

# **Kan Human Resource Management vara en värdeskapande faktor inom en organisation?**

## **Case Study - Nordic Sales Crew**

Finns det ett samband mellan HR-faktorer och ökat värde?

Paulina Laiho

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	6607
Författare:	Paulina Laiho
Arbetets namn:	Kan Human Resource Management vara en värdeskapande faktor inom en organisation? Case Study – Nordic Sales Crew
Handledare (Arcada):	Christa Tigerstedt
Uppdragsgivare:	Nordic Sales Crew
<p>Sammandrag:</p> <p>Human resource management (HRM) definieras som ett strategiskt och sammanhängande tillvägagångssätt för hantering av organisationens mest värdefulla tillgångar – människorna. Det huvudsakliga syftet med HRM är att försäkra att organisationen är kapabel att uppnå framgång genom människor. Forskare har hittat ett signifikant förhållande mellan HR-strategier och lönsamhet, men forskningen har sällan visat hur det här förhållandet fungerar. Arbetets syfte är att ta fram betydelsen av HRM inom ett företag samt att kartlägga hur väl Nordic Sales Crew använder sig av HR-faktorer. Undersökningen strävar efter att kartlägga förbättringsområden samt beskriva om det finns ett samband mellan HR-faktorerna och företagets framgång. HR-faktorerna som arbetet behandlar är rekryterings- och urvalsprocesser, flexibelt arbetet och välmående, belönings strategier och prestationshantering, samt lärande och utvecklande. Den kontrollbaserade, den resursbaserade samt den integrativa modellen har nämnts som ideala typer av HR-strategier, medan en kombination av relations-baserade och transaktionsbaserade belöningar utgör en 'total belöning' som leder till ökad motivation och ökat arbetsengagemang. Genom effektiv prestationshantering är målet att nå bättre resultat genom att förstå och hantera prestanda inom överenskomna ramar. En organisations lärande gap kan identifieras genom att noga analysera vad som behöver åtgärdas för att man ska komma dit organisationen vill vara. Den kvantitativa enkätundersökningen indikerar att företaget till en stor del använder sig av en resursbaserad HR-strategi där företaget fokuserar på dess anställda med mål att skapa en konkurrensfördel. Resultatet i undersökningen indikerar även på många sätt att företagets investeringar på HR-faktorer har en betydelsefull inverkan på resultatet och prestationsförmågan. De anställda vid Nordic Sales Crew anser att företagets användning av HR-faktorerna fungerar bra samt tillfredsställer de krav som finns gällande arbetsuppgifterna. Studien indikerar även att områden där företaget ännu bör göra förbättringar är inom effektiviseringen av rekryteringsprocessen samt faktorer som främjar anställdas välmående. Det kan konstateras att det finns ett samband mellan företagets HR-faktorer och ökat värde, men studien förklarar inte hur stort detta samband är eller hur sambandet fungerar.</p>	
Nyckelord:	Nordic Sales Crew, Human Resource Management, strategisk HRM, rekryteringsprocess, flexibelt arbete, belönings strategier, prestationshantering, lärande och utvecklande
Sidantal:	77
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	30.5.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	6607
Author:	Paulina Laiho
Title:	Can Human Resource Management be a value creating function within an organization? Case Study – Nordic Sales Crew
Supervisor (Arcada):	Christa Tigerstedt
Commissioned by:	Nordic Sales Crew
<p>Abstract:</p> <p>Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to managing the organization's most valuable assets – the people. The main purpose of HRM is to ensure that the organization can achieve success through people. Researchers have found a significant relationship between HR strategies and profitability, but the research has rarely shown how this relationship works. The purpose of this paper is to identify the importance of HRM within a company and to chart how well Nordic Sales Crew uses HR factors. The survey aims to map improvement areas and describe whether there is a link between HR factors and the company's success. The HR factors covered in this paper are recruitment and selection processes, flexible working and well-being, reward strategies and performance management, as well as learning and development. The control-based, resource-based and integrative model have been mentioned as ideal types of HR strategies, while a combination of relationship-based and transaction-based rewards represents a 'total reward' that leads to increased motivation and increased job commitment. Through effective performance management, the goal is to achieve better results by understanding and managing performance within agreed limits. An organization's learning gap can be identified by carefully analyzing what needs to be done to get where the organization wants to be. The quantitative survey indicates that the company uses a resource-based HR strategy where the company focuses on its employees with the goal of creating a competitive advantage. The results of the survey also indicate in many ways that the company's investments in HR factors have a significant impact on the results and the performance capability. The employees at Nordic Sales Crew believe that the company's use of HR factors works well and meets the requirements that apply to the work tasks. The study also indicates that, areas where the company should still improve is within the efficiency of the recruitment process as well as factors that promote employee well-being. It can be noted that there is a correlation between the company's HR factors and increased value, but the study does not explain how big this relationship is or how the relationship works.</p>	
Keywords:	Nordic Sales Crew, Human Resource Management, strategic HRM, recruitment process, flexible working, reward strategies, performance management, learning and development
Number of pages:	77
Language:	Swedish
Date of acceptance:	30.5.2018

# INNEHÅLL / CONTENTS

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1	Nordic Sales Crew Oy .....	9
1.2	Problemformulering .....	10
1.3	Syfte och frågeställningar .....	11
1.4	Avgränsningar .....	12
1.5	Begreppsdefinitioner.....	12
1.6	Tillvägagångssätt.....	12
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>14</b>
2.1	Strategisk HRM .....	14
2.1.1	<i>Betydelsen av HRM i strategi</i> .....	15
2.1.2	<i>Strategiska tillvägagångssätt</i> .....	16
2.2	HRM och det tillsatta värdet .....	19
2.2.1	<i>Rekryterings- och urvalsprocessen</i> .....	20
2.2.2	<i>Flexibelt arbete och välbefinnande</i> .....	22
2.2.3	<i>Belönings strategier och prestationshantering</i> .....	23
2.2.4	<i>Lärande och utvecklande av personal</i> .....	26
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	<b>28</b>
3.1	Urval .....	29
3.2	Empirisk datainsamling .....	30
3.3	Utformning av mätinstrument .....	30
3.4	Validitet och reliabilitet.....	31
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>32</b>
4.1	Bakgrundsinformation .....	32
4.2	Företagets HR-strategi .....	34
4.3	Företagets rekryteringsprocess.....	36
4.4	Företagets flexibilitet.....	37
4.5	Företagets välmående.....	39
4.6	Företagets belöningsystem .....	42
4.7	Företagets prestationshantering.....	44
4.8	Lärande och utvecklande inom företaget .....	46
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>48</b>
5.1	Företagets HR-strategi .....	49
5.2	Företagets rekryteringsprocess.....	49
5.3	Företagets flexibilitet.....	50

5.4	Företagets välmående.....	51
5.5	Företagets belöningsystem .....	51
5.6	Företagets prestationshantering.....	52
5.7	Lärande och utvecklande i företaget .....	53
5.8	Övriga kommentarer.....	53
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERENSER .....</b>	<b>57</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>61</b>
	Bilaga 1.....	61
	Bilaga 2.....	71
	Bilaga 3.....	73
	Bilaga 4.....	74
	Bilaga 5.....	75
	Bilaga 6.....	76

## Figurer

Figur 1 Förhållandet mellan resurstillgångar, strategier och hållbara konkurrenskraftiga fördelar (Barney (1991); Hill & Jones (2001) se Bratton 2003 s.53).....	18
Figur 2 Kategoriseringen av den integrativa modellen (Bamberger & Meshoulam 2000 se Bratton 2003 s. 54; 2017 s. 63) .....	19
Figur 3 Stegen i Taylors (2014 s. 142) god praxis inom rekrytering och urval .....	21
Figur 4 Towers Perrins modell av total belöning (Armstrong 2006 s. 633; 2009 s. 745; 2014 s. 366) .....	24
Figur 5 Prestationshanterings cykel (Armstrong 2006 s. 504) .....	26
Figur 6 Modell av lärande gapet (Armstrong 1999 s. 514) .....	27
Figur 7 Hur länge respondenterna har arbetat inom företaget.....	33
Figur 8 Respondenternas arbetsposition i företaget .....	33
Figur 9 Gruppledarnas och ledningens åsikter angående företags HR-strategi på en skala från 1 till 5 .....	35
Figur 10 Gruppledarnas och ledningens åsikter gällande hur företags HR-faktorer påverkar de anställda .....	35
Figur 11 Möjligheter för intern karriärutveckling i företaget.....	36
Figur 12 Respondenternas åsikter gällande rekryteringsprocessens effektivitet.....	37
Figur 13 Respondenternas åsikter gällande olika faktors flexibilitet inom företaget..	38
Figur 14 Åsikter gällande flexibla arbetsmöjligheters samband med motivation och prestationsförmåga.....	39
Figur 15 Kartläggning över tjänster för fysiska och psykiska problem, work-life balans och meningsfullt arbete .....	40
Figur 16 Anställdas frånvaro ur gruppledarnas och ledningens synvinkel .....	40
Figur 17 Anställdas frånvaro ur en personlig synvinkel .....	41
Figur 18 Respondenternas åsikter om påståenden gällande hantering av fysiska och psykiska problem samt frånvaro.....	41
Figur 19 Företags belöningar och bonusars förhållande till arbetsrelationer och motivation.....	43
Figur 20 Företags belöningsstrategis förhållande till en attraktiv arbetsplats .....	43
Figur 21 Resultat för frågor relaterade till prestationshantering som är besvarade av alla respondenter.....	44

Figur 22 Resultat för fråga relevant till prestationshantering som är besvarad av försäljarna och ledningen.....	45
Figur 23 Resultat för frågor relevanta till prestationshantering som är besvarade av gruppledarna .....	45
Figur 24 Resultat för fråga relevant till prestationshantering som är besvarad av ledningen .....	46
Figur 25 Företagets lärande och utveckling för en starkare konkurrenskraft.....	46
Figur 26 Förhållandet mellan den skolning och utveckling anställda får och de krav som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter .....	47
Figur 27 Åsikter angående företagets lärande gap .....	48

# 1 INLEDNING

Human resource management (HRM) är en faktor som har blivit mycket viktigt och blir hela tiden allt viktigare inom företag världen över, till stor del på grund av den konkurrenskraftiga värld vi upplever idag (Burma 2014 s. 85). Det kan argumenteras att human resources (HR) har rest en betydande sträcka sedan 1970-talet då det flyttat sig från personaladministration till hantering av personal, vidare till human resource management, och nu (i vissa delar), till hantering av människor (Rees & Smith 2014 s. 6). Under de senaste 30 åren har HRM framträtt som ett globalt samtalsämne och har blivit en igenkänd symbol för 'modern personalhantering'. På senare år har det funnits ett växande tillskott för utveckling av HRM teorier från olika europeiska och internationella understödsställen. (Holbeche 2014 s.504–505) Delbridge och Keenoy (2010 se Holbeche 2014 s. 505) poängterar att HRM har haft en oöverträfflig framgång sedan HRM blev den dominerande dialogen i samband med hanterings praktiker från mitten av 1980-talet. En kombination av ekonomiska och politiska faktorer på 1980-talet ledde till utvecklingen av HRM teori och praktik. Sedan dess har HRM framträtt som ett genomgripande tema i litteraturen av organisatoriska beteenden, strategisk hantering, företagspolicy samt internationell och interkulturell hantering. Dessa faktorer ledde även till att man krävde större ansvarsskyldighet inom alla funktionella verksamhetsområden. (Holbeche 2014 s. 503–504)

Armstrong (2006 s. 3) definierar HRM som ett strategiskt och sammanhängande tillvägagångssätt för hanteringen av organisationens mest värdefulla tillgångar – människorna som jobbar där och vilka individuellt samt kollektivt bidrar till att uppnå organisationens mål. Storey (1995 se Armstrong 1999 s. 3) säger att 'Human resource management är ett tydligt förhållningssätt till anställningsadministrationen som med hjälp av en uppsättning av kulturella, strukturella och personella tekniker syftar till att uppnå konkurrensfördelar genom strategisk utplacering av en högt engagerad och kompetent arbetskraft'. Det huvudsakliga syftet med HRM är att försäkra att organisationen är kapabel till att uppnå framgång genom människor (Armstrong 2006 s. 8). Listan över aktiviteter som HR-avdelningen hanterar är väldigt lång, men som exempel hanterar de bland annat strategiska tillvägagångssätt och planering av dessa, re-

krytering och urvalsprocesser, belönings strategier och personella relationer, lärande och utveckling av såväl anställda som chefer samt hälsa, säkerhet och välmående. Som en avdelning behandlar de allting från strategisk planering till företagets image. Företagets anställda ses ur personaladministrationens ögon som företagets interna kunder och behöver en service på samma nivå som de externa. (Armstrong 2006 s. 8, 59, 79) Rekrytering och urvalsprocesser, lärande och utvecklande samt prestationsutvärdering och hantering argumenteras vara de viktigaste uppgifterna för att hantera en organisations mest värdefulla tillgång – människorna. (Robbins & Judge 2017 s. 621)

Mänskliga resurser spelar en viktig roll i utvecklingen av ett företags strategier samt hanteringen av organisationens medarbetaraktiviteter och en HRM strategi måste därför gå hand i hand med företagets strategi för att fungera. Den uppbyggda HRM strategin bör därav stöda företagets mål och värderingar, samtidigt som den fungerar som en plan för vad organisationen avser att göra angående dess policy och praxis, såväl nu som på lång sikt, för att bidra till att uppnå affärsmål. Strategin behandlar även hur dessa HRM policyn och praxis skall bli tillämpade med affärsstrategin samt med varandra. En HRM strategi kan endast vara det om den indikerar och hjälper organisationen till att uppnå sina mål. (Armstrong 2006 s. 113-116)

Detta arbete kommer att behandla några strategiska tillvägagångssätt samt faktorer inom HRM som är av stor betydelse när det gäller värdeskapande genom humankapital. Arbetets undersökning kommer att lyfta fram anställdas åsikter gällande HRM som en värdeskapande faktor på sin arbetsplats, samt svara på hur väl företaget i fråga använder sig av faktorerna som behandlas i detta arbete. Jag har valt att forska inom detta ämne eftersom kommunikationen mellan HR-avdelningen och linjechefer inom företag ofta sägs vara bristfällig, samt för att få en bättre uppfattning om hur företag idag använder sig av HRM för att skapa ett ökat värde. Arbetets undersökning kommer att utföras inom företaget Nordic Sales Crew Oy.

## **1.1 Nordic Sales Crew Oy**

Nordic Sales Crew grundades 2016 av Mathias Dahlqvist (Arcada), Juuso Saarinen, Paavo Pörsti (EBS), Tong Cheng (Haaga-Helia) samt Frans Westerlund (Hanken) och fokuserar starkt på konsumentförsäljning (B2C). Idag sysselsätter företaget över 80 an-

ställda och växer konstant samtidigt som företagets kunder och samarbetspartners ökar. Under det senaste året har antalet anställda växt från 30 till ca 85. Företagets vision är att år 2027 vara Nordeuropas ledande försäljningskontor och för tillfället är företaget verksamt på flera ställen runt om i Finland. Huvudkontoret hittar man i Helsingfors medan de andra verksamhetsområdena består av Borgå, Åbo, Tammerfors och Uleåborg. Företaget strävar till att vara en bra arbetsgivare på alla fronter och är en attraktiv arbetsgivare speciellt för unga och unga vuxna. Med en medelålder på 20–22 år ger företaget unga och unga vuxna en bra möjlighet till att rivstarta en karriär inom försäljning genom aktiva och regelbundna skolningar i försäljning samt genom att erbjuda goda möjligheter för interna befordringar. Nordic Sales Crews omsättning för 2017 var ca 700 000 € och för 2018 har man som mål att nå en omsättning på 1 500 000 €. Eftersom medelåldern i företaget är väldigt ung, betyder det också att företagets arbetskraft ofta har en väldigt kort arbetslivstid, ofta på grund av skola eller armén. Man satsar därför stort på HR inom företaget för att göra företaget en lockande arbetsplats och strävar till att vara en bra, ung och modern arbetsgivare. Företaget jobbar hårt för att uppehålla en bra employer branding och utgår alltid från de anställdas synpunkt för att se till att personalen har det bra.

## 1.2 Problemformulering

Det sägs ofta att det är mer kostsamt att skapa nya kunder än att kvarhålla gamla och samma sak gäller ett företags anställda. Med det menas t.ex. att en rekryteringsprocess kan vara väldigt kostsam, varav den stora betydelsen av att t.ex. anställa rätt personer till företaget då det är förmånligare att hålla kvar sina anställda än att rekrytera nya. En hel del undersökningar har gjorts gällande HRM, men väldigt lite forskning har gjorts med konkreta undersökningar om hur HRM kan vara värdeskapande och varför det är viktigt. En av orsakerna till detta är att HRM är en faktor som är väldigt svår att mäta. Ett företag bör fungera bra på alla punkter och i längden vara värdeskapande, vilket gör att HRM är en betydelsefull faktor som bör användas för att bygga upp ett välfungerande arbetsteam av yrkesverksamma anställda och HR-avdelningen har därför en stor inverkan på hela företaget, framförallt internt. (Armstrong 2006 s. 3, 9). Ulrich och Smallwood (2005 se Holbeche 2014 s. 527) argumenterar att ett nytt mätinstrument för HR är avkastning på immateriella tillgångar (return on intangibles), istället för avkast-

ning på investeringar (return on investment, ROI). Ulrich och Smallwood (2005 se Holbeche 2014 s. 527) påpekar även att detta perspektiv överensstämmer med ett investeringsbaserat tillvägagångssätt för HR eftersom immateriella tillgångar, så som innovation, representerar det dolda värdet av ett företag, samt kommer att bli en allt viktigare del av ett företags totala marknadsvärde.

Ett betydande antagande gällande HRM är att en organisation kan förbättra sina övergripande prestationsförmågor genom sina anställda (Dobre 2012 s. 37). Forskare har hittat ett signifikant förhållande mellan HR strategier och lönsamhet, men forskningen har sällan visat hur det här förhållande fungerar (Pisano et al. 2014 s. 46). Företagsledare har erkänt att HR-funktionen har en direkt inverkan på resultaten i bottenlinjen och måste därför anpassas till företagets mål (Liao 2005 s. 294). En tidigare undersökning om 'HR-funktionens strategiska roll: En kvalitativ studie i uppfattningen om HR-funktionens värdeskapande' utförd av Adielsson och Sjöström (2013 s. 56), påpekar att en fortsatt forskning inom detta område med en utgångspunkt från den anställde skulle vara bra. Forskning indikerar även kraftigt att effektiv personalhantering kan och leder till en konkurrensfördel i form av en mer motiverad arbetskraft och förbättrade operativa samt affärsmässiga prestationer (Pisano et al. 2014 s. 46).

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med detta arbete och undersökning är att teoretiskt sätt diskutera och ta fram betydelsen av HRM inom ett företag och dess värdeskapande faktorer samt att med undersökningen få starkare insikter i hur väl HRM används i organisationer. Syftet är att teoretiskt sätt behandla frågeställningar som "varför är HRM viktigt för ett företag", "på vilket sätt kan HRM vara värdeskapande inom ett företag", samt "finns det några länkar mellan HRM och organisationens prestationer". Undersökningen kommer att ta upp anställdas åsikter gällande hur väl arbetsplatsen använder sig av HR-faktorer, samt huruvida de anser dessa faktorer vara värdeskapande. Undersökningen strävar även till att kartlägga eventuella förbättringsområden inom användningen av HR. Genom en kartläggning av några olika strategiska tillvägagångssätt och metoder, ska undersökningen försöka ta fram hur eller vilken strategi företaget i fråga använder sig av. Arbetet skall försöka beskriva om det finns ett samband mellan HR-faktorer och ett ökat värde

inom organisationer, samt med hjälp av undersökningen försöka förklara huruvida det finns ett samband mellan HR-faktorerna och företagets framgång eller prestationer. Främst kommer frågeställningarna i undersökningen att behandla faktorer som rekryterings- och urvalsprocesser, flexibelt arbete och välmående, belönings strategier och prestationshantering, samt lärande och utvecklande.

## **1.4 Avgränsningar**

Eftersom HRM är ett väldigt brett ämne samt behandlar väldigt många olika faktorer, kommer avgränsningar inom arbetet att göras. Arbetet kommer att fokusera på endast några faktorer som enligt tillgänglig teori väger mycket och som är klart tydliga och synliga för anställda så att de lätt vet vad undersökningen handlar om. Dessa är rekryterings- och urvalsprocesser, flexibelt arbete och välbefinnande, belönings strategier och prestationshantering, samt lärande och utvecklande av personal. Arbetet kommer även att diskutera strategiska tillvägagångssätt, men eftersom antalet exempel är för många för att kunna hanteras i detta arbete kommer jag att fokusera på endast en metod. I undersökningen deltar endast ett företag och populationen är indelad enligt tre olika kategorier beroende på vilken arbetsposition personen har i företaget. Dessa positioner är försäljare, gruppleddare eller ledningen.

## **1.5 Begreppsdefinitioner**

*Human resource management* syftar till alla de aspekterna om hur människor är anställda och hanterade inom en organisation. *Prestationers* betydelse i detta arbete syftar till hur företagets anställda fungerar och arbetar tillsammans eller individuellt för att uppnå organisationens mål och stöda verksamheten. Med *värdeskapande* anses att någonting tillför ett ökat värde eller betydelse, det vill säga, att någonting kommer att vara värt mer eller vara mer betydande i framtiden än vad det är just nu.

## **1.6 Tillvägagångssätt**

För grunden i arbetet står en hel del litteraturforskning som i detta fall krävs för att kunna bygga upp en förståelse i vilka konkreta faktorer som bör besvaras i undersök-

ningen samt hur dessa frågor bör formuleras för att de skall svara på det som de sägs svara på. Baserat på den teorikunskap som finns tillgänglig och med hjälp av testrunder kommer en åsiktsenkät att byggas upp. Enkäten bör vara uppbyggt på ett sätt som gynnar arbetet samt svarar på eventuella övriga frågor som uppkommer under utformningen. Insamlingen av data kommer att ske online och vara inriktad mot anställda på Nordic Sales Crew. Vidare strävar undersökningen till att nå flera olika kategorier inom företaget (t.ex. ledningen, gruppleddare och försäljare). Populationsstorleken kommer att variera beroende på hur många anställda företaget har under den aktuella undersökningsperioden samt hur många av dessa som väljer att delta. Eftersom undersökningen baserar sig på endast ett företag, är målet att nå en så stor mängd respondenter inom företaget som möjligt. Minimi antalet bör dock vara 50. Enkäten kommer att byggas upp i LimeSurvey (<https://www.limesurvey.org/#>) och distribueras genom företagets interna sociala kanaler. Se kapitel 3 i detta arbete för mer information angående undersökningens metod, urval samt mätinstrument.

Resultatet från enkätundersökningen analyseras med hjälp av tre olika verktyg. Målet är att kunna göra någon sorts statistisk bearbetning av den information som inhämtats för att få fram ny information då väldigt lite forskning relevant för ämnet har gjorts. (Björklund & Paulsson 2003 s. 73) Främst kommer LimeSurvey att användas för att få en helhetsförståelse av resultatet eftersom det ger tillgång till en lättläst resultatsammanfattning av varje fråga i form av tydliga diagram. Efter att informationen från enkäten har behandlats i LimeSurvey och kan exporteras till SPSS samt Excel, kommer den att analyseras och bearbetas. I SPSS kommer man sedan att kunna ta ställning till resultatet med hjälp av korstabeller för att se huruvida olika faktorer påverkar varandra. Vidare kommer den analyserade och bearbetade informationen att presenteras i examensarbetet i form av grafer, tabeller och formulerad analyserings text (se kapitel 4). I kapitel 5 diskuteras resultatet, förbättringar, samt kommentarer angående överraskande resultat. Slutligen kommer jag att kunna dra slutsatser angående frågeställningarna och klargöra huruvida syftet med studien har uppnåtts eller inte.

## 2 TEORI

Teoridelen i detta arbete är en bas för undersökningen i vilken teorin och påståenden kommer att testas. Arbetet reflekterar och diskuterar olika strategiska tillvägagångssätt inom HRM samt några faktorer man kan använda som värdeskapande medel. Alla de olika värdeskapande faktorerna nämns inte, utan mest uppmärksamhet läggs på de faktorer som enligt teorin väger mest och som från en anställds perspektiv är mest synliga. Dessa är rekryterings- och urvalsprocesser, flexibelt arbete och välbefinnande, belönings strategier och prestationshantering, samt lärande och utvecklande av personal. Inom teorin finns det en vikt på betydelsen av HRM inom en organisation, det vill säga, varför HRM och dessa olika tillvägagångssätt och faktorer är viktiga. Eftersom det finns många olika strategier som man kan använda sig av, tar arbetet upp endast en modell som består av tre olika strategier. Genom en kartläggning av några olika strategiska tillvägagångssätt och metoder, ska undersökningen försöka ta fram hur eller vilken strategi företaget i fråga använder sig av. De värdeskapande faktorerna fokuserar främst på hur de kan skapa konkurrenskraftiga fördelar och kvarhålla anställda inom företaget genom rekrytering, flexibilitet, belöningar samt lärande och utvecklande.

### 2.1 Strategisk HRM

När det talas om strategisk HRM menas de metoder man använder sig av för att fatta beslut angående en organisations avsikter gällande dess anställda. Förhållandet mellan HRM och den strategiska hanteringen inom organisationen är av stor betydelse eftersom HR strategin bör passa ihop med den övergripande företagsstrategin. Medan den övergripande strategin kan sägas stå för i vilken riktning organisationen styr sig mot i förhållande till omgivningen, står HR strategin för den övergripande planen som organisationen önskar sig använda för att nå sina mål genom den människokapacitet som finns inom organisationen. Allmänt behandlar HR strategin alla större frågor som berör människorna som påverkas eller är påverkade av strategiska planer inom organisationen. Fortsatt lägger den fram agendor för förändringar som anger avsikter om hur dessa frågor bör hanteras. (Armstrong 1999 s. 247) Wright och Snell (1989) föreslår att strategisk HRM inom ett företag behandlar 'de aktiviteterna använda för att stöda företagets konkurrenskraftiga strategi' (se Armstrong 1999 s. 248). Miller (1989) definierar däremot

strategisk HRM som 'de beslut och aktiviteter som berör hanteringen av anställda på alla nivåer i ett företag vilka är inriktade på att skapa och behålla konkurrensfördelar' (se Armstrong 1999 s. 248).

### 2.1.1 Betydelsen av HRM i strategi

För att skapa hållbara och konkurrenskraftiga fördelar inom ett företag krävs mycket mer än att hitta de rätta kombinationerna av produkter och tjänster. Dessa produkter och tjänster är allt för tillgängliga och synliga för konkurrenterna att kopiera vilket gör det svårt för ett företag att differentiera sig från mängden. Forskare som undersökt ämnet har enligt Pisano et al. (2014) hittat ett betydelsefullt förhållande mellan HR strategier och lönsamhet inom företag, men påpekar även att dessa undersökningar sällan har identifierat hur dessa förhållanden fungerar. Att investera i hanteringen av anställda (employee management) medföljer inte enbart administrativa besparingar utan är även en av de bästa investeringarna ett företag kan göra för att förbättra prestationerna. (Pisano et al. 2014 s. 45-46) Enligt Hendry och Pettigrew (1986 se Armstrong 1999 s. 250), har strategisk HRM fyra betydelser. Dessa är 1: *användningen av planering*; 2: *ett sammanhängande tillvägagångssätt för utformning och förvaltning av personalsystem som är baserat på en sysselsättnings policy och personalstrategi samt som ofta är stödd av en 'filosofi'*; 3: *att matcha HRM aktiviteter och policyn till en viss affärsstrategi*; samt 4: *att se människorna i organisationen som en 'strategisk resurs' för uppnåendet av en 'konkurrensfördel'*. Betydelsefulla frågor som bör besvaras är bland annat "Var är vi för tillfället?", "Var vill vi vara inom två, tre eller fem år?" och "Hur ska vi komma dit vi vill vara?" (Armstrong 1999 s. 254).

Deloitte Global Human Capital Trends 2017 listar 10 trender gällande det humana kapitalet för 2017 och dessa behandlar bland annat framtidens organisationer, prestationshantering och digitalisering av HR. På senare år har utvecklingen av teknologier ökat i allt högre grad medan den mänskliga anpassningsförmågan endast stiger med en långsammare och linjär takt. Att förstå det här växande gapet mellan teknologi, individer, företag och offentliga policyn är nu grundläggande för att kunna navigera humankapitalets värld. Chefer identifierade att uppbyggandet av framtidens organisation är den största utmaningen under 2017 och syftar till att aktivt bygga organisatoriska ekosystem och nätverk. Rörlighet nämns vara en av de centrala rollerna för framtidens organisat-

ioner eftersom företag tävlar om att ersätta de strukturella hierarkierna med nätverk av team som har befogenheten till att vidta åtgärder. Under 2017–2018 förflyttar sig företag bort från experiment för att bygga upp nya modeller i en större skala. Undersökningen som utfördes visar att HR kämpar för tillfället jämfört med undersökningen gjord i 2015 och vad detta beror på tror författarna är att HR funktionen är mitt i en betydande identitetsförändring. (Bersin et al. 2017 s. 2–10)

### **2.1.2 Strategiska tillvägagångssätt**

John Bratton (2003 s. 49) beskriver att man med HR strategier menar mönster av beslut som gäller HR policyn och metoder som används av företagsledningen för att utforma arbeten samt välja, utbilda och utveckla, värdera, motivera och kontrollera arbetare. Enligt Thompson och McHugh (2002) regleras valet av HR strategi beroende på variationer i organisationsformen (t.ex. storlek, struktur och ålder), men även på konkurrensstrycket på ledningen samt stabiliteten på arbetsmarknaden (Bratton 2003 s. 50). Bratton (2003 s. 49; 2017 s. 59) nämner även att akademiker ända sedan början av 1990-talet har förslagit tre modeller för att differentiera 'ideala typer' av HR strategier. Dessa modeller är den '*kontroll-baserade modellen*', den '*resursbaserade modellen*' samt den '*integrativa modellen*'. Jag har valt att använda mig av dessa modeller eftersom dessa är lätta att förstå samt förenklar förståelsen över hur strategiska tillvägagångssätt inom HR kan se ut. Med hjälp av dessa är det även lätt att dra kopplingar till empirin och därmed avgöra hurdan strategi företaget i undersökningen använder sig av. Vidare förklaras dessa strategiska modeller kort.

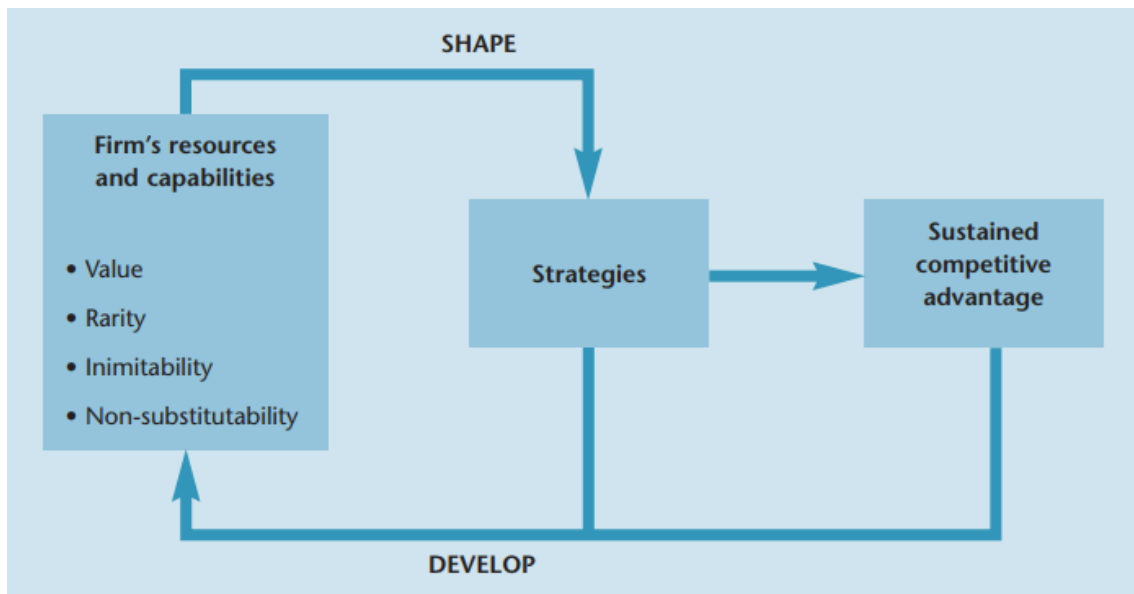
#### **2.1.2.1 Kontroll-baserad**

Den första modellen fokuserar på den komplexa hierarkin av chefer och underordnade samt kontrollenheter (control imperatives). (Bratton 2017 s. 59) Mer specifikt fokuserar den på ledningsbeteendet för att styra och övervaka (monitor) de anställdas prestationer. I detta fall är ledningsstrukturer och HR strategier instrument och tekniker som hjälper till att kontrollera alla aspekter av arbetet för att försäkra att man har en hög nivå på arbetsproduktiviteten och en motsvarande nivå av lönsamhet. Kort sagt så lägger man en betydande vikt på att leda sina anställda i den riktningen man vill se resultat. (Bratton 2003 s. 50) Vidare förklarar Bamberger och Meshoulam (2000 se Bratton 2003 s. 50) att variationerna inom en HR strategi inte är slumpmässiga, utan reflekterar två ledningslo-

giker. Dessa är processbaserad kontroll och resultatbaserad kontroll. Den först nämnda syftar till att man fokuserar på effektivitet och kostnads tänkande vilket innebär att ledningen noga måste följa med de anställdas prestationer. Den andra logiken fokuserar på de faktiska resultaten vilket däremot innebär att ledningen måste engagera arbetarnas mentala kapital, engagemang och samarbete. (Bratton 2003 s. 50; 2017 s. 60)

### *2.1.2.2 Resursbaserad*

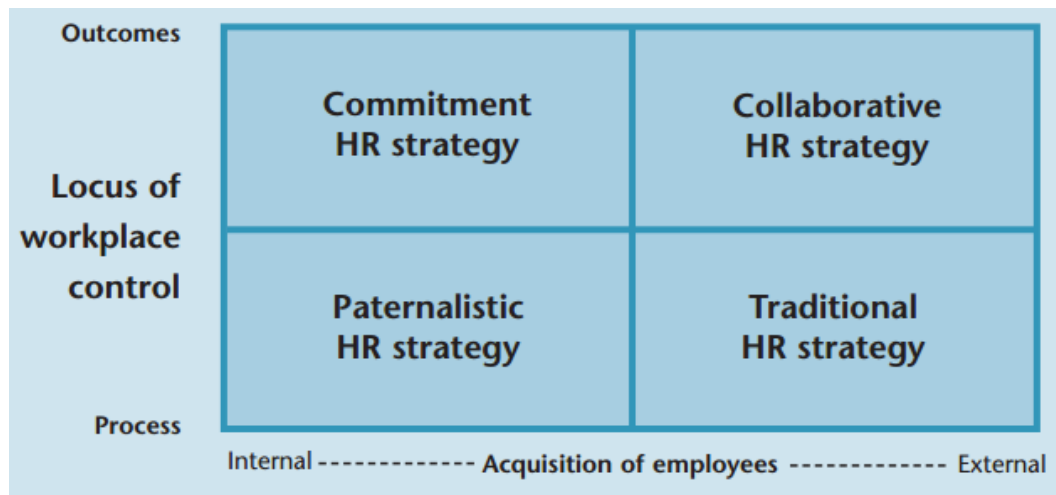
Den andra modellen fokuserar på att tillfredsställa det krav som organisationen har gällande human kapitalet (Armstrong 2006 s. 117) och understryker vikten av HRD (human resource development) (Bratton 2017 s. 62). Reflekterande på detta är dynamiska förmågor och flexibla organiska organisationsstrukturer associerade med kulturorienterat lärande (Bratton 2017 s. 62). Hamel och Prahalad (1989 se Armstrong 2006 s. 117) förklarade att en konkurrensfördel erhålls om ett företag kan skaffa och utveckla mänskliga resurser som möjliggör snabbare inläring och tillämpar sitt lärande mer effektivt än sina konkurrenter. Människors totala kunskap och expertis, samt sociala relationer, har potential att tillhandahålla icke-utbytbara kompetenser som fungerar som konkurrensfördelar (Cappelli & Singh 1992 se Bratton 2003 s.51). Barney (1991) argumenterade å andra sidan att 'hållbara konkurrenskraftiga fördelar' uppnås genom att noggrant analysera de färdigheter och förmågor, samt egenskaper, som konkurrenterna befinner sig oförmögna till att efterbilda (se Bratton 2003 s.52). Fortsatt argumenterar Barney (1991) att fyra egenskaper angående resurser och förmågor är viktiga när det gäller att upprätthålla konkurrensfördelarna; värdefullhet (på ett strategiskt vis), sällsynthet (inte lätt att hitta hos konkurrenter), inimitabel (oefterhärmlig) och icke-ersättbara (se Bratton 2003 s. 52; Wood & Kispal-Vitai 2014 s. 77). Genom en enkel SWOT-analys (styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (threats)), betonar det resursbaserade perspektivet den strategiska betydelsen av att utnyttja interna styrkor och neutralisera interna svagheter. Enligt Bratton (2003 s. 51) talar man om så kallat 'inläring i arbete'. Syftet med ett resursbaserat tillvägagångssätt är att förbättra resursförmågan (resource capability), det vill säga, att uppnå en strategisk anpassning mellan resurser och möjligheter samt att genom effektiv utplacering av resurser (deployment of resources) uppnå ett ökat värde (Armstrong 2006 s. 118). I figur 1 nedan kan man se förhållandet mellan resurstillgångar, strategier och hållbara konkurrenskraftiga fördelar.



Figur 1 Förhållandet mellan resurstillgångar, strategier och hållbara konkurrenskraftiga fördelar (Barney (1991); Hill & Jones (2001) se Bratton 2003 s.53)

### 2.1.2.3 Integrativ modell

Den tredje och sista modellen är en sammansättning av de två tidigare nämnda modellerna. Den här modellen karaktäriserar två huvudsakliga dimensioner av HR strategier, vilka involverar 'förvärv och utveckling' (acquisition and development) samt 'kontrollpositionen' (locus of control). Med förvärv och utveckling menas den utsträckning till vilken HR strategin utvecklar internt kapital i motsats till extern rekrytering av humankapital. (Bratton 2003 s. 53; 2017 s. 62) Bamberger och Meshoulam (2000) kallar detta för 'skapa eller köp' eftersom organisationerna kan så att säga 'skapa sina arbetare' genom en hög investering på utveckling, eller 'köpa' sina arbetare från den externa arbetsmarknaden (se Bratton 2003 s. 53). Med kontrollpositionen syftar man till att fokusera på övervakningen av de anställdas enlighet med kontrollbaserade standarder i motsats till att utveckla psykologiska kontrakt som stärker de sociala relationerna, uppmuntrar ömsesidigt förtroende och respekt samt styr fokusen på själva resultaten. Dessa två huvuddimensioner av HR strategin ger fyra olika ideala typer av dominerande HR strategier; engagemang/förbindelse (commitment), samarbete (collaborative), paternalistisk (paternalistic) och traditionell (traditional). (Bratton 2003 s. 53) Dessa kommer dock inte att diskuteras vidare i detta arbete. I figur 2 presenteras kategoriseringen av den integrativa modellen.



Figur 2 Kategoriseringen av den integrativa modellen (Bamberger & Meshoulam 2000 se Bratton 2003 s. 54; 2017 s. 63)

## 2.2 HRM och det tillsatta värdet

När man talar om att skapa värde och lönsamhet inom en organisation, är HR-avdelningen ofta ifrågasatt, speciellt gällande det ekonomiska förhållandet och sambandet (Leatherbarrow 2014 s. 101). Många författare (så som Bailey 1993, Guest 1997 och Huselid 1995) har argumenterat att en HRM praxis kan förbättra ett företags prestation genom att t.ex. 'öka de anställdas kompetenser och attityder', 'främja positiva attityder och öka motivationen', samt 'erbjuda anställda utökat ansvar så att de kan använda sina kompetenser och förmågor till fullo' (se Armstrong 1999 s. 61). Storey (2007:5) argumenterar å andra sidan att 'HRM syftar till att uppnå konkurrensfördelar genom en strategisk utplacering av en högt engagerad och kompetent arbetskraft med hjälp av ett integrerat utbud av kulturella, strukturella och personella tekniker' (se Leatherbarrow 2014 s. 104). Alpander (1982) samt Tichy och Devanna (1986) demonstrerar att en effektiv förbrukning av mänskliga resurser sannolikt kommer att ge organisationerna en betydande konkurrensfördel, med vilket menas att HR dimensionerna därför måste vara fullt integrerade i den strategiska planeringsprocessen (se Leatherbarrow 2014 s. 104). I praktiken hävdar Barney och Wright (1997) att HR kan vara värdeskapande för en affärsverksamhet genom att antingen minska kostnaderna eller skapa intäkter (se Wood & Kispal-Vitai 2014 s. 88).

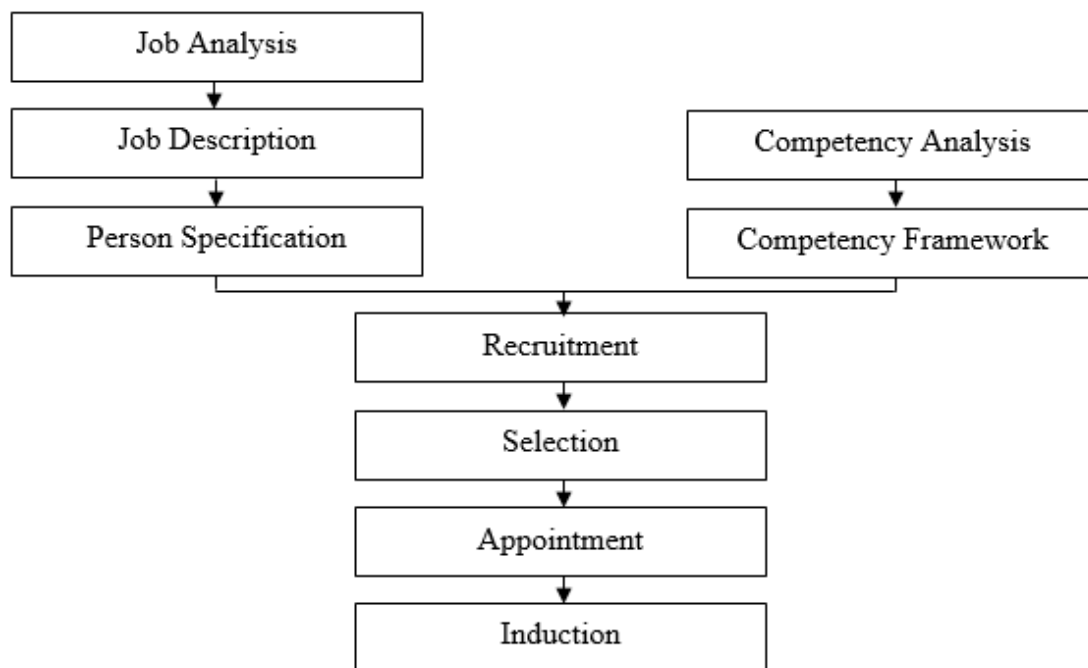
Ett ökat värde är skapat av människor. Människor på olika nivåer inom en organisation skapar visioner, definierar värderingar och missioner, sätter mål samt utvecklar strate-

giska planer. Dessa planer implementeras sedan i enlighet med de underliggande värderingarna. (Armstrong 1999 s. 62) Det ökade värdet som människor kan bidra med till en organisation är betonat av en så kallad 'humankapitalteori', som berör människor som tillgångar och betonar att organisationens investering i människor kommer att generera värdefulla avkastningar (Armstrong 2006 s. 35). Vidare nämner Armstrong (1999 s. 62) att 'ett ökat värde kommer att förstärkas av allt som görs för att erhålla och utveckla rätt sorts människor för att motivera och hantera dem effektivt, vinna deras förtroende för organisatoriska värderingar, bygga och upprätthålla stabila relationer med dem, utveckla rätt sorts strukturer för organisationen, samt för att distribuera dem effektivt och produktivt inom dessa strukturer'. Ofta förväntas det att HR avdelningen ska bidra till organisationens prestationsförmåga (organizational performance), samt att många organisationer tror att succén bakom den strategiska ledningsprocessen till en stor del beror på i vilken utsträckning HR funktionen är involverad (Ettore et al. 1996; Fitz-enz 1994; Mathes 1993; Butler et al. 1991 se Burma 2014 s. 91). Vidare kommer det att berättas kort och i stora drag om vilka olika faktorer man kan använda inom HRM som värdeskapande faktorer och vad dessa innebär.

### **2.2.1 Rekryterings- och urvalsprocessen**

Att rekrytera och välja nya anställda är en av HR avdelningens kärn-aktiviteter som är av stor betydelse inom organisationer. Dock har rekrytering och urval alltid varit kontroversiella ämnen inom HRM eftersom det finns så många olika tillvägagångssätt tillgängliga. (Taylor 2014 s. 141) Dagens organisationer kan inte bortse det faktum att en viktig del av organisationens resursförmåga är dess anställda, och större uppmärksamhet har därför getts åt rekryterings- och urvalsprocesser jämfört med tidigare (Abang & Abang 2009 s. 75). Det huvudsakliga målet med rekryterings- och urvalsprocesser är att till den lägsta möjliga kostnaden erhålla det antal och den kvalitet som krävs gällande anställda för att tillgodose företagets personalbehov. Även om perspektivet i detta arbete fokuserar på HRM inom en organisation, är det nödvändigt att påpeka att många företag även väljer att använda sig av outsourcing i form av byråer eller konsulter när det kommer till rekrytering. Att använda sig av outsourcing kostar mycket, men kan spara såväl tid som problem. (Armstrong 1999 s. 359) De tre främsta stegen inom rekrytering och urval är att 'definiera krav', 'locka kandidater' och 'välja kandidater' (Armstrong

2006 s. 409). Dessa är vidare indelade i flera mindre steg. Dock kommer inte alla dessa steg att diskuteras. På vilket sätt denna faktor kan vara värdeskapande kommer främst att baseras på Taylors (2014) modell av god praxis inom rekrytering och urval. I figur 3 visas modellen med de olika stegen inom rekryterings- och urvalsprocessen. Jag har valt att använda mig av denna modell eftersom den ger en lätt översikt över de största och viktigaste stegen inom en rekryteringsprocess samt är lätt att förstå.



Figur 3 Stegen i Taylors (2014 s. 142) god praxis inom rekrytering och urval

För att en rekryterings- och urvalsprocess ska vara lönsam och värdeskapande, gäller det att hitta rätt sorts personer för just den specifika arbetsuppgiften. För att underlätta den processen gäller det att definiera vad arbetsuppgifterna går ut på och vilka egenskaper samt erfarenheter den arbetssökande förväntas ha. Att skapa en arbetsbeskrivning genom en arbetsanalys innebär att man noga inom företaget analyserar det exakta behovet för en ny anställd och därefter skapar en arbetsbeskrivning samt en så kallad 'person specifikation' som motsvarar behovet för den nya anställda. Inom dessa tar man upp de huvudsakliga arbetsuppgifterna för den tillgängliga platsen, samt vilka konkreta egenskaper och erfarenheter den ansökande förväntas ha. I Taylors (2014) modell kan man se att man även kan använda sig av en kompetensanalys och en kompetensram innan man påbörjar själva rekryteringen. Kompetensanalysen och kompetensramen kan användas för att underlätta 'person specifikationen' eller helt ersätta den. (Taylor 2014

s. 142–145) Boyzatis (1982) beskrev kompetens som 'en underliggande egenskap hos en människa som resulterar i en effektiv och överlägsen prestanda i ett jobb' (se Taylor 2014 s. 145). Kompetensanalysen jämfört med person specifikationen syftar till att ta fram allomfattande egenskaper som organisationen letar efter i arbetssökanden, d.v.s. egenskaper som inte enbart är riktade mot ett specifikt jobb (Taylor 2014 s. 146). Wood och Payne (1998 se Armstrong 2006 s. 414) sammanfattar fördelarna med ett kompetensbaserat tillvägagångssätt som att det: 'ökar precisionen av förutsägelser angående lämplighet', 'främjar en tätare matchning mellan personens utmärkande egenskaper och arbetets krav', 'hjälp till att förhindra intervjuare från att göra snabba bedömningar' samt 'kan stöda hela rekryteringstekniken – ansökningsblanketter, intervjuer, test- och utvärderingscenter'. På senare dagar talas det även om strategisk rekrytering där rekryteringsprocesser är utvecklade i linje med långsiktiga strategiska mål. Det har även konstaterats att några av de mest effektiva rekryterings tekniker på senare dagar inkluderar interna referenser och praktikprogram, samt övriga tekniker som ger potentiella sökanden tillräckligt information för att utvärdera rollen de kan få fylla. Användning av online metoder så som anslagstavlor och sociala medier har ökat märkbart, främst med syftet att öka antalet ansökningar. (Robbins & Judge 2017 s. 601)

### **2.2.2 Flexibelt arbete och välbefinnande**

Att nå flexibilitet i användningen av arbetskraften är ett önskat resultat i HRM modeller. Många metoder för flexibelt arbete är även sedda som nyckelfunktioner i högpresterande arbetsplatser. (Guest 1987; Boxall & Purcell 2011 se Hutchinson 2014 s. 185) Organisationer och beslutsfattare uppmuntrar allt mer flexibla arbetsinitiativ som 'bra för affärerna' och ett sätt att förbättra organisationsprestandan. Flexibelt arbete ses som en fördel inte enbart för arbetstagarna, utan även för arbetsgivaren samt för den allmänna ekonomin. En flexibel organisation kan matcha efterfrågan på arbete med utbudet för att säkerställa en ekonomisk användning av den arbetskraft man har, samt vara snabb på att reagera och konkurrenskraftig på marknaden. Förespråkare av flexibilitet argumenterar även att en flexibilitet i arbetet är något som anställda är intresserade av eftersom det ger dem kontroll över hur, när och var de jobbar, samt kan ge en större mening av befogenhet (empowerment) och därmed möjliggöra en bättre balans mellan arbete och liv. Detta leder ofta till att anställda är mer nöjda, motiverade och engagerade

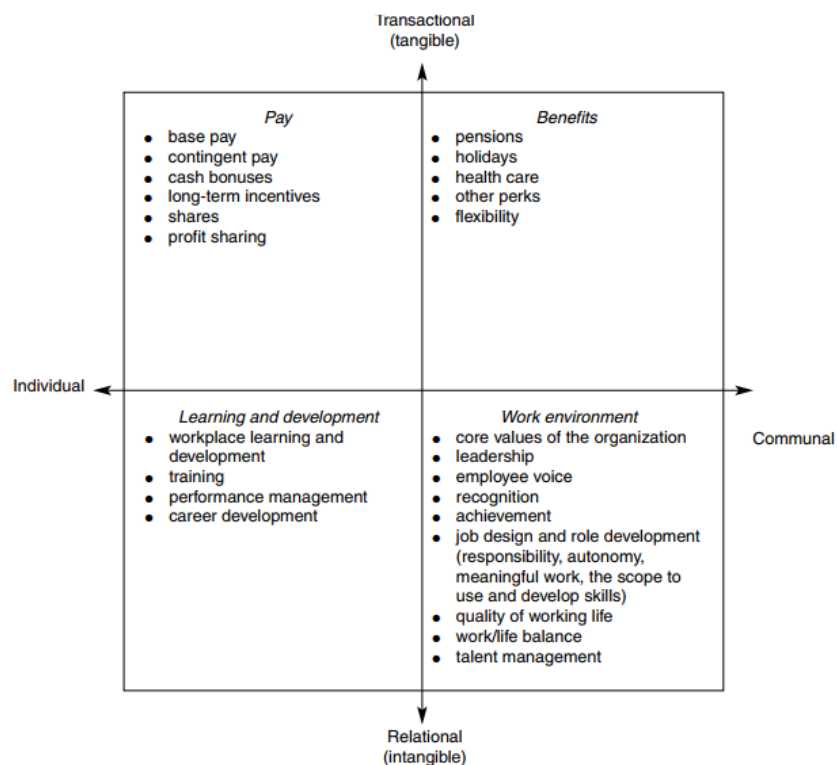
vilket i sin tur leder till att de producerar en högre nivå av produktivitet och prestanda. (Hutchinson 2014 s.185–186) Flexibilitet användas ofta som mått när det kommer till prestationer eftersom den direkt påverkas av HR policyn och metoder, samt är ett resultat som anställda har något inflytande på (Boselie et al. 2005; Boselie 2010 se Hutchinson 2014 s.186). Flexibelt arbete är därmed värdeskapande inom ett företag eftersom man då kan utnyttja sina mänskliga resurser till fullo.

I samband med flexibelt arbete är det även viktigt att nämna betydelsen av individuellt välbefinnande. Individuellt välbefinnande är fortfarande en faktor som har en självklar inverkan på arbetstagarnas förmåga att prestera på höga nivåer samt vara värdeskapande för organisationen (Foot & Hook 2011 s. 405). Enligt Incomes Data Services (2002 se Foot & Hook 2011 s. 405) kan anställda som på grund av fysiska eller psykiska hälsoproblem inte koncentrera sig på jobbet, och kan uppenbarligen inte bidra till deras fulla potential vilket i sin tur har en negativ inverkan på målet av högpresterande arbete. Studier gjorda av Health & Safety Executive (2004 se Armstrong 2006 s. 831) fastställde att de påtagliga fördelarna av bättre hantering av hälsa och säkerhet inkluderar högre produktivitet, mindre frånvaro, undvikna kostnader för olyckor och tvister, bättre mötande av kundernas krav, samt förbättring av personalens moral och relationerna till de anställda. Som exempel sparade Rolls Royce 11 miljoner pund genom att förbättra hanteringen av frånvaro (Armstrong 2006 s. 831).

### **2.2.3 Belönings strategier och prestationshantering**

Hantering av belöningar handlar mycket om formulering och genomförande av strategier och policyn, vars syfte är att belöna människor rättvist, jämlikt och konsekvent i enlighet med deras värde för organisation samt därigenom hjälpa organisationen att nå sina strategiska mål (Armstrong 2006 s. 623). Enligt White (2014 s. 229) kan ett så kallat strategiskt belöningsystem hanteras på ett sådant sätt att det signalerar mekanismer till anställda angående vad som förväntas av dem när det gäller beteende, samt vad de kan förvänta sig i gengäld. Som några exempel på syften med belöningshantering finns 'belöna människor för det värde de skapar', 'belöna rätt saker för att förmedla rätt budskap om vad som är viktigt när det gäller beteende och resultat', samt 'utveckla en prestations kultur' (Armstrong 2006 s. 624).

För att kartlägga vad belöningar kan innehålla, kommer en modell som kallas 'total belöning' att användas. I punkt 3.2.3.1 berättas det om prestationshantering och dess värdeskapande funktion. Total belöning definieras av Manus och Graham (2003 se Armstrong 2006 s. 629) som 'den innehåller alla typer av belöningar – indirekta såväl som direkta, samt inre så väl som yttre'. Total belöning kombinerar effekterna av de två huvudsakliga kategorierna av belöningar. Dessa är transaktions-baserade belöningar – tagbara belöningar som transaktioner mellan arbetsgivaren och arbetstagaren beträffande löner och förmåner; och relations-baserade belöningar – ottagbara belöningar som lärande och utvecklande samt arbetserfarenhet. Målet är att maximera den kombinerade effekten av ett brett urval av belöningsinitiativ på motivation, förbindelser (commitment) samt arbetsengagemang. (Armstrong 2006 s. 629–630) O'Neal (1998 se Armstrong 2006 s. 630) förklarade att 'total belöning omfattar allt som anställda värderar i anställningsförhållandet'. I figur 4 kan man se Towers Perrins modell av total belöning.



Figur 4 Towers Perrins modell av total belöning (Armstrong 2006 s. 633; 2009 s. 745; 2014 s. 366)

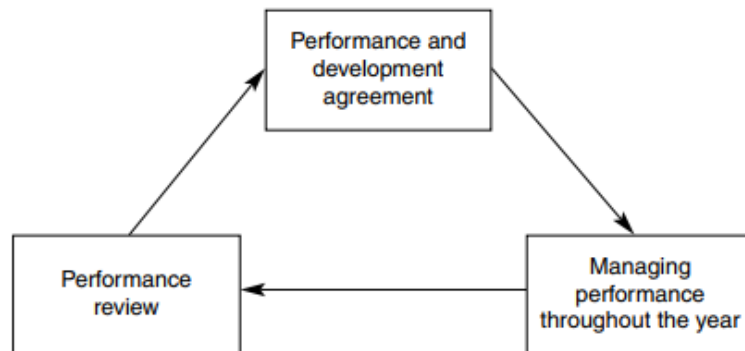
Som man kan se i figur 4, indelas modellen av total belöning i fyra olika delar; löner, förmåner, lärande och utveckling, samt arbetsmiljö. De två översta kvadraterna i modellen, löner och förmåner, är belöningar i form av transaktioner och som främst är av-

görande för att rekrytera och behålla personal inom företaget, men vilka kan enkelt kopieras av konkurrenter. De två nedersta kvadraterna i modellen, lärande och utveckling samt arbetsmiljö, representerar belöningar som är relationella eller immateriellt icke-ekonomiska belöningar. Dessa kan inte imiteras så lätt och skapar därför både ett mänskligt kapital och en mänsklig processfördel (human capital and human process advantage). I stället sägs de belöningar som finns i de två nedre kvadraterna vara avgörande för att öka värdet för de två övre kvadraterna. (Armstrong 2006 s. 633–634; 2014 s. 366) Enligt Thompson (2002 se Armstrong 2006 s. 634) får man den riktiga kraften då organisationerna kombinerar de relations-baserade och de transaktions-baserade belöningarna. Ett 'total belönings' tillvägagångssätt skapar värde genom att skapa en större påverkan (t.ex. gällande motivation och engagemang för de anställda), förbättra anställningsförhållandet, erbjuda flexibilitet för att möta individuella behov, samt en bra hantering av talang (t.ex. kan det göra organisationen en attraktivare arbetsgivare eller en bra plats att arbeta på) (Armstrong 2006 s. 632).

### *2.2.3.1 Prestationshantering*

I samband med strategiska belöningar och dess system, är det ofta även centralt att ha en koppling till organisationens prestationshanteringssystem. Om inget prestationshanteringssystem finns kan det vara svårt att förutse hur belöningarna kan möta det strategiskt viktiga punkterna. (White 2014 s. 242). Prestationshantering kan definieras som en process i vilken man förbättrar organisationsprestandan genom att utveckla såväl individer som team. Målet är att nå bättre resultat genom att förstå och hantera prestanda inom en överenskommen ram av planerade mål, standarder och kompetenskrav. Med effektivt ledarskap är målet att etablera en högpresterande kultur i vilken individer och team tar ansvar för det kontinuerliga förbättrandet av företagsprocesser och för deras egna kompetenser. Prestationshantering kan beskrivas som en kontinuerlig självförnyande cykel. En bild över hur denna cykel ser ut kan ses i figur 5. Det första steget i cykeln är 'avtal om prestation och utveckling' vilket innebär att man planerar och definierar roller, mål, kompetenser, prestationsutveckling samt personligt utvecklande. Det andra steget är 'hantering av prestationer under hela året', vilket i sin tur innebär att övervaka prestationerna samt ge kontinuerlig feedback och handledning. Det sista steget är 'utvärdering av prestationer', vilket slutligen innebär att man bedömer prestationer och framsteg och utformar handlingsplaner för t.ex. styrkor och svagheter samt områden som behöver

förbättras, var efter cykeln börjar på nytt genom att återigen planera och definiera roller, mål, kompetenser och utvecklingsområden. (Armstrong 2006 s. 504–510) Detta ger organisationerna en möjlighet till att kontinuerligt utvärdera prestandan inom företaget och vid behov vidta åtgärder för att höja prestationsförmågorna hos anställda och på det sättet hålla sina anställda värdeskapande genom definition av tydliga mål och utvecklingsområden.

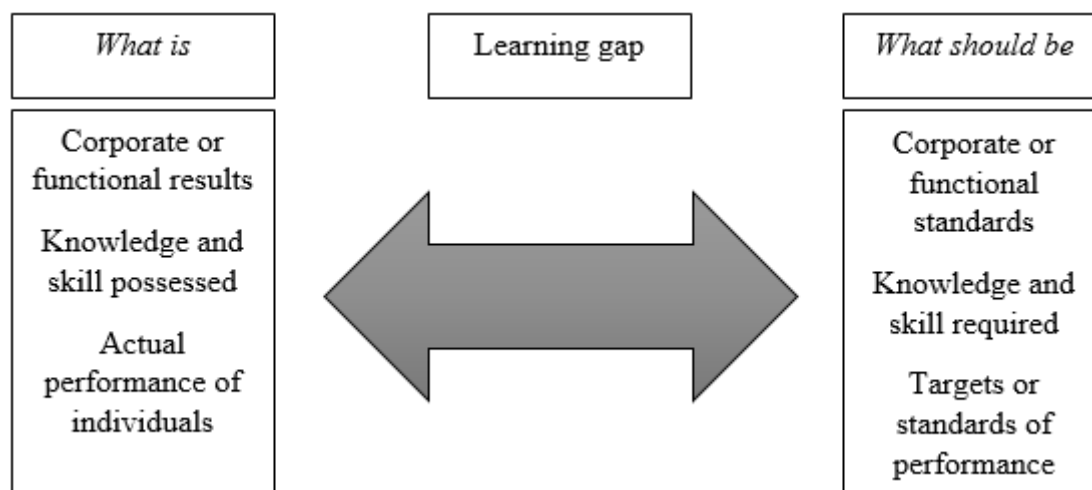


Figur 5 Prestationshanterings cykel (Armstrong 2006 s. 504)

#### 2.2.4 Lärande och utvecklande av personal

Att rekrytera och välja anställda med hög potential garanterar inte att dessa kommer att prestera effektivt. Om de anställda inte vet vad de skall göra eller hur de skall göra det, kan de inte prestera effektivt även om de skulle vilja det. Det är därför viktigt att försäkra sig om att organisationens anställda vet vad de skall göra och hur de skall göra det. (Dessler 2003 s. 185) För att definiera lärande och utvecklande kort, kan man säga att det är en process i vilken man försäkras om att organisationen har den kunniga, kompetenta och engagerade arbetskraften som den behöver för att utvecklas och skapa goda resultat. (Armstrong 2006 s. 559–571) Honey och Mumford (1996 se Armstrong 2006 s. 559) förklarade att 'lärande har hänt när människor kan demonstrera att de vet något som de inte visste förut (insikter, förverkligande och fakta) och när de kan göra något som de inte kunde göra förut (kompetenser)'. Harrison (2000 se Armstrong 2006 s. 570–571) har definierat utvecklande som 'lärande erfarenheter av något slag, varigenom individer och grupper får ökade kunskaper, kompetenser, värderingar eller beteenden. Dess resultat utvecklas genom tiden, snarare än omedelbart, och de tenderar att vara långvariga'. För att identifiera och analysera behovet av lärande, inövning (training) och utvecklande, kan man använda sig av en så kallad 'analys av inövnings (eller

lärande) behovet' (training needs analysis). I en analys gällande behovet av inövning eller lärande, går det ut på att identifiera gapet mellan vad som händer och vad som borde hända. Gapet bör sedan fyllas av övning, lärande och utveckling. (Armstrong 1999 s. 514)



Figur 6 Modell av lärande gapet (Armstrong 1999 s. 514)

I figur 6 kan man se en modell av 'lärande gapet'. Under 'what is' hittar man det som man har för tillfället gällande t.ex. företags eller funktionella resultat, kunskap och färdigheter, samt faktiska resultat av individer. Under 'what should be' kan man se vad man borde ha gällande t.ex. företags- eller funktionskrav, kunskap och färdigheter, samt mål och prestationsnormer. Gapet mellan dessa är med andra ord det som behöver åtgärdas. (Armstrong 1999 s. 514) Enligt Armstrong (1999 s. 515) är inövning (training) en positiv sak som borde fokusera på att identifiera och tillfredsställa lärande och utvecklande – mångsidiga färdigheter, få människor att ta mera ansvar, öka allsidig kompetens och förbereda människor att ta på sig högre ansvarsnivåer i framtiden.

Under senare år har termen lärande och färdighetsutveckling (talent development) vunnit popularitet eftersom organisationer alltmer märker att de måste använda, utveckla och sedan behålla sina arbetares kunskaper och färdigheter så mycket som möjligt för att förbli konkurrenskraftiga (Foot & Hook 2011 s. 289). Graham och Bennet (1995 se Hall 2002 s. 190) skriver att 'en välutbildad arbetskraft är produktiv, sammanhängande, motiverad och kapabel till att ta emot förändringar och introducera nya tekniker'. Foot och Hook (2011 s. 288–289) tar även upp att en bra arbetare har blivit en värdefull konkurrensfördel för en organisation, samt understryker att lärande och färdighetsutveckl-

ing är en av de viktigaste aspekterna gällande prestationshantering och kan hjälpa organisationer att nå en hög prestationsnivå. Lärande och färdighetsutveckling kan även vara viktiga aspekter i hanteringen och kvarhållandet av begåvningar (managing and retaining talent) under tider av ekonomiska osäkerheter (Foot & Hook 2011 s. 288).

På senare år talas det ofta om följande kompetens kategorier gällande övning (training) – grundläggande kompetenser, tekniska kompetenser, problemlösningsförmågor, sociala kompetenser samt utbildningar i artighet och etik. Samtidigt har även 'utbildning på arbetsplatsen' fått en större betydelse och som ofta består av arbetsrotation, lärlingsutbildningar (apprenticeships), vikarierande uppgifter (understudy assignments) samt formella mentorprogram. Den snabbast växande utbildningsmetoden för tillfället är dator-baserad utbildning eller så kallat e-lärande. (Robbins & Judge 2017 s. 609–613)

### **3 METOD**

Som metod i detta arbete och undersökning, har jag valt att göra en kvantitativ enkätundersökning med syftet att kunna skapa en bredare kartläggning över anställdas åsikter gällande ämnet. Enligt Bryman & Bell (2011 s. 26–27) testar en kvantitativ studie förhållandet mellan teori och forskning, det vill säga, testar om den angivna teorin stämmer. Eftersom ämnet i fråga är rätt svårt att mäta, sätter det dock gränser för möjligheterna till kunskapsgenerering (Björklund & Paulsson 2012 s. 60). Man kan säga att studien kommer att vara i stil med en deskriptiv studie, eftersom det finns en grundläggande kunskap inom och förståelse för området, varvid målet är att beskriva men inte förklara relationer (Björklund & Paulsson 2012 s. 60). Som nämnts tidigare i detta arbete, har en mer kvalitativ undersökning (Adielsson & Sjöström 2013) gjorts som är relevant till ämnet och som lyfte fram behovet av fortsatt forskning. Därav vill jag utföra en mer kvantitativ undersökning som också lyfter fram de anställdas synpunkter på ämnet istället för en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning vore även passande eftersom ämnet är svårt att mäta, men detta skulle innebära att man inte på samma sätt kan kartlägga tydliga mönster gällande förhållandet till HRM. En annan orsak till varför jag valt att använda mig av en kvantitativ undersökning är för att kunna kartlägga eventuella skillnader i åsikterna beroende på om den anställda är en gruppleddare, hör till ledningen eller är en försäljare.

En enkätundersökning är bra för detta ändamål eftersom man med en relativt liten arbetsinsats kan få fram ett stort underlag med information som specifikt tagits fram för den aktuella studien. Risken för misstolkningar är dock stor och det är svårt att få en uppfattning om vem respondenten är, vilket gör att framarbetningen av frågorna är av stor betydelse och kommer att kräva mycket förundersökning, test-rundor samt vara tidskrävande. (Björklund & Paulsson 2003 s. 70) För att minska risken för misstolkningar har enkäten testats av deltagare från alla avdelningar inom företaget för att säkerställa att alla frågor är tydligt ställda. Respondenterna har även haft möjlighet till att kontakta mig i fall där de inte förstår någon fråga. En annan nackdel med enkäter är dock att det kan vara svårt att få en klar uppfattning om vem respondenten är och dennes funktion (Björklund & Paulsson 2012 s. 72). För att kunna öka uppfattningen om vem respondenten är och dennes funktion, innehåller enkätundersökningen även bakgrundsfrågor. Eftersom HRM innehåller faktorer som väldigt långt är svåra att mäta, anser jag att personers åsikter gällande HRM som en värdeskapande faktor är viktiga. En enkätundersökning används eftersom arbetet behöver material och åsikter från en bredare population för att kunna kartlägga respondenternas åsikter samt för att kunna se möjliga samband.

### **3.1 Urval**

Urvalet i detta arbete är baserat på olika positioner inom ett företag. Målet med studien är att få respondenter från tre olika målgrupper inom ett företag; ledningen, gruppleddarna samt försäljarna. Urvalets storlek kan maximalt vara 85 deltagare vilket är företagets totala mängd anställda för tillfället. Den deltagande populationen måste huruvida vara minst 50 personer för att försäkra en hög validitet och reliabilitet. Enkäten kan ges till sådana respondenter som kan anses representera en större grupp, vilket gör att deras svar kan generaliseras till fler än bara dem själva (Black 2005 se Billhult & Gunnarsson 2016 s. 140–141). Enkäten har distribuerats till de olika målgrupperna genom företagets interna sociala kanaler med mål att så många som möjligt väljer att delta.

## 3.2 Empirisk datainsamling

Teorin som tagits fram i arbetet strävar till att skapa en beskrivande bakgrund för att skapa en förståelse över de olika faktorerna som har diskuterats i kapitel 2. Teoridelen står även som grund för enkätundersökningens frågor. Datainsamlingen för den empiriska delen av detta arbete skedde genom en online enkätundersökning och är därmed en primär källa för arbetet. I denna enkätundersökning har anställda på Nordic Sales Crew fått svara på frågor gällande deras åsikter angående olika HR faktorer som har diskuterats i teoridelen av detta arbete. Enkäten distribuerades till respondenterna via företagets interna sociala kanaler så som Whatsapp och respondenterna kunde därmed fylla i enkätundersökningen online.

Fördelen med en så kallad web-undersökning jämfört med en pappersenkät är t.ex. att öppna frågor kan besvaras rakt i boxen och den övergripande layouten av enkäten kan designas på ett helt annat sätt. En annan fördel med en web-undersökning är att frågor som kräver filtrering av något slag kan tillämpas automatiska funktioner som gömmer frågorna om vissa krav inte uppfylls, jämfört med pappersversioner där det kan stå t.ex. ”om du svarade ja på fråga 12, hoppa till fråga 14”. Resultatet från en web-undersökning kan även fås färdigt kodat, vilket tar bort ett arbetsskede från arbetsprocessen. (Bryman & Bell 2011 s. 662) I punkt 3.3 får läsaren en bättre inblick i hur enkäten var uppbyggd.

## 3.3 Utformning av mätinstrument

Under utformningen av mätinstrumentet (i detta fall enkäter), är det viktigt att fundera över om studiens frågeställning verkligen går att mäta (Billhult & Gunnarsson 2016 s. 140). Eftersom det inte kommer att vara möjligt att konkret jämföra siffror i denna undersökning, kommer dessa egenskaper att brytas ned i storheter som kan uttryckas med siffror. Man talar om att så kallat ’mäta en egenskap’. (Holme & Solvang 1997 s. 169) Frågorna har därför till en stor del utformats på ett sådant sätt att deltagarnas åsikter kan mätas genom att svaren fås på en skala från 1 till 5. T.ex. kan de svara på frågorna genom att på en skala från 1 till 5 välja till vilken grad de anser att påståendet stämmer eller till vilken grad det anser att företaget använder sig av en specifik HR-funktion. För att försäkra mig om att frågorna är tydliga och förstås på rätt sätt av delta-

garna har jag utfört testrundor där utomstående deltagare samt deltagare från varje urvalsgrupp har testat enkäten. Eventuella misstolkningar har därmed rättats till innan enkäten har distribuerats. Frågorna är uppbyggda och indelade enligt åtta olika frågegrupper; bakgrundsfrågor, frågor anknutna till företagets HR-strategi, rekryteringsprocessen, flexibelt arbete, välmående, belöningsstrategier, prestationshantering samt lärande och utvecklande. Enkäten består av sammanlagt 52 frågor, men dessa är även till en viss del uppdelade beroende på vilken arbetsposition respondenten har. Med andra ord används funktionen ”hoppa över” effektivt i undersökningen då alla frågor inte är relevanta för alla avdelningar. Svarstiden för deltagarna har för det mesta varierat mellan 5 till 10 minuter. Enkäten är tillagd till arbetet som en bilaga (se Bilaga 1). Layoutmässigt såg enkäten som distribuerades till målgruppen dock inte ut så som i bilaga 1 eftersom denna bilaga är en förenklad version för att minska det totala sidantalet i detta arbete. Enkätundersökningen är utförd på finska.

### **3.4 Validitet och reliabilitet**

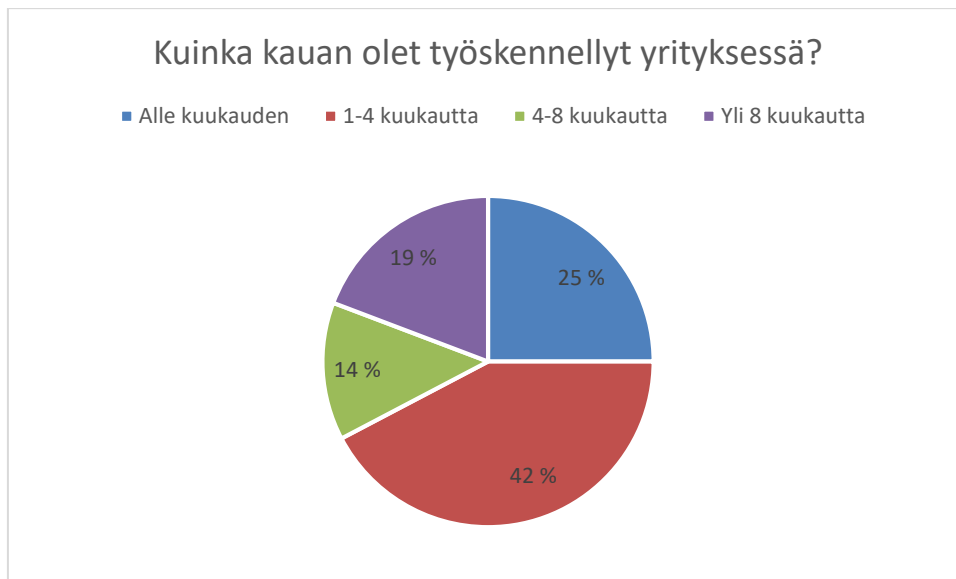
Huruvida mätinstrumentet som utformats för detta arbete verkligen mäter de begrepp som de sägs mäta får en stor betydelse då det talas om arbetets validitet och reliabilitet. Validiteten av en undersökning förutsätter reliabilitet vilket innebär att om en mätning inte är reliabel kan den inte heller vara valid. Då det talas om reliabilitet menas det i första hand överrensstämmelsen och pålitligheten hos ett mått på ett begrepp. Speciellt två faktorer som bör tas i beaktande i detta arbete gällande reliabilitet är stabilitet och intern reliabilitet, d.v.s. huruvida måttet över tid är så pass stabilt att de resultat som gäller ett urval av respondenter inte fluktuerar, samt huruvida respondenternas svar på en fråga påverkar dess svar på en annan fråga. För att garantera arbetets och undersökningens validitet försöker jag i detta arbete fokusera på att ytvaliditeten är tillräckligt hög. Detta avgörs genom att be såväl utomstående som interna personer att kontrollera och testköra måttet med tanke på tydlighet och relevans huruvida de anser att frågorna svarar på vad de sägs skall svara på. (Bryman & Bell 2005 s. 93–99)

## 4 EMPIRI

I detta stycke kommer respondenternas svar från enkätundersökningen att redovisas. Denna resultatredovisning baserar sig på de sammanlagt 52 svar som jag fick in via min online-enkätundersökning som distribuerades till målgruppen via företagets sociala kanaler så som WhatsApp. Enkäten bestod sammanlagt av 42 frågor som var uppdelade i åtta olika frågegrupper. En del av frågorna bestod även av flera mindre delfrågor vilket gör att det totala antalet frågor faktiskt var 52. Ingen av respondenterna hade ändå 52 frågor att svara på eftersom en del av frågorna var beroende på respondentens tidigare svar eller arbetsposition. Alla frågor kommer inte heller att presenteras och diskuteras i detta arbete eftersom en del av frågorna som fanns i undersökningen var på begäran av företaget och har därför ingen direkt koppling till arbetets forskningsfrågor. Dessas resultat finns dock bifogade. Resultatet har framställts i LimeSurvey, SPSS samt Excel och kommer att presenteras med hjälp av figurer och tabeller. Enkäten finns bifogad till detta arbete (se bilaga 1).

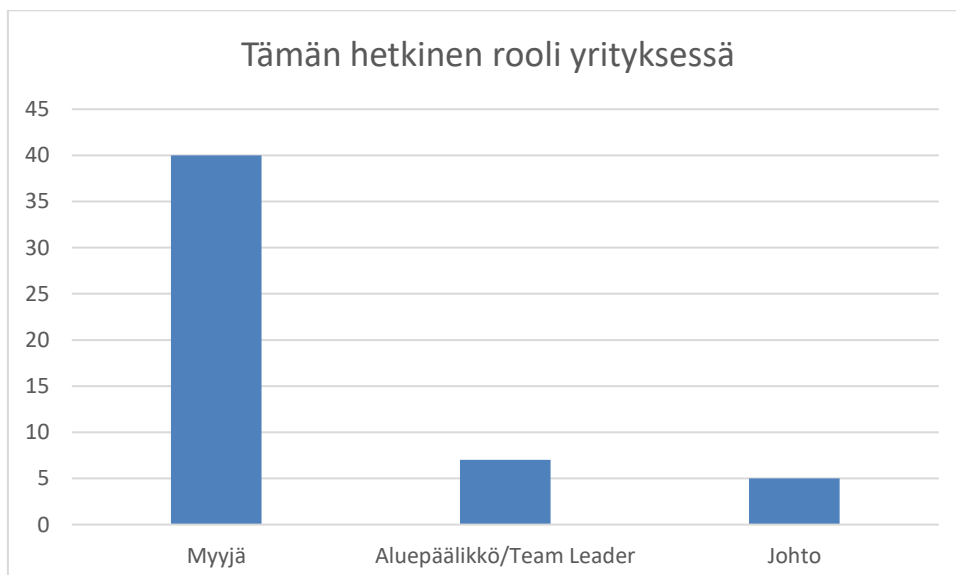
### 4.1 Bakgrundsinformation

Den första delen av enkäten bestod av sammanlagt sex bakgrundsfrågor, av vilka tre inte kommer att presenteras på grund av att de inte är relevanta. Resultatet för dessa finns i bilaga 2. De tre frågorna som kommer att presenteras består av en kartläggning över könsfördelningen i företaget, hur länge respondenterna har jobbat i företaget samt vilken position i företaget dessa har. Könsfördelningen är dock inte direkt relevant i detta arbete men företaget kan konstateras vara väldigt mansdominerat då sammanlagt 94,23 % av 52 respondenter var män (49 män, 3 kvinnor). I figuren nedan (se figur 7) kan man se fördelningen över hur länge företagets anställda har arbetat i företaget. Den populäraste arbetslivslängden bland respondenterna i företaget för tillfället ligger på 1–4 månader och består av sammanlagt 42,31 % av respondenterna. Detta beror starkt på att företaget växer konstant och arbetskraften inom företaget cirkulerar mycket på grund av den unga medelåldern. En stor del av de anställda är studeranden på andra stadiet eller högskolan vilket betyder att faktorer så som studentskrivningarna och för männen även armén spelar en stor roll i arbetskraftens livslängd inom företaget.



*Figur 7 Hur länge respondenterna har arbetat inom företaget*

I figur 8 kan man se fördelningen över respondenternas arbetsposition i företaget. Inom Nordic Sales Crew finns det för tillfället tre olika arbetspositioner; försäljare, gruppledare (team leader) och ledningen/grundarna. Som förväntat visar resultatet att 76,92 % av respondenterna är försäljare medan endast 13,46 % respektive 9,62 % arbetar som gruppledare eller i ledningen. Allt eftersom företaget växer kommer mängden försäljare och gruppledare konstant att öka och förhållandet mellan försäljare och övriga positioner i företaget kommer att fortsättningsvis ha en stor kvantitetsskillnad.

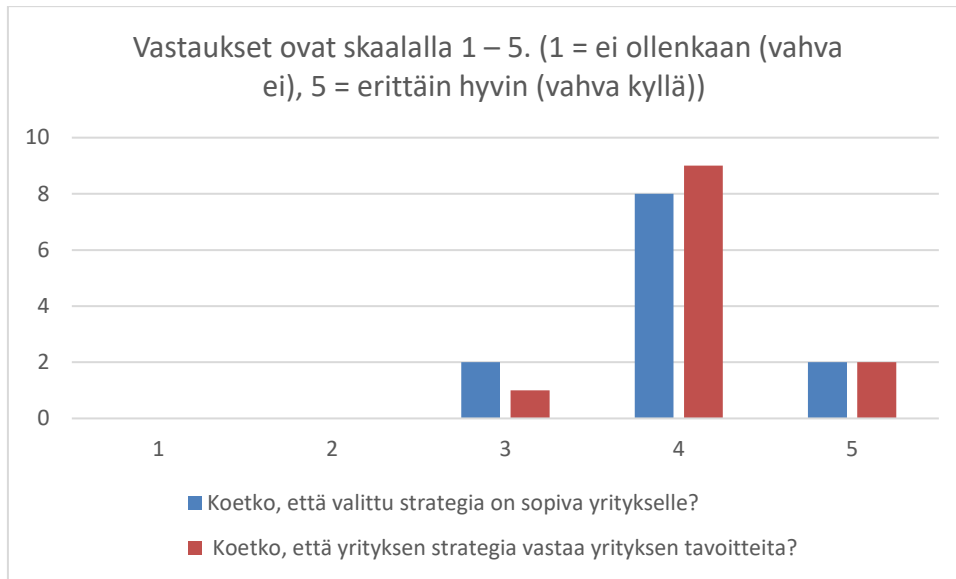


*Figur 8 Respondenternas arbetsposition i företaget*

## 4.2 Företagets HR-strategi

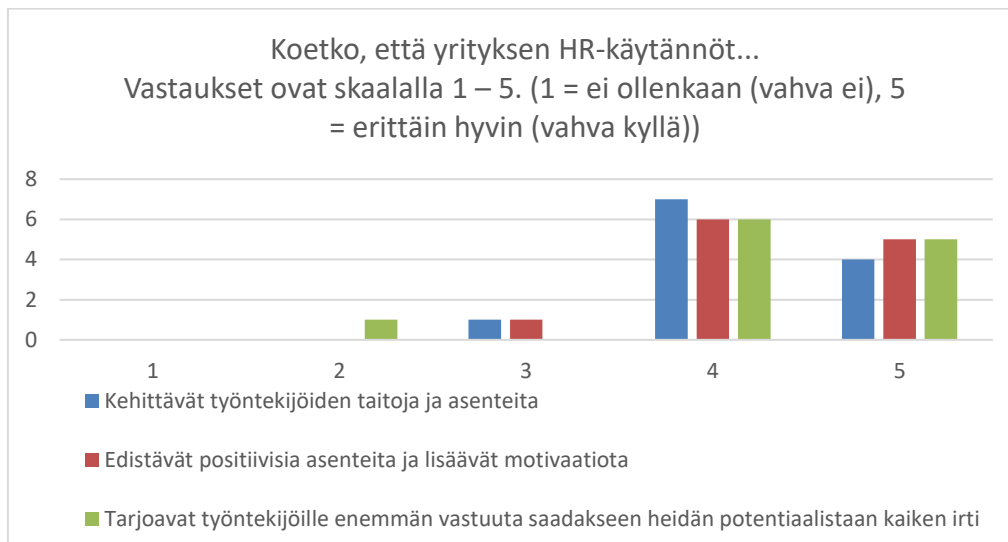
I den andra frågegruppen ställdes frågor endast riktade mot gruppledarna samt ledningen. De tre första frågorna i gruppen presenterades endast till ledningen och hanterade frågor som *”Hur skulle du beskriva företagets HR-strategi”, ”Anser du att någon annan HR-strategi skulle vara mer passande för företaget”* samt *”Om du svarade ja, hurdan strategi skulle vara mer passande och varför?”*. Ledningens svar gällande företagets HR-strategi var väldigt ensidiga. Alla var mer eller mindre överens om att företagets anställda ligger djupt i centrum och att en stor investering görs på företagets anställda. En respondent svarade bland annat att *”HR-strategin har formats från praktiskt taget obefintlig till en högt dynamisk strategi där befintliga personalrelationer är i centrum”*, medan en annan svarade att *”Vi investerar mycket i människor (träning, 1 vs 1, KTA-spårning, flexibilitet). Vårt fokus ligger på människorna och för att öka kunskapen och motivationen organiserar vi utbildningar och tävlingar. Vår rekryteringsprocess fokuserar starkt på social rekrytering”*. På frågan om någon annan strategi skulle vara mer passande för företaget och varför svarades det t.ex. att *”En tydligare strategi borde följas. Vi borde hela tiden få in ett jämnt flöde av nya anställda och göra vårt employer brand mer frestande”*.

I figur 9 kan man se resultatet över hur gruppledarna och ledningen anser att HR strategin är passande för företaget samt huruvida strategin motsvarar företagets mål. Till vilken grad företagets HR strategi är passande för företaget fick ett medeltal på 4 och en standardavvikelse på 0,6, vilket tyder på att respondenterna varit väldigt enade över att strategin passar bra för företaget. Även huruvida strategin motsvarar företagets mål fick ett bra resultat med ett medelvärde på 4,08 och en standardavvikelse på 0,51.



Figur 9 Gruppledarnas och ledningens åsikter angående företagens HR-strategi på en skala från 1 till 5

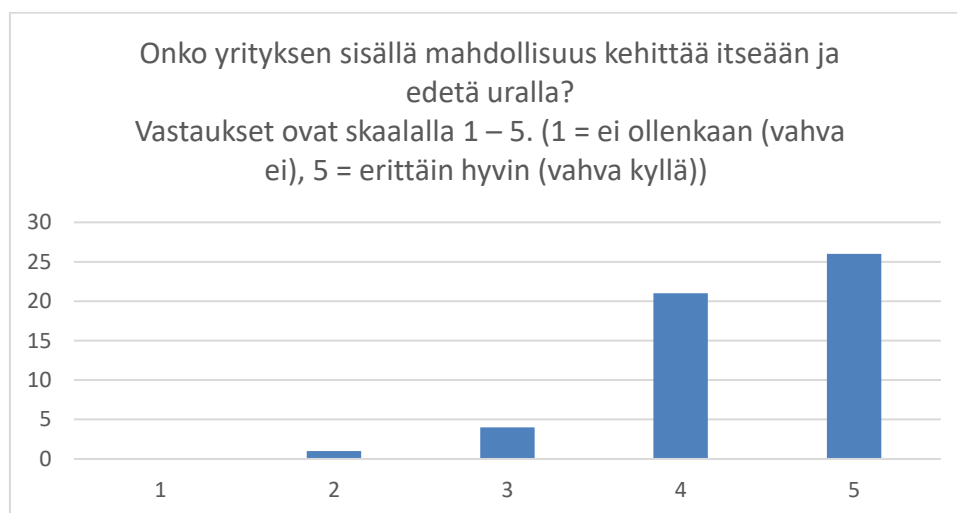
Figur 10 består av en kartläggning över hur väl företagets HR-faktorer utvecklar anställdas förmågor och attityder, bidrar till positiva attityder och ökar motivationen, samt erbjuder mer ansvar för att de anställda ska kunna utnyttja sina potentialer till fullo. Alla tre frågors medelvärde rör sig mellan 4,25 och 4,33 medan standardavvikelsen för de två första frågorna är 0,62 respektive 0,65 och tyder på relativt eniga åsikter samt ett bra resultat. En liten skillnad kan ses i den tredje frågans standardavvikelse på 0,87 där majoriteten har svarat 4 eller 5, medan en person har svarat 2.



Figur 10 Gruppledarnas och ledningens åsikter gällande hur företagets HR-faktorer påverkar de anställda

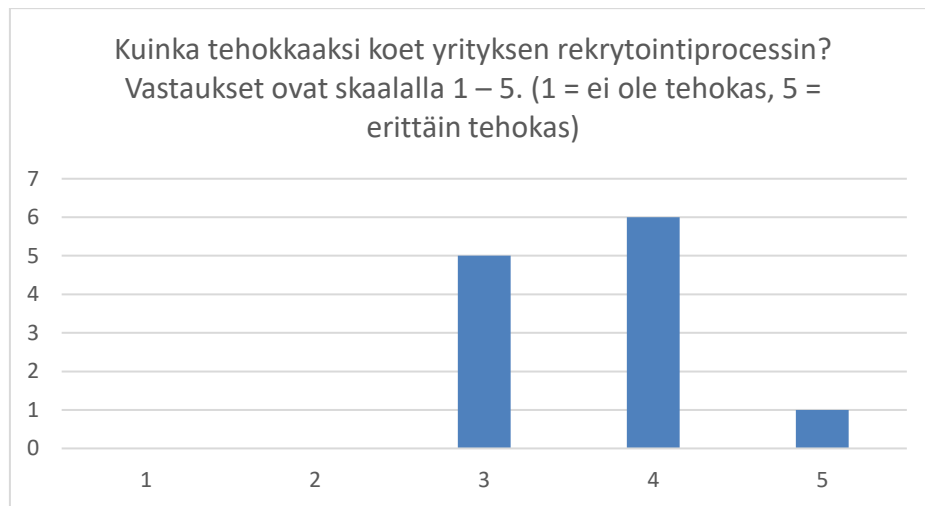
### 4.3 Företagets rekryteringsprocess

Alla respondenter fick svara på frågan huruvida de anser att man inom företaget har möjligheter till en karriärutveckling på en skala från 1 till 5. Med ett medelvärde på 4,38 och en standardavvikelse på 0,72 är resultatet för frågan väldigt bra och visar att 90,38 % av respondenterna har svarat 4 eller 5 på skalan 1 till 5. Endast en person ansåg att möjligheterna för en intern karriärutveckling inte är särskilt bra i företaget (se figur 11).



Figur 11 Möjligheter för intern karriärutveckling i företaget

Gruppledarna och ledningen fick även svara på frågan hur effektiv de anser att företags rekryteringsprocess är. Majoriteten av de sammanlagt 12 respondenterna ansåg att rekryteringsprocessens effektivitet är bra eller väldigt bra, medan 5 respondenter ansåg att effektiviteten kunde vara bättre (se figur 12). Jämfört med medelvärdet från de tidigare frågorna har denna fråga ett lite lägre medelvärde (3,67) vilket tyder på att det ännu finns utrymme för utveckling inom rekryteringsprocessen och dess effektivitetsnivå. Vad detta beror på framkommer inte i undersökningen men kommer att diskuteras i punkt 5.2.



Figur 12 Respondenternas åsikter gällande rekryteringsprocessens effektivitet

På frågan gällande hur de skulle vidareutveckla rekryteringsprocessen kom svar som t.ex. ”Skapa en tydligare strategi för rekrytering”, ”Ansökningar endast via en portal”, ”Systematisering och centralisering av funktionerna till endast ett system. Systemet måste vara flexibelt och öppet för alla så att personalen själva också kan lägga till rekryteringsledtrådar i systemet”, ”Genom att spendera mera pengar på marknadsföring. När vi får personer till intervjuerna så fungerar det, men detta antal personer borde ökas märkvärdigt”.

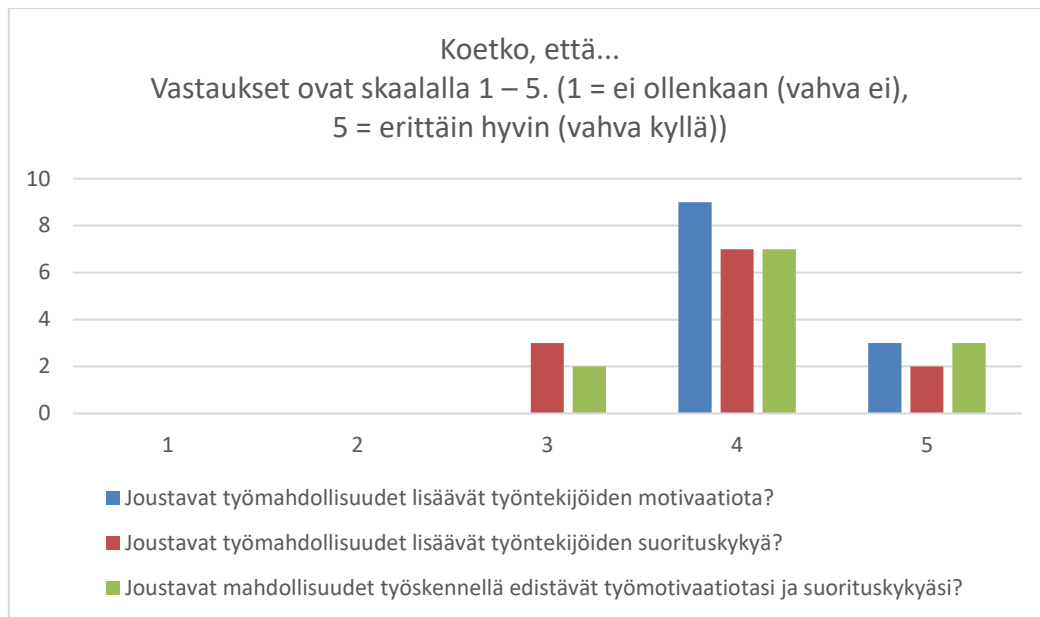
#### 4.4 Företagets flexibilitet

Huruvida företaget erbjuder flexibilitet eller inte har mätts med sammanlagt sju frågor. Alla respondenter fick svara på frågan ”Erbjuder företaget flexibilitet?” och samtliga respondenter svarade ”Ja”. Vidare gick frågorna in på hur flexibla respondenterna anser olika faktorer inom företaget vara på en skala från 1 till 5 (se figur 13). Dessa frågor visades endast för respondenter med en arbetsposition som försäljare eller gruppleddare. Här kan man genast se att respondenternas svar varierar mycket mer jämfört med tidigare och att flexibiliteten varierar mycket beroende på hurdan flexibilitet det talas om. Flexibla arbetstider har fått det absolut bästa resultatet av dessa tre frågor med ett medelvärde på 4,09 och en standardavvikelse på 0,75. Stora skillnader kan man se gällande flexibla arbetsplatser och arbetsuppgifter som har ett medelvärde på 2,81 respektive 3,19, samt en standardavvikelse på 1,15 respektive 1,04. Om detta resultat beror på respondenternas arbetsposition kommer att testas och presenteras i punkt 5.3.



*Figur 13 Respondenternas åsikter gällande olika faktorerers flexibilitet inom företaget*

Gruppledarna och ledningen fick även svara på frågor gällande hur väl på en skala från 1 till 5 de anser att flexibla arbetsmöjligheter ökar anställdas motivation och prestationsförmåga, samt om dessa faktorer bidrar till respondentens egna motivations och prestationsförmåga (se figur 14). Huruvida flexibla arbetsmöjligheter ökar anställdas motivation fick ett bra resultat med ett medelvärde på 4,25 och en standardavvikelse på 0,45, medan frågan om dessa ökar anställdas prestationsförmåga fick ett litet sämre resultat med ett medelvärde på 3,92 och en standardavvikelse på 0,67. Ett bra resultat har även den tredje frågan angående huruvida dessa flexibla arbetsmöjligheter bidrar till respondenternas egna motivation och prestationsförmåga. Resultatet för denna fråga fick ett medelvärde på 4,08 och en standardavvikelse på 0,67. Medelvärdet för fråga tre är helt motsvarande jämfört med ett gemensamt medelvärde av fråga ett och två som också resulterar i ett medelvärde på 4,08. Därav kan det konstateras att respondenternas svar på de två första frågorna i denna frågegrupp motsvarar hur de anser att dessa faktorer påverkar dem själva.



Figur 14 Åsikter gällande flexibla arbetsmöjligheters samband med motivation och prestationsförmåga

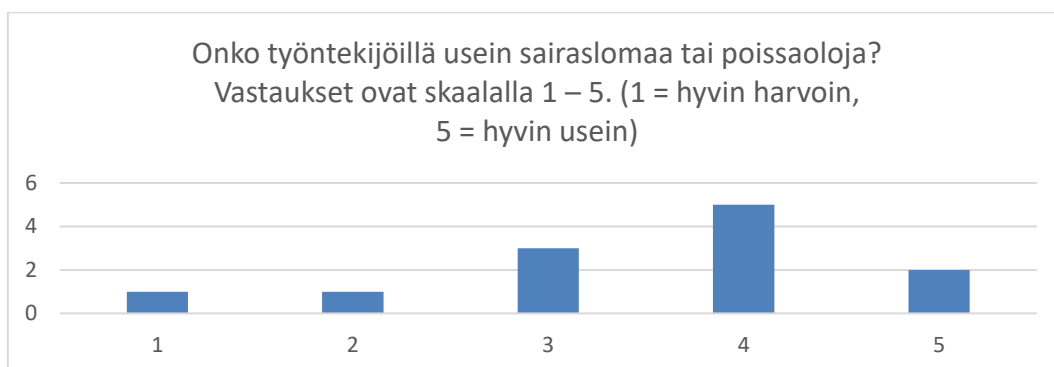
## 4.5 Företagets välmående

Frågorna gällande välmående bestod sammanlagt av nio frågor. De tre första frågorna behandlade företagets tjänster gällande fysiska och psykiska problem, work-life balans samt meningsfullt arbete och var riktade mot alla respondenter. Resultatet för frågorna gällande tjänsterna för fysiska och psykiska problem samt work-life balansen fick ett medelvärde på 3,42 respektive 3,79 vilket tyder på att en del av respondenterna anser att det finns utrymme för förbättring gällande dessa faktorer. Sammanlagt 82,69 % av respondenterna ansåg ändå att deras arbete är meningsfullt eller väldigt meningsfullt. En person ansåg att arbetet inte är särskilt meningsfullt för denne (se figur 15).

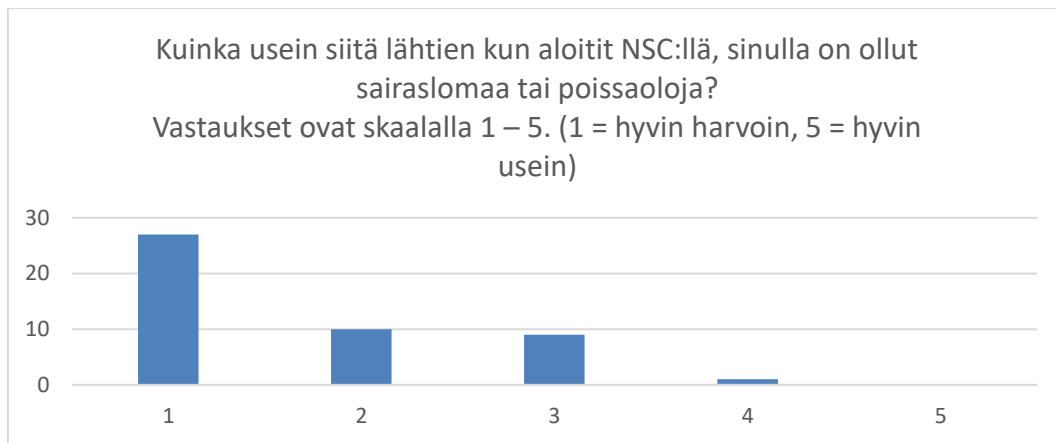


Figur 15 Kartläggning över tjänster för fysiska och psykiska problem, work-life balans och meningsfullt arbete

I figur 16 och 17 kan man se respondenternas åsikter gällande anställdas frånvaro inom företaget. Figur 16 består av resultatet gällande anställdas frånvaro från en arbetsgivares perspektiv och ställdes endast till gruppledarna och ledningen, medan figur 17 består av den individuella åsikten gällande sin egen frånvaro inom företaget och som ställdes till samtliga respondenter. Åsikterna varierade ganska mycket gällande hur ofta gruppledarna och ledningen ansåg att anställda är frånvarande. Ett medelvärde på 3,5 och en standardavvikelse på 1,17 tyder på att det finns förbättringsmöjligheter på denna punkt och att medelvärdet med andra ord lutar mer mot ”väldigt ofta” snarare än ”väldigt sällan”. Den individuella åsikten gav dock ett mycket bättre resultat. Medelvärdet där var 1,66 och standardavvikelsen 0,87. Ett lågt resultat indikerar här att respondenterna individuellt anser att de väldigt sällan är frånvarande. Den stora skillnaden mellan dessa resultat kommer att diskuteras i punkt 5.4.

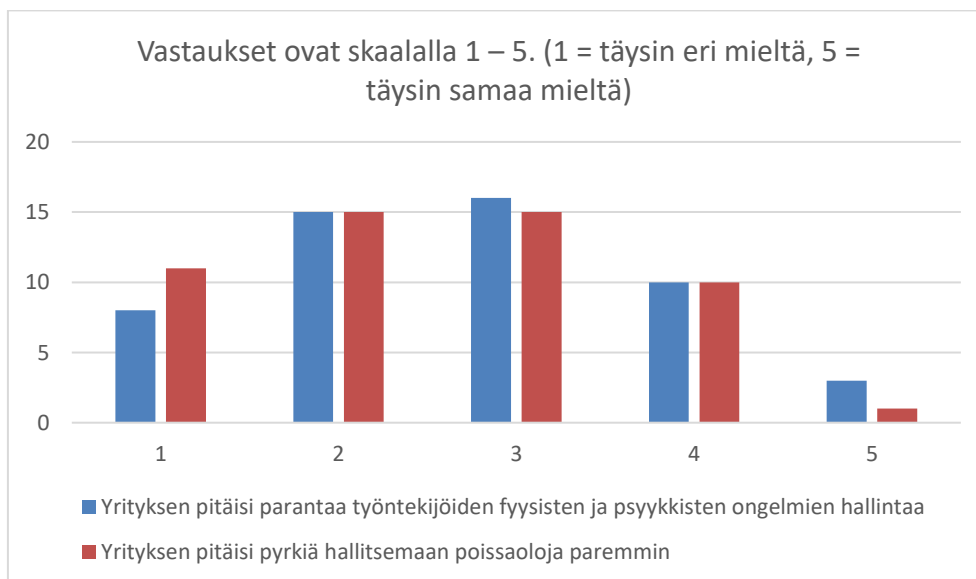


Figur 16 Anställdas frånvaro ur gruppledarnas och ledningens synvinkel



Figur 17 Anställdas frånvaro ur en personlig synvinkel

I de två följande frågorna har alla respondenter fått svara på till vilken grad de håller med följande påståenden; 'Företaget borde förbättra hanteringen av anställdas fysiska och psykiska problem', samt 'Företaget borde förbättra hantering av frånvaro'. Resultatet för hanteringen av fysiska och psykiska problem har ett medelvärde på 2,71 vilket tyder på att största delen av respondenterna inte riktigt håller med om att hanteringen av dessa problem borde förbättras. Däremot är standardavvikelsen för den frågan även 1,13 vilket tyder på en liten spridning mellan åsikterna. Huruvida företaget borde förbättra hanteringen av frånvaro har ett ganska lika resultat med ett motsvarande medelvärde på 2,52 och en standardavvikelse på 1,09 (se figur 18). Det senare nämnda resultatet är ganska intressant eftersom de tidigare resultaten för frågorna angående frånvaro påpe- kade att en stor andel av respondenterna anser att anställda är frånvarande rätt ofta.



Figur 18 Respondenternas åsikter om påståenden gällande hantering av fysiska och psykiska problem samt frånvaro

I slutet av denna frågegrupp ställdes en öppen fråga gällande om det finns något som företaget skulle kunna göra för att förbättra anställdas välmående. Som svar på denna fråga fanns t.ex. att de interna tävlingarna är viktiga och många poängterar även ut att speciellt nya försäljare borde få en bättre inkörning genom skolningar. Som konkreta förslag för att förbättra anställdas välmående nämndes bland annat motions-tjänster och att man skulle göra mera tillsammans utanför arbetstider (som exempel gavs t.ex. att delta i Helsinki City Maraton). En respondent svarade även att man borde skapa tydligare instruktioner för beteende och regler; *'Vi skulle t.ex. kunna skicka ut e-post angående företagshälsovården och företagets lägesrapport även till anställda som jobbat en längre tid i företaget som påminnelse och inte endast till nya, speciellt gällande förändringar.'* Eftersom företaget gör mycket D2D försäljning, kom det även ett förbättringsförslag gällande arbetskläderna så som att de anställda t.ex. kunde få handskar som går att använda på pekskrmar eller en pekskrms penna för att underlätta arbetet under kalla årstider eller regn.

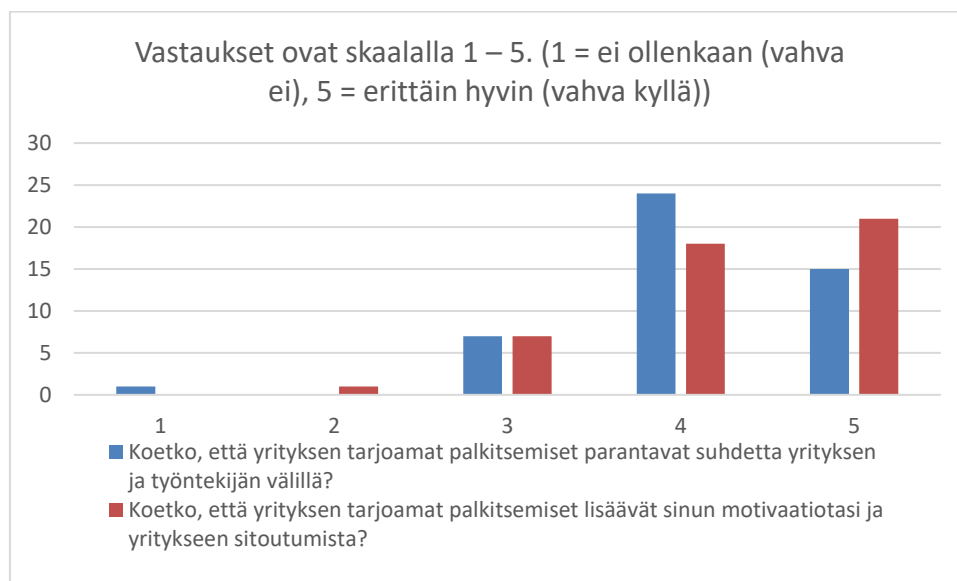
Positivt var även att sammanlagt 75 % av försäljarna och gruppledarna ansåg att de väldigt starkt anser sig vara en del av företaget. 15,38 % ansåg att de till en del anser sig vara en del av företaget.

## 4.6 Företagets belöningssystem

Kartläggningen av företagets belöningssystem bestod sammanlagt av fyra frågor. Den första frågan behandlade vilka olika belöningar och bonusar företaget använder och strävar till att kartlägga hur väl de anställda är medvetna över vilka olika belöningar och bonusar företaget erbjuder. Resultatet av denna finns bifogat till arbetet och kommer att diskuteras kort i punkt 5.5 (se bilaga 3).

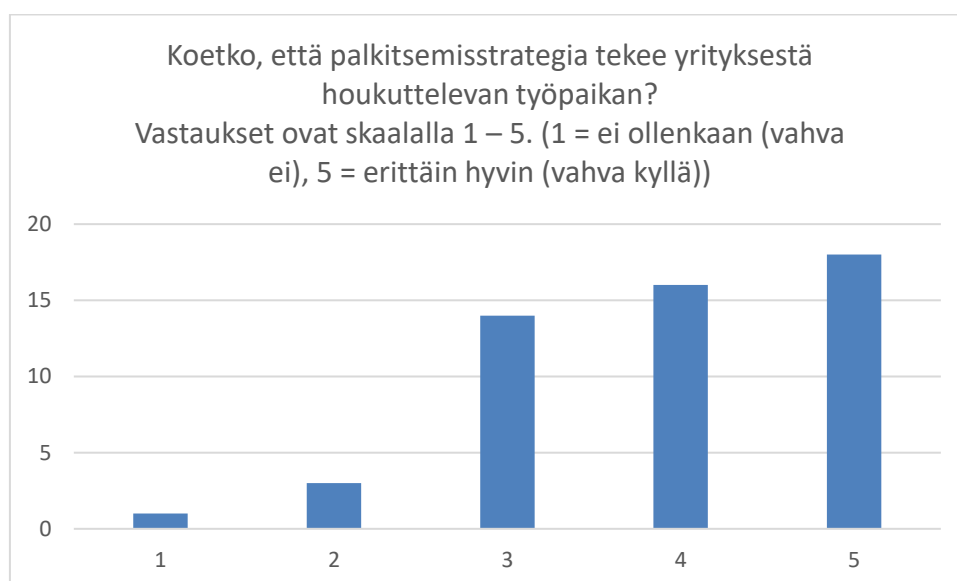
I figur 19 finns resultatet från fråga två och tre som ställdes till försäljarna och gruppledarna. Dessa frågor behandlade hur väl de belöningar och bonusar som företaget erbjuder förbättrar relationerna mellan företaget och de anställda, samt hur de ökar den anställdas motivation och engagemang till företaget. Åsikterna gällande förbättrandet av arbetsrelationen var relativt ensidiga och med ett medelvärde på 4,11 tyder detta på att det finns ett samband mellan företagets belöningsstrategi och arbetsrelationerna inom företaget. Om det inte skulle finnas ett samband mellan dessa skulle medeltalet vara be-

tydligt lägre. Resultatet för huruvida dessa belöningar och bonusar ökar motivationen och engagemanget till företaget var också bra med ett medelvärde på 4,26.



Figur 19 Företagets belöningar och bonusars förhållande till arbetsrelationer och motivation

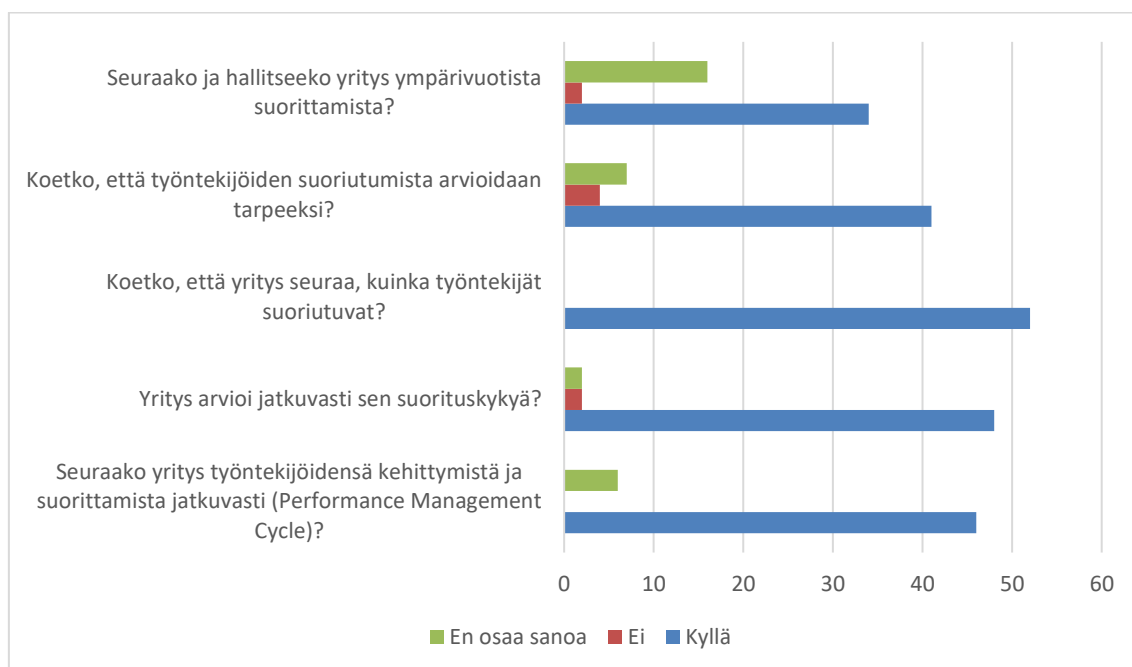
Den sista frågan ställdes till alla respondenter och behandlade huruvida företagets belöningsstrategi gör företaget till en attraktiv arbetsplats. Sammanlagt 65,38 % svarade 4 eller 5 vilket motsvarar väldigt mycket. Medelvärdet för resultatet är 3,9 och resultatet har en standardavvikelse på 1,01. Det finns så att säga en liten spridning i resultatet vilket drar ner medelvärdet trots att 65 % anser att det finns ett starkt samband mellan belöningsstrategin och företagets attraktivitet som arbetsplats (se figur 20).



Figur 20 Företagets belöningsstrategis förhållande till en attraktiv arbetsplats

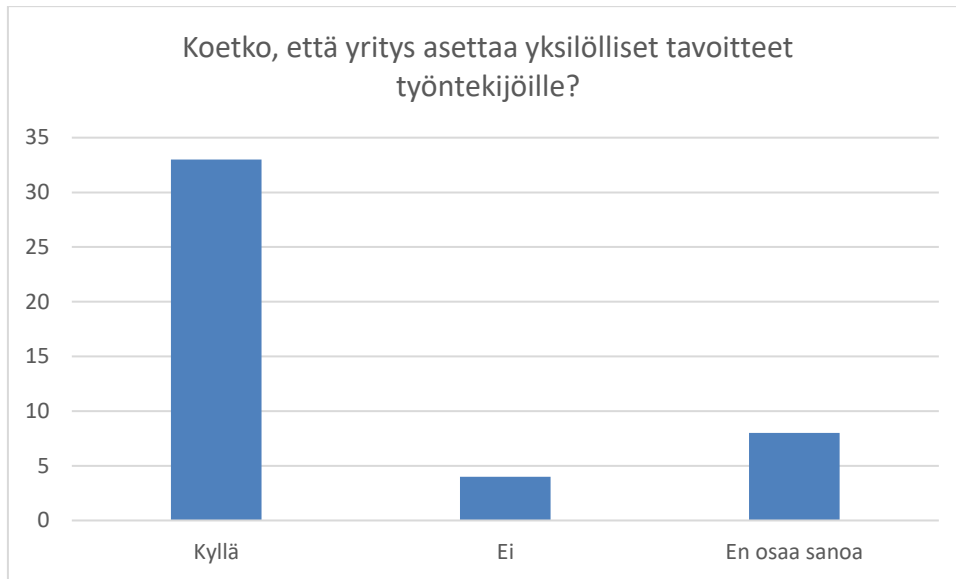
## 4.7 Företagets prestationshantering

I frågegruppen angående prestationshantering fanns det sammanlagt 11 frågor. En av frågorna kommer inte att presenteras eftersom den inte är relevant till forskningsfrågorna. Resultatet av den irrelevanta frågan finns tillagt i arbetet som en bilaga (se bilaga 4) I figur 21 nedan finns resultatet för fem frågor som var riktade till alla respondenter. Dessa frågor besvarades enligt 'ja', 'nej' eller 'jag kan inte säga'. Frågorna behandlade olika sätt på vilka företaget följer med, hanterar och bedömer företagens och anställdas prestationer och utveckling, såväl individuellt som i team. Överlag svarade en stark majoritet av respondenterna 'ja' på samtliga frågor. Resultatet för dessa diskuteras vidare i punkt 5.6.



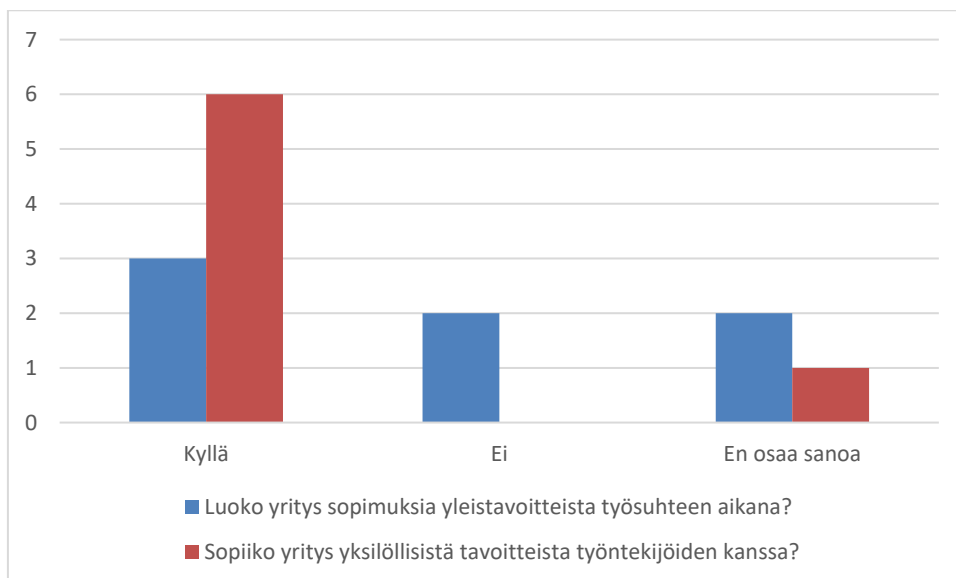
Figur 21 Resultat för frågor relaterade till prestationshantering som är besvarade av alla respondenter

En av frågorna i frågegruppen prestationshantering ställdes endast till försäljarna och ledningen. Resultatet för frågan 'Anser du att företaget ställer upp individuella mål för de anställda?' kan ses i figur 22. Majoriteten av respondenterna ansåg att företaget gör detta. Fyra respondenter ansåg att man inte gör detta och åtta personer kunde inte svara på frågan och valde därför alternativet 'jag kan inte säga'.



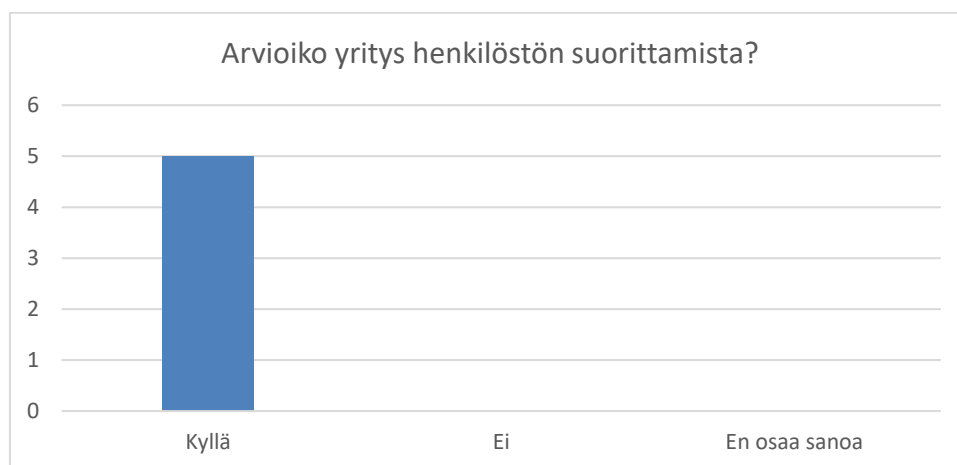
Figur 22 Resultat för fråga relevant till prestationshantering som är besvarad av försäljarna och ledningen

I de två följande frågorna har gruppledarna fått svara på om företaget skapar överenskommelser gällande allmänna mål under arbetsförhållandet samt individuella mål med de anställda. Majoriteten ansåg att företaget ställer upp individuella mål för de anställda, men att överenskommelser gällande allmänna mål under arbetsförhållandet inte är något företaget gör. Märkbart att peka ut är även att två respektive en person på båda frågorna kände att de inte kan svara på frågorna (se figur 23). Detta kan bero på otillräcklig kunskap gällande ämnet eller att de inte förstätt frågorna.



Figur 23 Resultat för frågor relevanta till prestationshantering som är besvarade av gruppledarna

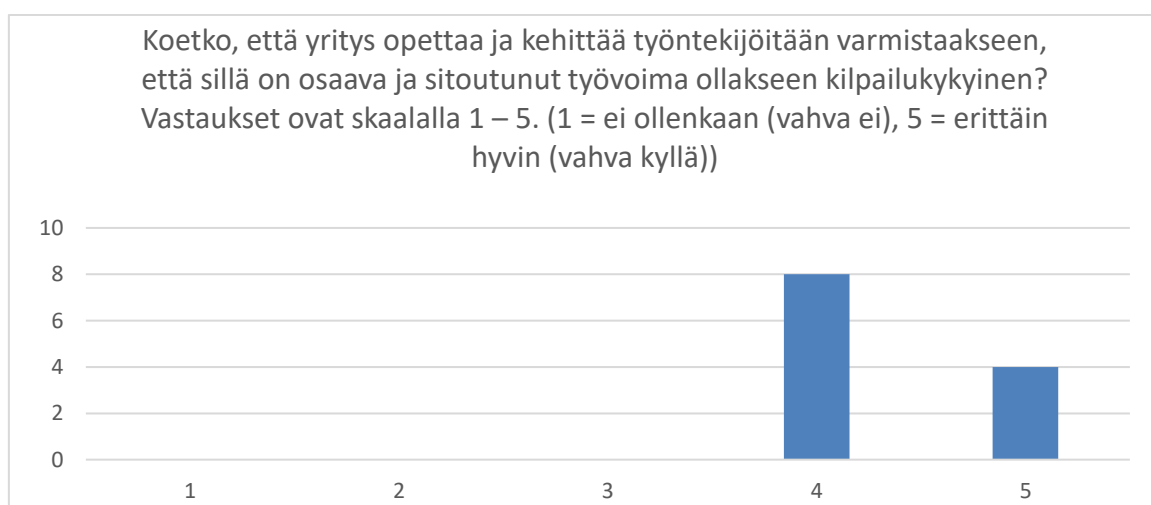
Ledningen ställdes även en fråga gällande om företaget utvärderar de anställdas prestationer. Ledningen var enade om att företaget gör detta och resultatet visar därav att samtliga svarade 'ja' på denna fråga (se figur 24).



Figur 24 Resultat för fråga relevant till prestationshantering som är besvarad av ledningen

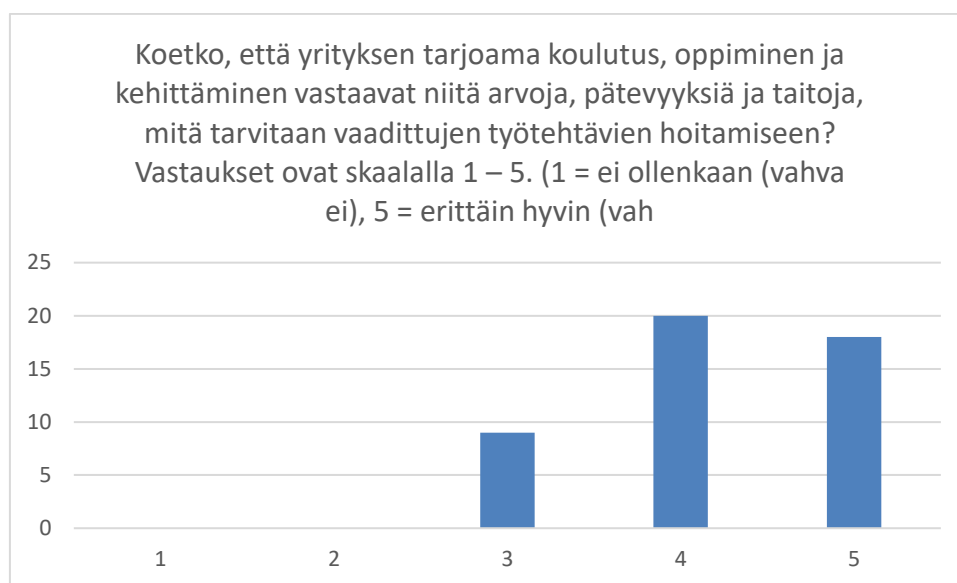
## 4.8 Lärande och utvecklande inom företaget

Den sista frågegruppen i undersökningen bestod av sammanlagt fyra frågor gällande lärande och utvecklande i företaget. Den första frågan ställdes endast till gruppledarna och ledningen och behandlade till vilken grad de anser att företaget lär och utvecklar sina anställda, för att säkerställa att de har en tillräckligt kompetent och engagerad arbetskraft för att kunna vara konkurrenskraftig. Ett högt medelvärde på 4,33 och en standardavvikelse på 0,49 tyder på att samtliga respondenter anser att företaget gör detta mycket bra (se figur 25).



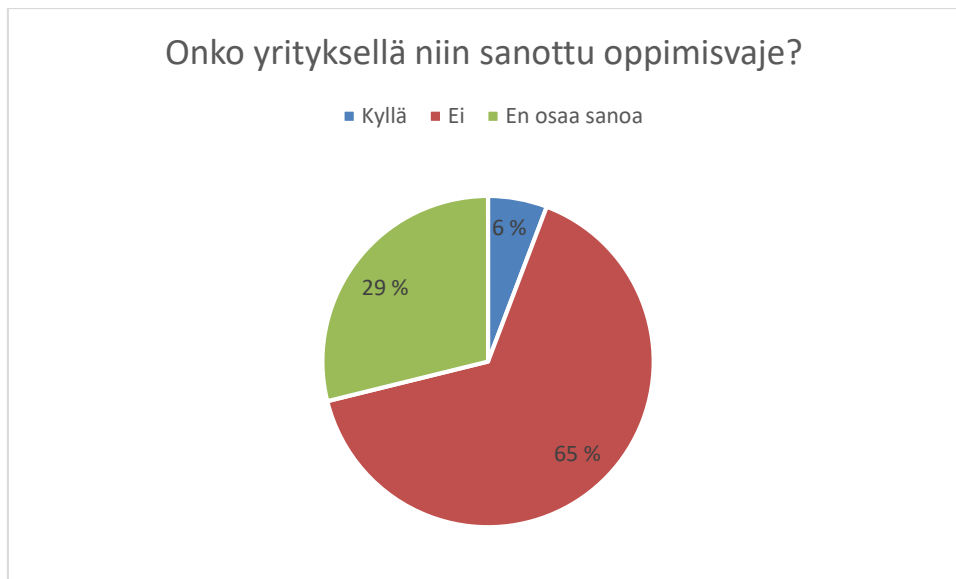
Figur 25 Företagets lärande och utveckling för en starkare konkurrenskraft

I figur 26 finns resultatet för en liknande fråga, men som ställdes till försäljarna och gruppledarna. I denna fråga fick de bedöma till vilken grad de anser att den skolning och utveckling företaget erbjuder motsvarar de värderingar, kvalifikationer och färdigheter som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. Resultatet här är väldigt nära resultatet i figur 25. Den stora skillnaden finns i antalet respondenter som fått svara på denna fråga. Medelvärdet för resultatet i figur 26 är 4,19 och indikerar att majoriteten av de anställda anser att de får den skolning och utveckling de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.



Figur 26 Förhållandet mellan den skolning och utveckling anställda får och de krav som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter

Samtliga respondenter fick svara på frågan om företaget har ett så kallat lärande gap, det vill säga, finns det något inom företaget som företaget behöver göra eller utveckla för att kunna komma dit företaget vill vara. Majoriteten av respondenterna ansåg att det inte finns något så kallat lärande gap. 29 % ansåg dock att de inte kan säga om det finns ett lärande gap och 6 % ansåg att det finns ett lärande gap inom företaget (se figur 27). Vad detta lärande gap berör förekommer dock inte från denna undersökning. En fortsatt fråga gällande vad det finns för lärande gap inom företaget kunde ha gett intressant information samt värdefulla förbättringsförslag till både företaget och denna undersökning.



*Figur 27 Åsikter angående företagens lärande gap*

Den sista frågan i frågegruppen var en öppen fråga för försäljarna och gruppledarna där de fick besvara hur de anser att utvecklingsdiskussionerna hjälper dem i sitt arbete. Här följer några exempel på respondenternas svar; *'De hjälper mig att välja rätt utvecklingsområden och att förstå bättre vad jag sysslar med'*, *'De hjälper mig att se problem som jag inte själv kanske ser'*, *'De ger mig motivation och gör att man nästa gång lyckas göra bättre ifrån sig'*, *'De ger en större bild över vart vi är på väg, ger mig motivation och hjälper mig att hitta egna utvecklingsområden'*. En del av respondenterna svarade att de inte ännu haft några utvecklingsdiskussioner.

Slutligen kunde samtliga respondenter välja om de ännu vill tillägga något. En person valde att tillägga något till undersökningen. Denna kommentar kommer att diskuteras i punkt 5.8.

## 5 DISKUSSION

I detta kapitel kommer resultatet från undersökningen att diskuteras och jämföras med teoriavsnittet. Diskussionen kommer kort att behandla alla frågegrupper och kommentera specifikt frågor som hade ett intressant resultat och vad vissa resultat kan bero på. Detta kapitel är uppbyggt på samma sätt som föregående kapitel för att lätt klargöra vilken frågegrupp som diskuteras.

## 5.1 Företagets HR-strategi

Eftersom ledningens svar gällande hurdan HR-strategi företaget använder sig av är starkt riktat endast mot rekryteringsfaktorer, är det således inte möjligt att dra någon slutsats över hurdan HR-strategi företaget använder sig av baserat på detta resultat jämfört med de strategier som diskuterats i teoriavsnittet. Tillsammans med resultatet från undersökningen och mina egna kunskaper av företaget och dess strategi kan det däremot konstateras att företaget har en ganska stark resursbaserad HR-strategi. Detta kan baseras på att företaget starkt fokuserar på dess arbetskraft och hur de skall utveckla denna för att bli konkurrenskraftiga. Som nämndes i teoriavsnittet erhålls en konkurrensfördel om ett företag kan skaffa och utveckla mänskliga resurser som möjliggör snabbare inlärning och tillämpar sitt lärande mer effektivt än sina konkurrenter. Detta är precis vad företaget fokuserar på och märks även i det faktum att många av företagets anställda tidigare arbetat för företagets konkurrenter. Nordic Sales Crew har valt att fokusera mycket på anställdas utbildning inom företaget och varför företaget är framgångsrikt beror just på att de lyckats skapa detta ökade värde som de anställda behöver för att kunna klara av att utföra sina arbetsuppgifter.

## 5.2 Företagets rekryteringsprocess

Resultatet angående rekryteringsprocessens effektivitet visade i punkt 4.3 att det finns utrymme för förbättring, men en stor del av respondenterna var ändå enade om att effektiviteten är rätt så bra. Baserat på den egna kunskapen om företaget kan det ändå konstateras att rekryteringsprocessens effektivitet är något som företaget ännu måste arbeta mycket med. Resultatet är även en aning missvisande eftersom mycket har hänt inom organisationen sedan denna undersökning utfördes. Vid tidpunkten för undersökningen var flödet av ansökningar ganska litet och jämnt, medan företaget för några veckor sedan påbörjade en stor rekryteringskampanj och flödet av ansökningar per vecka steg från ca. 10 till runt 100. Eftersom företaget nu mottar väldigt mycket ansökningar har det uppstått problem gällande hur man skall hantera dessa ansökningar för att effektivisera hela rekryteringsprocessen. Tidigare har företaget fokuserat på att ringa varje ansökande och därefter kartlägga huruvida personen kvalificerar till en intervju eller inte. Nu finns inte denna möjlighet längre och företaget måste därav utvärdera dessa ansökanden

på ett nytt sätt och eventuellt även börja utföra gruppintervjuer. Företaget tvingas därav till att noga definiera kraven på såväl kandidaten samt arbetsuppgiften, utreda hur de skall locka till sig rätt sorts kandidater samt hur de skall välja dessa rätta kandidater ur mängden ansökningar. Som förbättringsförslag borde företaget göra upp en person specifikation samt möjligtvis även skapa en kompetensram som skulle underlätta urvalsprocessen.

### **5.3 Företagets flexibilitet**

Som konstaterades i resultatredovisning anser samtliga respondenter att företaget erbjuder flexibilitet. Hur som helst fanns det en stor skillnad i hurdan effektivitet företaget erbjuder. Ett litet sämre resultat visades för flexibla arbetsplatser och arbetsuppgifter. För att kartlägga huruvida de anställdas arbetsposition påverkar den flexibla arbetsplatsens och arbetsuppgifternas resultat har jag i bilaga 5 utfört en korrelationsanalys mellan respondenternas arbetsposition och faktorerna flexibla arbetsplatser och flexibla arbetsuppgifter. Både dessa visade sig dock ha ett rätt så dåligt lineärt samband vilket tyder på att respondenternas arbetsposition inte direkt har inverkat på respondenternas svar gällande flexibla arbetsplatser och arbetsuppgifter. Korrelationen mellan arbetsposition och flexibla arbetsplatser fick enligt Pearsons en korrelations koefficient på 0,489 där korrelationen är signifikant vid en nivå på 0,01 (2-tailed). Korrelationen mellan arbetsposition och flexibla arbetsuppgifter fick en korrelations koefficient på 0,330 där korrelationen är signifikant vid en nivå på 0,05 (2-tailed), samt avvek med 0,023 från 0. Vad denna skillnad beror på kan därför inte konstateras vara beroende på arbetspositionen i företaget och beror då högst antagligen på att denna flexibilitet gällande arbetsplats och arbetsuppgifter inte riktigt existerar i företaget på samma sätt som arbetstiderna är flexibla. Märkbart att nämna är dock att skillnaden mellan antalet respondenter för försäljarna jämfört mot gruppledarna är ganska stort och kan därför påverka resultatet för korrelationen mellan faktorerna.

Som förbättringsförslag till undersökningen, kunde frågan som ställdes endast till gruppledarna och ledningen gällande huruvida dessa flexibla arbetsmöjligheter bidrar till respondenternas egna motivations och prestationsförmåga ha ställts till samtliga respondenter, och inte endast till gruppledarna och ledningen.

## 5.4 Företagets välmående

Att kartlägga vad den stora skillnaden mellan svaren i figur 16 och 17 beror på är svårt. Självklart ser arbetsgivarna alltid frånvaro som en viktig aspekt eftersom anställdas frånvaro är kostsamt och påverkar den dagliga verksamheten inom företaget. Kan det helt enkelt på grund av detta vara att skillnaden mellan dessa faktorer beror på att man ser väldigt olika på frånvaro beroende på om man är en arbetsgivare eller arbetstagare? Det vill säga, kan skillnaden i resultatet bero på att den individuella anställda inte anser att de t.ex. 2 ggr han eller hon har varit frånvarande är något att bekymra sig över medan detta från arbetsgivarnas perspektiv är något som påverkar verksamheten avsevärt? Anställdas sjukfall är faktorer som ofta är väldigt svåra att hantera samt inte direkt går att påverka, medan mina egna kunskaper gällande företaget kan berätta att företaget gör mycket arbete framför det att anställda skall trivas på arbetet. Om en anställd har valt att säga upp sig från Nordic Sales Crew har trivsamt på företaget väldigt sällan varit orsaken till detta.

Gällande tjänsterna för fysiska och psykiska problem har man även internt i företaget konstaterat att dessa borde förbättras. Detta kunde förbättras genom att t.ex. skapa klara riktlinjer över hur cheferna skall gå till väga då någon drabbas av en fysisk eller psykisk ohälsa och hur man förebygger dessa. Företaget kunde även utbilda sina anställda i arbetsmiljö och säkerhet samt försäkra en bra balans mellan arbete och fritid.

## 5.5 Företagets belöningssystem

De finansiella belöningarna inom företaget står till största del av provision vilket kan avläsas ur bilaga 3. Många har även fyllt i att de har en grundlön, vilket baserar sig på att alla försäljare har en garantilön ifall deras provision för löneperioden inte är tillräckligt hög. Gruppledarna får också en grundlön utöver garantilönen för det extra jobb de gör som gruppledare. Det som kan konstateras baserat på resultatet i bilaga 3 är att företaget starkt fokuserar på de interna och icke-finansiella belöningarna, specifikt på flexibilitet, arbetsplatsinlärning och utveckling, skolning samt att lyssna på sina anställda. Idén med denna fråga var att anställda skulle kryssa i alla alternativ som de anser att företaget erbjuder. De ovannämnda faktorerna är faktorer som alla fått 40 eller mer röster. Det som är intressant är att väldigt få (endast 11 personer) har ansett att de har ”övriga

bonusar (bil, telefon, lunchkuponger etc.)” även om så gott som samtliga anställda har individuella surfplattor, samt att alla gruppleddare har rättighet till att få lunchkuponger. Som förbättringsförslag till företaget kunde de i framtiden försäkra sig om att alla anställda är medvetna om sina rättigheter gällande belöningar och bonusar samt göra det ännu tydligare gällande hurdana belöningar och bonusar företaget erbjuder.

## 5.6 Företagets prestationshantering

Överlag fick alla frågor i denna frågegrupp ett väldigt bra resultat och visade att företaget mer eller mindre utför prestationshanteringar på många faktorer och ur olika synvinklar. Ett något mindre bra resultat fanns gällande huruvida företaget följer och hanterar prestationerna året om och huruvida respondenterna anser att de anställdas prestationer utvärderas tillräckligt. En del respondenter har på dessa frågor svarat att de inte kan säga, men vad detta beror på förekommer inte. En möjlighet är att dessa respondenter inte har tillräckligt med information eller tillräcklig kunskap för att kunna svara på dessa frågor. Om resultatet för denna frågegrupp är beroende på hur länge respondenten har arbetat i företaget har testats i bilaga 6. Även om det i bilaga 6 finns så gott som hela frågegruppen, kommer denna diskussion att fokusera på de två ovanstående frågorna eftersom de hade ett mer avvikande resultat. Ur tabellen i bilaga 6 kan avläsas att korrelationen mellan arbetslängd och prestationshantering året om har en korrelationskoefficient på  $-0,225$  och avviker sig från 0 med  $0,109$ . Liknande är korrelationskoefficienten för arbetslängd och tillräcklig utvärdering av anställdas prestationer  $-0,154$  och avviker sig från 0 med  $0,277$ . Med andra ord har de anställdas arbetslängd inte haft en inverkan på resultatet för dessa frågor. De har så att säga ett dåligt lineärt samband. Ett medelmåttligt lineärt samband kan däremot hittas mellan arbetslängd och huruvida företaget skapar överenskommelser gällande allmänna mål under tiden för arbetsförhållandet. Denna fråga ställdes endast till gruppleddarna och har en korrelationskoefficient på  $-0,642$  och avviker sig från 0 med  $0,120$ . Som förbättringsförslag skulle företaget kunna fokusera på att tydligt följa t.ex. en Performance Management Cycle såväl från ett helhetsmässigt perspektiv men även individuellt med de anställda för att säkerställa att alla anställda känner att de kontinuerligt får den feedback och styrning de behöver för att lyckas i sitt arbete.

## 5.7 Lärande och utvecklande i företaget

Som konstaterades i punkt 4.8 förekommer det inte ur undersökningen vad företagets lärande gap beror på eller berör. Som förbättringsförslag till undersökningen skulle det ha varit bra att ha en följdfråga gällande lärande gapet. I frågan angående om det finns något som kan förbättra de anställdas välmående kom det även upp svar som inte direkt är relevanta för välmående men som passar bra att nämna under denna punkt. Många respondenter påpekade att nya anställda borde skolas bättre samt att mer utbildningar inom försäljning och mer varierande utbildningar vore bra. Genom att förbättra dessa områden skulle företaget högst antagligen eliminera en del av det lärande gapet som förtillfället existerar. Som konstaterades och diskuterades i punkt 5.1 fokuserar företaget mycket på att utbilda sina anställda för att skapa en så kallad konkurrenskraftig fördel. Detta påstående stärkes även mycket av resultatet för frågegruppen lärande och utvecklande. Företaget har en väldigt lärande och utvecklande-baserad arbetsmiljö och strategi där de anställda får vara med och påverka. Även gruppledarna får ett stort ansvar gällande skolningen av sina team så väl på kontoret som ute i fältet.

## 5.8 Övriga kommentarer

Som nämndes i slutet av punkt 4.7 valde en person att tillägga en kommentar som fokuserar mycket på vad företaget borde förbättra. *”Nyckeln till företagets framtid är systematiseringen av information. Företagets affärsmetoder, visioner och missioner borde vara tydliga för alla. Utbildningsmaterialet borde finnas tillgängligt allt från Vd:n till försäljaren och dessutom borde vi skapa tydligare arbetskriterier och vad som händer om dessa inte uppnås. Jag tror att vi borde betala bättre ersättning åt våra försäljare så att vi således kan kräva mer av dessa, samt att det skulle skapa en mer hållbar grund för verksamheten. Det garantisystem vi har för tillfället är inte så motiverande för försäljarna och gynnar i princip endast företaget. Med andra ord är vår vision där personalens välfärd, intressen och kompetensutveckling ligger i centrum inte i linje med vår belöningsmodell. Jag ser att vi borde utveckla en tydlig grundlön på vilken vi bygger en kommissionsstruktur som inte behöver vara så stor som idag.”* Kommentaren fokuserar mer eller mindre på alla områden som diskuterats i detta arbete och visar att det finns områden som borde förbättras rent strategiskt sett även om resultat från undersökningen

i sig var positivt i så gott som alla fall. Respondentens kommentar och förbättringsidéer kommer vidare att diskuteras med företagets ledning.

## 6 SLUTSATSER

Syftet med denna studie har varit att kartlägga hur väl företaget i fråga använder sig av de olika HR-faktorerna som diskuterats i detta arbete samt kartlägga eventuella förbättringsområden gällande någon av dessa faktorer. Med hjälp av en grundlig teoriöverblick samt en bred enkätundersökning som utfördes bland Nordic Sales Crews anställda, har jag kunnat besvara svar mina forskningsfrågor samt kunnat kartlägga företagets användning av HR-faktorer. I teoridelen har jag diskuterat några olika strategiska tillvägagångssätt, samt betydelsen och användningen av HR-faktorerna; rekryterings- och urvalsprocesser, flexibilitet och välmående, prestationshantering, samt lärande och utvecklande.

Studien indikerar att företaget till en stor del använder sig av en resursbaserad HR-strategi där man starkt fokuserar på företagets anställda med mål att skapa en konkurrensfördel. Studien indikerar även att områden där företaget ännu bör göra förbättringar är inom effektiviseringen av rekryteringsprocessen samt faktorer som främjar anställdas välmående. Flexibilitet inom var den anställda kan utföra sina arbetsuppgifter samt växlande mellan olika arbetsuppgifter är frågor som företaget bör diskutera internt. Huruvida dessa faktorer t.ex. påverkar de anställdas motivation eller trivsel framkommer dock inte ur studien och kan därför inte tas ställning till.

Överlag var undersökningens resultat positivt och indikerar på många sätt att företagets investeringar på HR-faktorer har en betydelsefull inverkan på resultatet och prestationsförmågan. Undersökningen bestod sammanlagt av 26 frågor där respondenterna på en skala från 1 till 5 skulle besvara till vilken grad de anser att ett påstående stämmer. Dessa resultat visade att sammanlagt 16 av dessa frågor fick ett medelvärde på 4 eller högre vilket är väldigt bra. Sex frågor hade ett medelvärde mellan 3 och 4 vilket tyder på att det finns rum för utvecklingsmöjligheter, medan fyra frågor hade ett medelvärde under 3. En av dessa fyra frågor hade dock en omsvängd skala, det vill säga att ett lågt medelvärde indikerade ett bra resultat, medan två av frågorna inte går att ta ställning till eftersom de angick huruvida respondenterna anser att faktorerna i frågan borde förbättra

ras. Baserat på detta resultat som kan beskrivas i siffror, kan jag dra slutsatsen att de anställda vid Nordic Sales Crew anser att företagets användning av HR-faktorer fungerar och tillfredsställer företagets anställda, samt svarar på frågeställningen hur väl arbetsplatsen använder sig av HR-faktorerna som behandlats i detta arbete. Det vill säga, företagets användning av HR-faktorer är väldigt bra.

Eftersom företagets framgång beror på hur väl de anställda presterar, kan jag även dra slutsatsen att företagets investeringar i HR har en betydelsefull inverkan på företagets framgång eftersom företaget inte skulle vara lika framgångsrikt om dessa faktorer inte skulle möta de anställdas behov (t.ex. gällande lärande och utvecklande eller belöningsstrategin). Det finns med andra ord ett samband mellan företagets HR-faktorer och ökat värde eftersom företagets framgång är prestationsbaserat. Studien förklarar dock inte hur stort detta samband är eller hur sambandet fungerar, men baserat på studiens resultat samt egna kunskaper om företaget, kan jag baserat på prestationsförmågan ändå dra slutsatsen att det finns ett samband mellan företagets HR-faktorer och prestationer.

Trots att företaget är väldigt ungt har Nordic Sales Crew lyckats tackla många stora utmaningar när det gäller HR, speciellt med tanke på dess tillväxtfart. Dock finns det alltid rum för utveckling och som förbättringsförslag nämndes t.ex. att motionstjänster skulle främja anställdas välmående samt att många anställda önskar göra mer saker tillsammans, utanför arbetstiderna. Huruvida de anställda anser att HR-faktorerna är värdeskapande kunde dock inte avläsas ur resultatet och jag kan därför inte ta någon ställning i om detta stämmer. Som konstaterades tidigare i detta kapitel kan jag baserat på teori, kunskap om företaget och resultatet dock ändå dra den slutsatsen att HR-faktorerna i företaget är värdeskapande.

Jag anser att resultatet från min undersökning har svarat på mina forskningsfrågor samt stöder den teori som har behandlats i arbetet och därmed uppnått mitt syfte med studien. Studien har även lyckats kartlägga företagets användning av HR-faktorer samt lokalisera förbättringsområden. För att kunna besvara forskningsfrågan huruvida de anställda anser att HR-faktorerna är värdeskapande för företaget, skulle dock kräva en annorlunda frågeuppställning där man konkret skulle kunna mäta resultatet och därefter förkasta påståendet eller inte.

Detta examensarbete har varit tidskrävande men väldigt givande, främst med tanke på den kunskap jag fått inom ämnet, men positivt är att jag även kunnat använda denna kunskap för att stöda utvecklingen av företagets HR-strategi och faktorer. Det har varit intressant att se hur företaget har utvecklats under det gångna året och hur väl de har lyckats tillämpa olika HR-faktorer trots att de inte riktigt haft någon konkret kunskap om dessa. Studiens resultat samt förbättringsförslag kommer vidare att förmedlas till företagets ledning.

## REFERENSER

- Abang, Ekhsan & Abang, Othman. 2009, Recruitment Selection and Training Development Practices: Value-Added Contribution towards Organisational Effectiveness. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative*, Vol. 3, s. 73-100. Tillgänglig: ABI/INFORM Global. Hämtad: 6.10.2017.
- Adielsson, Peter & Sjöström, Johan. 2013, HR-funktionens strategiska roll: En kvalitativ studie i uppfattningen om HR-funktionens värdeskapande. *Digitala Vetenskapliga Arkivet*. Tillgänglig: [http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&query=Employer+branding&language=sv&pid=diva2%3A661316&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=author\\_sort\\_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dspwid=-5299&dswid=4](http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&query=Employer+branding&language=sv&pid=diva2%3A661316&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=author_sort_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dspwid=-5299&dswid=4)  
Hämtad: 6.10.2017.
- Armstrong, Michael. 1999, *A handbook of Human Resource Management Practice*. 7 uppl., London: Kogan Page, 922 s.
- Armstrong, Michael. 2006, *A handbook of Human Resource Management Practice*. 10 uppl., London and Philadelphia: Kogan Page, 982 s.
- Armstrong, Michael. 2009, *A handbook of Human Resource Management Practice*. 11 uppl., London: Kogan Page, 1062 s.
- Armstrong, Michael. 2014, *A handbook of Human Resource Management Practice*. 13 uppl., London: Kogan Page, 880 s.
- Bersin, Josh, Pelster, Bill, Schwartz, Jeff & van der Vyver, Bernard. 2017, Global Human Capital Trends 2017. *Deloitte*, s. 2-14 Tillgänglig: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2017.html#> Hämtad: 11.4.2018

- Billhult, Annika & Gunnarsson, Ronny. 2016, Enkäter. I: M. Henricson, red.  
*Vetenskaplig Teori och Metod - Från idé till examination inom omvårdnad*,  
Studentlitteratur AB, s. 140-142.
- Björklund, Maria & Paulsson, Ulf. 2003, *Seminarieboken - att skriva, presentera och  
opponera*. 1 uppl., Lund: Studentlitteratur, 138 s.
- Björklund, Maria & Paulsson, Ulf. 2012, *Seminarieboken - Att skriva, presentera och  
opponera*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB, 147 s.
- Bratton, John & Gold, Jeffrey. 2003, *Human Resource Management - Theory and  
Practice*. 3 uppl., New York: Palgrave Macmillan, 540 s.
- Bratton, John & Gold, Jeffrey. 2017, *Human Resource Management - Theory and  
Practice*. 6 uppl., New York: Palgrave Macmillan, 660 s.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1 uppl.,  
Malmö: Liber AB, 621 s.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2011, *Business Research Methods*. 3 uppl., New York:  
Oxford University Press, 765 s.
- Burma, Zehra Alakoc. 2014, Human Resource Management and Its Importance for  
Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*,  
vol. 1 nr 2, s. 85-94. Tillgänglig: [http://www.ijessnet.com/wp-  
content/uploads/2014/09/9.pdf](http://www.ijessnet.com/wp-content/uploads/2014/09/9.pdf) Hämtad: 10.10.2017.
- Dessler, Gary. 2003, *Human Resource Management*. 9 uppl., New Jersey: Pearson  
Education Ltd, 558 s.
- Dobre, Ovidiu Iliuta. 2012, The Impact of Human Resource Management on  
Organizational Performance. *Management Research and Practice*, vol. 4 nr 4, s.  
37-46. Tillgänglig: ABI/INFORM Global. Hämtad: 6.10.2017.
- Foot, Margareth & Hook, Caroline. 2011, *Introducing Human Resource Management*. 6  
uppl., England: Pearson Education Limited, 518 s.
- Hall, Rachael. 2002, Context and practice of employee development. I: J. Leopold, red.  
*Human Resources in Organisations*, Pearson Education Limited, s. 187-214.

- Holbeche, Linda. 2014, The Future of HR. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 503-538.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, 360 s.
- Hutchinson, Sue. 2014, Flexible Working. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 183-219.
- Leatherbarrow, Charles. 2014, HRM: The Added Value Debate. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 101-133.
- Liao, Yao-Sheng. 2005, Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, vol. 34 nr 3, s. 294-309. Tillgänglig: Emerald Hämtad: 6.10.2017.
- Pisano, Paola, Rieple, Alison & Pironi, Marco. 2014, Strategic Approaches. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 30-68.
- Rees, Gary & Smith, Paul E. 2014, An Introduction to the Organization, its Environment and Human Resource Management. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 3-27.
- Rees, Gary & Smith, Paul. E. 2014, *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*. 1 uppl., London, California, New Delhi, Singapore: SAGE Publications Ltd. 556 s.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behavior*. 17 uppl., England: Pearson Education Limited, 739 s.
- Använd någon annan stans? Svensson, Per. 2015, Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik, *Chalmers Tekniska Högskola AB*. Tillgänglig: <https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/programinformation/maski>

[nteknik/kandidatarbete/Documents/20150225%20Vetenskapsmetodik%20fo%C3%88rel%20%20PS.pdf](#)

Hämtad: 24.11.2017.

- Taylor, Stephen. 2014, Recruitment and Selection. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 139-179.
- White, Geoff. 2014, Reward Strategy and Managing Performance. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 226-262.
- Wood, Geoffrey & Kispál-Vitai, Zsuzsanna. 2014, Strategic Human Resource Management. I: G. Rees & P. E. Smith, red. *Strategic Human Resource Management - An International Perspective*, SAGE Publications Ltd, s. 72-90.

# BILAGOR

## Bilaga 1. Enkäten

### 1. TAUSTAKYSYMYKSIÄ

1. Sukupuoli
  - a. Mies
  - b. Nainen
  
2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
  - a. Alle kuukauden
  - b. 1-4 kuukautta
  - c. 4-8 kuukautta
  - d. Yli 8 kuukautta
  
3. Tämän hetkinen rooli yrityksessä
  - a. Myyjä
  - b. Aluepäällikkö/Team Leader
  - c. Johto
  
4. Tiedätkö mikä NSC:n visio?
  - a. Kyllä
  - b. Ei

4B: Miksi ei?

- c. En muista
  - d. Minulle ei ole kerrottu
  - e. Muu: \_\_\_\_\_
  
5. Kerro lyhyesti mikä NSC:n visio on  
\_\_\_\_\_

### 2. YRITYKSEN HR-STRATEGIAAN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

6. Miten kuvailisit yrityksen HR-strategiaa?  
\_\_\_\_\_

7. Koetko, että joku muu HR-strategia sopisi paremmin yrityksellesi?
  - a. Kyllä

- b. Ei
- c. En osaa

7. B Jos vastasit kyllä, niin millainen strategia ja miksi juuri se?

---

8.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))	1 Ei ollenkaan	2	3	4	5 Erittäin hyvin
8 A. Koetko, että valittu strategia on sopiva yritykselle?					
8 B. Koetko, että yrityksen strategia vastaa yrityksen tavoitteita?					
8.1. Koetko, että yrityksen HR-käytännöt...					
8.1. A. Kehittävät työntekijöiden taitoja ja asenteita					
8.1. B. Edistävät positiivisia asenteita ja lisäävät motivaatiota					
8.1. C. Tarjoavat työntekijöille enemmän vastuuta saadakseen heidän potentiaalistaan kaiken irti					

--	--	--	--	--	--

### 3. REKRYTOINTIPROCESSI

9.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))	1 Ei ollenkaan	2	3	4	5 Erittäin hyvin
Onko yrityksen sisällä mahdollisuus kehittää itseään ja edetä uralla?					

10.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ole tehokas, 5 = erittäin tehokas)	1 Ei ole tehokas	2	3	4	5 Erittäin tehokas
Kuinka tehokkaaksi koet yrityksen rekrytointiprosessin?					

**10 B. Miten kehittäisit sitä?**

---

### 4. JOUSTAVA TYÖ

11. Tarjoaako yritys joustavuutta?

- a. Kyllä
- b. Ei

12.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))	1	2	3	4	5
	<b>Ei ollenkaan</b>				<b>Erittäin hyvin</b>
<b>12. Kuinka joustavaksi koet seuraavat tekijät yrityksessäsi?</b>	-	-	-	-	-
12 A. Joustavat työajat (esimerkiksi miten ja milloin työskentelet)					
12 B. Joustavat toimipaikat (esimerkiksi voitko tehdä töitä toimistolla, kotona tai kahvilassa)					
12 C. Joustavat työtehtävät (esimerkiksi voit vaihtaa toiseen projektiin halutessasi)					
<b>12.1. Koetko, että joustavat työmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden motivaatiota?</b>					
<b>12.2. Koetko, että joustavat työmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden suorituskykyä?</b>					
<b>12.3. Koetko, että joustavat mahdollisuudet työskennel-</b>					

<b>lä edistävät työmotivaatiotasi ja suorituskykyäsi?</b>					
---	--	--	--	--	--

## 5. HYVINVOINTI

### 13.

<b>Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Ei ollenkaan</b>				<b>Erittäin hyvin</b>
13 A. Kuinka hyvin koet, että yritys tarjoaa palveluja fyysisissä ja mielenterveyteen liittyvissä ongelmissa?					
13 B. Pyrkiikö yritys edistämään sinun työn ja arkielämän tasapainoa?					
13 C. Koetko työsi merkitykselliseksi?					
<b>Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = hyvin harvoin, 5 = hyvin usein)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Hyvin harvoin</b>				<b>Hyvin usein</b>
13 D. Onko työntekijöillä usein sairauslomia tai poissaoloja?					
13 E. Kuinka usein siitä lähtien kun aloitit NSC:llä,					

sinulla on ollut sairauslomaa tai poissaoloja?					
<b>Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)</b>	<b>1</b> <b>Täysin eri mieltä</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> <b>Täysin samaa mieltä</b>
13 F. Yrityksen pitäisi parantaa työntekijöiden fyysisten ja psyykkisten ongelmien hallintaa					
13 G. Yrityksen pitäisi pyrkiä hallitsemaan poissaoloja paremmin					
<b>Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))</b>	<b>1</b> <b>Ei ollenkaan</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> <b>Erittäin hyvin</b>
13 H. Tunnetko olevasi osa yritystä?					

**14. Onko jotain mitä yritys voisi tehdä, parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia? (kouluttamiset, kilpailut, kehityskeskustelut jne.)**

---

## **6. REWARD STRATEGIA**

**15. Mitä seuraavista palkitsemisista ja bonuksista yritys tarjoaa? Valitse kaikki vaihtoehdot, jotka pitävät paikkaansa.**

- 1. Peruspalkka**
- 2. Provisio**

3. Käteisbonus
4. Pitkän aikavälin kannustimet
5. Osakkeet
6. Voitonjako
7. Eläke
8. Loma
9. Terveystieteiden huolto
10. Muut hyödyt (auto, puhelin, lounaskupongit jne.)
11. Joustavuus
12. Työpaikkaoppiminen ja kehittäminen
13. Koulutus
14. Suorituskyvyn seuranta ja hallinta
15. Urakehitys
16. Yrityksen perusarvot
17. Johtajuus
18. Työntekijän kuunteleminen
19. Tunnustukset
20. Saavutukset
21. Työsuunnittelu ja roolikehitys (Vastuullisuus, itsenäistyminen, tarkoituksellinen työ, mahdollisuus käyttää ja kehittää taitojaan)
22. Työelämän laatu
23. Työn ja arkielämän tasapaino

16.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))	1	2	3	4	5
	Ei ollenkaan				Erittäin hyvin
16 A. Koetko, että yrityksen tarjoamat palkitsemiset parantavat suhdetta yrityksen ja työntekijän välillä?					
16 B. Koetko, että yrityksen tarjoamat palkitsemiset lisäävät sinun motivaatiasi ja yritykseen sitoutumista?					

16 C. Koetko, että palkitsemisstrategia tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan?					
--	--	--	--	--	--

## 7. SUORITUSJOHTAMISPROSESSI

**17. Seuraako yritys työntekijöidensä kehittymistä ja suorittamista jatkuvasti (Performance Management Cycle)?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**17 A. Jos ei, niin koetko, että se olisi tarpeellista?**

---

**18. Yritys arvioi jatkuvasti sen suorituskykyä?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**19. Koetko, että yritys seuraa kuinka työntekijät suoriutuvat?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**20. Koetko, että yritys asettaa yksilölliset tavoitteet työntekijöille?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**21. Koetko, että työntekijöiden suoriutumista arvioidaan tarpeeksi?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**22. Luoko yritys sopimuksia yleistavoitteista työsuhteen aikana?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**23. Sopiiko yritys yksilöllisistä tavoitteista työntekijöiden kanssa?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

**24. Seuraako ja hallitsee ko yritys ympärivuotista suorittamista?**

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

25. Arvioiko yritys henkilöstön suorittamista?

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En tiedä

26. Mitä mieltä olet NSC:n johtamiskulttuurista?

---

## 8. OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

27.

Vastaukset ovat skaalalla 1 – 5. (1 = ei ollenkaan (vahva ei), 5 = erittäin hyvin (vahva kyllä))	1	2	3	4	5
	Ei ollen- kaan				Erittäin hyvin
27 A Koetko, että yritys opettaa ja kehittää työntekijöitään varmistaakseen, että sillä on osaava ja sitoutunut työvoima ollakseen kilpailukykyinen?					
27 B Koetko, että yrityksen tarjoama koulutus, oppiminen ja kehittäminen vastaavat niitä arvoja, pätevyys- ja taitoja, mitä tarvitaan vaadittujen työtehtävien hoitamiseen?					

28. Onko yrityksellä niin sanottu oppimisvaje? (Mitä pitää kehittää päästäkseen vaaditulle tasolle?)

- 1. Kyllä
- 2. Ei

### **3. En osaa sanoa**

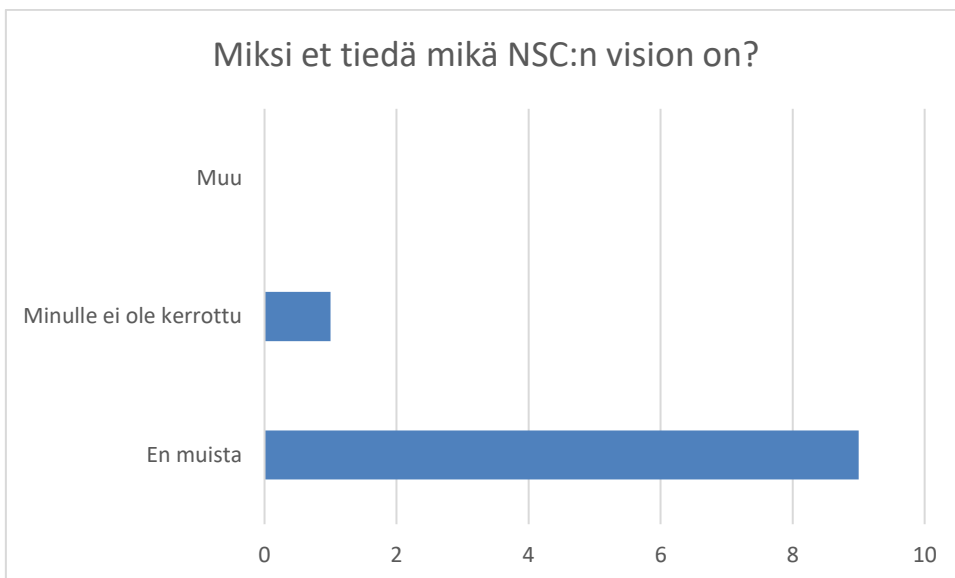
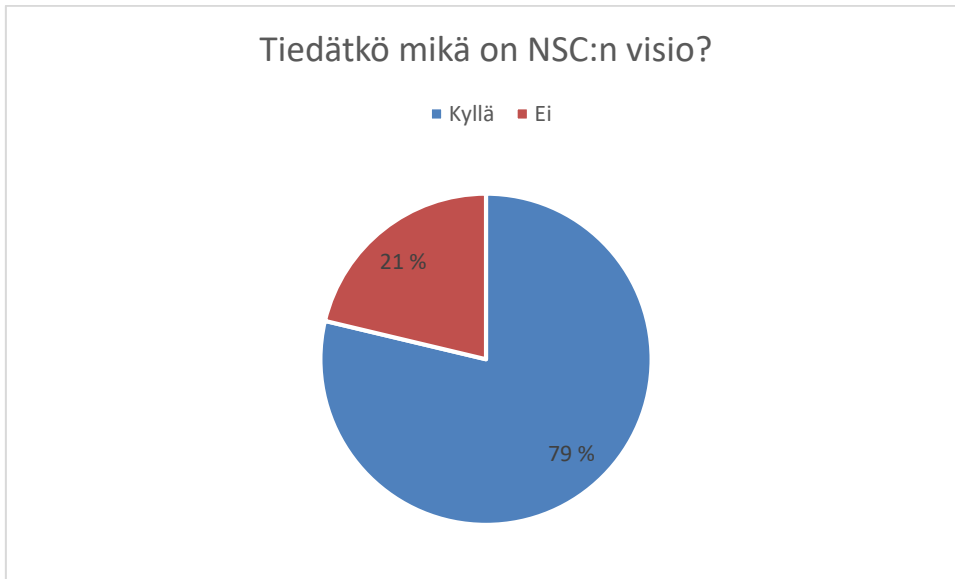
**29. Miten koet kehityskeskusteluiden auttavan sinua työssäsi?**

---

**30. Onko sinulla mitään lisättävää?**

---

## Bilaga 2. Bakgrundsfrågor icke relevanta till undersökningens syften



### Kerro lyhyesti mikä NSC:n visio on

Olla pohjois-euroopan johtavin myyntitoimisto vuonna 2027, sekä olla suomen paras työnantaja.

Valloittaa pohjoismaiten markkinat!

Olla maailman paras myyntikonsepti

Olla suomen paras myyntiketju

Olla Suomen ja myöhemmin pohjoismaiden suurin ja kuumin myyntitoimisto BOOM YEAAA

Kasvaa ja kehittää brändiä, olla johtava myynnin ulkoitamis yritys vuoteen 2020 mennessä

Olla paras myyntitoimisto maailmassa!

Olla pohjoismaiden johtava kuluttajamyynnti yritys.

NSC:n visio on olla suomen isoin ja paras kuluttajamyynnin edistäjä. Edistyä sitä kautta pohjoismaihin.

Maailman paras myyntikonsepti

Valloittaa pohjoismaat eli olla suurin myyntifirma pohjoismaissa

Nostaa myynnin määrää ja kehittyä myymisessä.

Saada muita yrityksiä laajentamaan yritystään ja työntekijöiden kannalta visiona on parantaa myyntiosaamista.

Visio nousta suomen isoimmaksi myynnin ulkoistamis firmaksi.

Olla suomen paras työnantaja

Olla Suomen kovin myynti crew B2C puolella

laajentaa ja kasvattaa toimintaansa sekä saada mahdollisimman osaava ryhmä kasaan

Tehdä laadukasta myyntiseurantan ja sen myötä kasvata pohjoismaiden johtavaksi myyntitoimistoksi

Mm. Olla Suomen Pohjois-Euroopan suurin myyntitoimisto suurinpiirtein vuoteen 2026 mennessä.

Suomen suurin myyntiyritys tulevaisuudessa

Tulla suomen parhaaksi myyntiyritykseksi

Kasvaa kuluttajamyyniin painottuen Suomen suurimpien myyntiyritysten joukkoon

Olla pohjoismaiden johtava yritys myynnin ulkoistamisessa ja koulutuksessa.

Vuonna 2027 johtava alallaan

Olla Pohjois-Euroopan johtavin myyntitoimisto vuoteen 2027 mennessä.

NSC:n visio on tulla lähivuosien aikana Suomen johtavaksi myynnin ulkoistajaksi.

B2C

Tulla kansainvälisesti tunnetuksi pohjoismaiseksi myyntiorganisaatioksi

Visona on luoda työympäristö, jossa on kiva olla ja jossa jokainen työntekijä voi toteuttaa työnsä miten itse parhaiten näkee omalla persoonallisuudellaan. Paikka jossa halutaan kehittyä ja oppia myynnin perusteet. NSC haluaa olla myynnin koulu, jossa opitaan laadukasta myyntiä rakkaudella.

Olla pohjoismaiden suurin myyntiyritys

Olla paras työpaikka nuorille

Skandinavian johtava myyntitoimisto vuoteen 2027 mennessä. Tarjota myynnin ulkoistusta päämiehille kuluttajamarkkinoilla.

Pohjoismaiden johtava myyntitoimisto 2027

Kasvaa pohjoismaiden suurimmaksi myyntikonsultointi firmaksi sekä olla suomen paras työpaikka nuorille

Olla paras kuluttajamyyntitoimisto ever!

Olla Suomen suurin myyntifirma 2020-luvulla

NSC:n visio on kasvattaa myyntiä ja lisätä työntekijöiden määrää.

### Bilaga 3. Kartläggning över hurdana belöningar och bonusar de anställda anser att företaget erbjuder



## Bilaga 4. Respondenternas åsikter gällande företagets ledningskultur

### Mitä mieltä olet NSC:n johtamiskulttuurista?

mahtavaa

Hyvä

Hyvä tasapainoinen ja tasa arvoinen johtaminen

Toimiva, yrityksessä ei ole yksityisiä johtajia vaan kaikki ovat suuri osa yritystä

Nuorekas, rento ja kuitenkin asiallinen silloin kun kuuluu. "Tosissaan muttei vakavana" Eli juuri hyvä

Mielestäni on hyvä että esimiehet ovat erittäin "lähellä" työntekijää ja heitä on helppo lähestyä

Hyvällä mallilla

Toimiva

Positiivista ja kannustavaa, yhteishenkeä edistävää.

NSC:n johtamiskulttuuri on selkeä, asiat toimivat ja työntekijöitä kuunnellaan

Hyvä johtamiskulttuuri

Erittäin hyvin ainakin suhteessa aiempiin työpaikkoihin. Esimiehet ja yrityksen johto tuntuu olevan hyvin samalla tasolla työntekijöiden kanssa.

Hyvää ja tasapainoista

Mielestäni johtamiskulttuuri on erittäin hyvä.

Todella hyvä! Positiivista palautetta tulee, vaikka on huono päivä. Tosin välillä negatiivinen palautekin olisi ihan tarpeen!

Hemmetin kova!

Hyvä

Hienoa, työntekijä läheistä

Hyvä

Rento meininki

Esimerkillisyys tärkeää

Pidän siitä, erittäin paljon, sillä se on alaisille hyvin mieluinen. Kaikki otetaan firmassa huomioon.

Toimii

Asiallinen ja hyvä

Erittäin tyytyväinen johtamiskulttuurista

Todella hyvä, siten että esimiehille pystyy helposti puhua

Johtamiskulttuuri on avoin ja osallistava

Toimii hyvin kun ei ole ns. "Hierarkiaa" ja johtavat ovat motivoivia

Se on hyvä

Hyvä

Mielestäni se toimii hyvin

Toimii hyvin. Ns. "johtoporrasta" arvostetaan, mutta yrityksen sisällä ei silti vallitse monarkia.

Moderni

Rento ja kannustava ote positiiviset fiilikset tulee tyypeistä ja tekemisestä.

Hyvä, mutta vielä "kehitteillä". Tämä on hyvä asia, sillä kehitys tapahtuu kohti oikeaan suuntaan. Tämän perään kannattaa katsoa ja varmistaa, että johtajilla on sitten oikeaa ja aitoa tietämystä, jota voi välittää eteenpäin työntekijöille

Toimii.

Johtamiskulttuuri on tervehenkinen

Reilu

Ihmiset kohdataan yksilöinä ja keskitytään henkilöön

Avoin ja kehittävä

Loistavaa! Esimerkillä johtaminen ja pienet hierarkia tasot motivoivat varmasti kaikkia ja tuovat hyvää fiilistä

Hyvä

Nsc:n johtamiskulttuuri on hyvin erilainen kuin monissa muissa firmoissa, itse olen pitänyt siitä.

Toimii hyvin

Hyvä johto joka antaa vastuuta ja valtaa.

Hyvin maanläheistä

## Bilaga 5. Korrelationer mellan arbetsposition och flexibla arbetsplatser samt arbetsuppgifter

Korrelationer mellan arbetsposition och flexibla arbetsplatser samt arbetsuppgifter				
		Tämän hetkinen rooli yrityksessä	[Joustavat toimipaikat (esimerkiksi voitko tehdä töitä toimistolla, kotona tai kahvilassa)] Kuinka joustavaksi koet seuraavat tekijät yrityksessäsi?	[Joustavat työtehtävät (esimerkiksi voit vaihtaa toiseen projektiin halutessasi)] Kuinka joustavaksi koet seuraavat tekijät yrityksessäsi?
Tämän hetkinen rooli yrityksessä	Pearson Correlation	1	,489**	,330*
	Sig. (2-tailed)		,000	,023
	N	52	47	47
[Joustavat toimipaikat (esimerkiksi voitko tehdä töitä toimistolla, kotona tai kahvilassa)] Kuinka joustavaksi koet seuraavat tekijät yrityksessäsi?	Pearson Correlation	,489**	1	,414**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004
	N	47	47	47
[Joustavat työtehtävät (esimerkiksi voit vaihtaa toiseen projektiin halutessasi)] Kuinka joustavaksi koet seuraavat tekijät yrityksessäsi?	Pearson Correlation	,330*	,414**	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,004	
	N	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

## Bilaga 6. Korrelationer mellan hur länge de anställda jobbat inom företaget samt åsikter gällande prestat- ionshantering

### Korrelationer mellan hur länge de anställda jobbat inom företaget samt åsikter gällande prestat- ionshantering

		Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?	Yritys arvioi jatkuvasti sen suorituskykyä?	Koetko, että yritys seuraa, kuinka työntekijät suoriutuvat?	Koetko, että yritys asettaa yksilölliset tavoitteet työntekijöille?	Koetko, että työntekijöiden suoriutumista arvioidaan tarpeeksi?	Luoko yritys sopimuksia yleistavoitteista työsuhteen aikana?	Sopiiko yritys yksilöllisistä tavoitteista työntekijöiden kanssa?	Seuraako ja hallitseeko yritys ympärivuotista suorittamista?
Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?	Pearson Correlation	1	,017	. <sup>a</sup>	-,351*	-,154	-,642	,000	-,225
	Sig. (2-tailed)		,906	.	,018	,277	,120	1,000	,109
	N	52	52	52	45	52	7	7	52
Yritys arvioi jatkuvasti sen suorituskykyä?	Pearson Correlation	,017	1	. <sup>a</sup>	,084	,189	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	,252
	Sig. (2-tailed)	,906		.	,581	,180	,000	,000	,072
	N	52	52	52	45	52	7	7	52
Koetko, että yritys seuraa, kuinka työntekijät suoriutuvat?	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.	.
	N	52	52	52	45	52	7	7	52
Koetko, että yritys asettaa yksilölliset tavoitteet työntekijöille?	Pearson Correlation	-,351*	,084	. <sup>a</sup>	1	,386**	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	,361*
	Sig. (2-tailed)	,018	,581	.		,009	.	.	,015
	N	45	45	45	45	45	0	0	45

Koetko, että työntekijöiden suoriutumista arvioidaan tarpeeksi?	Pearson Correlation	-,154	,189	. <sup>a</sup>	,386**	1	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	,364**
	Sig. (2-tailed)	,277	,180	.	,009		,000	,000	,008
	N	52	52	52	45	52	7	7	52
Luoko yritys sopimuksia yleistavoitteista työsuhteen aikana?	Pearson Correlation	-,642	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	1	-,420	-,420
	Sig. (2-tailed)	,120	,000	.	.	,000		,348	,348
	N	7	7	7	0	7	7	7	7
Sopiiko yritys yksilöllisistä tavoitteista työntekijöiden kanssa?	Pearson Correlation	,000	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	-,420	1	1,000**
	Sig. (2-tailed)	1,000	,000	.	.	,000	,348		,000
	N	7	7	7	0	7	7	7	7
Seuraako ja hallitseeko yritys ympäristä vuotista suorittamista?	Pearson Correlation	-,225	,252	. <sup>a</sup>	,361*	,364**	-,420	1,000**	1
	Sig. (2-tailed)	,109	,072	.	,015	,008	,348	,000	
	N	52	52	52	45	52	7	7	52

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.