar (Wills, 1994, 4-28). Genom att lära medarbetarna detta kan ledningsgruppen undvika missförstånd på så sätt att medarbetarna inte glömmer bort varför de utför arbetet i verksamheten (Ibid). Under utbildningsfasen får medarbetaren en ökad förståelse för företagets (4) *vision* och (5) *mål*. Visionen förklarar organisationens önskade framtidstillstånd samtidigt som målen instruerar medarbetarna i hur de ska operationalisera visionen (Ibid).

2.3 Teamarbete

Ett företag kan kvalitetssäkra en tjänst genom att arbeta i team (Ueno, 2008, 586-587; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1998, 25-48; Tjosvold, Moy & Sasaki, 1999, 209-210). Då ett team består av olika individer som har kompletterande kunskaper, liknande arbetssätt och ett gemensamt mål (Rabley, 2003, s. 158; Ingram & Desombre, 1999, s.18), kan varje individ bidra med kunskap och expertis för att tillsammans lösa ett gemensamt problem (Ibid). Teamarbete ökar effektiviteten, innovationen och kapaciteten i företaget (Conti & Kleiner, 1997, 26-29; Berry & Parasuraman, 1992, 25-34). Samtidigt kan ledningsgrupper genom teamarbete öka informationsutbytet och samarbetet mellan organisationens olika avdelningar (Ibid). För ett framgångsrikt resultat förutsätter detta dock att det finns en effektiv ansvarsfördelning och arbetsfunktioner (Tjosvold et al., 1999, 209-210).

2.4 Medarbetarskap

Tjänsteföretaget kan kvalitetssäkra en tjänst genom att arbeta med medarbetarskap (Ueno, 2008, 587; Rafiq & Ahmed, 1998, 379-396; Chebat & Kollas, 2000, 66-81). Medarbetarskap innebär att ledningsgruppen ger medarbetaren befogenhet och inflytande i frågor som handlar om arbetsplatsens investeringar, arbetsutförande samt anställningsförhållanden (Rafiq & Ahmed, 1998, 379-396; Lee, Nam, Park & Lee, 2006, 251-264). Genom att göra detta kan ledningsgruppen motivera och öka medarbetarens förtroende för både ledningsgruppen och kollegor (Ibid). Om medarbetaren samtidigt får inflytande i arbetsrelaterade frågor är denne också mer villig att leverera kvalitet i kundmötet (Ax et al., 2009; Lee et al, 2006, 251-264). För att medarbetarskap ska fungera i den dagliga verksamheten måste ledningsgrupper dock tydliggöra hur medarbetarna kan handla och vara i organisationen och inom vilka ramar (Rafiq & Ahmed, 1998, 379-396).

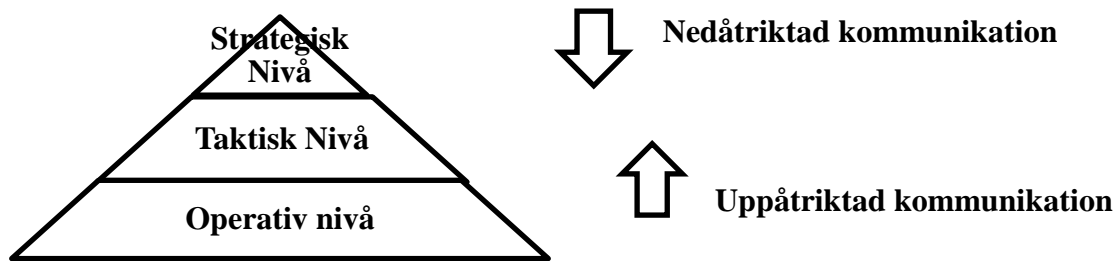
2.5 Prestationsmätning & belöning

Ett tjänsteföretag kan kvalitetssäkra en tjänst genom att lägga ner tid och resurser på prestationsmätning (Ueno, 2008). Prestationsmätning förekommer i olika former menar Ax et.al. (2009, 29, 426, 428). Ett exempel på prestationsmätning är utvecklingssamtal (Hesslefors & Håkanson, 2003). Utvecklingssamtal förklaras som ett samtal mellan chef och medarbetare där chefen följer upp medarbetarens arbetsinsatser, arbetsprestationer och mål (Ibid). I samtalet får medarbetaren möjligheten att ge synpunkter på arbetet och arbetsrelationerna (Redman & Mathews, 1998, 57-77; Mossboda, Peterson & Rönnholm, 2000).

Tjänsteföretag kan kvalitetssäkra genom att belöna sin personal (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Belöning kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Finansiella belöningar kan exempelvis vara bonuslöner och arvoden (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Exempel på icke finansiella belöningar är utbildning, erfarenhet, ledighet, befordran och/eller ett ökat ansvar och befogenheter (Ueno, 2008, s. 585-603; Ax et al., 2009, s.50; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Belöning kan även vara av materiell eller immateriell karaktär (Ibid). Exempel på materiella belöningar är kläder, presenter och verktyg (Ibid). Exempel på immateriella belöningar är ökat välbefinnande och ökad kunskap (Ax et al., 2009, 50). Motivet bakom belöningsystem är att motivera de anställda till att göra ett bra arbete. Det har nämligen visat sig att genom att belöna medarbetarna efter prestation motiveras medarbetare till att stanna kvar i företaget (Ueno, 2008, 585-603; Ax et al., 2009, 50; Redman & Mathews, 1998, 57-77).

2.6 Kommunikation

Ett tjänsteföretag kvalitetssäkrar en erbjuden tjänst genom att lägga ner tid och resurser på att effektivisera organisationens interna kommunikation (Ueno, 2008, 585-603, Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1998, 35-48). Intern kommunikation består av mönster och budskap som organisationens medlemmar delar med varandra (Zeithalm & Bitner, 1996). Intern kommunikation skiljs mellan två väsentliga kommunikationsvägar: nedåt- och uppåtriktad kommunikation (Ueno, 2008, 585-603). Nedåtriktad kommunikation betyder att ledningen har en vägledande och styrande funktion och kommunikation sker från ledningen och nedåt i organisationen (Grönroos, 2000, 2004). Uppåtriktad kommunikation anses vara en funktion för återkoppling där medarbetarna förmedlar exempelvis lägesrapporter, förbättringsidéer och arbetsrelaterade problem upp till ledningen (Kaufmann & Kaufmann, 2005, 362-364). Den uppåtriktade kommunikationen ger ledningen information om kundernas behov då personalen har den närmaste kontakten med kunderna (Grönroos, 2000, 2004). Motivet bakom effektivisering av intern kommunikation är enligt forskare att skapa enighet och riktning inom företaget (Ueno, 2008, 585-603; Kreps, 1990, 20).



Figur 2. Uppåt- och nedåtriktad kommunikation. Egen bearbetning.

2.7 Organisationskultur

Ett tjänsteföretag kan kvalitetssäkra en erbjuden tjänst genom att upprätta en god och stark organisationskultur (Ueno, 2008, 585-603, Jaskyte & Dressler, 2005, 23-41). Organisationskultur beskrivs av Ax et al. (2009, s.50) som företagets sätt att tänka, handla och vara. Hur organisationskulturen ser ut i organisationen kan enligt Ueno (2010, 74–86) variera och beror på riktlinjer, värderingar och hur ledningsgruppen samordnar och motiverar sin personal (Ax et.al., 2009, 50; Grönroos, 1990). Samtidigt består en stark och god företagskultur av ambitiösa medarbetare som har en utvecklingsambition och en förmåga att jobba i grupp (Laszlo, 1999, 231-237). Eftersom ledningsgruppen inte alltid kan vara närvarande vid kundmötet, är det viktigt att en god och stark kultur påverkar medarbetarnas tankar, känslor och beteenden på så sätt att de kan och vill leverera kvalitet i kundmötet (Wilson, 2008; Grönroos, 1990; Bowen, Scheinder & Kim, 2000).

2.8 Organisatoriska egenskaper

2.8.1 Företagsform

Det finns olika företagsformer, bland annat enskild firma, handelsbolag, aktiebolag, enskild näringsidkare, ekonomisk förening och ideell förening (Arvidson, Carrington & Johed, 311 – 326; Wijkström & Lundström, 2002). På grundval av studiens art och ansats presenteras den ideella föreningsformen mer i detalj.

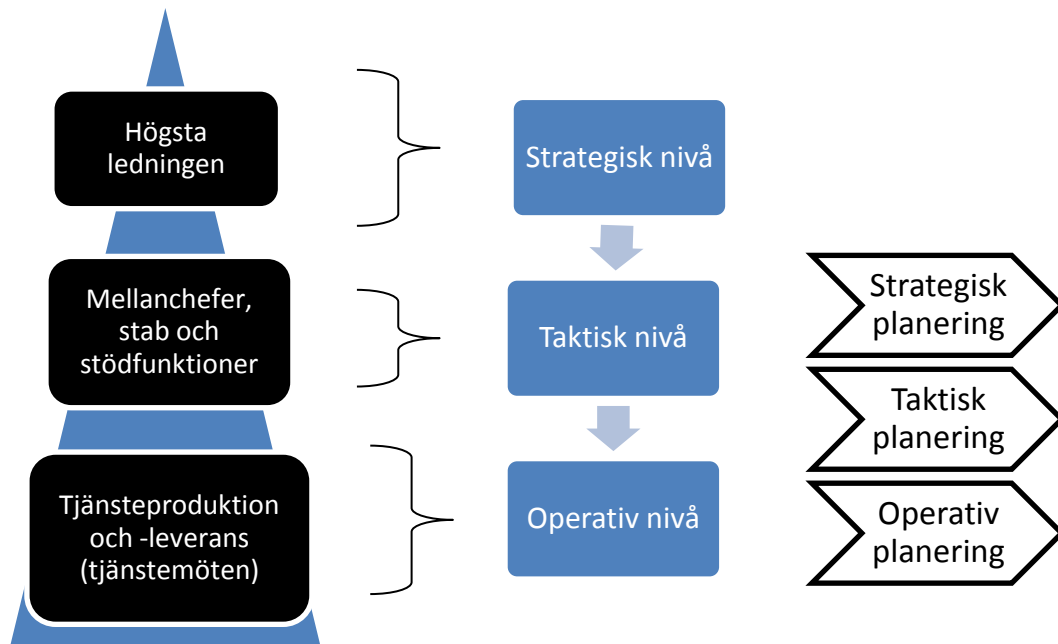
En *ideell förening* arbetar mot ett ideellt intresse och bedriver icke-vinstdrivande eller icke-ekonomisk verksamhet (Wijkström & Lundström, 2002; Jaskyte & Dressler, 2005, 23-41; Bolagsverket, 2012). En ideell förening är formell på så sätt att föreningen måste ha en styrelse, skrivna stadgar och regelbundna möten eller aktiviteter (Ibid). Samtidigt måste den ideella föreningen i regel vara privat och självstyrande på så sätt att organisationens medlemmar själva ska kunna kontrollera den egna verksamheten (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003). Vad som utmärker den ideella föreningen är begreppet idealitet. Idealitet innebär att verksamheten måste drivas med hjälp av bidrag eller frivilliga medarbetare (Ibid). Här menar Wijkström & Lundström (2002) att företagets ideologi är den komponent som avgör hur väl ledningsgruppen lyckas med att driva verksamheten just med

hjälp av bidrag och frivilliga medarbetare. Ideologi är nämligen ett samlingsord för företagets grundidéer, ändamål och värderingar (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003) och ska enligt forskare påverka, uppmuntra och inspirera de ideella medarbetarna till att jobba för föreningen. Vidare är det ideologin som skapar struktur och grund för hur föreningen ska bedrivas (Ibid).

2.8.2 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur förklaras som verksamhetens skelett (Ax, Johansson & Kullvén, 2009, 43-49). Det är organisationsstrukturen som skapar intern struktur och talar om hur organisationen ser ut. Den talar om hur arbetet inom organisationen utförs, vilka belöningsystem som väljs och hur befogenheter och ansvar ses på (Edvardsson & Larsson, 2004, s.4, 51; Ax et al., 2009, 43-49). I befintlig forskning på området skiljer forskare på vertikal och horisontell organisationsstruktur (Ax, Johansson & Kullvén, 2009, 296-297). Vidare har vi på grundval av relevans och syfte valt att belysa teorier även kring den serviceinriktade organisationsstrukturen (Hansson, 2005, 90; Grönroos, 2002, 331-344).

Vertikal organisationsstruktur kan beskrivas som en hierarki där överordnande enheter styr underordnade enheter (Ax et al., 2009, 296-297; Miles & Snow, 1986, 62-73). Högst upp i hierarkin finns oftast företagets ägare och styrelse. Företagets ägare och ledning arbetar på den strategiska nivån och utformar organisationens övergripande strategiska planering (Ax et al., 2009, 206-207). I företagets taktiska nivå arbetar organisationens verksamhetschefer och mellanchefer. Dessa ansvarar för den taktiska planeringen i företagets divisioner och funktioner (Ax et al., 2009, 43-44, 206-207). Den taktiska planeringen är handlingsdirektiv vars syfte är att operationalisera företagets strategiska aktiviteter (Ibid). På den operativa nivån arbetar företagets underchefer och gruppleddare samt företagets anställda (Ax et al., 2009 43-44). Företagets underchefer formar organisationens operativa planering som består av praktiska manualer för hur det löpande arbetet i den dagliga verksamheten skall fortlöpa. Manualerna är ett hjälpmedel som instruerar medarbetarna i hur de skall utföra de strategiska och taktiska aktiviteterna (Ibid).



Figur 3. Vertikal organisationsstruktur med uppdelning på strategisk, taktisk och operativ nivå. Egen bearbetning.

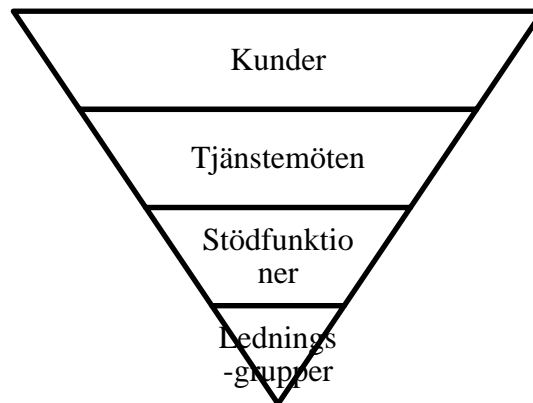
Ett alternativ till den vertikala strukturen är *horisontell organisationsstruktur* (Miles & Snow, 1986, 62-73). Horisontell organisationsstruktur beskrivs som en värdekedja där ingen enhet styr över en annan. Värdekedjan består av aktiviteter där företagets avdelningar tillsammans skapar ett slutresultat, en slutprodukt som kunden värderar och som tillgodoser ett kundbehov (Ax et al., 2009, 45-46). Begrepp som kundvärde och kundorientering kan kopplas till den horisontella organisationsstrukturen där målet är att arbeta för att tillfredsställa kunden i alla led (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990, 29-38).



Figur 4. Horisontell organisationsstruktur. Egen bearbetning.

En annan organisationsstruktur är den *serviceinriktade organisationsstrukturen* (Hansson, 2005, 90; Grönroos, 2002, 331-344). Den serviceinriktade organisationsstrukturen kan förklaras som en tratt där verksamhetsplaneringen, strategier och företagets olika aktiviteter formas av den serviceutförande personalen. Även i denna struktur, precis som i den horisontella organisationsstrukturen, ligger fokus på att tillfredsställa ett kundbehov (Kotler, 2001; Grönroos, 2002). Dock är det i tjänstemötet, i interaktionen mellan personal och kund, som företagets framgång bestäms. Detta på grund av att det är just i tjänstemötet där organisationen kan ta reda på vad det är kunderna faktiskt efterfrågar (Ibid). På så sätt arbetar företaget med mål och aktiviteter som gör att det kan bli mer kundorienterat och anpassningsbart efter kundens behov och intressen (Ibid). På grund av detta har kunderna placerats högst upp i den trattformade organisationsstrukturen (se fig. 5 s.19) och ledningen längst ner i figuren. Ytterligare ett motiv till varför strukturen ser ut som en upp- och nervänd

pyramid är för att beslut inom företaget fattas utifrån vad som sker i tjänstemötet. Här vilar därför ett stort ansvar på tjänsteproducenten. För att skapa de bästa förutsättningarna för att tjänsteproducenten ska lyckas i detta möte krävs det att ledningsgruppen ska vara mer av en stödfunktion för de anställda som i sin tur arbetar närmast kunden (Kotler, 2001). När ledningen har denna stödfunktion i förhållande till medarbetarna lyckas medarbetarna skapa tjänstekvalitet då de känner sig trygga samt är villiga och kapabla att utföra arbetet mer produktivt och effektivt i kundmötet (Ibid).



Figur 5. Serviceinriktad organisationsstruktur. Egen bearbetning.

2.8.3 Resurser

Resurser kan vara human- och teknisk- fysiska resurser som krävs för att företaget skall kunna utföra de moment och/eller de aktiviteter som behövs för att skapa en tjänst med önskad kvalitet (Edvardsson & Larsson, 2004, 4, Grönroos, 1984, 36-44). Humanresurser kan vara företagets medarbetare, kunder och ledning (Ibid). Teknisk- fysiska resurser är materiella tillgångar så som lokaler, utrustning och material. Teknisk- fysiska resurser skall möjliggöra att tjänsten kan realiserar (Ibid).

3. Metod

I detta kapitel motiverar vi arbetets metodval med utgångspunkt från ett vetenskapsteoretiskt resonemang. Vidare förklarar vi studiens forskningsmetod där vi motiverar tillvägagångssätt och behandling av arbetets teori- empiri- och analysdelar.

3.1 Val av studie

I detta arbete har vi valt att använda oss av en *deduktiv ansats* (Bryman & Bell, 2005, 23-25) som beskriver i vilken ände vi började arbetet. Enligt Eriksson & Wiedersheim- Paul (2011) innebär en deduktiv ansats att vi som forskare utgår från ett teoretiskt antagande, som vi sedan testar i en empirisk studie. Med grundval av syftet föll det sig naturligt att starta i det teoretiska fältet. Med detta som startpunkt har vi kunnat öka vår förförståelse och nödvändiga förkunskaper kring det studerande ämnet för att kunna skapa vetenskaplig kunskap (Thurén, 2007, 28; Bryman & Bell, 2003, 86; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, 83).

Om vi tolkar syftesformuleringens valda verb ”belysa” från ett vetenskapsteoretiskt resonemang, faller verbet inom den *hermeneutiska vetenskapstraditionen* (Dalen 2007, 14; Bryman & Bell 2005, 29). Inom den hermeneutiska vetenskapstraditionen har vi valt att använda oss av en *kvalitativ ansats* i form av en *fallstudie* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 17). Detta innebär att vi som forskare undersöker ett fall på djupet (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2011, 127) då en fallstudie förklaras som ”... *ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall.*” (Bryman & Bell, 2005, 71). Då vår studie ämnar utveckla den redan befintliga forskningen genom att på ett fördjupande sätt belysa arbetet i ett specifikt tjänsteföretag, stämmer metoden med syftet.

3.5 Trovärdighet

För att bedöma kvaliteten i denna studie har vi valt att utgå från Lincoln & Cubas (1985; efter Bryman & Bell, 2005, 306-307) begrepp för kvalitetsbedömning. Här beskriver forskarna begreppet *trovärdighet* som relevant vid bedömning av kvalitativa undersökningar. För att uppnå trovärdighet bör studien fylla fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman & Bell, 2005, 307-309).

För att studien ska vara *tillförlitlig* har vi informerat respondenterna om resultatet för att kunna få bekräftat att vår beskrivning av verkligheten överensstämmer med respondenternas uppfattning. Detta kallas för respondents validering (Bryman & Bell, 2005, 307). För att andra forskare ska kunna bedöma vår studie har vi även försökt beskriva studiens tillvägagångsätt så grundligt som möjligt. *Överförbarheten* i vår studie är dock relativt låg på grund av studiens kvalitativa karaktär. Eftersom kvalitativa studier har fokus på att beskriva kontextuellt unika företeelser och på så sätt inte är lika överförbara och generaliserbara som kvantitativa studier, betonar Lincoln & Cuba (1985; efter Bryman & Bell, 2005, 307) att man bör se generaliserbarheten snarare som en empirisk fråga. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang har vi ansett det som viktigt att ge läsaren en tydlig och fyllig bild av det empiriska resultatet och på så sätt låta läsarna själva bedöma resultatens överförbarhet. Vi åstadkommer detta genom att presentera det empiriska resultatet i matrisform. Då mätning inte är det centrala i vår studie, har vi med utgångspunkt i Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, 128) lagt tyngdpunkten på att fördjupa förståelsen av en företeelse. Det åstadkommer vi genom att erbjuda nya tankeuppslag och idéer för ledningsgrupper i verksamhetens strategiska planering.

Designen för denna studie grundar sig i den hermeneutiska vetenskapstraditionen där forskaren har en stor påverkan på studiens genomförande på så sätt att vi måste ta hjälp av våra tankar, intryck, känslor och förförståelse inom ämnet (Sohlberg & Sohlberg, 2009, 61-81). En förutsättning för att lyckas göra detta utan att göra för snäva tolkningar (Ödman, 2007, 31, 71) är genom att förena vår förförståelse med aktuell teori om kvalitetssäkring. Detta leder till att vi kan göra en mindre fördomsfull tolkning. Det går alltså inte att förhålla sig helt objektivt i denna typ av forskning, men för att *styrka och konfirmera* samt *öka pålitligheten* i studien, har vi i så stor utsträckning som möjligt agerat i god tro samt haft ett kritiskt förhållningssätt till studiens olika delar (Bryman & Bell, 2005, 307). Vi har försökt

hålla oss objektiva på så sätt att vi inte blandat in våra personliga värderingar (Bryman & Bell, 2005, 307).

3.2 State- of- the- art

Inför arbetets fallstudie inleddes en litteraturgranskningsprocess i form av en *state- of- the- art* (Philipson, 2014-05-18). En litteraturgranskning har vi ansett varit nödvändig då kritik riktas mot den hermeneutiska vetenskapstraditionen då den anses vara ”*icke- vetenskaplig*” (Sohlberg & Sohlberg, 2009, 241-243). Studier inom den hermeneutiska vetenskapstraditionen presenterar resultat som oftast är knytet till forskarens tolkningar av det studerade ämnet (Ibid). Då forskningen bygger på forskarens tolkningar är dennes förförståelse för ämnet en avgörande komponent för forskningens trovärdighet, äkthet och kvalitet (Dalen, 2007, 69; Thurén, 2007, 94-103). För att få tillgång till nödvändig förförståelse har litteraturgranskningen varit ett verktyg för. Genom litteraturgranskningen har vi kunnat göra trovärdiga och äkta tolkningar av vårt fall.

State-of-the-art är ett sätt vi har använt oss av för att utvärdera de vetenskapliga artiklar vi valt att bygga vår teoretiska referensram på. Då studiens teoretiska ram skall bidra med den information som behövs för att vi som forskare ska kunna tolka den empiriska datan på ett tillförlitligt sätt (Dalen, 2007, 119), har denna form av litteraturgranskning varit ett sätt för oss att säkerställa forskningsartiklarnas styrka, dominans, acceptans och relation till övrig forskning inom området (Philipson, 2014-05-18).

Inspirerad av Philipson (2014-05-18) har vi använt ett antal matriser för att presentera de teorier vi använt oss av i studien. Matrisen baseras på tre olika kriterier utifrån vilka forskningsartiklarnas relevans har kunnat bedömas. För att en artikel ska anses som ”*dominating*” eller dominant ska den ha fler än 500 citeringar. Vidare ska 10 % av dessa citeringar validera teorin. Om en artikel har haft färre citeringar än detta ses den som dominerande endast om den stödjer en dominerande teori. Baserad på detta har det avgjorts om teorin är empiriskt validerad eller om det är en ”*genius speculating*” för att avgöra om den är en dominerande teori. Artiklar som haft färre än 100 citeringar och har begränsade valideringar bedöms som en ”*proposed new theory*”.

3.2.1. Tjänstemarknadsföring

Den första delen av matrisen innehåller grundläggande och generella nyckelord som vi ansåg nödvändiga för att få tillgång till ökad förståelse för befintlig forskning inom området kvalitetssäkring i tjänsteföretag.

Utvecklingen av kvalitetstänkandet i tjänsteföretag har ökat markant under de senaste årtiondena. På grund av den hårdare konkurrensen inom tjänstesektorn tvingas många företag bli allt mer flexibla för att kunna anpassa sig efter externa förändringar. Detta innebär också att även om det redan finns metoder och teorier för hur tjänsteföretag kan kvalitetssäkra en erbjuden tjänst så finns fortfarande ett behov av en flexibel och föränderlig kvalitetssäkring.

Teori	Referenser	Citeringar	Validitet	Styrka i teorierna
Services	Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985), Grönroos (2004), Grönroos (2008)	14080, 535, 544	Well validated	Dominating
Service management	Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985), Regan W.J. (1963), Grönroos (2004), Grönroos (2008)	14080, 883, 535, 544,	Well Validated	Dominating
Supporting service quality	Berry, Zeithaml & Parasuraman (1985), Grönroos, (1990), Edvardsson, 1998	573, 133 , 85,	Some validation	Dominating
Quality assurance in service companies	Grönroos (1990), Redman & Mathews (1998), Ueno (2010)	133, 93, 31	Limited validation	Proposed new theory

Figur 6. State- of- the- art: Tjänstemarknadsföring. Egen bearbetning.

3.2.2. De sju aktiviteterna

Den andra delen av matrisen består av de sju aktiviteterna som möjliggör operationaliseringen av organisationens strategiska planering och kvalitetssäkring. De sju aktiviteterna presenteras som: *Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & belöning, Kommunikation och Organisationskultur.*

Teori	Referenser	Citeringar	Validitet	Styrka i teorierna
Features supporting service quality	Ueno (2010),Ueno (2008), Redman & Mathews (1998)	133, 22, 93	Limited validation	Proposed new theory
Recruitment and selection in service organizations	Schneider & Bowen (1993),Ueno (2010),Ueno (2008), Berry & Parasuraman (1992), Chan (1996), Granovetter (1973), Heraty & Morley (1998), Judge & Ferris (1992), Raub & Streit (2006), Redman & Mathews (1998)	678, 133, 22, 149, 206, 193, 29, 210, 30, 93	Some validation	Dominating
Training in service organizations	Ueno (2010),Ueno(2008, Redman & Mathews (1998) 93, Brown (1994), Harris & Chernatony (2001), Kelly (1993), McDonald, de Chernatony & Dall'Olmo Riley (2001),	133, 22, 93, 25, 508, 24, 279, 27	Some validation	Dominating

	Wills (1994)			
Teamwork in service organizations	Zeithaml, Berry & Parasuraman (1998), Ueno (2010), Ueno (2008), Redman & Mathews (1998), Berry & Parasuraman (1992), Conti & Kleiner (1997), Ingram & Desombre (1999), Rabley (2003), Tjosvold (1963)	1778, 133, 22, 93, 149, 38, 36, 11, 12	Some validation	Dominating
Empowerment in service organizations	Chebat & Kollas, 2000, Ueno (2010), Ueno (2008), Redman & Mathews (1998) 93 Lee, Nam, Park & Lee (2006), Rafiq & Ahmed (1998)	245, 133, 22, 93, 81, 94	Limited validation	Proposed new theory
Performance appraisals and reward in service organizations	Ueno (2010), Redman & Mathews (1998), Ueno (2008)	133, 93, 22,	Limited validation	Proposed new theory
Communication in service organizations	Zeithaml, Berry & Parasuraman (1998), Ueno (2010), Ueno (2008), Redman & Mathews (1998) 93, Grönroos, C. (2004).	1778,133, 2293, 535	Well validatet	Dominating
Culture in service organizations	Ueno (2010), Ueno (2008) Redman & Mathews (1998) 93, Bowen, Schneider & Kim, (2000)	133, 22, 93, 51	Limited validation	Proposed new theory

Figur 7. State- of- the- art: De sju aktiviteterna. Egen bearbetning.

3.2.2. Tjänsteföretagets individuella förutsättningar & organisatoriska egenskaper

För att kvalitetssäkra en erbjuden tjänst bör de sju aktiviteterna implementeras i organisationens dagliga verksamhet. Implementationen kan dock variera mellan olika tjänsteföretag och därför finns ett behov av att skapa större förståelse för hur de olika tjänsteorganisationerna arbetar med de sju aktiviteterna. För att skapa en större förståelse kan arbetet med de sju aktiviteterna utforskas genom att fokusera på hur de organisatoriska egenskaperna påverkar de sju aktiviteterna. Baserad på detta innehåller den tredje delen av matrisen därmed forskningsartiklar kring tjänsteföretagets individuella förutsättningar och organisatoriska egenskaper.

Teori	Referenser	Citeringar	Validitet	Styrka i teorierna
Service Companies individual circumstances	Edvarsson & Olsson (1996), Ueno (2009)	550, 1	Some validation	Dominating
Service Companies organizational characteristics	Edvarsson & Olsson (1996), Ueno (2009)	550,1	Some validation	Dominating
Non- profit service organizations	Jaskyte & Dressler (2000), Anheier (2000)	110, 172	Limited validation	Proposed new theory
Organizational structures	Miles & Snow (1986), Berry, Zeithaml & Parasuraman (1990).	1933, 544	Well valitadet	Dominating
Organizational resources	Grönroos, C. (1984)	4045	Well valitadet	Dominating
Individual organizational characteristics and their affect to the promotion of service quality	Ueno (2009)	1	Limited validation	Proposed new theory

Figur 8. State- of- the- art: Organisatoriska egenskaperna. Egen bearbetning.

3.3 Urval

För att utveckla Uenos (2010) studie av kvalitetssäkring, vill vi göra ett ingående studium av ett enda fall. På grundval av relevans ansåg vi att en fallstudie på ett av Sveriges mest framgångsrika tjänsteföretag inom sin bransch var mest lämplig i förhållande till syftet. Med utgångspunkt i detta, och utifrån vår egen nyfikenhet, anser vi att detta fall kan bidra med idéer och tankeuppslag på hur tjänsteföretag kan uppnå en mer kundorienterad och flexibel kvalitetssäkring. Mer specifikt har vi valt att studera träningsorganisationen Friskis&Svettis.

Eftersom Friskis&Svettis erbjuder en renodlad tjänst i form av träning och är en av Sveriges största aktörer inom sin bransch föll det sig naturligt att vi valde denna organisation. Hela fem procent av Sveriges befolkning är medlem i F&S (Friskis&Svettis, 2013a). Vidare är Friskis&Svettis uttalade mål att erbjuda: ”...lustfylld och lättillgänglig träning av hög kvalitet till alla.”(Personlig intervju, R7, 2013-04-17) och har även fått utmärkelse av Svenskt Kvalitetsindex för att ha ”Sveriges nöjdaste medlemmar” (Friskis & Svettis, 2013b). Med utgångspunkt i detta ansåg vi att det kunde vara intressant att titta på hur just denna organisation bedriver sin kvalitetssäkring.

Då Friskis&Svettis består av 159 medlemsföreningar har vi på grund av en begränsad tidsram valt att belysa kvalitetsarbetet i medlemsorganisationen Friskis&Svettis i Gävle. Varför vi valde Friskis&Svettis Gävle motiveras av att en av studiens forskare; Linda Elsborg sen fyra år arbetat som instruktör och ledare i föreningen. Hennes inblick i föreningens arbete med de sju aktiviteterna har bidragit med nödvändig förförståelse i arbetet och har simplificerat den

empiriska arbetsprocessen. Ett bekvämlighetsurval har därför använts. Bekvämlighetsurval kännetecknas av att man använder rådande omgivning som urval och är en metod som kan användas vid undersökningar där man vill erhålla olika perspektiv på ett problem (Ferber, 1977, 57; Trost, 2012, 31). Vidare är bekvämlighetsurvalet relevant när en social grupp ska studeras och man vill försäkra sig att urvalet är relevant för att erhålla ett korrekt resultat (Ferber, 1977, 58). Detta ansåg vi faller in på vårt syfte.

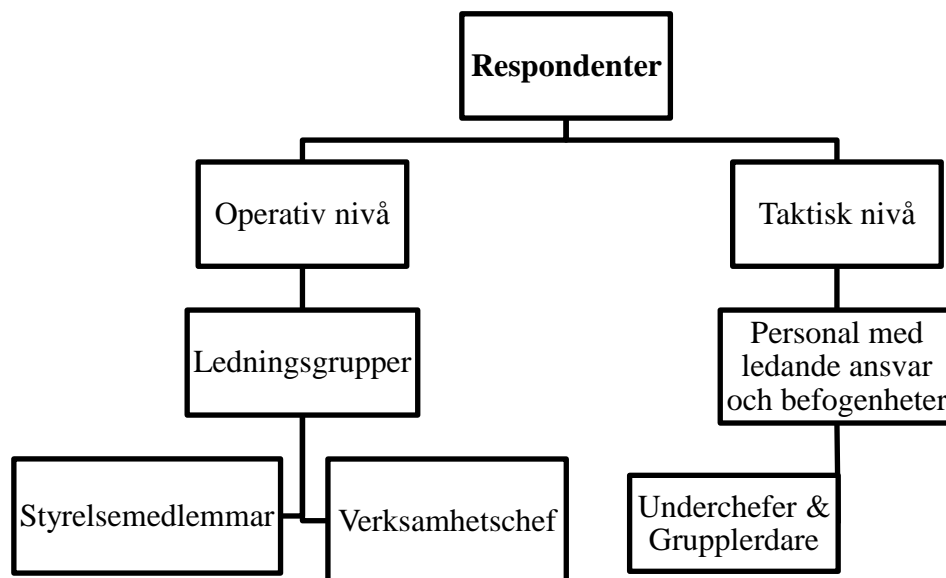
I och med vi valt att göra en fallstudie på Friskis&Svettis i Gävle tillkommer en viss problematik. Problemet är att denna typ av studie kan begränsa arbetets generella tillämpning inom det företagsekonomiska området (Flyvbjerg, 2003/04, 185; Teorell & Svensson 2007, 82). Dock vill vi här redogöra att vårt fokus ligger i att bygga vidare på Uenos (2010) forskning och för att lyckas med detta måste vi enligt forskaren själv fördjupa oss i arbetet som formas i ett specifikt fall, ett tjänsteföretag. Det är endast genom att göra på detta sätt som Ueno (Ibid) menar att vi kan få en nödvändig och detaljerad inblick i kvalitetsarbetet. Vi är medvetna om att varje tjänsteorganisation är unik, men vi tror att genom att utveckla Uenos (Ibid) studie kan vi bidra med nya inslag, tankeuppslag och idéer om hur tjänsteföretag rent praktiskt kan arbeta för att få en mer flexibel och kundanpassad kvalitetssäkring i tjänsteföretag. För att få en inblick i arbetet med de sju aktiviteterna måste vi ”... *tränga oss in i och bli en del av den empiriska studien*” (Dalen, 2007, 15). För att åstadkomma detta har vi med inspiration från Kvale & Brinkmann (2009, 17) valt att använda kommunikation och förförståelse som verktyg för att lyckas tränga in i det valda studieobjektet. Samtidigt behöver vi använda oss av metoder som gör att vi kan få informationsrika svar från respondenterna. Vi har därför valt att genomföra 10 *semistrukturerade djupintervjuer* (Bryman & Bell, 2005, 363).

I semistrukturerade djupintervjuer utgår vi från ett antal förutbestämda intervjufrågor där vi intervjuar de utvalda respondenterna. Dessa intervjufrågor är kopplade till de sju aktiviteterna och tjänsteföretags organisatoriska egenskaper (Bryman & Bell, 2005, 363). Val av intervjufrågor tar sin form utifrån frågeställningen; Hur. Genom att ställa denna fråga har vi kunnat undvika slutna ”Ja- och Nej”- frågor. Samtidigt bidrar Hur- frågeställningen till informationsrika och utförliga svar från respondenterna (Jacobsen, 1993, 99; Dalen, 2007, 32). Val av intervjufrågor har även gjorts i utgångspunkt att de ska vara öppna. På så sätt har vi lyckas att öppna upp för diskussion och ge respondenterna utrymme till att svara på sina individuella sätt. När intervjufrågorna formades var det också viktigt för oss att de var av sådan karaktär att vi som forskare kunde ställa uppföljningsfrågor (Bryman & Bell, 2005, 362-263). Genom att ställa följdfrågor har vi kunnat få informationsrika svar från respondenterna och därmed också få en djupare inblick i kvalitetssäkringsarbetet. Vidare, genom att ställa intervjufrågor som öppnar upp för diskussion kan svar och frågor hamna i ordning (Bryman & Bell, 2005, 362-263). Detta kan leda till att diskussionen svävar ifrån ämnet. För att lyckas öppna upp för diskussion, men samtidigt förhålla oss inom ramarna för studien, har vi valt att använda oss av en så kallad *intervjuguide* (Bryman & Bell, 2005, 363).

Intervjuguiden (se bilaga s.70) kan förklaras som en arbetsgång, en mall av arbetssteg för hur vi som forskare bör gå tillväga för att få svar på de frågeställningar som vårt syfte kräver (Dalen, 2007). Intervjuguiden har därför hjälpt oss att kunna följa en viss röd tråd under

intervjuförfarandet. Den har även gjort det lättare för oss att inte flyta ifrån ämnet. Om det hände kunde vi alltid gå tillbaka till intervjuguiden och följa de steg som intervjuguiden bestod av. En intervjuguide är därför enligt Bryman & Bell (2005, 370) ett verktyg för att styra framgångsrika intervjuer. För att testa intervjuguiden och intervjufrågornas relevans och funktion valde vi att utföra två pilotintervjuer (Bryman & Bell, 2005, 270). I vårt fall valde vi att utföra pilotintervjuer på två medarbetare i det valda studieobjektet. Genom pilotintervjuerna kunde vi sen omformulera vissa frågor för att de skulle passa för ändamålet (Ibid).

Vi har valt fallstudiens *respondenter* utifrån Eriksson & Wiedersheim-Paul (2011, 28-29) förklaring. Enligt författarna ska respondenterna väljas ut på så sätt att valet sammanfaller med vem som ska kunna dra nytta av studiens resultat. Då vi genom denna studie vill bidra till idéer om hur ledningsgrupper kan arbeta för att kvalitetssäkra en erbjuden tjänst. Från företagets operativa och taktiska nivå har vi valt att intervju styrelsemedlemmar, verksamhetschefer och medarbetare med ledande arbetsuppgifter i företaget.



Figur 9. Val av respondenter. Egen bearbetning.

3.4 Genomförande av djupintervjuer

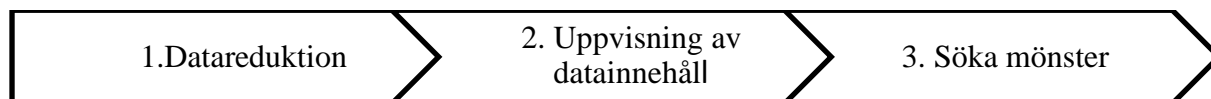
Tidskravet för varje intervju skiftade mellan olika respondenter, men riktlinjen var att alla intervjuer skulle ta lika lång tid (Lanz, 2007,s.60; Gillham, 2008, 103). Med utgångspunkt i detta tog varje intervju ta ungefär en till två timmar. Tanken var att respondenterna skulle få god tid på sig att svara, samt möjligheten till att diskutera och ställa uppföljningsfrågor. Det viktigaste här var att få en tillräckligt bra bild av arbetet med de sju aktiviteternas och de organisatoriska egenskapernas påverkan i detta arbete. Varje intervju spelades in för att vi skulle kunna följa med i samtalen utan att behöva fokusera på att anteckna (Bryman & Bell, 2005, 374). Detta anser Bryman & Bell (2005, 370) är en förutsättning för att vi som forskare ska kunna få med fraser, uttryck och sammanhang för att i nästa steg kunna utforma

trovärdiga tolkningar. Intervjuförfarandet tog plats i ett avskilt rum på Friskis&Svettis Gävles huvudkontor. Detta har vi ansett varit nödvändigt för att respondenterna skulle känna sig bekväma med att uttrycka mening och känslor (Bryman & Bell, 2005, 368). Med den tidsramen vi hade, kom vi upp till tio respondenter.

Intervjuguiden inleds med att vi förklarade intervjuens syfte. Därefter fick respondenten dela information som ålder, kön, namn, position i organisationen, antal år i organisationen och frågor om själva företaget. På så vis blev det enklare för oss som forskare att placera in respondentens svar i ett sammanhang (Bryman & Bell, 2005, 269-270). Genom att ställa enklare frågor menar forskare att man skapar ett öppet klimat, vilket är en förutsättning för att respondenterna skall vilja dela med sig av sina tankar och åsikter på ett sanningsenligt sätt (Dalen, 2007, 31; Svensson & Starrin, 1996). Efter inledande frågor övergick intervjun till specifika frågor med fokus på företagets organisatoriska egenskaper och hur organisationen arbetar med de sju aktiviteterna (Bryman & Bell, 2005, 269). Genom dessa mer konkreta och detaljerade frågeställningar lyckades vi svara på studiens syfte (Dalen, 2007, 31). Om vi uppfattade att respondenten inte förstod frågan, har vi under varje intervjufråga försökt förklara olika begrepp/ord och fraser. Enligt Eriksson & Wiedersheim- Paul (2011, 97-106) är detta en förutsättning för att kunna vägleda respondenten. Avslutningsvis har vi summerat varje intervju och gett respondenterna utrymme att komma med eventuella övriga frågor.

3.5 Metod för presentation & analys av empirisk studie

För att kunna bearbeta den data som erhöles, behövde vi bearbeta, sortera och kontrollera ljudinspelningarna. Med utgångspunkt i detta genomfördes en *transkribering* (Strauss & Corbin, 1998; Lanz, 2007). Transkriberingen utformades genom att vi skrev ut varje ljudinspelning i sin helhet med tillhörande frågor till en löpande text (Jacobsen, 1993, 10). Detta gav oss ett ostrukturerat textmaterial, vilket berodde på att många av respondenternas svar, och även våra frågor, kunde komma i en ostrukturerad ordning. Vi försökte därför sortera in respondenternas svar efter de intervjufrågor som återfinns i vår intervjuguide (se bilaga s.70). På detta vi kunde vi sortera in textmaterialet efter de sju aktiviteterna och de tre organisatoriska egenskaperna, vilket också gjorde det lättare för oss att presentera den empiriska datan. För att presentera och analysera det valda textmaterialet har vi valt att använda Miles & Hubermans (1994, 10-12) analysmodell. Modellen består av tre faser; datareduktion, uppvisning av datainnehåll och söka mönster.



Figur 10. En modell för kvalitativ databearbetning och analys. (Efter Miles & Huberman, 1994, 10-12)

För att *reducera data* utgick vi från syftet och vår teoretiska referensram. Vi utgick från tolkningar av respondenternas svar och reducerade den data som inte kunde påvisas eller

kopplas till arbetet syfte. Detta ansåg vi var nödvändigt för att kunna söka mönster och analysera den empiriska informationen på effektivt sätt. Vi gick sedan igenom samtliga transkriberade intervjuer och markerade texter och meningar utifrån ett helhetsperspektiv (Svensson & Starrin, 1996, 110). Detta gjordes för att sedan kunna koppla till intervjuguidens intervjufrågor och sortera bort irrelevant information.

Vi har valt att *presentera data* i matrisform. Genom att presentera data i matriser kan vi enligt forskare (Miles & Huberman, 1994, 11) presentera inhämtad information på ett komprimerat sätt. Utifrån matriserna har vi sedan kunnat avläsa mönster, dra paralleller och slutsatser (Friedrich, 2008, 12). Vi genomförde uppvisandet av datainnehåll på följande sätt:

- Genom att jämföra begrepp, ord och meningar, som vi ansåg kunde kopplas till arbetets syfte och intervjufrågor, kunde vi sortera och organiserade in reducerad data i åtta olika matriser. Sju av matriserna presenterar den data vi kunde härleda till de intervjufrågor som berör de sju aktiviteterna; *Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & belöning, Kommunikation och Organisationskultur*. Den sista matrisen presenterar den data som kan härledas till de intervjufrågor vi ställde kring tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper.
- Efter att vi kopplat ihop relevant text med relevant intervjufråga, dvs. kopplat ihop relevant text med respektive aktivitet och organisatoriska egenskaper i varsin matris, kunde vi bilda dimensioner för att avspegla innehållet.
- I det vertikala ledet klistrades de olika intervjufrågor som vi ställde i själva intervjuförloppet in.
- I det horisontella ledet klistrade vi in respondenterna i tre grupper. Respondenterna delades in i tre grupper med utgångspunkt i deras roll, uppgift och förmåga att kunna svara på intervjufrågor. Svaret från respondenterna har, i förhållande till de respektive intervjufrågorna, separerats ur sitt sammanhang för att bli klistrat in i matrisens fack. Genom att kategorisera svaren i dimensioner blev det lättare för oss att avläsa mönster från den empiriska studien.

Det sista steget i vår kvalitativa analys var att *söka mönster* från arbetets empiriska resultat. Med utgångspunkt i syftet har vi kunnat avläsa mönstret på två sätt. För att besvara första delen av vårt syfte, dvs. ”att belysa arbetet med de sju aktiviteterna”, har vi valt att ha ett analyskapitel. Här presenterar vi mönstren vid att jämföra utfallet av hur tjänsteföretaget arbetar med de sju aktiviteterna med vår teoretiska referensram. De gråmarkerade facken i matrisen beskriver ett mönster och benämns med ”A1, A2, A3 ... osv.”. Dessa mönster förklaras sedan under analyskapitlets första del. När vi sökte mönster i matriserna har vi utifrån studiens teoretiska referensram och syfte valt att tolka mönster och samband på så sätt att vi utgått och följaktligen ställt oss frågorna; *Hur det arbetas med de sju aktiviteterna?* och *Vilka är företagets organisatoriska egenskaper?*. För att finna svar på dessa frågor har vi jämfört respondenternas svar med varandra. På så sätt har vi kunnat avläsa likheter och olikheter i ord, begrepp och meningar för att närma oss ett sammanstämt svar som vi jämförde med den teoretiska referensramen.

För att besvara syftets andra del, dvs. *”belysa de organisatoriska egenskapernas påverkan i arbetet med de sju aktiviteterna”*, har vi valt att presentera ytterligare ett analyskapitel. I detta avslutande analyskapitel diskuterar och reflekterar vi kring svaren som vi kunde avläsa i matris 8, med svaren vi kunde avläsa från matriser 1-7. Här har vi utgått och följaktligen ställt oss frågan; *Hur påverkar företagets organisatoriska egenskaper; företagsform, organisationsstruktur och resurser arbetet med de sju aktiviteterna?*. För att finna svar på denna fråga har vi försökt avläsa koppling mellan svaren vi fick i matris 8 med svaren vi fick från respektive matris för de sju aktiviteterna. Att avläsa arbetets delar på detta sätt skapar en helhetsbild av fenomenet (Svensson & Starrin, 1996, 69).

3.6 Presentation av respondenter

Då vi önskar att få en så ärlig bild som möjligt av organisationens arbete med de sju aktiviteterna har vi erbjudit respondenterna möjligheten till att vara anonyma. På detta sätt har vi fått ett stort utbyte av intern och detaljerad information. Vi har därför valt att utesluta respondenternas namn och valt att namnge med en bokstav och en siffra; R1-R10:

- R1: Medarbetare med utökat ansvar för gympaverksamheten (Personlig intervju, 2013-04-16).
- R2: Medarbetare med utökat ansvar för gympa verksamheten med ansvar för ledaruppföljningar (Personlig intervju, 2013-04-19).
- R3: Anställd medarbetare med utökat ansvar för värdar och reception (Personlig intervju, 2013-04-18).
- R4: Anställd medarbetare med ansvar för gym och reception (Personlig intervju, 2013-04-16).
- R5: Före detta verksamhetschef. Jobbar i dagsläget som ideell funktionär i organisationen med utökat ansvar för kvalitetsuppföljningar för ledare. R5 är även ansvarig för LUF- gruppen och har sen lång tid tillbaka jobbat inom olika verksamhetsområden i föreningen (Personlig intervju, 2013-04-15).
- R6: Verksamhetschef. R6 ansvarar för det operativa arbetet på F&S Gävle (Personlig intervju, 2013-04-17).
- R7: Före detta styrelsemedlem i F&S Gävles styrelse. Utbildad ekonom. Var suppleant i styrelsen och statistikansvarig (Personlig intervju, 2013-04-17).
- R8: Styrelsemedlem i F&S Gävles styrelse. Är ordförande i styrelsen och jobbar med uppdrag av mer operativ karaktär (Personlig intervju, 2013-04-19).
- R9: Styrelsemedlem i F&S Gävles styrelse. R9 är ordinarie ledamot och har suttit i styrelsen sen en längre tid tillbaka. Utbildad ekonom och har ansvar för marknadsföring (Personlig intervju 2013-04-19).
- R10: Styrelsemedlem i F&S Gävles styrelse. R10 var sen tre år tillbaka sekreterare i styrelsen och sen tidigare jobbat som ordförande (Personlig intervju, 2013-04-22)

4. Resultat & Analys

I detta kapitel presenterar vi fallstudiens resultat i form av 8 matriser med rubriker som representerar de sju aktiviteterna och företagets organisatoriska egenskaper. I kapitlets sista del analyserar vi resultatet på två sätt. I analysens första del identifierar vi mönster för respektive aktivitet och organisatoriska egenskaper. I analysens sista del diskuterar och

reflekterar vi kring företagets organisatoriska egenskapers påverkan i arbetet med de sju aktiviteterna med hjälp av en figur.

4.1 Presentation av empirisk matris

I enlighet med avsnitt *”3.5 Metod för presentation & analys av empirisk studie”*, har vi valt att presentera innehållet av våra kvalitativa djupintervjuer i 8 matriser. Matriserna gjorde det möjligt för oss att analysera svar och mönster från det empiriska resultatet på ett överskådligt sätt. För att utläsa resultatet har vi utformat dimensioner i respektive matris med följande anvisningar; i vertikalt led kategoriseras de sju aktiviteterna och organisatoriska egenskaper. Bland dessa kategorier avläses underkategorier som representerar en intervjufråga. I det horisontella ledet kategoriseras matrisernas kolumner efter respondenterna som deltagit i vår fallstudie. Respondenterna delades in i respektive kategorier med utgångspunkt i roll, uppgift och deras förmåga till att svara på intervjufrågorna. Fråga och svar från respondenterna kan avläsas i matrisens celler. De gråmarkerade cellerna vill påvisa ett mönster. Hur läsaren ska tolka dessa mönster förklaras mer ingående i avsnitt *”3.5 Metod för presentation & analys av empirisk studie”*.

Urval & rekrytering	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster A1</p> <p>Arbetar F&S Gävle med urval & rekrytering?</p>	<p>Ja, Rekrytering sker kontinuerligt av ledare och värdar.</p>	<p>Ja, vi skiljer mellan rekrytering av anställda, ledare, värdar och styrelsemedlemmar.</p>	<p>Rekrytering av värdar och ledare sker kontinuerligt, mer sällan sker det för anställda och styrelsemedlemmar.</p>
<p>Mönster A2</p> <p>Kan du berätta hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för de anställda?</p>	<p>Viktigt att medarbetarna är informerade om förväntningar. Måste veta vad jobbet innebär. Måste från början känna till arbetsuppgifter, värderingar, ansvarsområden och hur mycket tid man skall tillbringa på F&S. Fördel om personen har ett intresse för träning, F&S ide och det ideella engagemanget.</p>	<p>Föreningens verksamhetschef har huvudansvaret för rekrytering av anställda på kontoret. Detta startar genom att vi gör en "traditionell" sökning där vi lägger ut en annons i tidning/web. Som anställd krävs behörighet i form av utbildning som den specifika anställningen kräver. Vi tittar på om personen tror gott om människor. Att personen har ett öppet sinne och är positiv. En person som vill se och möta andra människor. Någon som leverera utstrålning och har ett genuint servicetänk.</p>	<p>Anställda ska vara serviceminded och finnas till för medlemmarna och se till att motionärerna trivs och blir sedda.</p>
<p>Mönster A3</p> <p>Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för föreningens ledare/instruktörer.</p>	<p>Bra om personen har bra egenskaper och en personlighet som passar in i verksamheten. T.ex. en personen är utåtriktad, positiv och glad. Personen bör ha ha taktkänsla, ledaregenskaper och förmåga att kunna styra en grupp. När vi sen valt ut medarbetare av rätt material får kandidaten gå vidare till en intervju som vanligtvis hålls på kontoret av redan befintliga ledare och/-eller ansvariga för den tjänst som medarbetaren söker.</p>	<p>Rekrytering av ledare startar med en allmän förfrågan där man bjuder in till en "informationsträff". Då vi har ett stort utbud av träningsgrenar ansvarar respektive träningsgrupp (spinning, gympa, gym och övrig gruppträning) för sin egen informationskväll. Utöver detta frågar vi potentiella medlemmar ifall de vill vara med.</p> <p>På dessa möten berättar redan befintliga ledare och värdar om tjänsten och vilka förväntningar som ställs. I nästa steg kan intresserade fylla i en ansökan och om personen är intressant för organisationen går han/hon vidare till en intervju. Om personen i nästa steg går vidare får personen utföra en uppgift samt göra ett "mini-pass" i en audition.</p>	<p>Instruktörer skall vara glada, utstråla energi, besitta ledaregenskaper och vara kunniga inom det man vill hålla på med.</p> <p>Vid rekrytering av ledare är det viktigt att välja personer som t.ex. har fysik, taktkänsla men också ett intresse för att leda.</p> <p>Våra ledare är våra främsta marknadsförare och som tillfrågar sina kompisar och på så sätt kan vi värva in nya ledare.</p>
<p>Mönster A4</p> <p>Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen</p>	<p>När vi rekryterar värdar annonserar vi på hemsidan och i våra lokaler. Föreningen arrangerar informationskvällar till värdar där befintliga medarbetare berättar om tjänsten samt informerar om förväntningar. När man gjort ett urval får kandidaten gå vidare till en intervju som vanligtvis hålls på kontoret av rekryteringsansvariga för värdar. Utöver</p>	<p>Rekrytering av värdar startar med en allmän förfrågan där man bjuder in till en "informationsträff". På dessa möten kan intresserade fylla i en ansökan och om personen är intressant för organisationen går han/hon vidare till en intervju</p>	<p>Värdar ska vara serviceminded och finnas till för medlemmarna och se till att motionärerna trivs och blir sedda.</p> <p>Rekrytering av värdar snurrar på lite av sig, många pratar med sina vänner.</p>

ser ut för föreningens värdar.	detta frågar vi potentiella medlemmar ifall de vill vara med. En värd bör gilla att möta människor. Personlighetsmässigt bör värden vara öppna, sociala, trevliga och stresståliga.		
Mönster A5 Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för föreningens styrelsemedlemmar.		Tydliggöra krav och göra rätt för de fackliga. Viktigt att människor vi rekryterar vet om den ideella aspekten och att personen vill vara här utifrån ett intresse. Att tydliggöra ansvar så att medarbetaren får en tydlig bild av vad han/hon ger sig in på.	Vid rekrytering av styrelsemedlemmar har man som medlem i styrelsen ett tungt ekonomiskt ansvar. Som styrelsemedlem bör man därför ha någon form av utbildning inom ekonomi, juridik och personalansvar. Rekrytering av styrelsemedlemmar startar med att man frågar befintliga om de vill sitta kvar i styrelsen därefter sker intervjuer med potentiella kandidater. Rekryteringen sker sen på grundval av en valberedning. På varje årsmöte väljs det ut en valberedning som består av veteraner med många kontakter inom F&S organisationen. Denna valberedning väljer ut ett antal personer som ska sitta i styrelsen.

Utbildning	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
Mönster B1 Arbetar F&S Gävle med internutbildning?	Vi arbetar med internutbildningar på ledare och det sker centralt och anordnas av F&S Riks. Internutbildningar av värdar sker lokalt i Gävle.	Vi arbetar med utbildningar, vidareutbildningar och inspirationsutbildningar för alla våra ideella medarbetare som skall jobba som värdar och ledare/instruktörer.	Vi internutbildar inte de anställda då de anställda har med sig en grundutbildning för den specifika arbetsuppgiften. Därför ser kravet på internutbildning annorlunda ut i jämförelse med ledare och värdar
Mönster B2 Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens anställda?		De anställda ska redan ha en utbildning med sig när de rekryteras. Annars får de gå på olika kurstillfällen om så önskas.	De får även genomgå en dagsutbildning för att inskolas och lära sig föreningens värderingar, version och mål.
Mönster B3		Utbildningsprocessen börjar med att alla nya ledare får en fadder. Ledare skickas på en "Steg 1"- utbildning och en "prepp"-	

<p>Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens ledare/instruktörer?</p>		<p>utbildning på uppdrag av Riks. I steg 1- utbildningen lär sig ledaren det generella kring träningsfysiologi, anatomi och F&S idé. Efter detta tillfälle coachas ledaren av en fadder innan personen skickas till en ”träningformsutbildning- steg 2”. Denna utbildning fokuserar på den träningsform som ledaren vill leda. Vanligtvis tar processen ca ett år. När ledaren är färdig med ”Steg 2”, licensieras ledaren och utvärderas i en diplomering och slutaudition. Denna slutaudition leds av befintliga examinerare.</p>	
<p>Mönster B4</p> <p>Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens värdar?</p>	<p>Värdarna får vara med på värddagar. Här lär sig medarbetarna både det teoretiska och praktiska vad det gäller att jobba som värd för föreningen.</p>	<p>Värdar skickas på ”värddagar” i Gävle. I utbildningsprocessens första del får alla nya värdar och ledare en fadder.</p>	
<p>Mönster B5</p> <p>Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens styrelsemedlemmar?</p>			<p>Nya styrelsemedlemmar skickas på 2- dagars utbildning som Riks ansvarar för. Utbildningen ska ge oss kännedom om vision, verksamhetsidé, ändamål och värderingar. Vi får information om uppgifter och konkreta förväntningar.</p>

Teamarbete	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster C1</p> <p>Jobbar F&S Gävle aktivt med teamarbeten i sin verksamhet?</p>	<p>Ja, vi har olika grupper som samarbetar med varandra.</p>	<p>Hela organisationen kan ses som ett team där vi alla delar det gemensamma målet att hitta glädje i träningen – detta håller oss samman. För att i praktiken göra detta möjligt jobbar vi i grupper.</p>	<p>Grupparbeten är i fokus där medarbetarna delas in beroende på vad man har för arbetsuppgifter. Tillsammans ska vi ”serva” våra medlemmar.</p> <p>Teamarbeten sker på olika plan, beroende på vilken ”funktion” man har inom organisationen. I Gävle kan vi dela upp teamarbetet mellan värddar, ledare, anställda, styrelsemedlemmar och valberedning. Varje grupp har en gruppleddare.</p>
<p>Mönster C2</p> <p>Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på de anställda?</p>	<p>Avlönad personal är; verksamhetschefen, samordnare för gymna och övrig gruppträning, ekonomi, gym- och lokalansvarig, receptionsansvarig, vårdansvarig, kommunikationsansvarig, IT-, teknik- och lokalansvarig.</p>	<p>Teamarbetet hos de anställda fungerar bra då vi alla strävar mot samma mål – och det är att finnas till för våra medlemmar och att stötta de ideella medarbetarna så att de kan göra ett bra jobb.</p> <p>I grupparbeten sker utbyten av kompetens och är sätt för oss att stärka kommunikationen inom organisationen och kan på det sättet säkerställa att vi lever våra värderingar.</p>	<p>De anställda på kontoret kan anses vara ett team.</p> <p>Genom möten kan vi stärka teamkänslan då denna är viktigt för oss då vi jobbar i grupp där alla värderas lika.</p>
<p>Mönster C3</p> <p>Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på föreningens ledare/instruktörer?</p>	<p>Alla ledarformer; gym, gymna, spinning och övrig gruppträning bildar en egen grupp. Respektive grupp kan sen delas in i subgrupper där t.ex. gymna som är den största träningsreformen kan delas in i Gymna Bas/ Gymna Medel(vilken intensitetsnivå varje pass har). För att möjliggöra kvalitetsuppföljningar och rekrytering av ledare/instruktörer har vi en ledaruppföljningsgrupp och en rekryteringsgrupp.</p>	<p>Teamarbetet börjar redan innan medarbetarna åker på utbildning. Varje ledare får en fadder. Faddern ser till att funktionären kommer in i gänget och coachar ledaren fram tills ledaren har blivit examinerad.</p> <p>Vi kan inspirera varandra och se till att alla tänker lika.</p>	<p>Ledargrupperna kan delas in i olika subgrupper beroende på vilken träning man leder. Genom att dela in grupper i subgrupper blir det enklare en stor grupp. Om en grupp blir för stor saknas en viss gruppkänsla och det är lättare att hantera små grupper.</p> <p>Varje grupp har en ”lagledare” vars uppgift är att hålla kontakten med de anställda och verksamhetschefen. Det är i grupperna man pratar ut om olika saker och det är gruppleddaren som i nästa steg kommunicerar ”uppåt”.</p>
<p>Mönster C4</p> <p>Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på</p>	<p>Alla värddar jobbar i team baserat på var man är värd någonstans. För kvalitetsuppföljningar och rekrytering av värddar finns det även en rekryteringsgrupp och värdduppföljningsgrupp.</p>	<p>Teamwork börjar redan innan medarbetaren utbildas. Varje värd får en fadder. Faddern ser till att värden kommer in i gänget och coachar värden fram tills värden har blivit examinerad.</p>	<p>Det är alltid bra att jobba i team – man lär sig från varandra och tillsammans kan vi uppnå målet med att hitta glädje i träning.</p>

föreningens värddar?	När vi jobbar i grupper är det lättare att bolla idéer med varandra, ta upp frågor eller olika nyheter. Det blir lättare för oss att träffa, lära känna varandra och stötta varandra till att göra bättre och för att skapa samhörighet.		
Mönster C5 Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på föreningens styrelsemedlemmar och valberedning?			Styrelsen kan ses som en grupp då vi delar målet i att jobba och finnas till för våra medlemmar. Vi ska representera våra medlemmar på årsstämman och vi behöver därför vara eniga om vilka idéer vi vill ta med oss och presentera på årsmötet. Valberedningen jobbar för att tillsammans utse en styrelse.

Medarbetarskap	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
Mönster D1 Arbetar F&S Gävle aktivt med medarbetarskap? Varför?	Ja, i och med att organisationen är ideell är medarbetarna här på grund av att de vill vara här, och de flesta som vill utvecklas inom organisationen har också drivet till att tycka till, förändra och uttrycka sina åsikter. Därför är det viktigt att vi arbetar med medarbetarskap.	Då organisationen är ideell är det viktigt att medarbetarna får belöning i form av medbestämmande där medarbetarna skall kunna vara med och påverka.	Ja, då organisationen är ideell är medarbetarskap en förutsättning för att hela verksamheten skall fungera.
Mönster D2 Kan du beskriva hur föreningen arbetar med medarbetarskap med fokus på de anställda?		I form av utvecklingssamtal för de anställda. Här frågar vi medarbetarna om de har önskemål till att få utvecklas. Samtidigt säkerställer vi att medarbetarna vet inom vilka ramar de kan agera. Det är viktigt att den anställd till blir en del av arbetsgruppen. Att medarbetaren får utvecklas på jobbet och få vara med och bestämma och utveckla verksamheten.	Verskamhetschefen ansvarar för årliga utvecklingssamtal med de anställda. Här diskuterar man kring saker och ting gällande medarbetarens situation men även själva organisationens verksamhet.
Mönster D3 Kan du beskriva hur föreningen arbetar med medarbetarskap med fokus på	Det kommer mest "naturligt" i vårt dagliga arbete. Vi får påverka vårt eget arbete ganska mycket och säga vad vi tycker om olika saker. Man vill göra ett bra jobb när man får själv vara med och tycka till.	Vi har också stormöten där medarbetarna kan vara med och dela sina åsikter och idéer.	När det kommer till värddar och instruktörer sker medarbetarskap i stormöten där de får uttrycka åsikter och önskemål.

föreningens ideella medarbetare?	Man har så klart utbildningen och de riktlinjer och ramar man fick från den, men utöver det är det fritt till att arbeta på sitt individuella sätt.		
----------------------------------	---	--	--

Prestationsmätning & Belöning	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster E1</p> <p>Arbetar F&S Gävle med prestationsmätning?</p>	<p>Vi arbetar med utvecklingssamtal med ledare i form av en ledaruppföljning((LUF)- och värduppföljning(VUF) en gång per år.</p>	<p>Vi har utvecklingssamtal med de anställda och kvalitetsuppföljningar av värddar och ledare. VC har även kontinuerliga möten med styrelsen, personalen och funktionärerna.</p>	<p>För styrelsemedlemmar har vi utvecklingssamtal i form av kick- offs och föreningsledningsutveckling, ”FLUFF” till styrelsen. Denna form av utvecklingssamtal kan delas upp i en”FLUFF1” och ”FLUFF 2”.</p>
<p>Mönster E2</p> <p>Föreningen skiljer på prestationsmätning för anställda och ideella medarbetare. Kan du beskriva hur processen ser ut för de anställda?</p>		<p>Verksamhetschefen ansvarar för individuella utvecklingssamtal med de anställda. Här utvärderar vi medarbetarens arbetsuppgifter och utföranden och vad personen kan göra bättre. Viktigt att hela tiden kommunicera så att vi skapar samsyn på hur vi jobbar och vad kvalitet innebär. Vi ska också vara tillgängliga för att prata informellt.</p>	
<p>Mönster E3</p> <p>Kan du beskriva hur prestationsmätningssprocessen ser ut för de ideella medarbetarna?</p>	<p>Värduppföljning(VUF) sker genom personliga möten med värdansvariga. Här diskuterar om medarbetarens situation, t.ex. om man trivs bra på jobbet, i sin arbetsroll och om det finns någonting medarbetaren kan förbättra.</p>	<p>Ledaruppföljning(LUF) innebär att man följer upp ledaren under en dag/eller en träningstimme. Här diskuterar man och går igenom vad som är bra och vad som behöver förstärkas/utvecklas. Detta för att säkerställa att kvaliteten behålls och utvecklas men också för att ge en inblick i hur allt faktiskt är. För att se att ledarna följer F&S koncept men också ett sätt att föra en dialog med ledarna om det är något ledarna vill utveckla.</p>	<p>I ”FLUFF 1” stämmer man av om styrelsemedlemmarna är insatta i de 12 värderingarna och att man har kunskap om organisationen och riks. I ”FLUFF 2” kommer en grupp uppföljare från Riks, vanligtvis en jurist och en organisatör som intervjuar ledare, kontorets anställda och oss i styrelsen.</p>
<p>Mönster E4</p> <p>Arbetar F&S Gävle med belöningsystem? Hur i så fall?</p>	<p>Vi har inga uttalade belöningar.</p> <p>Vi har belöning i form av utbildning och känslan av att få hjälpa andra till att må bättre och känna sig gladare genom träning. Andra belöningar är träningskläder och skor.</p>	<p>Att jobba ideellt innebär att man utför åtagandet som grundar sig idéen från ett intresse och inte utifrån ett finansiellt behov. Vi har därför inget rent finansiellt belöningsystem, däremot finns det möjlighet att ge ideella funktionärer mer gruppsvar eller liknande arvode. Annars är utbildningar, sammankomster som t.ex. fester och event en form av belöning.</p>	<p>Vi avlönar de anställda och på så sätt kan lönen vara en sporre.</p> <p>Vi använder inte belöningsystem till våra ideella medarbetare då vår verksamhet är en ideell förening. Undantag har varit då vi har gett arvode till ledare som vi skickat på uppdrag.</p> <p>En typ av belöning kan ju vara glädjen, stoltheten och medarbetarskapet som kommer med att få jobba här.</p>

Kommunikation	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster F1</p> <p>Anser du att man kommunicerar inom föreningen på ett tydligt och bra sätt? Medarbetare/Avdelningar/grupper emellan?</p>	<p>Nej inte aktivt. Men man vet att man kan ge feedback till andra ledare utan att någon tar illa upp. Många av de ideella medarbetarna som jobbar i organisationen vill utvecklas och vill bli bättre för att kunna leverera bra kvalitet, därför måste vi kommunicera med varandra.</p> <p>I dagsläget får man säga sina åsikter och kan kommunicera öppet men den skulle kunna bli bättre.</p>	<p>Det finns ingen uttalad kommunikation men i dagsläget är kommunikation något som kan bli bättre.</p>	
<p>Mönster F2</p> <p>Om du fick beskriva hur ni kommunicerar med varandra, medarbetare och avdelningar emellan?</p>	<p>Via mejlen och vardagskommunikationen där medarbetare träffas i verkligheten. Vi som ideella medarbetare kan ju lättast kommunicera upp till de anställda och verksamhetschefen genom att antingen gå till personen direkt, men också ta upp saker på stormöten som vi har med respektive grupp. Det är i grupperna vi pratar ut om olika saker. Varje grupp har en "lagledare" och denna person kommunicerar vidare till verksamhetschefen.</p> <p>Kommunikationen är naturlig och avslappnad på så sätt att vi kan säga vår åsikt, får vara med och bestämma och känner att min röst blir hörd inom organisationen.</p> <p>Öppen och vänlig kommunikation.</p>	<p>I och med att organisationen är en stor ideell förening är det omöjligt för alla medarbetare att ha koll på allt, därför är det viktigt att man kan kommunicera på rätt sätt. Som verksamhetschef sänder vi ut ett informationsbrev om nyheter och liknande som vi tror att de ideella medarbetarna kan dra nytta av. Att sända ut detta brev är ett sätt för oss att kommunicera så vi alla är lika informerade.</p>	<p>Formellt sätt skickar VC ut informationsbrev. Genom informationsbrevet kan verksamhetschefen kommunicera ut till kontorets anställda och de ideella medarbetarna.</p> <p>Sen kan VC förmedla till styrelsen om styrelsen behöver skjuta till mer pengar eller inte.</p> <p>Öppen kommunikation.</p>

Organisationskultur	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster G1</p> <p>Arbetar ni aktivt för att påverka, upprätthålla och/eller utveckla en organisationskultur? Hur ser denna organisationskultur ut i så fall?</p>	<p>Den är avslappnad. Det är en bra stämning. Man vet att man alltid kan ge feedback utan att någon tar illa upp för vi som jobbar här vill utvecklas och bli bättre.</p> <p>Medarbetare kommer hit för att de vill komma hit, därför blir det också en schyst stämning. Man får säga sina åsikter och vi kan kommunicera öppet med varandra.</p>	<p>En stark och "glad" kultur. Det handlar om att man trivs att vara här, då kan och vill man göra ett bra jobb. Känner man att man har vänner här och att alla gör jobbet tillsammans märker motionärerna att det är en bra stämning inom organisationen.</p> <p>Som verksamhetschef arbetar man aktivt med olika aktiviteter för att få det att funka.</p>	<p>Man känner sig alltid välkommen. Alltid prestigelöst och vänlig. Du ska komma som du är. Ärlig kultur där man känner att man duger som man är.</p> <p>F&S Gävle är en mötesplats och erbjuder inte bara träning utan allt annat runtomkring spelar också roll för att skapa kvalitet till medlemmarna.</p>
<p>Mönster G2</p> <p>Förklara och motivera hur ni väljer att arbeta för att uppnå den organisationskultur ni har?</p>	<p>Genom rekrytering. Vi anställer medarbetare som har ett driv och passion för träning och vill att organisationen skall funka. Detta är viktigt för att vi ska få en god stämning i organisationen. På så sätt känner man sig trygg och att man trivs. Detta återspeglas sedan till allt vad vi gör.</p> <p>Mötet med våra kunder är det viktigaste och för att vi skall kunna ge kunden bästa upplevelsen är det viktigt att vi "utstrålar bra anda".</p>	<p>Den goda organisationskulturen skapas med hjälp av våra värderingar, den ideella idén och organisations verksamhetsidé.</p> <p>Genom att anställa personer som har en positiv tilltro och ett intresse på/för andra människor och detta genomsyrar hela organisationen.</p> <p>För att lyckas är det viktigt att vi har en bra och tydlig kommunikation till varandra, att vi inte glömmer bort varför vi är här och vem vi är till för. Därför är också organisationsstrukturen så viktig då den talar om hur vi ska jobba och vägleder hur vi ska kommunicera.</p> <p>Det viktigt att man redan i rekryteringsprocessen väljer ut medarbetare som vill jobba här och har en sjhysst inställning.</p>	<p>Ja, genom t.ex. att välja ut "rätta" medarbetare, utbilda medarbetare, tillämpa medarbetarskap. Också att utgå från organisationens idé och värderingar.</p> <p>Även genom olika gemensamma aktiviteter som hjälper oss stärka organisationskulturen.</p> <p>En organisationsstruktur som skapar tydlig rollfördelning. Vad som behöver undvikas är toppstyrd organisation som hämmar tjänstekvalitet. Att man istället har en organisationsstruktur där medarbetarna är till för medlemmarnas skull och inte tvärtom.</p> <p>Det ideella engagemanget är viktigt. Det säkerställer att vi jobbar här för att man tycker det är roligt. Det leder till att det blir god stämning i organisationen och man vill behandla varandra på ett schyst sätt.</p>

Organisatoriska egenskaper	Svar från R1-R4	Svar från R5-R6	Svar från R7-R10
<p>Mönster H1</p> <p>Beskriv föreningens företagsform och hur det fungerar att driva en ideell verksamhet?</p>	<p>F&S Riks är varumärkets ägare och föreningarnas förening. Friskis&Svettis är en av 158 medlemsföreningar och grundades av Johan Holmsäter.</p> <p>F&S Riks har anslutning till riksidrottsförbundet via ett specialidrottsförbund.</p>	<p>Friskis&Svettis i Gävle är en allmännyttig ideell idrottsförening och det innebär att vi driver verksamheten med hjälp av ideella medarbetare och finansierar verksamheten med medlems- och träningsavgifter. Vi tillhör Friskis&Svettis Riks som är föreningarnas förening för organisationen och ägare av varumärket Friskis&Svettis. För att vara medlem i Friskis och Svettis måste man godta Friskis&Svettis Riks stadgar och värderingar (se bilaga s.). Dock har vi flexibiliteten till att ansvara för vår egen ekonomi, våra medlemmar och funktionärer. Vi har också friheten till att ansvara för vårt träningsutbud och att våra intäkter återinvesteras i medlemmarna.</p> <p>När det kommer till att driva en ideell verksamhet med ideellt arbetande funktionärer, så är vår verksamhetsidé, vision ändamål och värderingar (se bilaga s. 74) viktiga. Dessa komponenter skapar mening och syfte för våra medarbetare och motiverar dem till att jobba hos oss. Vi vill ha medarbetare som drivs av samma tankar och värderingar som oss – och på den tanken lever vår verksamhet.</p>	<p>F&S Gävle har en styrelse som representerar medlemmarna varje år på Friskis&Svettis Riks årsstämma. På årsstämman sammanträder olika delegater från alla föreningar som tillsammans bestämmer vad som ska ske under året. Här tydliggör man riktlinjer, värderingar, mål och idé samt diskuterar organisationens framtid och utveckling.</p> <p>En förutsättning för att medlemsdemokratin ska fungera är att alla medlemmar har möjlighet att påverka verksamheten och utvecklingen i sin förening.</p> <p>Varje förening har ett antal rättigheter och skyldigheter. Detta regleras i våra gemensamma styrdokument som är föreningens stadgar, regler för medlemsföreningen och boken om de 12 värderingarna. Allting vi gör måste följa våra värderingar. De ligger till grund för organisationens riktlinjer och genomsyrar hela verksamheten. I slutändan är det värderingarna som sätter grunden för hur vi arbetar med kvalitet. För att Friskis&Svettis Gävle ska kunna vara en medlemsförening måste vi godta de 12 värderingarna som Riks sätter upp.</p>
<p>Mönster H2</p> <p>Kan du beskriva föreningens organisationsstruktur?</p>		<p>Vi kan beskriva den som en upp- och nervänd pyramid. Längst upp i pyramiden har vi medlemmarna. Det är medlemmarna som styr vart man ska och vad man ska satsa på. Det förutsätter att vi har en bra kommunikation med varandra så att de ideella medarbetarna som jobbar närmast medlemmen kan ge oss på kontoret feedback om vad medlemmarna vill ha. Föreningens verksamhetschef och styrelse är längst ner och ska endast koordinera de anställda och se till att de kan hjälpa de ideella medarbetarna till att göra ett bra jobb. På så sätt kan de ideella medarbetarna uppfylla medlemmarnas efterfråga och intresse.</p>	<p>Den kan ritas som en upp- och nervänd pyramid. Tanken är att verksamhetschefen, de anställda och vi som styrelse ska vara en stöttefunktion till de ideella medarbetarna. Detta för att de ideella medarbetarna ska känna att de får den stöttning och hjälp de behöver.</p>
<p>Mönster H3</p> <p>Vilka är föreningens främsta resurser?</p>	<p>Svettis ledare och instruktörer är alla ideella medarbetare som kan delas in i ett antal olika underkategorier beroende på vilken typ av träningsform respektive instruktör leder. I Friskis&Svettis Gävle skiljer man mellan ledare och</p>	<p>Vi har <i>anställda</i> medarbetare som under året är avlönade och sitter på Gävle- organisationens huvudkontor. De anställda är verksamhetschefen och samordnare med ansvar för gym och övrig gruppträning. Utöver dessa personer har vi även ekonomi-, gym- och lokalansvariga, receptionsansvariga, värdansvariga, kommunikationsansvariga, IT och teknik- samt visstidsanställda helgreceptionister som organisationens anställda.</p> <p>Föreningens mötesplatser. Friskis&Svettis Gävle har i dagsläget</p>	<p>Våra främsta resurser är våra ideella medarbetare. De ideella medarbetarna är ledare, instruktörer, värdar/receptionister, valberedningsmedlemmar och styrelsemedlemmar. Valberedningen består av tre medlemmar vars uppgift är att föreslå lämpliga personer som skall sitta i styrelsen vid årsmötet. Detta görs med utgångspunkt i stadgar som utformats av Friskis&Svettis Riks. Styrelsen består av ett antal valda medlemmar vars uppgift ligger i att leda föreningens arbete framåt och representera medlemmarna under verksamhetsåret.</p>

	<p>instruktörer i gym, spinning, gympa och övrig gruppträning. I kategorin övrig gruppträning ingår träningsformer som bland annat yoga, aerobics, träna ute, cirkelfys och box.</p> <p>Värdar och receptionister består av ideella medarbetare där värdarnas främsta uppgift ligger i att serva medlemmarna och hjälpa ledarna under passen</p> <p>Organisationen har också en värd- och ledaruppföljningsgrupp som består av ideella medlemmar som ser till att följa upp värdar och ledare.</p>	<p>fyra mötesplatser; Torget, Royal, Fjärran Höjder och Ute – verksamhet.</p> <p>Gympasalar, spinningssal, gym, omklädningsrum, barnrum, musikstudio och vattengympalokaler. Torget är Friskis&Svettis Gävles centrala mötesplats och utöver de ovan nämnda lokaler inrymmer Torget även funktionärsytor, reception, kansli samt ett konferensrum. Organisationen erbjuder även uteverksamhet där medlemmarna möts upp på olika platser utomhus i Gävle stad.</p>	
--	--	---	--

4.2 Analys del 1

I detta delkapitel presenterar vi identifierade mönster för respektive aktivitet och organisatoriska egenskaper.

4.2.1 Urval & Rekrytering

Mönster A1

Friskis&Svettis Gävle arbetar aktivt med Uenos (2008, s.586) kvalitetsaktivitet; urval och rekrytering och skiljer på urval- och rekryteringsprocessen för organisationens anställda, ledare, värdar och styrelsemedlemmar.

Mönster A2

Det första mönstret vi kunde se var att urval- och rekryteringsprocessen för de *anställda* startade med vad i teorin definieras som extern rekrytering (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Detta gör organisationen genom annonsering i tidning och web. Utifrån urvalet ansvarar verksamhetschefen för personliga intervjuer. Det respondenterna uppfattades som viktigt var att ledningen bör anställa personer med rätt personlighet och karaktärsdrag. Här kan vi se kopplingar till Judge & Ferris (1992) som menar att det är viktigt att rekrytera medarbetare som delar organisationens mål och värderingar. Vi tolkade också att det handlar om förväntningar. Genom att skapa rätta förväntningar i urval- och rekryteringsprocessen får medarbetaren en tydlig inblick i arbetsuppgifter och vilka krav som ställs på den sökande. På så sätt undviker föreningen missförstånd och felrekrytering. Detta sammanfaller med den teoretiska referensramen då det är genom att tydliggöra arbetsuppgifter och förväntningar som ledningsgrupper kan säkerställa att medarbetarna levererar tjänstekvalitet i kundmötet (Berry & Parasuraman, 1992, 25-34; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990; Zeithaml & Bitner, 1996)

Mönster A3

Vi uppfattar att svaren kring hur företaget arbetar med urval- och rekryteringsprocessen från respondenterna var samstämda. Alla respondenter var eniga om att urvalsprocessen för potentiella *ledare* och *instruktörer* startar med informationsträffar och/eller via kontaktnät, vilket kan kopplas till den externa rekryteringen som presenteras i vår teoretiska referensram (Heraty & Morley, 1998; Chan, 1996, 555-57; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Efter urvalsprocessen får alla intresserade göra en intresseansökan till att få komma på en personlig intervju. Vad vi kunde se som utmärkande var att ansvariga måste rekrytera personal med rätt personlighet. Samtidigt uppfattade vi att många respondenter ansåg att det är viktigt att anställa ledare som delar ett intresse för den ideella aspekten och F&S Gävles verksamhet. Efter den personliga intervjun får potentiella ledare komma på en audition där personens taktkänsla, ledaregenskaper och förmågan att kunna styra en grupp testas. Med utgångspunkt i detta kan koppling till vår teoretiska referensram göras. Här menar nämligen Redman &

Mathews (1998, 57-77) att det är viktigt att redan i urvalet göra en tydlig bild av vilken utbildning arbete kräver.

Mönster A4

Ett mönster vi kunde se kring urval- och rekryteringsprocessen för *vårdar* var att den ”*rullar på lite av sig själv*” (R6, Personlig intervju, 2013-04-1). Här menar R6 att: ”*många pratar med sina vänner och kontakter*”, och på så sätt värvar organisationen nya *vårdar* (Ibid). Detta resonemang sammanfaller med vår teoretiska referensram där bland annat Granovetter (1973, 1360-1380) förklarar att företaget kan göra ett urval av medarbetare genom att använda sig av sina kontakter. Officiellt börjar föreningen med en öppen förfrågan via hemsida och tidning vilket i vår teoretiska referensram definieras som extern rekrytering (Heraty & Morley, 1998; Chan, 1996, 555-570; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Föreningen bjuder sen in till informationsträff. På informationsträffen får intresserade fylla i en ansökan. Om organisationens anser att den sökande är relevant för uppdraget går personen vidare till en personlig intervju och som hålls av rekryteringsansvariga på kontoret.

Mönster A5

Rekrytering av *styrelsemedlemmar* sker med hjälp av en valberedning. Under varje årsmöte utses en valberedning med ett antal personer, oftast personer som har varit medlemmar under en längre tid inom organisationen. Valberedningens främsta uppgift ligger i att leta kompetenta och relevanta styrelseledamöter. För att värva potentiella kandidater marknadsför sig organisationen med hjälp av annonser i sina lokaler vilket i teorin definieras som extern rekrytering (Heraty & Morley, 1998; Chan, 1996, 555-570; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Styrelsens medlemmar har i sin tur till uppgift att ta ut en verksamhetschef. I denna process utgår styrelsen från författningsbeskrivningar vilket tyder på ett liknande synsätt som Redman & Mathews (1998, 57-77) presenterar gällande det så kallade traditionella rekrytering.

4.2.2 Utbildning

Mönster B1

Utbildning är en central del av Friskis&Svettis verksamhet där företaget kontinuerligt lägger ner tid och resurser på internutbildning. I organisationen skiljs internutbildning för ledare, *vårdar* och *styrelsemedlemmar*. De anställda internutbildas inte. Med koppling till vår teoretiska referensram skapar utbildning de förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska skapa kvalitet i kundmötet (Ueno, 2008, s.586-587; Brown, 1994, s. 4-10). Det är i utbildningen som medarbetaren lär sig hur hon/han ska uppföra sig i sociala sammanhang (McDonald et al., 2001, 52-335; Harris & de Chernatony, 2001, 56-441). Enligt respondenterna är det i utbildningsfasen som Friskis&Svettis skapar förutsättningarna för att kunna leverera en hög service- och kompetensnivå.

Mönster B2

Enligt respondenterna kommer de *anställa* till organisationen med en grundutbildning för att fylla en funktion inom ett specifikt ansvarsområde. Detta definieras som extern utbildning vilket är den utbildning medarbetaren tar med sig in i företaget (Kelly, 1993; 66-70). Vad vi fann mest intressant med detta mönster är att forskare menar att det är viktigt att man skickar medarbetarna på internutbildning då det är vid detta tillfälle som de inskolats i föreningens historik, idé och värderingar samt lär sig hur arbetet ska utföras (Wills, 1994, 4-28). Trots detta arbetar inte föreningen aktivt med internutbildningar för de anställda.

Mönster B3

Ledare och instruktörer internutbildas centralt i Stockholm. Denna utbildning ansvarar huvudföreningen Riks över. Utbildningsprocessen för ledare och instruktörer kan delas in i två faser som tar sammanlagt cirka ett år. FAS 1 är en kurs där alla deltagare studerar allt från anatomi, träningsfysiologi och ledarskap. Här inskolats deltagaren i organisationens historik, idé och värderingar. Denna del av utbildningsprocessen kan kopplas till Wills (1994, 4-28) som menar att en viktig del i utbildningsprocessen är att medarbetaren inskolats i företagets filosofi, vision och mål. Efter FAS 1 följer FAS 2 där ledaren blir expert på den träningsform hon/han har valt att inrikta sig på. När ledaren är färdig med fas 2 sker en diplomering. På diplomeringen utvärderas och bedöms ledaren i en så kallad slutaudition. Här får instruktören leda ett eget pass som iakttas och bedöms av en eller flera licenserare. Licenserare är befintliga ledare i föreningen och har varit ledare under en längre tid inom föreningen. I vår teoridel finner vi liknande samband med vad McDonald et al. (2001, 52-335) var inne på och som respondenterna tog upp, nämligen att det är nödvändig för den nya medarbetaren att få utbildning för att skaffa en ökad kännedom om varumärket och information om hur arbetet ska utföras).

Mönster B4

Utbildning av *vårdare* sker lokalt i Gävle genom så kallade värd-dagar. Enligt R6 behövs värdutbildningen för att: "... *de arbetsökande ska få en bra ingång till föreningen. Dels för att lära sig vad det innebär att vara värd men också få lära känna andra funktionärer.*" (Respondent 6, personlig intervju, 2013-04-17). Detta resonemang sammanfaller med vår teoretiska referensram på så sätt att det är genom utbildning som medarbetaren får kännedom om varumärket och hur det praktiska arbetet ska utföras (McDonald et al., 2001, 52-335; Harris & de Chernatony, 2001, 56-441). I värdutbildningen lärs medarbetare både teori och praktik. Varje medarbetare får utbildning inom just sin funktionärsroll samtidigt som hon/han får lära sig mer om Friskis&Svettis som organisation och värdskapets betydelse i föreningen. Detta är viktigt då det är vetskap om företagets filosofi, värderingar, vision och idé som bidrar till att medarbetare vill och kan göra ett bra jobb (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; McDonald, de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 2001, 52-335).

Mönster B5

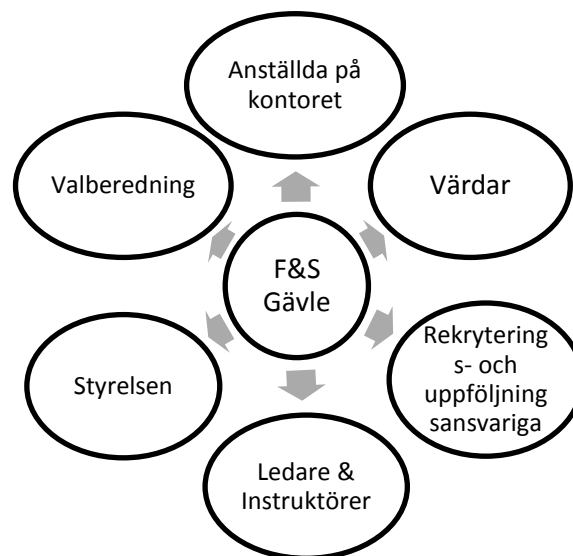
Styrelsens medlemmar får en utbildning styrd av Riks. Riks organiserar kurser där alla nya medarbetare får delta i en två dagars utbildning. I utbildningen får styrelsemedlemmarna en

ökad förståelse för arbetet. Detta kan kopplas till vår teoretiska referensram där det skrivs att syftet med utbildningen är att medarbetaren ska lära sig hur arbetet ska utföras (Wills, 1994, 4-28). I kurser som Riks organiserar får varje styrelsemedlem kännedom om vision, verksamhetsidé, ändamål och värderingar. Det är genom utbildning som medarbetaren får kännedom om bland annat idé, mål och värderingar (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2010; McDonald, de Chernatony & Dall’Olmo Riley, 2001, 52-335).

4.2.3 Teamarbete

Mönster C1

Den empiriska studien visar att Friskis&Svettis i Gävle arbetar aktivt med teamarbeten vilket enligt Ueno (2008, 586-587) är en av de sju aktiviteter som tjänsteföretag bör arbeta med för att kvalitetssäkra en erbjuden tjänst. Teamarbetet i föreningen sker genom att de anställda, värdar, ledare/instruktörer, styrelsemedlemmar, uppföljare, rekryteringsansvariga och valberedning delas in i olika grupper där varje grupp har en teamledare. För att teamarbete ska fungera i det dagliga arbetet menar respondenterna på att det är glädje och intresset för träning samt behovet av att vara en servicefunktion för de ideella medarbetarna som håller samman F&S Gävle. Med koppling till vår teoretiska referensram är det gemensamma målet en grundläggande komponent för att ett team skall kunna existera (Rabley, 2003, 158; Ingram & Desombre, 1999, 18).



Figur 19. F&S Gävles teamarbetsfunktion. Egen bearbetning.

Mönster C2

I gruppen för de *anställda* ingår avlönad personal som består av; verksamhetschefen, samordnare för gymna och övrig gruppträning, ekonomi, gym- och lokalansvarig, receptionsansvarig, värdansvarig, kommunikationsansvarig, IT-, teknik- och lokalansvarig. Här menar respondenterna på att de anställda är en grupp då de arbetar mot det gemensamma

målet att finnas till för föreningens medlemmar och för att finnas till för de ideella medarbetarna. Detta sammanfaller med vår teoretiska referensram där Rabley (2003, 158) menar att ett gemensamt mål är en förutsättning för att teamarbeten ska fungera. Samtidigt menar respondenterna att det är genom teamarbetet som de anställda kan byta kompetens och erfarenhet men också ett sätt för föreningen att säkerställa att föreningens värderingar levs ut. Utifrån arbetets teoretiska referensram kan vi se likheter med detta synsätt och den slutsats som bl.a. Conti & Kleiner (1997, 26-29) presenterade om att det är genom teamarbete som föreningen kan öka informationsbytet och kommunikationen.

Mönster C3

Alla *ledare och instruktörer* tillhör en grupp, men på grund av att föreningen har ett så brett utbud av träningsformer har föreningen valt att dela in denna grupp i mindre subgrupper. Subgrupperna består av gym-, spinning-, gympa-, övrig gruppträning- och uteträningsledare/ -instruktörer. Alla grupper har en "lagledare" vars uppgift är att kommunicera vidare till de anställda och verksamhetschefen. Som (Conti & Kleiner, 1997) tar upp, förklarar även studiens respondenter att detta slags av teamarbete ökar företagets informationsbyte och kommunikation vilket i sin tur skapar en effektivitet.

Mönster C4

Alla *vårdare* tillhör en vårdgrupp. För att säkerställa att ledare och instruktörer ska kunna utföra sitt jobb arbetar vårdare mot det gemensamma målet i att finnas till för medlemmarna men också för att hjälpa ledarna så att de kan göra ett bra jobb. Att jobba mot ett gemensamt mål menar forskare (Rabley, 2003, 158; Ingram & Desombre, 1999, 18) är vad som gör att en grupp av medarbetare klassificeras som ett team.

Mönster C5

Att sätta gemensamma mål en förutsättning för att bilda ett team (Rabley, 2003, 158; Ingram & Desombre, 1999, 18). Denna idé sammanfaller med vår empiriska studie där *styrelsen* och dess styrelsemedlemmar tillsammans utgör en grupp då deras gemensamma mål är att representera medlemmarna under det kommande verksamhetsåret. Även valberedningen räknas in som en grupp då valberedningens gemensamma mål är att utifrån stadgar föreslå lämpliga personer till styrelsen.

4.2.4 Medarbetarskap

Mönster D1

Föreningen arbetar aktivt med medarbetarskap och för många respondenter ansågs arbetet med medarbetarskap vara en naturlig del av medarbetarens vardag. Som Ax et al. (2009) belyser kan ledningsgrupper genom medarbetarskap motivera medarbetarna till att vilja göra ett bra jobb. Detta visade sig överensstämma med det empiriska resultatet. Här menar respondenterna att det är engagerade, drivna, ansvarstagande och idérika medarbetare som

driver den ideella föreningen framåt. Därför är det också viktigt att de får medbestämmande i rörelsens olika aktiviteter och frågor. Samtidigt konstaterade respondenterna att det är medarbetarskap som motiverar medarbetarna till att jobba för föreningen. Resonemanget faller in på vår teoretiska referensram där det förklaras att genom att låta medarbetare få ökat inflytande över organisationens olika arbetsuppgifter kan ledningsgrupper också säkerställa och motivera medarbetarna vill och kan gör ett bra jobb (Rafiq & Ahmed, 1998).

Mönster D2

När det kommer till de *anställda* arbetar F&S Gävle med medarbetarskap genom utvecklingssamtal. Under utvecklingssamtalen har verksamhetschef individuella möten med de anställda. I dessa möten frågar verksamhetschefen bl.a. om medarbetarna har önskemål att få utvecklas. Här går man också igenom hur de anställda ser ansvar i förhållande till befogenheter. Detta resonemang sammanfaller med vår teoretiska referensram där forskare menar på att det är genom medarbetarskap som ledningsgrupper kan motivera och öka medarbetarens förtroende vilket i sin tur gör att medarbetaren är mer villig till att leverera kvalitet i kundmötet (Ax et al., 2009; Lee et al, 2006, 251-264)

Mönster D3

Medarbetarskapet med fokus på de *ideella medarbetarna* ansågs vara en självklarhet för många av studiens respondenter. Här menar respondenterna på att då föreningen styrs av ideell arbetskraft gäller det också att medarbetarna får någonting i gengäld, en belöning. Det är därför viktigt för de ideella medarbetarna att få uttrycka åsikter och vara med och bestämma hur organisationen ska styras och drivas framåt. För att medarbetarskapet ska fungera är bland annat stormöten viktiga menar respondenterna. Det är på stormöten som de ideella medarbetarna träffas för att diskutera och kommunicera till de övriga medarbetarna, verksamhetschefen och styrelsen. Enligt vår mening är medarbetarskapet avgörande för hur väl den ideella organisationen lyckas driva framåt. Här kan vi finna kopplingar till bl.a. Rafiq & Ahmed (1998, 379-396) som menar att genom att ge medarbetarna befogenhet och inflytande i arbetets olika delar kan ledningsgrupper motivera och öka medarbetarens arbetsmoral och motivation till att göra ett bra jobb.

4.2.5 Prestationsmätning & belöning

Mönster E1

F&S Gävle arbetar både med prestationsmätning och belöningsystem vilka är aktiviteter som tjänsteföretag bör arbeta med för att kvalitetssäkra en tjänst (Ueno, 2008, 586-587). Här skiljer respondenterna på prestationsmätning för anställda och ideella medarbetare. Vilken form av prestationsmätning medarbetare genomgår beror därför på vilken arbetsroll han/hon har i föreningen.

Mönster E2

Prestationsmätning på de *anställda* utförs genom utvecklingssamtal med verksamhetschefen. Med koppling till vår teoretiska referensram är utvecklingssamtal ett välkänt verktyg för att mäta prestationer (Hesslefors & Håkanson, 2003). Enligt respondenterna ska utvecklingssamtalet vara ett tillfälle där medarbetaren och chefen i en öppen dialog där medarbetaren får feedback på arbetsinsatser. Detta redogörs även av Hesslefors & Håkanson (2003) då författarna beskriver att det är i utvecklingssamtal som chefen ger medarbetaren återkoppling på arbetsinsatser, prestationer och mål. Vid detta tillfälle informerar verksamhetschefen den anställde om vilken kvalitet som organisationen vill förmedla. Under utvecklingssamtalet erbjuds den anställde möjligheten att komma med synpunkter och förslag gällande arbetsuppgifter och verksamhetsförbättringar. Även Redman & Mathews (1998) tar upp detta genom att förklara att det är viktigt att medarbetaren ges möjligheten till att ge synpunkter på arbete och arbetsrelationer i utvecklingssamtal.

Mönster E3

Vad vi kunde se i den empiriska studien var att *ledare, värddar och styrelsemedlemmar* har kontinuerliga kvalitetsuppföljningar. Detta utförs i syfte att säkerställa de ideella medarbetarnas kompetensnivå. I processen följer ansvariga upp medarbetaren för att se att personens handlingar och rutiner går i balans med grundläggande ramar och riktlinjer. I mötet går man igenom vad medarbetaren gör bra och vad som behöver utvecklas. Detta resonemang kan kopplas samman med Hesslefors & Håkanson (2003) och Ueno (2008) som förklarar att prestationsmätningar är ett sätt att följa upp medarbetarens arbetsinsatser, arbetsprestationer och mål för att i sin tur kunna säkerställa tjänstekvaliteten. Under kvalitetsuppföljningar diskuteras också om medarbetaren trivs på jobbet, i sin arbetsroll och om det finns någonting medarbetaren kan förbättra. R3 berättar att syftet med VUF: ”... är att ge positiv återkoppling samt fånga upp utvecklings- och utbildningsbehov.”(Respondent 3, personlig intervju, 2013-04-16). Under kvalitetsuppföljningarna kan de ideella medarbetarna också få frågor kring organisationens värderingar.

Mönster E4

Vad vi fann intressant gällande belöningsystem var att många respondenter var noga med att understryka att föreningen inte använder sig av finansiella belöningsystem, med undantag från den avlönade personalen som jobbar på F&S Gävles huvudkontor. Belöningsformen kan kopplas till belöning av finansiell karaktär (Redman & Mathews, 1998, 57-77). Studien visade också att utbildning kan ses som en form av belöning. Med koppling till vår teoretiska referensram är utbildning ett exempel på immateriell belöning (Ueno, 2008, 585-603; Ax et al., 2009, 50; Redman & Mathews, 1998, 57-77). Respondenterna menar också på att de får träningskläder och bidrag till skor. Med koppling till den teoretiska referensramen så är detta typiska exempel på materiella belöningar (Ueno, 2008, 585-603; Ax et al., 2009, 50; Redman & Mathews, 1998, 57-77). För många av respondenterna ansågs känslan av att få hjälpa vara en belöning. Med utgångspunkt i vår teoretiska referensram är detta exempel på icke-finansiell, immateriell belöning (Ibid). Enligt respondenterna ansåg man att medarbetarskapet

var en belöning. Detta kan kopplas till vad forskare definierar som icke- finansiell belöning (Ueno, 2008, 585-603; Ax et al., 2009, 50; Redman & Mathews, 1998, 57-77).

4.2.6 Kommunikation

Mönster F1

Vad vi fann intressant gällande kommunikation var att många av respondenterna hade delade meningar kring arbetet med föreningens interna kommunikation. Många av respondenterna menar på att man arbetar med kommunikation bland annat genom mejl och personliga möten. Andra hävdar att den kan bli bättre. Dock är alla respondenter eniga om att man på ett eller annat sätt kommunicerar med varandra.

Mönster F2

För att den interna kommunikationen ska fungera arbetar föreningen med teamarbeten. Det är genom att jobba i mindre grupper som föreningen ökar informationsutbytet och samarbetet mellan organisationens olika avdelningar (Tjosvold et al., 1999, 209-210). Respondenterna beskriver kommunikationen som öppen, naturlig, avslappnad och vänlig. Med koppling till den teoretiska referensramen kan den uppåtriktade kommunikation förklaras som den kommunikation medarbetarna har med varandra via möten, mejl och personliga möten. Detta faller in på vår teoretiska referensram där uppåtriktade kommunikationen anses vara en funktion för återkoppling där medarbetare förmedlar förbättringsidéer som sen förmedlas vidare till överordnande enheter (Ueno, 2008, 585-603). Den nedåtriktade kommunikationen som Kaufmann & Kaufmann (2005) beskriver sker främst i form av mejl där verksamhetschefen skickar ut informationsbrev till de anställda och ideella medarbetarna. På detta sätt blir organisationens medarbetare lika informerade. Detta åskådliggörs även av Grönroos (2000, 2004) som menar att den nedåtriktade kommunikationen anses vara en funktion för ledningen att förmedla mål och lägesrapporter. Genom att informera medarbetaren lika undviker tjänsteföretaget missförstånd i den interna kommunikationen.

4.2.7 Organisationskultur

Mönster G1

I F&S Gävle definieras den interna organisationskulturen som glad, prestigelös, ärlig och avslappnad. Här menar många respondenter att detta uppnår föreningen på grund av att Friskis&Svettis Gävle är en ideell förening. Då medarbetarna kommer till föreningen med fri vilja utan behov av finansiella belöningar bidrar det till en schyst stämning menar respondenterna. Föreningens verksamhetschef är också ansvarig för de aktiviteterna som ska se till en god och stark organisationskultur upprätthålls. Detta kan kopplas till vår teoretiska referensram där Bowen (2000, 71-439) menar på att det är genom att jobba med organisationskulturen som ledningsgrupper också kan påverka medarbetarna till att vilja leverera tjänstekvalitet i kundmötet.

Mönster G2

För att föreningen ska kunna behålla en god och stark kultur uppfattar vi respondenterna som att det var viktigt att redan i rekryteringsförfarandet anställda medarbetare som har rätt inställning, attityd och en förståelse för det ideella engagemanget. Vad som också var viktigt enligt respondenterna var att den anställde bör dela föreningens värderingar och idé. Motivet till detta var att i och med att de ideella medarbetarna jobbar ideellt är det viktigt att de motiveras av de grundläggande idéerna som också driver föreningen framåt. Detta sammanfaller med vår teoretiska referensram där Grönroos (1990) förklarar att en stark företagskultur uppnås genom tydliga riktlinjer, värderingar och idéer. Vad vi också uppfattade som viktigt för respondenterna var att det redan i rekryteringsförfarandet säkerställs att medarbetaren är ambitiös och har ett inre driv för både träning och andra människor. Detta tar även Laszlo (1999, 231-237) upp genom att beskriva att en god organisationskultur består av individer som strävar mot utveckling och förbättring.

Andra aktiviteter som respondenterna ansåg var viktiga att arbeta med för att få en bra kultur var kommunikation, medarbetarskap och teamarbete. Genom att kommunicera kan medarbetarna stötta och hjälpa varandra. Genom medarbetarskap får medarbetarna uttryck för sina åsikter och får vara med och bestämma. Vad vi också fann intressant i denna fråga var att många respondenter ansåg att det var viktigt med en bra organisationsstruktur. Föreningens nuvarande organisationsstruktur hämmar toppstyrning vilket respondenterna menar på hämmar möjligheten till att skapa tjänstekvalitet. Därför är det viktigt för föreningen att använda en organisationsstruktur som visar att de ideella medarbetarna är till för medlemmarnas skull och inte tvärtom.

4.2.8 Organisatoriska egenskaper

Mönster H1

Vad vi kunde se utifrån det empiriska materialet var att Friskis&Svettis Gävle är medlem av föreningarnas förening; Friskis&Svettis Riks. Friskis&Svettis Riks är en *ideell idrottsförening* som är ansvarig för verksamhetsidén samt föreningens ändamål, stadgar och värderingar. För att vara medlem måste Friskis&Svettis Gävle godta och följa dessa menar respondenterna. Dock ansvarar varje medlemsförening för sin egen verksamhet. F&S Gävle ansvarar därför för sina egna funktionärer och ser till att den egna ekonomin går runt med hjälp av medlemsavgifter. Att F&S Gävle jobbar på detta sätt visar tydliga indikationer på vad man i teorin definierar som självstyre (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003). Samtidigt drivs verksamheten med hjälp av ideella medarbetare. Att driva föreningen med hjälp av ideella medarbetare karaktäriserar den icke- vinstdrivande verksamheten (Wijkström & Lundström, 2002; Jaskyte & Dressler, 2005, 23-41; Bolagsverket, 2012). Vidare hävdar forskare att den ideella föreningen måste vara formell (Wijkström & Lundström, 2002; Bolagsverket, 2012). Friskis&Svettis Gävle lyckas hålla sig formell genom att ha en styrelse och en valberedning som årligen sammanträder på föreningens årsstämma. För F&S Gävle är det viktigt att det finns en medlemsdemokrati som fungerar så att alla medlemmar och

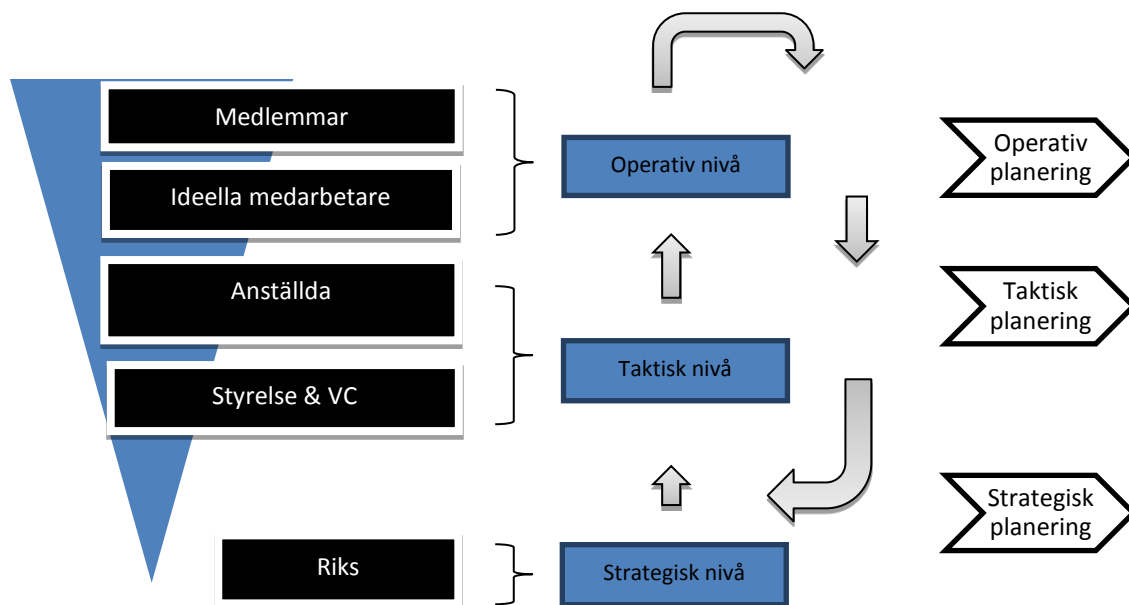
medlemsföreningar har möjlighet till att påverka den egna verksamheten inom de ramar som formats av Riks. Detta åstadkoms på Riks årsstämma.

Vad den teoretiska referensramen vidare visar på är resonemanget kring företagets ideologi. Respondenterna var noga med att belysa att föreningens ändamål, idé, vision och värderingar har en stor påverkan i hur man driver verksamheten. Det är dessa komponenter som lockar medarbetare till att jobba ideellt förklarar respondenterna. Tanken faller in på vår teoretiska referensram där forskare menar att företagets idé, ändamål och värderingar ska uppmuntra, påverka och inspirera de ideella medarbetarna till att vilja jobba (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003).

Mönster H2

F&S Gävle använder sig av en *serviceinriktad organisationsstruktur* (Hansson, 2005, 90; Grönroos, 2002, 331-344; Novella & Dimitriadis, 2005, 28-29) där respondenterna förklarade strukturen som en upp- och nervänd pyramid. I pyramidens topp placerades medlemmarna, under medlemmarna kom de ideella medarbetarna och därefter de anställda. Längst ner i pyramiden placerades föreningens överordnande enheter som styrelse och verksamhetschef (se figur, s. 52). Till skillnad från den vertikala organisationsstrukturen är tanken att underordnande enheter ska styra organisationens överordnande enheter (Ax et al., 2009, 296-297). I F&S Gävle är det inte ledningsgrupper och styrelse som har den styrande funktionen. I F&S Gävle ska medlemmen vara i fokus, vilket betyder att medlemmarna bestämmer vad verksamheten ska satsa på då det är medlemmens intresse, behov och efterfråga som styr verksamhetens riktning. Denna idé sammanfaller med vår teoretiska referensram där forskare menar att syftet bakom den serviceinriktade organisationsstrukturen är att verksamheten ska styras med utgångspunkt i kundbehov (Hansson, 2005, 90).

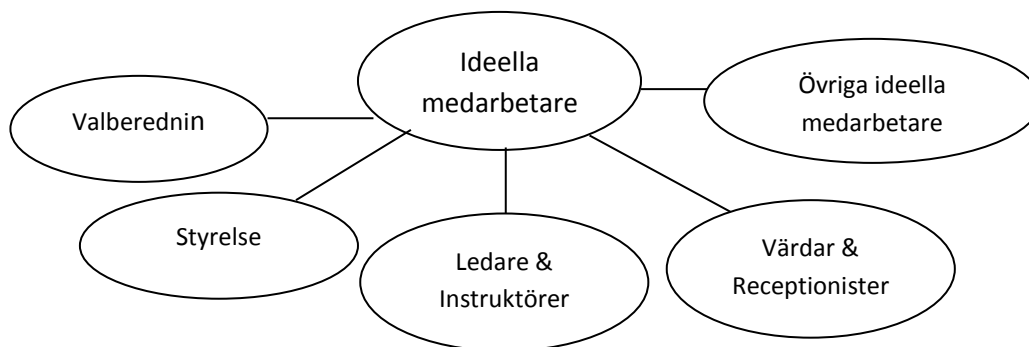
Verksamhetschefen som placerats längst ner i pyramiden ska koordinera de anställda och de ideella medarbetarna på så sätt att medarbetarna kan uppfylla det medlemmarna vill ha. Då medarbetarna har placerats näst högst upp och är den närmaste kontakten till medlemmarna, innebär det att de ideella medarbetarna också får tillgång till viktig information från medlemmarna. Här är det viktigt att verksamhetschefen, de anställda och styrelsen i gengäld får återkoppling på vad det är medlemmarna vill ha menar respondenterna. Med utgångspunkt i vår teoretiska referensram tolkar vi detta som ett tydligt exempel på vad forskare definierar som nedåtriktad kommunikation (Ueno, 2008, 585-603). Som presenterat tydliggör organisationsstrukturen medarbetarnas ansvar och roller. Denna tanke sammanfaller med vår teoretiska referensram där organisationsstrukturen talar om hur organisationen ser ut och hur befogenheter och ansvar förstås (Edvardsson & Larsson, 2004, 4,51, Ax et al., 2009, 43-49). Liksom verksamhetschefen, styrelsen och de anställda ska finnas till för att hjälpa de ideella funktionärerna så att de ska kunna få den hjälp och stöttning de behöver för att leverera värde till medlemmarna.



Figur 20. F&S Gävles organisationsstruktur. Egen bearbetning.

Mönster H3

Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen förklaras organisationens *resurser* bland annat som human- resurser och teknisk- fysiska resurser (Edvardsson & Larsson, 2004, .4). I Friskis&Svettis består organisationens resurser av anställda och ideella medarbetare. Enligt respondenterna är organisationens *anställda* medarbetare som under året är avlönade och sitter på Gävle- organisationens huvudkontor. De anställda är verksamhetschefen och samordnare med ansvar för gymna och övrig gruppträning. Utöver dessa personer klassificeras även ekonomi-, gym- och lokalansvariga, receptionsansvariga, värdansvariga, kommunikationsansvariga, IT och teknik- samt visstidsanställda helgreceptionister som organisationens anställda. Enligt respondenterna är de *ideella medarbetarna* organisationens största tillgång och skiljs utifrån vilka arbetsuppgifter de har inom organisationen. Organisationens ledare, instruktörer, värdar/receptionister, valberedningsmedlemmar och styrelsemedlemmar jobbar alla ideellt och presenteras i figuren nedan.

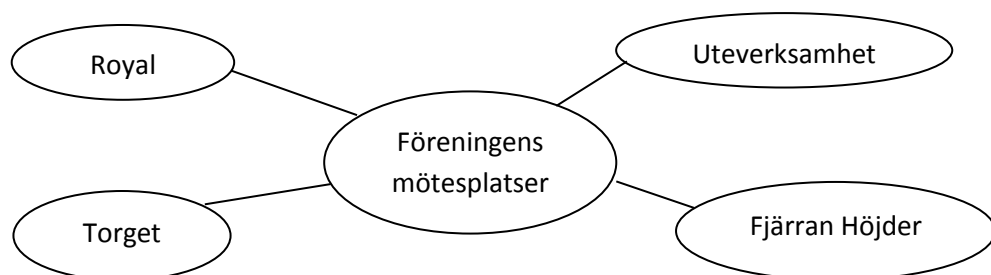


Figur 21. F&S Gävles Ideella medarbetare. Egen bearbetning.

Valberedningen består av tre medlemmar vars uppgift är att föreslå lämpliga personer som skall sitta i styrelsen vid årsmötet. Detta görs med utgångspunkt i stadgar som utformats av Friskis&Svettis Riks. Styrelsen består av ett antal ideella medarbetare vars uppgift ligger i att leda föreningens arbete framåt och representera medlemmarna under verksamhetsåret.

Friskis&Svettis ledare och instruktörer är alla ideella medarbetare som kan delas in i ett antal olika underkategorier beroende på vilken typ av träningsform respektive instruktör leder. I Friskis&Svettis Gävle ledare och instruktörer indelade i gym, spinning, gympa och övrig gruppträning. I kategorin övrig gruppträning ingår träningsformer som bland annat yoga, aerobics, träna ute, cirkelfys och box. Vårdare och receptionister är ideella medarbetare vars främsta uppgift ligger i att serva medlemmarna och hjälpa ledarna under passen. Föreningen har också en värd- och ledaruppföljningsgrupp som består av ideella medlemmar som ser till att följa upp vårdare och ledare.

Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen finns det även en annan typ av resursgrupp som består av teknisk- fysiska resurser (Edvardsson & Larsson, 2004, s.4). Studien visade att Friskis&Svettis Gävles främsta teknisk- fysiska resurser är organisationens mötesplatser. Friskis&Svettis Gävle har i dagsläget fyra mötesplatser; Torget, Royal, Fjärran Höjder och Ute -verksamhet. Enligt respondenterna tillgår organisationen sammantaget lokaler så som gymnasalar, spinningssal, gym, omklädningsrum, barnrum, musikstudio och vattengympalokaler. Torget är Friskis&Svettis Gävles centrala mötesplats och utöver de ovan nämnda lokaler inrymmer Torget även funktionärsytor, reception, kansli samt ett konferensrum. Organisationen erbjuder även uteverksamhet där medlemmarna möts upp på olika platser utomhus i Gävle stad.



Figur 22. F&S Gävles mötesplatser. Egen bearbetning.

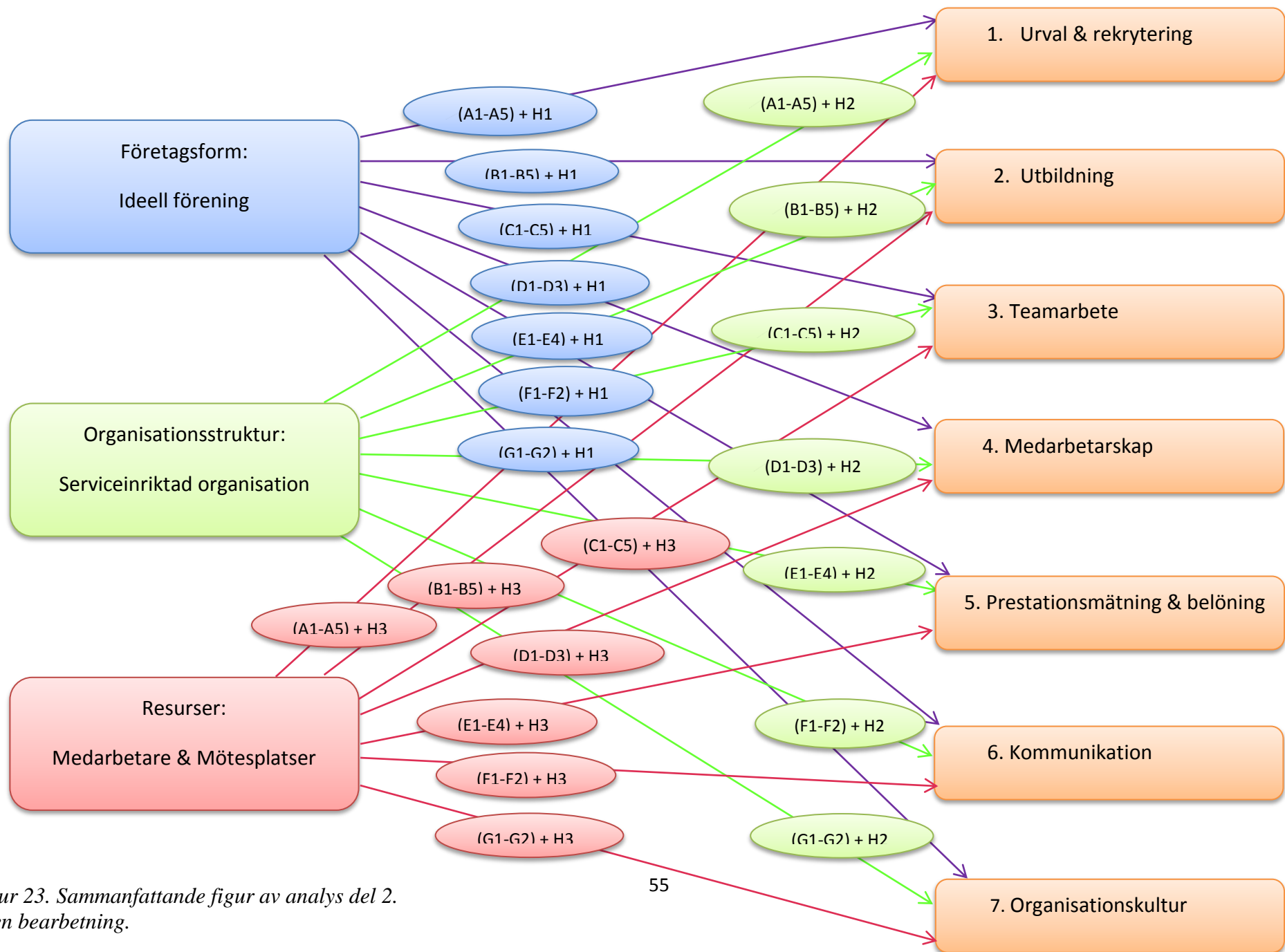
4.3 Analys del 2

I detta kapitel kommer vi reflektera och diskutera hur val av företagsform, organisationsstruktur och resurser påverkar arbetet med de sju aktiviteterna. Detta har gjorts med utgångspunkt i de mönster vi kunde avläsa i resultatkapitlets 8 matriser och kapitel "4.2 Analys del 1".

4.3.1 Hur figuren ska läsas

Vi har valt att presentera sista delen av vår analys med hjälp av en figur (se figur 23, s.55). Figuren gjorde det möjligt för oss att analysera olika mönster kring hur de organisatoriska egenskaperna påverkar arbetet med de sju aktiviteterna. I vertikalt led till vänster i figuren återfinns de tre organisatoriska egenskaperna; företagsform, organisationsstruktur och resurser. I vertikalt led till höger följer ett antal pilar som pekar i riktning mot de sju aktiviteterna; *urval och rekrytering, utbildning, teamarbete, medarbetarskap, prestationsmätning & belöning, kommunikation och organisationskultur*. De organisatoriska egenskaperna har markerats med en färg; företagsform med blå färg, organisationsstruktur med grön färg och resurser med röd färg.

För att tydliggöra hur de organisatoriska egenskaperna påverkar arbetet med de sju aktiviteterna har vi markerat varje mönster med en cirkel. I dessa cirkelformade symboler finns en bokstavs- och sifferkombination. Dessa bokstavs- och sifferkombinationer representerar de mönster som återfinns i arbetets resultatkapitel. Med utgångspunkt i dessa mönster har vi kunnat forma arbetets diskussions- och reflektionsdelar.



Figur 23. Sammanfattande figur av analys del 2.
Egen bearbetning.

4.3.2 Ideell förening

Att F&S Gävle bedriver en icke- ekonomisk verksamhet påverkar arbetet med de sju aktiviteterna på ett antal olika sätt. Med avstamp i vår teoretiska referensram måste den ideella föreningen vara självstyrande på så sätt att organisationens medlemmar själva ska kunna kontrollera den egna verksamheten (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003). Detta innebär enligt respondenterna att var och en som jobbar på F&S måste ta eget ansvar över driften då det är medarbetaren som på egna initiativ sköter och driver verksamheten framåt. Detta innebär också att det är medarbetarna själva som formar och ser till att arbetet med de sju aktiviteterna fortlöper. För att detta ideella arbete ska fortlöpa med kvalitet (Wijkström & Lundström, 2002; Salomon, 2003) menar respondenterna att det är viktigt att föreningen arbetar med de sju aktiviteterna.

På grund av att F&S är en förening med ideellt arbetande funktionärer är det viktigt att redan i urval- och rekryteringsprocessen (*mönster A1-A5 + H1*) se till att de som arbetar för föreningen också delar föreningens grundideer, ändamål och värderingar (se bilaga s. 74). Motivet till detta är att säkerställa att medarbetarna arbetar för föreningen av "rätt" anledningar. Här menar respondenterna att det är viktigt att de ideella medarbetarna inte söker sig till föreningen av finansiella intressen utan drivs av andra motiv, t.ex. delat intresse för träning och föreningens 12 värderingar. Detta kan kopplas till de tankar som framförs av Judge & Ferris (1992) då de menar att det är viktigt att rekrytera medarbetare som delar organisationens mål och värderingar.

Vidare menar respondenterna att en förutsättning för att lyckas är att föreningen interutbildar sin personal (*mönster B1-B5 + H1*). Detta är enligt respondenterna viktigt då det är i den interna utbildningen som föreningen lyckas skapa samsyn och inskolar medarbetarna i föreningens riktlinjer och ansvarsområden. Det är även i den interna utbildningen som den ideella medarbetaren får lära sig hur det praktiska arbetet skall utföras, hur man tänker och handlar gentemot kunden. Detta kan kopplas till resonemanget som framförs av McDonald et al. (2001) där utbildning ska ge medarbetare ökad kännedom om varumärket och hur det praktiska arbetet ska utföras. Vidare menar Wills (1994) att det är viktigt att medarbetarna i utbildningsskedet får lära sig hur föreningen kan leva sina värderingar då detta skapar samsyn i organisationen.

Ett annat intressant mönster är det ideella engagemangets påverkan i arbetet med *teamarbete* (*mönster C1-C5 + H1*). I och med att föreningen drivs av ideellt arbetande funktionärer uppfattar vi att teamarbete är ett sätt för medarbetarna att kommunicera med varandra. Föreningen delar in arbetsstabben i mindre grupper. Föreningen gör detta på grundval av att samarbetet och kommunikationen blir bättre om medarbetarna delas in i mindre grupper då det är i mindre grupper som föreningens anställda kan få uttryck för sina åsikter. Liknande resonemang redogörs av Conti & Kleiner (1997) som belyser fördelen med att dela in medarbetare i mindre grupper. Genom att F&S Gävle delar in de anställda, ledare, värdar och styrelsemedlemmar i varsin grupp, kan föreningen effektivisera informationsutbytet och samarbetet mellan organisationens olika avdelningar.

Den ideella företagsformen med ideellt arbetande funktionärer visade sig påverka arbetet kring *medarbetarskap* (mönster D1-D3 + H1) som vidare tolkades som en av de viktigaste *belöningsformerna* (mönster E1-E4 + H1) i organisationen. Då föreningens medarbetare är ansvariga för att driva verksamheten framåt utan att få finansiella belöningar, menar respondenterna på att det är medarbetarskapet som motiverar medarbetarna till att vilja ta ansvar för att leverera kvalitet i kundmötet. Samtidigt skapar medarbetarskapet de förutsättningar som krävs för att medlemsdekomraktan ska fungera i föreningen. Detta är ett resonemang som också stärks av Wijkström & Lundström (2002).

I studien förklarades den interna kommunikationen (mönster F1-F2 + H1) som bra, öppen, avslappnad och vänlig. Detta tror vi beror på att medarbetarna kommunicerar ofta och i mindre grupper, samtidigt som medarbetarna använder sig av andra kommunikationsvägar, så som mejl, för att kontinuerligt uppdatera varandra om nyheter. Att den interna kommunikationen förblir bra på detta sätt sammanfaller med vår teoretiska referensram i vilken forskare menar på att det är genom grupparbeten som företag kan öka informationsbytet mellan organisationens olika avdelningar (Conti & Kleiner, 1997, 26-29; Berry & Parasuraman, 1992, 25-34). Samtidigt tolkar vi det som att den interna kommunikationen också beror av företagets grundläggande idé och de 12 värderingarna. Här menar respondenterna att medarbetaren söker sig till föreningen för att denne tror att den kan bidra med någonting bra, vilket dessutom leder till bra stämning i föreningen.

Att medarbetare söker sig till föreningen av andra skäl än finansiella menar respondenterna påverkar föreningens *organisationskultur* (mönster G1-G2 + H1). Föreningens organisationskultur beskrivs som stark, glad och prestigelös. Detta tror respondenterna beror på att kulturen har formats av föreningens 12 värderingar. Definitionen ”prestigelös” kan exempelvis kopplas till en av de tolv värderingarna; ”*Träning ska vara fri från krav*”. Att kulturen formas av företagets värderingar sammanfaller med Grönroos (1990) resonemang som hävdar att en god och stark kultur upprättas genom tydlig kommunikation, riktlinjer och värderingar. Vidare menar respondenterna att den ideella företagsformen påverkar kulturen på så sätt att en bra kultur kan upprättas för att medarbetarna ”*kommer hit för att de vill komma hit*” (Respondent 9, personlig intervju 2013-04-19). Med utgångspunkt i detta tolkar vi det som att det ideella engagemanget ligger till grund för föreningens ”*schyssta stämning*” som beskrivits av respondenterna.

4.3.3 Serviceinriktad organisationsstruktur

I F&S Gävle formas verksamhetsplaneringen utifrån medlemmarnas behov och intressen. För att kunna göra detta använder föreningen sig av en serviceinriktad organisationsstruktur. Denna tanke sammanfaller med Hansson (2005, 90) och Grönroos (2002, 331-344) resonemang kring serviceinriktad organisationsstruktur och menar att det är den serviceutförande personalen som vet vad medlemmarna vill och därför är det också den serviceutförande personalen som ska bestämma vad föreningen ska satsa på. Att F&S Gävle använder sig av en serviceinriktad organisationsstruktur visade sig påverka arbetet med de sju aktiviteterna på ett antal olika sätt.

I och med att den ideella medarbetaren bär på information och kunskap från kunden vilar ett stort ansvar på denne. Det är upp till den ideella medarbetaren att dela kundinformationen med sina kollegor (Grönroos, 2002). Baserat på detta betonar vår studie vikten av att redan i urval- och rekryteringsprocessen (*mönster A1-A5 + H2*) rekrytera medarbetare som med rätt personlighet är kapabla till att ta in, analysera och kommunicera information från och till medlemmarna. Detta för att kunna utföra sitt jobb på bästa möjliga sätt. Att företagets framtid formas av vad som händer i kundmötet mellan medarbetarna och medlemmarna åskadliggörs också av Kotler (2001). I och med att de ideella medarbetarna har en så pass betydelsefull roll i formandet av föreningens öde påverkar den serviceinriktade organisationsstrukturen arbetet med *utbildning* (*mönster B1-B5 + H2*). I studien såg vi att den ideella medarbetaren lyckades leverera kvaliteten i kundmötet om denne får tillgång till både teoretisk och praktisk utbildning. McDonald et al. (2001) menar att detta är vad som krävs för att skapa tjänstekvalitet.

I studien märktes en tydlig koppling mellan den serviceinriktade organisationsstrukturen och *teamarbetet* (*mönster C1-C5 + H2*) där den serviceinriktade organisationsstrukturen visade sig tydliggöra roller och ansvar vilket i sin tur ledde till ett effektivare teamarbete och ett lyckat kundmöte. Detta kan kopplas till vår teoretiska referensram där Tjosvold (1999, 209-210) menar att ansvarsfördelning och arbetsfunktioner krävs för att uppnå ett starkt teamarbete och en god intern kommunikation.

Ytterligare en koppling mellan den serviceinriktade organisationsstrukturen och de sju aktiviteterna såg vi i arbetet med *medarbetarskap* (*mönster D1-D3 + H2*). Det visade sig att den serviceinriktade organisationsstrukturen var en förutsättning för att medarbetarskap skulle fungera i det dagliga arbetet. Precis som Kotler (2001) och Grönroos (2002) tar upp, i och med att den ”trattformade” organisationsstrukturen placerar den ideella medarbetaren högst upp i pyramiden tillsammans med medlemmarna i kundmötet, tydliggörs de ideella medarbetarnas maktposition och betydelse för hur föreningen väljer att jobba. Med detta kan vi även dra paralleller med *prestationsmätning & belöning* (*mönster E1-E4 + H2*). Här menar respondenterna att medarbetarskap är en av föreningens viktigaste belöningsformer. Detta resonemang framförs av Redman & Mathews (1998) som menar att det är genom att ge medarbetaren ökat ansvar och befogenheter som man motiverar till att göra ett bra arbete.

Studien visade också att den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkade *kommunikationen* (*mönster F1-F2 + H2*) på så sätt att strukturen bestämde hur de olika grupperna skulle kommunicera med varandra. Enligt respondenterna ska verksamhetschefen i ett nära samarbete med styrelsen koordinera de anställda och de ideella medarbetarna. Denna koordinering ska göras på så sätt att det skapas förutsättningar som krävs för att de anställda och ideella medarbetarna ska kunna utföra sina jobb på ett sätt som tillfredställer kunden. Detta kan kopplas till Zeithalm, Bitner (1996) och Uenos (2008) resonemang kring nedåtriktad kommunikation. För att verksamhetschefen och styrelsen ska kunna koordinera rätt krävs också en sk. uppåtriktad kommunikation (ibid) där den ideella medarbetaren informerar den anställde och verksamhetschefen om vad kunderna efterfrågar.

Vår studie visade dessutom hur den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkar tjänsteföretagets *organisationskultur* (*mönster G1-G2 + H2*). Som Kotler (2001) förklarar

placeras kunderna i toppen av den serviceinriktade organisationsstrukturen, tjänsteproducenten i mitten och ledningen längst ner. Denna struktur innebär att ledningen ska vara mer av en stödfunktion för föreningens medarbetare (Ax et al., 2009, 50; Grönroos, 1990). Detta menar respondenterna skapar en slags trygghet som medarbetarna behöver för att lyckas leverera kvalitet i kundmötet. Genom att ledningen bidrar med hjälp och resurser blir det en bra stämning i föreningen och medarbetarna blir mer villiga att prestera med kvalitet. Samtidigt menar respondenterna att denna form av ”trygghet” krävs för att behålla en bra och god kultur i föreningen.

4.3.4 Resurser

Den empiriska studien visade att det valda studieobjektet använder sig av både human- och teknisk fysiska resurser (Edvardsson & Larsson (2004). Detta val visade sig påverka arbetet med de sju aktiviteterna på ett antal olika sätt. I *urval- och rekrytering-* (mönster A1-A5 + H3) samt *utbildningsprocessen* (mönster B1-B5 + H3) är föreningen beroende av organisationens ideella medarbetare. Det är nämligen de ideella medarbetarna som ska utföra urval- och rekryteringsprocessen. Här menar respondenterna att man också är beroende av en plats att vara på under tiden för processen. Med utgångspunkt i detta är föreningen beroende av teknisk- fysiska resurser i form av lokaler.

Föreningens tillgång till humanresurser påverkar också arbetet med föreningens *teamarbete* (mönster C1-C5 + H3). För att möjliggöra teamarbetet förklarar Tjosvold et al. (1999) att teamarbetet förutsätter att det finns arbetsfunktioner och en effektiv ansvarsfördelning. Detta kan kopplas till föreningens behov av gruppledare och medarbetare som vill och kan avsätta tid för att mötas. Då en av föreningens 12 värderingarna är ”Att mötas är lika viktigt som att träna”, menar respondenterna på att det också är viktigt med tillgång på lokaler så att möten faktiskt kan ske.

Behov av mötesplatser påverkar även föreningens arbete med *medarbetarskap* (mönster D1-D3 + H3). Här menar respondenterna att föreningen är beroende av mötesplatser då det är i föreningens lokaler som medarbetarna kan operationalisera medarbetarskapet i det dagliga arbetet. Med fokus på organisationens *belöningsystem* (mönster E1-E4 + H3) uppfattade vi att medarbetarskapet var en betydelsefull belöning för föreningens medarbetare. Med utgångspunkt i detta är föreningen beroende av mötesplatser och medarbetare som är villiga att avsätta egen tid. Vidare menar respondenterna på att det finns ett behov av materiella belöningar så som arbetskläder. Dessa belöningsformer kopplas till de belöningsformer som Redman & Mathews (1998) presenterar i sin forskning. Vidare menar respondenterna att den interna kommunikationen (mönster F1-F2 + H3) är beroende av mötesplatser i form av lokaler då det är i föreningens lokaler som personalmöten kan hållas. Samtidigt är föreningen beroende av teknisk- fysiska resurser i form av hemsida och mejl för att kunna kommunicera via internet (Zeithalm & Bitner, 1996).

Det sista mönstret vi kunde se rör resursernas påverkan i arbetet med *företagskulturen* (mönster G1-G2 + H3). Enligt respondenterna är det i föreningens lokaler som företagskulturen formas. Detta sammanfaller med resonemanget av Laszlo (1999) som menar

att företagskultur är ett fenomen som skapas i interagerandet mellan medarbetarna. Samtidigt är det i föreningens lokaler som kommunikationen uppstår och därmed också ett utbyte av tankar, känslor och beteenden (Wilson, 2008; Grönroos, 1990; Bowen, Scheinder & Kim, 2000). Med utgångspunkt i detta kan föreningen ännu en gång konstateras vara beroende av både human- och teknisk- fysiska resurser.

5. Slutsats

I detta avslutande kapitel redogör vi för arbetets slutsatser. Vi presenterar även vårt bidrag inom ämnet och ger förslag till vidare forskning. Syftet med denna studie var att belysa hur tjänsteföretag arbetar med de sju kvalitetsaktiviteterna, samt att diskutera och reflektera kring hur val av företagsform, organisationsstruktur och resurser påverkar arbetet med de sju aktiviteterna.

5.1 Flexibel, föränderlig & kundanpassad kvalitetssäkring

Med fokus på syftesformuleringens första del har vi fått en fördjupad inblick i hur tjänsteföretag arbetar med de sju kvalitetsaktiviteterna; *Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & Belöningsystem, Kommunikation och Organisationskultur*. Denna inblick har gett oss ett underlag av konkreta och praktiska exempel på hur tjänsteföretag kan jobba för att operationalisera sin kvalitetssäkring.

Med inriktning mot hur tjänsteföretag arbetar med de sju aktiviteterna kunde vi se att (1) urvalsprocessen sker främst via kontakter, annonsering i föreningens lokaler, tidning, web och genom informationsmöten. Rekryteringsförfarandet sker via personliga intervjuer. Med inriktning mot (2) utbildningsprocessen kunde vi se att det fanns krav på grundutbildning för de anställda men att de ideella medarbetarna internutbildades genom kurser bestående av teoretiska- och praktiska moment. Den empiriska studien visade också att (3) teamarbetet utformades i föreningens lokaler och på så sätt att medarbetarna delades in i mindre grupper beroende på roll och position i föreningen. Studien visar också att (4) medarbetarskap sker genom utvecklingssamtal och gruppmöten. Samtidigt sker (5) prestationsmätning genom utvecklingssamtal och kvalitetsuppföljningar med redan befintliga medarbetare. Studien visade också att ledningsgruppen belönade de ideella medarbetarna med utbildning, medarbetarskap och kläder medan de anställda belönades med lön. Föreningens (6) nedåtriktade kommunikation sker i form av mejl och personliga möten i föreningens lokaler. Den uppåtriktade kommunikationen sker i form av fysiska stormöten och sammankomster i föreningens lokaler. Föreningens (7) organisationskultur definieras som glad, prestigelös, ärlig och avslappnad. Denna kultur skapas genom ett ideellt engagemang, en ärlig och god kommunikation mellan medarbetarna och möjligheten till att jobba i team. Samtidigt visade studien att föreningen skapar en stark och bra kultur genom medarbetarskap och en serviceinriktad organisationsstruktur.

Med fokus på syftesformuleringens andra del har vi fått en fördjupad inblick i hur tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper påverkar arbetet med de sju aktiviteterna. Med

inriktning mot hur den ideella företagsformen påverkar arbetet med de sju aktiviteterna visade studien att (1) man i urval- och rekryteringskedet anställer medarbetare som delar föreningens idé och värderingar. Samtidigt måste den potentiella medarbetaren vara en person som tar ansvar och drivs av icke- finansiella belöningar. Då det inte finns några specifika krav på grundutbildning av de ideella medarbetarna ansågs (2) internutbildning vara en viktig aktivitet för att säkerställa att medarbetarna ska kunna leverera kvalitet i kundmötet. På grund av att medarbetarna inte tilldelas finansiella (5) belöningar är föreningen avhängande av ett fungerande system bestående av (4) medarbetarskap, (3) teamarbete och (6) kommunikation. Detta tror vi beror på att istället för lön får den ideella medarbetaren ökat inflytande i arbetsrelaterade frågor. För att medarbetarens inflytande skall få genomslagskraft måste föreningen ge utrymme för kommunikation. Denna kommunikation uppstår genom grupparbeten i föreningens lokaler. Då majoriteten av de som söker sig till föreningen är där på grundval av intresse formas en (7) organisationskultur som är glad och stark.

Studien visade också att den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkar arbetet med de sju aktiviteterna. Då medarbetaren erhåller viktig information som ska kommuniceras till ledningsgruppen för att ledningen ska kunna styra verksamheten i rätt riktning, är föreningen beroende av sin (1) urval- och rekryteringsprocess. Genom att titta på den potentiella medarbetarens personlighet, värderingar samt genom att tydliggöra förväntningar och medarbetarens motivationsfaktorer kan föreningen lyckas med sin urval- och rekryteringsprocess. Med koppling till medarbetarens betydelsefulla roll i den serviceinriktade organisationsstrukturen visade studien också att (2) utbildning var av största vikt då det är i utbildningen som medarbetaren får tillgång till de resurser som krävs för att leverera kvalitet i kundmötet. Den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkar också arbetet med (3) teamarbete på så sätt att organisationsstrukturen tydliggör medarbetarnas roller och ansvarsområden. Den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkar också föreningens arbete med (4) medarbetarskap. Då den ideella medarbetaren har en så pass viktig roll i föreningens organisationsstruktur har medarbetaren en stark påverkan i arbetsrelaterade frågor och kan därmed också påverka föreningens vägval. Vidare visade studien att användandet av den serviceinriktade organisationsstrukturen gynnar (5) belöningar i form av medarbetarskap och självutveckling. Detta motiveras av att strukturen ger det stöd och de resurser som medarbetaren behöver för att ett starkt medarbetarskap ska möjliggöras. Den serviceinriktade strukturen visar också hur medarbetarna ska (6) kommunicera med varandra. I föreningen är den nedåtriktade kommunikationen viktig då det är de ideella medarbetarna som ska informera ledningen om vad kunderna vill ha. Ledningen ska sen bidra med resurser och stöd för de ideella medarbetarna så att de kan lyckas ge vad kunderna efterfrågar. Den serviceinriktade organisationsstrukturen påverkar också (7) organisationskulturen på så sätt att det stöd som de ideella medarbetarna får bidrar med trygghet. Denna trygghet skapar i sin tur en god miljö i föreningen.

Med inriktning mot hur organisationens resurser påverkar arbetet med de sju aktiviteterna visade vår studie att föreningen främst är beroende av humanresurser i form av ideella medarbetare. Eftersom det är de ideella medarbetarna som driver föreningen framåt uppfattade vi att denna resurs var en av de viktigaste i föreningen. Detta på grund av att det är

ideellt arbetande funktionärer som både ska styra, kontrollera och driva den egna verksamheten framåt. Samtidigt visade studien att föreningen är mycket beroende av dess mötesplatser i form av egna lokaler. Detta då föreningens faktiska tjänster utförs i lokalerna samt på grund av att det är i föreningens lokaler som medarbetarna möts upp för event, personalmöten och andra mötestillfällen.

Med utgångspunkt i syftet har vi fått ett brett underlag med konkreta och praktiska exempel på hur tjänsteföretag kan arbeta för att operationalisera sin kvalitetssäkring. Vidare har vi på uppmaning av Ueno (2010) utvecklat hennes studie genom att belysa hur tjänsteföretag arbetar med de sju aktiviteterna samtidigt som vi tagit hänsyn till företagets organisatoriska egenskaper. Vad vi kan säga utifrån resultaten vi fått fram är att arbetet med de sju aktiviteterna påverkas av företagets organisatoriska egenskaper. Att tjänsteföretag måste ta hänsyn till val av företagsform, organisationsstruktur och resurser för att dessa kan vara avhängande för företagets arbete med de sju aktiviteterna och därmed också dess kvalitetssäkring. Med utgångspunkt i detta visar vår fallstudie att en framgångsrik kvalitetssäkring formas med hjälp av att arbeta med de sju kvalitetsaktiviteterna samtidigt som tjänsteföretaget använder sig av;

- Ett ideellt engagemang (som tillkommer med den ideella företagsformen)
- En serviceinriktad företagsform
- Resurser i form av medarbetare och mötesplatser

Målet med denna studie var att kunna bidra med idéer och tankeuppslag till hur tjänsteföretag kan utveckla sin kvalitetssäkring för att bli mer flexibel, föränderlig och kundorienterad. Utifrån Uenos (2010) uppmaning har vi belyst arbetet med de sju aktiviteterna på ett av Sveriges mest framgångsrika tjänsteföretag, samtidigt som vi har tagit hänsyn till tjänsteföretagets organisatoriska egenskaper. Med utgångspunkt i detta har vi kunnat få en inblick i hur tjänsteföretag kan inspireras till att forma en mer flexibel, föränderlig och kundorienterad kvalitetssäkring.

Med anknytning till syftet kunde vi inte se någon direkt koppling till hur arbetet med de sju aktiviteterna samt företagsform skulle forma en mer flexibel, föränderlig och kundorienterad kvalitetssäkring. Inte heller kunde vi se någon direkt koppling till resurserna. Vad vi däremot kunde se med en koppling till behovet av en mer flexibel, föränderlig och kundorienterad kvalitetssäkring var tillämpningen av den serviceinriktade organisationsformen. Detta motiverar vi utifrån att den grundläggande idén bakom den serviceinriktade organisationsstrukturen är att förhålla sig mer kundorienterat och kundanpassat till medlemmarnas föränderliga behov och efterfråga (Kotler, 2001; Grönroos, 2002). Eftersom ledningsgruppen i den serviceinriktade organisationsstrukturen ska vara en stödfunktion för medarbetarna uppfattar vi att strukturen möjliggör ett fokus som riktas bort från ledningens nivå till att istället fokusera mer på vad kunderna faktiskt efterfrågar.

Eftersom ledningsgrupperna i den serviceinriktade organisationsstrukturen ska vara en stödfunktion för medarbetarna som arbetar närmast kunden (Kotler, 2001; Grönroos, 2002), tolkar vi utifrån studiens resultat, att strukturen gör det möjligt för de på ledningsnivå att

fokusera mer på vad kunderna efterfrågar. Att tjänsteföretag bör använda sig av enserviceinriktad organisationsstruktur är därför något vi uppfattar relevant då denna organisatoriska egenskap kan kopplas till en flexibel, föränderlig och kundanpassad kvalitetssäkring.

5.2 Uppsatsens bidrag inom ämnet

I denna uppsats bidrar vi med en ökad förståelse av kvalitetssäkring i tjänsteföretag. Genom att presentera hur tjänsteföretag arbetar med de sju kvalitetsaktiviteterna; Urval och rekrytering, Utbildning, Teamarbete, Medarbetarskap, Prestationsmätning & Belöningsystem, Kommunikation och Organisationskultur, samt belysa hur de tre organisatoriska egenskaperna; företagsform, organisationsstruktur och resurser påverkar i detta arbete kan vi bidra med inspirerande idéer och tankeuppslag som ska entusiasmera ledningsgrupper att bli mer kundorienterade, flexibla och anpassade i sin kvalitetssäkring. Detta tror vi behöver uppmärksammas, speciellt vetskapen om hur viktigt det är för tjänsteföretag att veta vilken betydelse val av förutsättningar är i förhållande till hur man kan jobba med de sju aktiviteterna och därmed sin kvalitetssäkring.

5.3 Förslag till vidare forskning

Vi valde att göra en fallstudie där vi fokuserat på ett företag inom en bransch. Med utgångspunkt i detta är vårt förslag till vidare forskning att utveckla arbetet med de sju aktiviteterna i ljuset av de organisatoriska egenskaperna genom att vända sig till flera olika branscher. Ytterligare förslag till vidare forskning är en studie där man belyser arbetet med de sju aktiviteterna genom att ta hänsyn till flera organisatoriska egenskaper än de vi valt att titta på. Att vidare belysa arbetet med de sju aktiviteterna samt de organisatoriska egenskapernas påverkan med inriktning mot flera branscher och organisatoriska egenskaper tror vi ytterligare skulle kunna öka förståelsen för hur tjänsteföretag kan arbeta för att uppnå en kundorienterad, kundanpassad och flexibel kvalitetssäkring.

6. Referenslista

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Anheier, H.K., (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper*, 1, pp. 1-18
- Arvidsson, P, Carrington, T. & Johed, G. (2010). *Den nya affärsredovisningen* (18. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (3. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Berry, L., Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (1985) Quality counts in services, too. *Business horizons*, 28 (3), pp. 44–52
- Berry, L., Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality. *Mit Sloan: Management review*. pp. 29-38
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1992), Service marketing starts from within, *Marketing Management*, 1 (1), pp. 25-34.
- Bolagsverket. (2014-04-26). *Vad är en ideell förening?* Hämtad från: <http://www.bolagsverket.se/ff/foreningsformer/ideell/vad-1.2917>.
- Bowen, D.E., Schneider, B. & Kim, S.S. (2000), Shaping service cultures through strategic human resource management. In Swartz, T.A. & Iacobucci, D. (2000). *Handbook of Service Marketing & Management*, pp. 439-71.
- Brown, A. (1994). TQM: implications for training. *Training for Quality*, 2 (3), pp. 4-10.
- Bryman, B. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1. uppl.). Malmö: Liber Ekonomi AB.
- Chan, W (1996). External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal Of Labour Economics*, 14 (4), pp. 555-570.
- Chebat, J- B. & Kollas, P. (2005) *The Impact of Empowerment On Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations*. *Journal of Service Research*, 3 (1), 66-81.
- Conti B. & Kleiner B.H. (1997). How to increase teamwork in organizations. *Training for Quality*, 5 (1), pp. 26–29.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

Edgett, S. & Parkinson S. (1994). The Development of New Financial Services. Identifying Determinants of Success and Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4), pp. 24-38.

Edvardsson, B. (1998). Service quality improvement. *Managing service quality*, 8 (2), pp. 142-149.

Edvardsson B. & Larsson, P. (2004). *Tjänstegarantier*. Lund: Studentlitteratur AB

Edvardsson, B & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16 (2), pp. 140- 164.

Eriksson, L- T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

Ekonomifakta. (2014-01-28). *Tjänsteproduktionen*. Hämtad från:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Produktion-och-Investeringar/Tjansteproduktionens-sammansattning>

Fryvbjerg, B. (2003/2004). Fem missförstånd om fallstudieforskning. *Statsvetenskaplig tidskrift* 106(3), pp. 185- 206.

Foresti, C. & Lund, C. (2013-09-14) *Kvalitetssäkring i tjänsteföretag - En jämförande studie mellan Ving och SIQ:s riktlinjer för kvalitetssäkring*, 2004, Examensarbete, Södertörns Högskola, Institutionen för ekonomi och företagande. Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:15146/FULLTEXT01.pdf>.

Friskis&Svettis (2013- 02-15, a). *Årsberättelse 2013*. Hämtad från:

<http://gavle.friskissvettis.se/docs/default-source/default-document-library/kallelse-dagordning---%C3%A5rsm%C3%B6te-2014-%282013%29.pdf?sfvrsn=0>

Friskis & Svettis (2013-02-15, b). *Svenskt Kvalitetsindex 2013*. Hämtad från:

<http://news.cision.com/se/friskis-svettis/r/svenskt-kvalitetsindex-2013--friskis-svettis-har-nojdast-medlemmar,c9384368>.

Glaser B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun– Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur AB

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp. 36 – 44.

- Grönroos, C. (1990), Service management: a management focus for service competition, *Internal Journal of Service Industry Management*, 1 (1), pp. 6-14.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Oxford: Maxwell Macmillan Internal Editions.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach* (2nd ed.). New York: Wiley, cop.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring*. Kristianstad: Liber AB
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), pp. 99 – 113
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*. 20 (4), pp. 298 – 314.
- Hanna, J. (2014-01-16). *Bringing 'Lean' Principles to Service Industries*. Hämtad från: <http://hbswk.hbs.edu/item/5741.html>
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: forma, matcha, utmana eller köpa?*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3-4), pp. 441-56.
- Heraty, N. & Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17 (9)
- Hesslefors, K. & Håkanson R. (2003). *Samarbete: om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm: Verbum.
- Ingram, H. and Desombre, T. (1999), Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions, *Team Performance Management*, Vol. 5 (1), pp. 16-22.
- Jaskyte, K. & Dressler, W.W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29 (2), pp. 23-41.
- Judge, T., & Ferris, G. (1992). The exclusive criterion of fit in human resource management. *Human Resource Planning*, Vol. 15 (4), pp. 47-67.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2005). *Psykologi i organisation och ledning* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kelly, W. (1993). Training: just plain lousy or too important to ignore?. *Sales and Marketing Management*, March, pp. 66-70.
- Kotler, P. (2001). *Principles of marketing*. 3. uppl. London: Prentice Hall.

- Kotler, P., Amstron, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. England: Pearson Education.
- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice* (2nd ed.). New York: Longman
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Laszlo, G-P. (1999). Implementing a quality management program- three Cs of success: commitment, culture, cost. Från: The TQM Magazine, 11. (4), pp. 231-237
- Lee, Y-L., Nam, J-H., Park, D-H. & Lee, K. (2006). What factors influence customer- oriented prosocial behavior of customer- contact employees?. *Journal of Services marketing*, 20 (4), pp. 251-264.
- McDonald, M., de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (2001). Corporate marketing and service brands – moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35 (3-4), pp. 335-52.
- Miles, M.H & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, R. & Snow, C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28 (3), pp. 62-73.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. (2001). *Att vara chef och ledare: dina verktyg för praktiskt ledarskap* (6. uppl.). Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991a). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32 (3), pp. 39-48.
- Normann, R. (1992). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion* (3. uppl.). Malmö: Liber-Hermods.
- Rabley G. (2003). The paradox of teamwork. *Industrial and Commercial training*, 35 (4), pp. 158-162.
- Raub, S. & Streit, E. M., (2006). Realistic recruitment: An empirical study of the cruise industry
International Journal of Contemporary Hospitality Management 18 (4), pp. 278-289.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *The Journal of Services Marketing*, 12 (5), pp. 379-96.
- Redman, T. & Mathews, B.P. (1998). Service quality and human resource management: a review and research agenda. *Personnel Review*, 27 (1), pp. 57-77.
- Regan W.J. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 47, pp. 57 – 62.

- Salomon, L M., Sokolowski, W. S. & List, R. (2003). *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies Civil Society Studies.
- Sohlberg, B-M. & Sohlberg, P. (2009). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod* (2. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*. 21(4), pp. 39-52.
- Sternhufvud, U. (1998). *Kvalitet i tjänsteföretag: hur den uppnås och upprätthålls*. Stockholm: Nerenius & Santénius Förlag.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Svensson. P.G. & Starrin.B.(1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod* (1. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Tjosvold, D., Moy, J. & Sasaki, S. (1999). Co-operative teamwork for service quality in East Asia, *Managing Service Quality*, 9 (3), pp. 209-16.
- Ueno, A. (2008). Which management practices are contributory to service quality?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (6), pp. 585 – 603.
- Ueno, A. (2009). Which management practices are contributory to service quality?. Part2: Findings from in- depth interviews. *International journal of quality and reliability management*, 26 (8), pp. 761-777.
- Ueno, A. (2010). What are the fundamental features supporting service quality?. *Journal of Services Marketing*, 24 (1), pp. 74–86.
- Westher, M. (2014-04-24). *Kvalitetsutmaningar söker svar*. Hämtad från: http://www.siq.se/res/Laddaned/SQMA_kvalitetsutmaningar_2012.pdf.
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L-T. (1997). *Att utreda forska och rapportera* (6. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Wijkström F & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn*. Stockholm: Sober Förlag.
- Wills, M. (1994). Putting the basics into practice. *Journal of European Industrial Training*, 18 (6), pp. 4-28.
- Wilson A., Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. & Gremler, D. (2010). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (6th ed.), McGraw-Hill

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

Zeithaml, V., & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw- Hill.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1998) Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, 52, pp. 35-48

7. Bilagor



Bilaga. 1

INTERVJUGUIDE- Friskis&Svettis Gävle

Syftet med studien: Syftet med denna studie är att belysa tjänsteföretags praktiska arbete med de sju aktiviteterna, samt att diskutera och reflektera kring de organisatoriska egenskapernas påverkan på de sju aktiviteterna.

Inledande frågor:

- Vad heter du?
- Vilken arbetsuppgift/roll har du i organisationen?
- När startades/grundades organisationen?
- Vilken typ av organisation är det? Vinstdrivande eller icke- vinstdrivande? Vilken bransch?
- Berätta lite vad du vet om organisationens – namn, historia, vision, idé och värderingar och målgrupp.
- Vad innebär service för organisationen i Gävle?
- Vilken är organisationens målgrupp/kundgrupp

Aktivitet 1: Urval & Rekrytering

- Arbetar F&S Gävle med urval & rekrytering av medarbetare?
- Kan du berätta hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för de anställda?
- Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för föreningens ledare/instruktörer.
- Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för föreningens värdar.
- Förklara hur urvals- och rekryteringsprocessen ser ut för föreningens styrelsemedlemmar.

Aktivitet 2: Utbildning

- Arbetar F&S Gävle med internutbildning?
- Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens anställda?
- Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens ledare/instruktörer?
- Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens värdar?
- Kan du beskriva hur utbildningsprocessen ser ut för föreningens styrelsemedlemmar?

Aktivitet 3: Teamarbete

- Jobbar F&S Gävle aktivt med teamarbeten i sin verksamhet?
- Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på de anställda?

- Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på föreningens ledare/instruktörer?
- Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på föreningens värdar?
- Förklara och motivera hur föreningen jobbar med teamarbete med fokus på föreningens styrelsemedlemmar och valberedning?

Aktivitet 4: Medarbetarskap

- Arbetar F&S Gävle aktivt med medarbetarskap? Varför?
- Kan du beskriva hur föreningen arbetar med medarbetarskap med fokus på de anställda?
- Kan du beskriva hur föreningen arbetar med medarbetarskap med fokus på föreningens ideella medarbetare?

Aktivitet 5: Prestationsmätning & Belöning

- Arbetar F&S Gävle med prestationsmätning?
- Föreningen skiljer på prestationsmätning för anställda och ideella medarbetare. Kan du beskriva hur processen ser ut för de anställda?
- Kan du beskriva hur prestationsmätning- processen ser ut för de ideella medarbetarna?
- Arbetar F&S Gävle med belöningsystem? Hur i så fall?

Aktivitet 6: Kommunikation

- Anser du att man kommunicerar inom föreningen på ett tydligt och bra sätt? Medarbetare/Avdelningar/grupper emellan?
- Om du fick beskriva hur ni kommunicerar med varandra, medarbetare och avdelningar emellan?

Aktivitet 7: Organisationskultur

- Arbetar ni aktivt för att påverka, upprätthålla och/eller utveckla en organisationskultur? Hur ser denna organisationskultur ut i så fall?
- Förklara och motivera hur ni väljer att arbeta för att uppnå den organisationskultur ni har?

F&S Organisatoriska egenskaper

- Beskriv föreningens företagsform och hur det fungerar att driva en ideell verksamhet?
- Kan du beskriva föreningens organisationsstruktur?
- Vilka är föreningens främsta resurser?

Friskis&Svettis tolv värderingar

Träning ska vara fri från krav

Gränserna ska testas

Träning ska vara lustfylld

Människor kan ta ansvar för sin hälsa

Det ska vara lätt att börja, lätt att förstå

Att träna är inget märkvärdigt

Träning ska utveckla hela människan

Varje enskild medlem och idé är viktigt

Att mötas är lika viktigt som att träna

Hög kvalitet är viktigt på alla områden

Att stå fri är värdefullt

Alla ska träna

