



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kvalitetssäkring utifrån ett principal-agentperspektiv inom städbranschen

En fallstudie om gemensamma mål på ett städföretag

Kandidatuppsats VT21

Kandidatuppsats i Industriell och Finansiell Ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Jon Williamsson
Arabel Maloney
Lovisa Torstensson

Abstract

When cleaning public environments, there is a general perception that the quality does not live up to expectations. This is something that is problematic for cleaning companies. One reason for why this problem arises is the fact that in many organizations, it is not the same people who sell the service that performs the cleaning. Therefore, a risk of discrepancy between promised and delivered quality is possible.

The purpose of this study has been to investigate how shared goals should be implemented as a way to minimize the difference between promised and delivered quality. This has been done through a case study of a specific company. The purpose has been investigated with the help of Principal Agent Theory and Total Quality Management. The focus on common goals within these theories has been used to analyze the essay's empirics consisting of interviews and a questionnaire.

It became clear that the management themselves did not have an explicitly stated shared goal, something that needs to be addressed before shared goals for everyone in the company can become a reality. Another find was that the field staff did not share the management's view that there was a problem regarding the quality of their work. This means that the management, after clearly formulating the goals, must communicate the shortcomings in such a way that the field staff understands. After that, the shared goals can begin to be implemented.

Sammanfattning

Vid städ av offentliga miljöer finns det en allmän uppfattning av att kvaliteten inte lever upp till de förväntningar som finns. Detta är något som är problematiskt för städföretag. En anledning till att problemet uppstår är faktumet att det i många organisationer inte är samma personer som lovar en viss kvalitet som sedan utför jobbet. Det finns då en risk för skillnader mellan utlovad och presterad kvalitet.

Syftet med arbetet har varit att genom en kvalitativ fallstudie undersöka hur ett städföretag bör använda gemensamma mål för att kunna minska skillnaden mellan utlovad och levererad kvalitet. Syftet har undersökts med hjälp av Principal-agentteorin och Total Quality Management. Det fokus som finns på gemensamma mål inom dessa teorier har använts för att analysera uppsatsens empiri bestående av intervjuer och en enkät.

Det blev tydligt att ledningen själva saknade en gemensam målbild, något som behöver åtgärdas innan gemensamma mål för alla i verksamheten kan bli verklighet. Det framkom även att fältpersonalen inte delade ledningens uppfattning om att det fanns ett problem angående kvaliteten. Det innebär att ledningen efter tydlig utformning av mål, måste kommunicera ut bristerna på ett sådant sätt att fältpersonalen förstår. Därefter kan gemensamma mål börja implementeras.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Stödalliansen	6
1.3 Problemdiskussion	7
1.4 Syfte och forskningsfråga	8
2. Metod	9
2.1 Forskningsdesign	9
2.2 Litteratursökning	11
2.3 Datainsamling	12
2.4 Dataanalys	13
2.5 Urval	14
2.6 Etiska ställningstaganden	15
2.7 Metodkritik	16
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Principal-agentteorin	18
3.1.1 Utvecklingen av Principal-agentteorin	18
3.1.2 Principal-agentteorin i praktiken	20
3.2 Kvalitetssäkring	21
3.2.1 Kundfokus	22
3.2.2 Ledarskap	22
3.2.3 Samarbete	22
3.2.4 Ständiga förbättringar	23
3.3 Kvalitetssäkring inom Principal-agentteorin	23
3.3.1 Olika intressen	24
3.3.2 Informationsasymmetri	24
3.3.3 Begränsad rationalitet	25
3.3.4 Riskaversion	25
3.3.5 Osäkerhet i resultatet	26
3.4 Sammanfattning av teorin	26
4. Empiri	27
4.1 Ledningen	27
4.1.1 Kvalitet	27
4.1.2 Verktyg	28
4.1.3 Kommunikation	28
4.1.4 Gemensamma mål	29
4.1.5 Engagera personalen	29
4.1.6 Kostnader	30

4.2 Fältarbetarna	31
4.2.1 Kvalitet	31
4.2.2 Verktyg	31
4.2.3 Kommunikation	31
4.2.4 Gemensamma mål	32
4.3 Enkäten	33
4.3.1 Sammanställning	36
5. Analys och diskussion	36
5.1 Hur ser kvalitetssäkringen ut idag?	36
5.2 Vilka brister finns i de metoder som används idag?	37
5.3 Implementering av gemensamma mål som en lösning	39
5.3.1 Gemensamma mål utifrån Principal-agentteori	39
5.3.2 Skapande och kommunikation kring gemensamma mål	40
5.3.3 Gemensamma mål inom Total Quality Management	42
6. Slutsats	43
6.1 Studiens begränsningar	43
6.2 Förslag till fortsatta studier	44
Referenslista:	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sedan Covid-19 bröt ut för drygt ett år sedan har vikten av städning och desinficering blivit mer uppmärksam i samhället. Idag är det viktigare än någonsin att städningen håller en hög kvalitet. Samtidigt visar statistik gällande städning av offentliga miljöer under pandemin att 7 av 10 personer i Sverige inte anser att städningen lever upp till den kvalitet som önskas. Det finns ett stort intresse hos allmänheten för ökad städning, samtidigt som de anser att den städning som utförs inte håller måttet.¹ Det här visar på vikten av att höja städningens kvalitet.

Begreppet kvalitet är ett svårdefinierat begrepp som kan tolkas på flera olika sätt. Enligt Nationalencyklopedin definieras begreppet kvalitet som en beskaffenhet eller en egenskap. Det går att skilja mellan primär och sekundär kvalitet. Primär kvalitet är egenskaper som alltid finns hos tinget, oavsett om någon noterar det eller inte. Det finns även sekundär kvalitet som är egenskaper som endast finns där när någon uppfattar det med hjälp av sina sinnesorgan.² I det här arbetet kommer begreppet kvalitet att definieras som förmågan att kunna uppfylla kundernas krav, behov och förväntningar på tjänsten som företaget erbjuder. I den bemärkelsen rör det sig här om sekundär kvalitet.

Kvaliteten ska vara hög samtidigt som tillhörande kostnader ska vara så låga som möjligt, utan att ha en negativ påverkan på kvaliteten. När en hög kvalitet hålls minskar antalet reklamationer av tjänsten, vilket leder till lägre kostnader.³ En studie från 1991 visar hur företag med hög kvalitet hade en hög vinstmarginal. Den var upp till fem gånger högre än hos de företag som höll en låg kvalitet.⁴ Detta tyder på att hög kvalitet på ens tjänster är av yttersta vikt för företag som ska maximera sin vinst och överleva på marknaden.

¹ Almega serviceföretagen, *Många vill ha mer städning för minskad smittspridning*.

² Nationalencyklopedin, Ord Kvalitet.

³ Bergman Bo & Klefsjö Bengt, *Kvalitet från behov till användning*, 3 Uppl., Lund: Studentlitteratur, 2001.

⁴ Fojt, M, *Strategies for Service Quality*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 4, 1995.

Utöver att det är viktigt för företagen att hålla hög kvalitet med fokus på intäkter, är det viktigt att inte hålla en lägre kvalitet än vad som har utlovats. Anledningen till att det här är viktigt är eftersom företag får negativa reaktioner från kunder ifall företaget inte lever upp till den utlovade kvaliteten. Konsekvenserna är vanligtvis kundförluster och ett dåligt rykte, vilka båda är allvarliga konsekvenser för ett företag.⁵

För att kunna säkerställa att den kvalitet som utlovas levereras finns den inom verksamheten ett behov av kvalitetssäkring. Begreppet kvalitetssäkring definieras av Nationalencyklopedin som ett system för att säkerställa att företagets tjänster eller produkter håller den kvalitet som företaget önskar.⁶

Ett problem som uppstår är att hitta den rätta balansen och rutinen för kvalitetssäkringen. En balanserad kvalitetssäkring sker när önskad kvalitet uppnås samtidigt som företaget inte lägger överflödiga resurser på processen. Denna balansgång är av yttersta vikt för företag då det finns konsekvenser både vid för mycket och för få investerade resurser. Om arbetet kring kvalitetssäkring inte är tillräckligt kan det leda till kundtapp och dåligt rykte. I motsatt fall leder det istället till resurser som hade kunnat fördelas till andra delar inom verksamheten med högre avkastning.⁷

1.2 Städalliansen

Städalliansen är ett städföretag som har en omsättning på ungefär 22,6 miljoner. Företaget har i dagsläget drygt 30 anställda och bedriver sin verksamhet i Göteborg.⁸ De tjänster som företaget erbjuder innefattar bland annat hemstädning och städning av offentliga miljöer såsom affärer och kontorslokaler. Verksamheten består av två separata grupper, en arbetsledning och fältpersonalen. Företaget är entreprenörsdrivet och det finns inte någon möjlighet att köpa in sig i företaget genom aktier. Företagets ägare är de personer som sitter i arbetsledningen⁹

⁵ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

⁶ Nationalencyklopedin, Ord Kvalitetsledningssystem.

⁷ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

⁸ Allabolag, *Städalliansen Sverige AB*.

⁹ Städalliansen, *Om oss*.

Det som särskiljer Städalliansen från andra företag inom branschen är faktumet att de endast arbetar med tillsvidareanställningar samt att de har utvecklat ett eget IT-system i syfte att göra deras tjänst mer lätthanterlig och transparent.¹⁰ IT-systemet Städportalen har flera olika funktioner som skiljer sig åt beroende på om det är kunder, fältarbetare eller arbetsledning som är inne i systemet. För fältpersonalen är den huvudsakliga funktionen en plats där schemat presenteras, och där det är möjligt att snabbt komma i kontakt med arbetsledningen vid sjukdom, skada eller andra situationer som kan uppstå. Den här funktionen kallas för Request, och är kärnan i systemet.¹¹

Städalliansen har tidigare använt sig av teamleaders i sin verksamhet i ett försök att förbättra och säkra kvaliteten. Deras uppgift var att fungera som en mellanhand mellan ledning och fältarbetare, bland annat genom att implementera ledningens beslut hos fältarbetarna och skapa engagemang. Det visade sig dock inte ge det resultat som ledningen hade önskat, då dessa teamleaders inte levde upp till de förväntningar som arbetsledningen hade på dem. Därför avskaffade ledningen yrkesrollen och företaget söker nu efter nya sätt som kan lösa deras kvalitetsproblem.

1.3 Problemdiskussion

I företag är det vanligt att ägarna tillsätter personer som ska arbeta i verksamheten och tillgodose ägarnas mål. Ägarna får då rollen som en principal, och de tillsatta personerna i verksamheten tar rollen som agent. Det här blir dock problematiskt, då principalen och agenten inte alltid delar samma mål. Problemet blir desto mer komplicerat med hänsyn till faktumet att principalen sällan har möjlighet att fullständigt övervaka agenten. Detta problem benämns som principal-agent problemet.¹²

En av de branscher där den här typen av struktur ofta föreligger är städbranschen. Det finns där en principal som har som mål att verksamheten ska utvecklas, och en agent som är tillsatt för att utföra företagets kärnverksamhet. Flera olika mål kan finnas inom en verksamhet, men det

¹⁰ Städalliansen, *Om oss*.

¹¹ Städalliansen, *Göteborg*.

¹² Josh Bendickson et al, *Agency Theory: background and epistemology*, Journal of Management History, Vol. 22, No. 4, 2016.

huvudsakliga målet måste vara att företaget överlever och tjänar pengar, då alla andra mål annars blir betydelselösa.¹³ I ett städföretags fall blir det huvudsakliga målet att utföra städningar som håller en hög kvalitet.¹⁴

Denna beskrivning passar bra in på företaget Städalliansen. Med en arbetsledning som ägare och principal, finns en målsättning att uppnå hög kvalitet på de städningar som utförs. Det är dock inte arbetsledningen som utför städningen, utan agenten (fältpersonalen) går ut till kunder och utför en städning som ska leva upp till de kvalitetsmål som arbetsledningen har satt upp. Arbetsledningen på Städalliansen upplever dock att det finns brister som kan bero på att fältpersonalen inte delar företagets mål. Därmed behöver något göras för att få fältpersonalen och arbetsledningen att arbeta på ett sådant sätt att de gemensamt strävar mot samma mål.

Vad som menas med gemensamma mål i det här arbetet är att ledningen och fältarbetarna inte ska ha två separata mål, utan ett gemensamt sådant som båda grupper strävar mot. Ett annat begrepp som kan användas istället för gemensamma mål är verksamhetsmål som delas av alla i företaget. I denna uppsats kommer dock begreppet gemensamma mål att användas.

¹³ Pontus Tonning, *Så blir företagets syfte din viktigaste tillgång*.

¹⁴ Städalliansen, *Om oss*.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Syftet med arbetet är att undersöka hur principal-agent problematiken inom städföretag kan åtgärdas, samt hur kvalitetssäkring kan bidra till att hög kvalitet blir ett gemensamt mål inom verksamheten för både principal och agent.

Uppsatsens forskningsfråga blir därmed: Hur bör gemensamma mål användas utifrån Principal-agentteori och Total Quality Management för att uppnå kvalitetsmatchning för städbranschen inom offentlig miljö?

Forskningsfrågan kommer att undersökas genom fallföretaget Städalliansen och besvaras med hjälp av följande underfrågor:

Hur ser kvalitetssäkringen ut idag?

Vilka brister finns i de metoder som används idag?

2. Metod

2.1 Forskningsdesign

Syftet med studien är att undersöka hur gemensamma mål kan användas inom en städverksamhet för att ge en bättre matchning mellan utlovad och utförd kvalitet. För att undersöka detta har huvudsakligen en kvalitativ fallstudie genomföras. Kvalitativa mått är bättre på att fånga upp mjukdata.¹⁵ Därför passar en kvalitativ studie bra med hänsyn till arbetets syfte. Gemensamma mål är något som behöver diskuteras på djupet för att få en tillfredsställande bild av vad som menas med begreppet och hur det kan användas inom en verksamhet. Samtidigt finns även kvantitativa inslag i form av en enkät för att stärka arbetets tillförlitlighet då fler röster blir hörda.

En fallstudie syftar till att undersöka ett avgränsat område.¹⁶ I det här fallet rör det sig om organisationen Städalliansen. En fallstudie har valts, där valet baserades utifrån viljan att få en djup förståelse. Denna typ av studie är en bra undersökningsmetod vid intresse av att mäta processer samt hur förändringar hade kunnat ske.¹⁷ Då arbetet endast behandlar ett företag fanns det möjlighet att få kunskap om alla företagets processer.

För att uppnå en hög validitet i en kvalitativ studie är det viktigt att alla arbetets delar kännetecknas av att innehållet är tillförlitligt. Begreppet validitet benämns som huruvida undersökningen mäter den information som syftet utger sig för att mäta.¹⁸ Ett sätt som detta har gjorts på i arbetet är genom att använda sig av både intervjuer och en enkät. Syftet är att genom olika typer av undersökningsformer tillåta olika presentationsformer av åsikterna.

Reliabilitet är nära kopplat till validitet inom kvalitativ forskning.¹⁹ Inom kvantitativ forskning handlar reliabilitet om huruvida resultatet hade blivit detsamma om studien hade genomförts igen.²⁰ I det kvalitativa fallet kan dock olika resultat från samma individ uppstå, eftersom

¹⁵ Runa Patel & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 4.1 Uppl., Lund: Studentlitteratur, 2011, s. 14.

¹⁶ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.56.

¹⁷ Ibid, s.56.

¹⁸ Ibid, s.105-106.

¹⁹ Ibid, s.106.

²⁰ Ibid, s.102.

individerna kan ha ändrat åsikt. Då reliabiliteten måste undersökas utifrån hur bra den fångar den specifika och unika situationen vid den tidpunkt studien utförs, faller begreppet som tidigare nämnts nära validiteten.²¹ Arbetet behandlar reliabilitet genom att ha ett tydligt syfte och en tydlig formulering. Om studien skulle genomföras igen ska förändring av svar bero på ändrade förutsättningar eller åsikter, och inte brister i hur information har presenterats eller behandlats.

Angående enkäten, den kvantitativa delen av uppsatsen, har validitet skapats genom ett aktivt arbete med att koppla intervjufrågorna till syftet. En tydlig koppling mellan syfte och intervjufrågor är en effektiv metod för att uppnå hög validitet inom kvantitativa studier.²² Då fokus ligger på kvalitet och gemensamma mål har frågorna även en tydlig koppling till dessa aspekter. För reliabiliteten handlar det om tillvägagångssättet för att samla in och mäta information och hur tillförlitlig det kan anses vara.²³ Då det handlar om åsikter, är det även här ingen garanti att samma studie igen skulle ge samma resultat. Samma slutsats kan erhållas här som vid den kvalitativa delen.

I undersökningen har en abduktiv ansats använts, vilket innebär att teorin och empirin i arbetet relaterar till varandra genom en kombination av induktion och deduktion. Detta betyder att arbetet utgår från ett enskilt fall för att forma en hypotes och sedan testa den.²⁴ Det induktiva steget bestod av kontakt med företaget där det diskuterades olika problem, både inom verksamheten och för branschen i stort. Ett problem inom branschen visade sig vara att den kvalitet som levereras inte lever upp till den utlovade. Det här ansåg Städalliansen vara ett problem även inom deras organisation. Utifrån problemet började sökandet efter teorier som skulle kunna lösa det. Därefter påbörjades den deduktiva fasen, där teorin applicerades på företaget i ett försök att kunna dra en slutsats som på något plan kan generaliseras för branschen.

När arbetets forskningsdesign utformades har hänsyn tagits till tidigare fallstudier om Principal-agentteorin inom primärvården. Branscherna har mycket likheter, då det i båda fallen rör sig om verksamheter inom servicebranschen med ett stort fokus på humankapital. I studien

²¹ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.106.

²² Ibid, s.102.

²³ Ibid, s.103.

²⁴ Ibid, s.24-25.

om primärvården beskrivs branschen även som karakteriserad av separata grupper angående vem som utför kärnarbetet inom verksamheten och vem som ger direktiv. Studien i fråga bedrevs som en kvalitativ fältstudie där ett enskilt fallföretag undersöktes på djupet genom intervjuer.²⁵ Därmed har även en liknande ansats gjorts i den här studien, för att kunna stärka kopplingar och jämförelser mellan denna uppsats och artikeln.

2.2 Litteratursökning

För att finna relevant teori till att besvara frågeställningen har sökmotorn *emerald insight* använts genom Göteborgs Universitet. Alla artiklar som publiceras på databasen är peer-reviewed.²⁶ Detta är något som har varit viktigt för att höja kvaliteten på uppsatsens teoretiska referensram. De sökord som har använts är “principal-agent”, “quality assurance”, “TQM” och “service industry”. Artiklar som har valts ut är baserade på flera olika faktorer. Till dessa hör bland annat relevans till syftet samt tidsmässig aktualitet.

2.3 Datainsamling

Uppsatsen är, som tidigare nämnts, huvudsakligen en kvalitativ studie då den fokuserar på mjukdata i form av intervjuer och dialoger med personalen. Samtidigt finns även kvantitativa inslag, i form av en enkät som endast tillåter numeriska svar. För att stärka trovärdigheten hos en källa eller insamlingsprocess är det en fördel om det rör sig om primärkällor, källor som inte har bearbetats eller tolkats av någon annan.²⁷ Intervjuerna och enkäten är uppsatsens primärkällor.

Intervjuer och enkäter har många likheter, då de båda är typer av frågeformulär som används för att samla information. Samtidigt finns det skillnader som måste tas hänsyn till.²⁸ Båda metoderna har använts eftersom resultaten i viss mån kan jämföras med varandra. Enkäten användes i syfte att få en större mängd information, medan intervjuerna gav en djupare och mer nyanserad förståelse för problemet. Hade endast intervjuerna använts är det en väldigt liten grupp av fältpersonalen som hade fått ge uttryck för sina åsikter. För att undvika svar som inte var

²⁵ Lisa Rogan & Ruth Boaden, *Understanding performance management in primary care*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 39, No. 1, 2017.

²⁶ Alumni, *Emerald insight*.

²⁷ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.68.

²⁸ Ibid, s.73.

representativa för populationen användes därför även enkäten för att kunna nå ut till fler individer bland fältpersonalen. Enkätfrågorna skickades ut via företagets egna IT-system.

Frågorna till intervjuerna och enkäten utformades utifrån teori som sammanställts inom områdena Principal-agentteorin och Total Quality Management. För att kunna analysera och jämföra de olika svaren med varandra ställdes liknande frågor till alla. Beroende på till vem frågan skulle ställas formulerades den på ett sådant sätt att den blev relevant för respondenten. Då enkäten endast tillät numeriska svar lades en extra fråga till där personalen kunde uttrycka övriga tankar kring ämnet i skrift. Ledningen fick även en extra fråga gällande kostnader som uppstår till följd av bristande kvalitet. Anledningen till att endast ledningen fick den frågan beror på att den ansågs relevant främst utifrån ett ledningsperspektiv.

Standardisering är ett begrepp som syftar till hur mycket utrymme det finns för intervjuaren att ändra i frågornas innehåll och hur frågorna ställs.²⁹ Enkäten var helt standardiserad utifrån det faktum att det är en numerisk enkät. Graden av standardisering på intervjufrågorna var hög. Detta för att kunna jämföra intervju svaren med enkät svaren på ett värdefullt sätt. Intervjufrågorna var dock inte helt standardiserade, då de tillät följdfrågor där det ansågs vara relevant.

Strukturering syftar till hur stort utrymme det finns för svarspersoner att bestämma och utveckla sina svar.³⁰ Struktureringen på enkäten var hög. På sex av sju frågor fick personalen ge ett betyg på skalan 1-10. Den sjunde frågan hade en låg grad av strukturering, då personalen tilläts att göra ett frivilligt skriftligt tillägg. Intervjuerna hade däremot en låg grad av strukturering.

2.4 Dataanalys

Enkäten resulterade i en viss mängd kvantitativ data som behövde tolkas. Efter att ha identifierat vilken typ av data det rör sig om är det relevant att sortera den. Resultaten redovisades fråga för

²⁹ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s75.

³⁰ Ibid, s.98.

fråga med stolpdiagram för att få en bättre visuell förståelse. Ett stolpdiagram är ett diagram som är lämplig vid undersökning av numerisk data.³¹ Median och variationsvidd har tagits fram.

Både enkäten och intervjuerna bestod även av kvalitativ data som behövde bearbetas. När det kommer till kvalitativ data finns det inte lika tydliga metoder för hur det ska hanteras.³² Det första steget som genomfördes var att transkribera intervjuerna. Detta för att få bättre överblick över dem och kunna gå tillbaka senare under arbetet. Det viktigaste som framgick sammanfattades sedan så att de huvudsakliga punkterna kunde jämföras, både angående enkätfrågorna och intervjuerna.

Det slutgiltiga steget för att kunna fullfölja arbetet var att jämföra de insamlade svaren från enkäterna och intervjuerna. De kvantitativa enkätsvaren användes främst till att få en överblick över hur fältpersonalens åsikter liknar eller skiljer sig från arbetsledningens. Den kvalitativa frågan i enkäten togs med i jämförelsen där svaret ansågs vara relevant och jämförbart. Eftersom frågorna som ställdes i intervjuerna var samma för alla går det att jämföra dem med varandra. Empirin har sedan använts för att kunna analysera företaget utifrån den teoretiska referensramen.

I analysen har intervjusvaren från fältarbetarna vägt tyngre än enkätsvaren. Detta då intervjuerna ledde till mer utvecklade svar än den numeriska enkäten, vilket gör att intervjusvaren är mer nyanserade och ger en djupare förståelse för personens åsikter.

2.5 Urval

Valet av företaget Städalliansen som undersökningsobjekt baseras på tidigare kontakt med företaget. Då det ansågs vara viktigt att undersöka på djupet var det en fördel att ha en bra relation med fallföretaget. I och med att det rör sig om en abduktiv ansats kan även organisationen sägas ligga till grund för frågeställningen i sig. Kontakten med Städalliansen har gett bättre tillgång till statistik och annan branschspecifik data som underlättat studien. Det kan dock även vara en nackdel att ha en relation till företaget, då detta kan påverka resultatet.

³¹ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.116.

³² Ibid, s.120.

Urvalsgruppen för enkätstudien är fältpersonal, och då hela populationen. En population syftar till att alla medlemmar inom gruppen som ska undersökas får ta del av undersökningen.³³ Populationen av fältpersonalen bestod av 23 personer. Företaget har möjlighet att skicka ut enkäter via deras egna system där de kan markera den som viktig att svara på. Det har inneburit att svarsfrekvensen på enkäten var mycket hög. Urvalet för intervjuerna består av två grupper: ledning och fältpersonal. För arbetsledningen är det hela populationen som har undersökts då alla med direkt ansvar har intervjuats. Arbetsledningen består av tre personer. När det kommer till fältpersonalen gjordes istället ett slumpmässigt urval, då populationen är för stor för att alla skulle kunna intervjuas. Här valdes tre personer, för att överensstämma med mängden intervjuer inom ledningen. Det slumpmässiga urvalet gjordes genom att de personer ute på uppdrag närmast kontoret intervjuades.

2.6 Etiska ställningstaganden

Då arbetet är en fallstudie av ett specifikt företag har det behövts göras vissa etiska ställningstaganden. I både intervjuerna och enkäten har därför syftet varit att genomföra dessa på ett så korrekt sätt som möjligt för alla berörda.

Syftet med arbetet har kommunicerats ut till alla inblandade på ett tydligt sätt. Likaså de villkor som deltagarna medverkar på. Företaget skickade ut enkäten med uppmaningen att svara på den, men det har samtidigt framgått tydligt i skrift att det inte är ett krav. För att det skulle kännas relevant för deltagarna att svara på frågorna har både enkäten och intervjuerna utformats på ett sådant sätt att även de kunde dra nytta av den. Syftet med enkäten till de anställda presenterades som en möjlighet att kunna påverka verksamheten genom att ge sin syn på olika frågor samt en möjlighet att lämna förslag på förbättringar. Samma syfte gällde även för intervjuerna med fältpersonalen.

Även om det rör sig om material till en kandidatuppsats, något som framgått tydligt vid insamlandet av empirin, finns det ett intresse från ledningens sida att använda sig av det material som samlats in. Anledningen till företagets intresse är möjligheten att utveckla verksamheten, då det framkommit redan innan arbetet påbörjades att det fanns ett kvalitetsproblem på företaget.

³³ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.56.

En annan viktig etisk fråga kring insamlingen av materialet är huruvida svaren kan kopplas till enskilda individer. Enkäten var i det här fallet inte anonym eftersom den skickades ut via företagets egna IT-system. Alla deltagare meddelades om faktumet att deras svar kommer att vara kopplat till deras namn i datainsamlings processen, men att det därefter kommer att anonymiseras.

Angående intervjuerna, både med ledning och fältpersonal, var dessa konfidentiella. En konfidentiell intervju innebär att den data som framkommer under intervjun anonymiseras innan det tillförs arbetet.³⁴ Detta meddelades innan intervjuerna påbörjades för att alla deltagare skulle ha möjlighet att själva ta ställning till det. Intervjuerna spelades även in efter godkännande från deltagarna.

2.7 Metodkritik

Arbetet har främst varit kvalitativt, något som har sina brister. I en kvalitativ studie krävs det att det finns en tillit till det svar som ges. Samtidigt är det inte säkert att alla deltagare har varit helt ärliga i sina åsikter. Då en del av arbetet inkluderade intervjuer finns det en risk att tolkningar gjorts som inte stämmer överens med avsändarens åsikt. Felaktiga tolkningar av intervjuer är något som sänker validiteten.³⁵ För att undvika detta har alla intervjuer transkriberats.

När det kommer till fallstudier går generaliserbarheten att ifrågasätta.³⁶ Även om problemet med kvalitet har identifierats inom branschen i stort, är det inte säkert att det är utformat på samma sätt för andra organisationer. Det här arbetet syftar dock inte till att vara förenligt med alla olika strukturer som kan tänkas finnas, utan för de företag där strukturen liknar fallföretagets.

Något som upptäcktes under intervjuerna och enkäterna var språkbarriären. Fältpersonalen består till majoritet av personer som inte har svenska som sitt modersmål. Stora delar av intervju- och enkätsvaren har därför samlats in på engelska. Eftersom även engelskan för många har varit ett

³⁴ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s.74

³⁵ Ibid, s.108.

³⁶ Ibid, s.57.

andraspråk har kommunikationen inte alltid flutit på perfekt. Även om alla i slutändan lyckades göra sig förstådda finns det en risk att arbetet har påverkats av missförstånd till följd av språket.

En annan aspekt som kan ha påverkat svaren är faktumet att fältpersonalen inte har varit anonyma i enkäten. Det här kan leda till missvisande svar då det finns en risk att personalen inte känner sig bekväm med att säga sina åsikter i sitt egna namn. Detta var även kritik vi fick från en medarbetare inom verksamheten. Det här problemet var känt redan när enkäten valdes att skickas via företagets system. Valet att inte erbjuda anonymitet föredrogs dock då det ansågs mer värdefullt att få in fler svar på enkäten. I en diskussion med företagets VD berättade hen att företaget tidigare hade försökt skicka ut anonyma enkäter, men att svarsfrekvensen varit så låg att den var försumbar.

3. Teoretisk referensram

3.1 Principal-agentteorin

3.1.1 Utvecklingen av Principal-agentteorin

Problemet där en part ska utföra någon annans vilja diskuteras inom Principal-agentteorin. Teorin går långt tillbaka i tiden men är än idag relevant då situationer där den kan appliceras fortfarande uppstår.³⁷

Det går att dela in teorin i två övergripande perspektiv. Det första perspektivet grundar sig i att det finns en principal som anlitar en agent som ska utföra principalens vilja. Dessa personer eller grupper ska sedan dela på en viss risk. Problemet uppstår när agenten inte agerar efter principalens önskan, utan istället agerar utifrån sina egna intressen. Medvetenheten hos principalen om att detta är en risk leder till agentkostnader. När agenten inte agerar som principalen vill, upplever principalen att risken ökar.³⁸

Som en följd av det grundläggande principal-agent problemet med risk följer en andra situation, den mellan ägare och de som verkställer deras vilja i företaget. Agenten som ska verkställa är mer benägen att agera som principalen vill om han eller hon själv har ägande kopplat till verksamheten. Om åsiktsskillnader uppstår kommer agenten dock återigen att vara benägen att agera utifrån eget intresse. När agenten gör detta leder det till asymmetrisk information, eftersom principalen inte har möjlighet att fullständigt övervaka agenten. Det här leder till frågan om hur man ska kontrollera agenten på olika sätt för att se till att personen inte agerar efter eget intresse.

³⁹

Det finns alltså två huvudsakliga perspektiv inom Principal-agentteorin: *Principal agent research* och *Positivist agency theory*. Enligt Principal agent research perspektivet finns det två problem: riskdelning och övervakning av agenten. Dessa hänger ihop då riskdelning leder till asymmetrisk

³⁷ Bendickson et al, *Agency Theory: background and epistemology*, 2016.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

information som i sin tur innebär att principalen har svårt att övervaka agenten. Det här leder till svårigheter i hur ett kontrakt ska utformas mellan principalen och agenten.⁴⁰ Det positivistiska perspektivet fokuserar istället på hur agenten ska styras till att inte agera efter sitt egenintresse, och mycket fokus läggs på att försöka hitta gemensamma mål.⁴¹

Principal-agentteorin är en väl använd teori som går tillbaka långt i tiden. De personer och händelser som legat till grund för teorins utveckling har därmed utformats till en teori där delar av den inte längre är lika applicerbar på alla de olika sorters företagsstrukturer som finns idag.⁴²

Med den utveckling som Principal-agentteorin har genomgått ligger ett stort fokus på större företag som är aktieägda, där aktieägare är principalen och ledning är agenten. Vanliga sätt att angripa problemet i dessa fall är med fokus på övervakning och olika sätt att kontrollera ledningen med aktierelaterade incitament. Alla företag ser dock inte ut på detta sättet, vilket leder till att de klassiska lösningarna på agentproblemet inte alltid är lika effektiva.⁴³

I ett entreprenörsdrivet företag är ambitionen att utvecklas och se möjligheter. En viktig del i processen är då att få anställda i företaget att känna sig motiverade att följa företagets vision, något som kan vara svårt. Det blir ännu mer komplext sett till faktumet att personer inom verksamheten kan bära på kunskap, kontakter eller andra faktorer som gör personen betydelsefull för företaget.⁴⁴

Agentproblemet kan sägas uppstå då företaget inte äger den här kunskapen. Frågan blir då hur företaget ska agera för att få tillgång till den. Förslagsvis kan det ske genom att nå en kompromiss om vad den anställde får i utbyte mot kunskapen. Artikelförfattarna menar att den här nya typen av problem där kompromiss är lösningen kan vara för komplext för den klassiska agentteorin att lösa.⁴⁵

⁴⁰ Bendickson et al, *Agency Theory: background and epistemology*, 2016.

⁴¹ Ibid.

⁴² Josh Bendickson et al, *Agency Theory: the times, they are a-changin'*, Management Decision, Vol. 54, No. 1, 2016.

⁴³ Bendickson et al, *Agency Theory: the times, they are a-changin'*, 2016.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

3.1.2 Principal-agentteorin i praktiken

Principal-agentteorin är i grunden en abstrakt teori som beskriver en viss typ av relation mellan två parter som går att applicera på flera olika situationer. För att göra det mer konkret har det undersökts hur teorin kan se ut i praktiken, i det här fallet genom en undersökning inom primärvården.⁴⁶

Det är idag en hård press på sjukvården, precis som inom många andra branscher, att öka sin servicekvalitet utifrån faktorer som kundfokus, flexibilitet, innovation och kostnad. Rogan och Boaden undersöker i sin artikel nuvarande sätt att hantera dessa faktorer samt diskuterar hur Principal-agentteorin hade kunnat vara ett alternativ till att lösa problemet.⁴⁷

Artikeln diskuterar ett problem mellan principal och agentgrupperna där agenterna har ett större individfokus medans principalerna ser till en bredare och mer generell bild av verksamheten. Dessa olikheter ledde till svårigheter att samarbeta och till en misstro mellan grupperna. Det fanns även en diskussion om hur mycket självbestämmande agenterna skulle ha. Det var svårt att hitta en nivå som uppfyllde de högre kraven utan att hämma organisationen med för mycket regleringar.⁴⁸

Problemen ovan hade kunnat lösas genom olika delar av agentteorin. Till de viktigaste hör att finna eller skapa gemensamma mål för personalen inom verksamheten. För att uppnå gemensamma mål krävs det att verksamheten genomsyras av en tydlig strategisk riktning samt att denna tydligt bryts ned för alla de olika nivåerna inom verksamheten. Artikelförfattarna nämner att de inte tror att detta kommer att kunna uppnås till 100%, men att det är rätt riktning att gå mot.⁴⁹

För att kunna uppnå ett gemensamt mål krävs det att flera aspekter inom agentteorin appliceras. Till dessa hör: uppmuntran, bra kommunikation, tillit och engagemang. Med hjälp av dessa

⁴⁶ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁴⁹ Ibid.

kommer ett företag att kunna minska asymmetrisk information och i sin tur leda till bättre förutsättningar för gemensamma mål.⁵⁰

Liknande resultat fanns även i en annan undersökning om hur Principal-agentteorin kan användas i praktiken inom primärvården. Studien visar att de mätningar som görs inom verksamheten inte alltid stämmer överens med kvalitetsresultaten, vilket i sin tur leder till sämre kvalitet i den behandling som utförs.⁵¹

Förslag på hur verksamheten kan minska kvalitetsbristerna skulle kunna vara att bygga förtroende mellan principaler och agenter. Ett sätt att bygga förtroende är att lägga en grund för god kommunikation, utformning av gemensamma mål och strategier. Alla parter ska vara medvetna om varför målen finns, vad de innebär och hur de ska uppnås. Det är viktigt att hitta rätt balans mellan ansvarsskyldighet och självbestämmande för att säkerställa en välfungerande organisation.⁵²

3.2 Kvalitetssäkring

Författarna Stephen R Luxmore och Edward J Stendardi presenterar i sin artikel teorin Total Quality Management (TQM) för att vidare kunna applicera den på Principal-agentteorin. Detta görs i ett försök att reducera de problem som uppstår samt för att få ned agentkostnader. TQM är ett svårdefinierat begrepp, men skulle kunna definieras som en ledningsstrategi där fokus ligger på att öka kundnöjdheten men även dra ner på kostnaderna. TQM går att sammanfattas med följande begrepp; kundfokus, ledarskap, samarbete, analytisk förmåga samt ständiga förbättringar. Dessa begrepp har författarna sammanställt utifrån tidigare artiklar inom ämnet, där de bland annat nämner Deming , Juran och Crosby .⁵³

⁵⁰ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁵¹ Lisa Rogan, *Performance Management in Primary Care - How can the Principal-Agent Theoretical Framework be used to attain a better understanding of performance management in primary care?*, University of Manchester, 2013.

⁵² Ibid.

⁵³ Luxmore S.R & Stendardi E.J, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, Management Research News, Vol. 20, No. 7, 1997.

Se även:

Deming W.E, *Out of the Crisis*, Cambridge, MA:MIT, 1986.

Juran J.M, *Juran on Quality by Design*, New York: The free press, 1992.

Crosby Phillip B, *Quality is free*, New York: Mentor, 1979.

3.2.1 Kundfokus

Kundfokus syftar till att det är kundernas nöjdhet som gör att företaget fortsätter att utvecklas, detta genom att förvänta sig en viss service och kvalitet. Vikten av kundfokus inom TQM har gjort att en professor vid namn Ishikawa som utvecklat begreppet "total quality company" som visar vad som krävs av ett företag för att det ska kunna anses hålla en fulländad kvalitet. Framgångsfaktorn är att företaget designar, utvecklar samt producerar sina produkter eller tjänster utifrån kundernas önskemål. Utöver det behöver även de produkter och tjänster som levereras vara de mest användbara och lönsamma. Först när dessa förutsättningar är uppfyllda kan ett företag anses vara ett "Total Quality Company".⁵⁴

3.2.2 Ledarskap

Utöver kundfokus är, som tidigare nämnts, även ledarskap en viktig del av TQM-teorin. Vikten av ledarskap inom TQM syftar till att ledningen prioriterar kvalitetsmål före andra viktiga mål. Det förutsätter även att ledningen engagerar sig för att få alla anställda på företaget att utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. Detta bidrar till att företaget kan möta kundernas förväntningar och förhoppningsvis även överträffa dem.⁵⁵

3.2.3 Samarbete

Den tredje aspekten inom TQM är samarbete. Här är det viktigt att det finns ett välfungerande samspel mellan de olika nivåerna i företaget. Detta uppnås genom att dra nytta av alla anställdas kapaciteter och idéer och på så sätt kunna förbättra kvaliteten på företagets produkter eller tjänster. För att detta ska fungera krävs det att alla anställda inom företaget är medvetna om vilka mål företaget arbetar mot samt hur individens handling påverkar målen. Enligt TQM-teorin bör det vara de anställda och inte ledningen som har befogenheten att förbättra produkterna eller tjänsterna, vilket är ett nytt sätt att se på problemet. Ledningen har här en viktig roll i att få bort de barriärer som kan finnas mellan de olika avdelningarna. Det här ska ske genom att uppmuntra till en öppen kommunikation och utbyte av information så att alla tillsammans kan hantera de problem som uppstår.⁵⁶

⁵⁴ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

3.2.4 Ständiga förbättringar

Det sista begreppet är ständiga förbättringar, vilket innebär att ledningen konstant bör söka efter problem i systemet för att sedan hitta lösningar på de upptäckta problemen. Detta är viktigt för att kvaliteten ständigt ska kunna förbättras och att företaget fortsätter att arbeta med utveckling.

⁵⁷ Det som bör tas bort är sådant som inte tillför något värde till verksamheten, det vill säga minska på slöseriet av resurser. Detta kommer leda till ökad arbetsglädje, ökad tillit till varandra, ökat engagemang och en större förståelse för företaget i sin helhet. ⁵⁸

I artikeln “Total quality can work” presenteras en studie som gjorts i syftet att undersöka TQM:s effektivitet. Studien pågick under fem år, då detta ansågs som tillräckligt lång tid för en lyckad implementering av TQM i företagen. Efter fem år visade resultatet att 79% av företagen hade en högre lönsamhet per anställd, en högre andel av totala tillgångar per anställd samt en förbättrad vinstmarginal. Detta samtidigt som 17 av dessa 29 företag hade utökat sin verksamhet och anställt mer personal. Det här tyder på ett starkt samband mellan användandet av TQM och företagets finansiella prestation, förutsatt att implementeringen av modellen är välplanerad och väl genomförd. ⁵⁹

3.3 Kvalitetssäkring inom Principal-agentteorin

Total Quality Management kan även användas för att lösa principal-agent problematiken.

Grundpelarna i TQM teorin: kundfokus, ledarskap, teamwork, analytisk förmåga samt ständiga förbättringar kan användas i ett principal-agent sammanhang. Sättet som Total Quality Management ska hjälpa principal-agent problematiken är genom att minska på de kostnader som uppstår, det vill säga *monitoring costs* (övervakningskostnader), *bonding costs* (kontrollkostnader) och *residual loss* (förlust som uppstår till följd av olika intressen). Det finns ett negativt samband mellan de olika kostnaderna och implementeringen av TQM, vilket innebär att desto mer ett företag implementerar TQM desto mer kommer deras agentkostnader att minska. ⁶⁰

⁵⁷ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁵⁸ Peterson P et al, *Lean-Gör avvikelser till framgång*, 3 Uppl., Bromma: Part Media, 2015.

⁵⁹ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

⁶⁰ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

Det finns flera olika faktorer som bidrar till principal-agent problemet. Dessa faktorer är: olika intressen hos agenten och principalen, informationsasymmetri, begränsad rationalitet, olika starka viljor att utsätta sig för risk, osäkerhet i resultatet samt Moral Hazard och negativt urval. En syn på detta, presenterad av Eisenhardt, är att *residual loss* aldrig försvinner helt utan bara minskar. Detta till följd av att *residual loss* innebär en förlust som uppstår när intresset hos principalen och agenten inte är detsamma, och de faktorer som påverkar detta problem inte går att eliminera helt.⁶¹

3.3.1 Olika intressen

Två olika lösningsförslag på problemet inom Principal-agentteorin är: resultatbaserade kontrakt och informationssystem. Ett resultatbaserat kontrakt innebär att agenten får betalt för sin prestation utifrån principalens förväntningar. Ett informationssystem innebär att agenten inte längre har möjlighet att agera opportunistiskt, det vill säga agera på ett sätt som gynnar agenten. Detta då principalen har information om hur agenten agerar vilket gör att agenten inte kommer vara lika benägen att agera för sin egen vinning.⁶²

En implementering av TQM skulle leda till en förbättring av dessa två lösningar. Då kundfokuset i TQM skapar konkurrensfördelar för kunderna ses företagets produkter som bättre än konkurrenternas. Det här leder i sin tur till en ökad förståelse för vilken roll varje individ har när det gäller att leverera en vara eller tjänst till kunden. Utvecklingen gör att behovet av övervakning av agenterna minskar, vilket i sin tur leder till både minskade *monitoring costs* och *residual loss*.⁶³

3.3.2 Informationsasymmetri

Den informationsasymmetri inom företaget som bidrar till principal-agent problematiken kommer att förbättras till följd av en implementering av TQM. Detta då TQM lägger stort fokus

⁶¹ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

Se även:

Eisenhardt Kathleen M, *Agency Theory: An Assessment and Review*, Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989.

⁶² Ibid.

Se även:

Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, 1989.

⁶³ Ibid.

på samarbete, ledarskap och analys av data vilket kräver ett fungerande informationsflöde. Ledarskapet bidrar till minskad informationsasymmetri genom att skapa en ökad förståelse hos agenterna kring hur beslut fattas i företaget samt gör dem mer engagerade. Detta leder till mer närvarande och engagerade agenter vilket resulterar i mindre risk att principalen och agenten vill olika.⁶⁴ Med mer samarbete inom företaget ökar sannolikheten för att mellanchefer och lägre chefer blir av med sina positioner då de inte längre fyller någon funktion. Desto färre mellanhänder, desto mindre är risken att informationsasymmetri uppstår.⁶⁵

3.3.3 Begränsad rationalitet

Begränsad rationalitet handlar inte bara om ofullständig information utan även om tolkning av information. Detta då all information som finns att tillgå kan tolkas på olika sätt beroende på vilken position i företaget personen har samt hur riskbenägen personen är och utifrån det drar sina egna slutsatser. Det här problemet kommer med största sannolikhet inte att försvinna helt, men kan förbättras med hjälp av TQM. Total Quality Management kan påverka individerna i företaget på ett sådant sätt så att det blir troligare att de drar liknande slutsatser av samma information.⁶⁶

3.3.4 Riskaversion

Författarna föreslår att TQM innehåller både beteendebaserade och resultatbaserade kontrakt. Deming argumenterar däremot mot individuell kompensation och individuellt erkännande. Han anser istället att samarbete är viktigt. Han menar att samarbete minskar interna konflikter mellan individers sysselsättning och företagets mål samt att det leder till mindre konkurrens mellan individer. Detta skulle bidra till en bättre sammanhållning som i slutändan gynnar företaget. TQM bidrar till att teamen blir självständiga, vilket innebär att agenterna får större ansvar inom företaget. Detta leder i sin tur till att de blir benägna att fatta liknande beslut som ledningen vill trots att de inte har samma syn på risk som ledningen.⁶⁷

⁶⁴ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

Se även:

Deming, *Out of the Crisis*, 1986.

3.3.5 Osäkerhet i resultatet

Osäkerhet i resultatet gör det svårare för ledningen att lägga upp en plan för agenterna. Detta innebär att desto osäkrare resultat, desto svårare kommer det bli att lösa problemen som finns mellan principalen och agenten. TQM kan påverka detta problem i två positiva riktningar. Det första är att det kommer vara mindre troligt att agenten inte anstränger sig. Detta då TQM gör det svårare för agenten att inte anstränga sig men även för att agenten får ett ökat engagemang i företaget. Ytterligare en sak är att om företaget kontinuerligt levererar kundnöjdhet och ständiga förbättringar så kommer den externa miljön inte att påverka företaget lika mycket som om företaget aldrig hade infört TQM. Detta eftersom TQM-företag har stor konkurrenskraft eftersom de är snabba på att agera på både nya möjligheter men även på nya hot som uppstår.⁶⁸

3.4 Sammanfattning av teorin

Principal-agentteorin är i grunden en abstrakt teori, men som visats ovan går den även att konkretisera för olika typer av problem och verksamheter. Idag ser företag många gånger annorlunda ut än de gjorde vid uppkomsten av Principal-agentteorin, och det kan därför anses vara relevant att utveckla nya mätverktyg med inspiration från grundteorin. Ett sätt som detta kan göras på har visats i teorin ovan, då sjukvårdsföretag inom servicebranschen har använts som undersökningsobjekt. Bland de aspekter inom teorin som ansågs vara viktiga var gemensamma mål i fokus.

Det finns likheter mellan städbranschen och sjukvården, eftersom båda är tjänsteföretag som möter liknande problem. Därmed går det att dra paralleller. För att bättre kunna förstå kvalitetssäkring och dess koppling till principal-agentteorin, har TQM undersökts. TQM:s huvudfaktorer är fokus på samarbete och ledarskap vilket gör att det finns en stark koppling mellan TQM och gemensamma mål. Utöver dessa två faktorer säger TQM även att det är viktigt att företagen aktivt jobbar med ständiga förbättringar. Dessa två teorier har kombinerats och ligger till grund för att analysera empirin.

⁶⁸ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

4. Empiri

4.1 Ledningen

4.1.1 Kvalitet

De tre intervjuade personerna från ledningen var överens om att den kvalitet som fältarbetarna håller inte stämmer överens med den som företaget lovar sina kunder. Ledningsperson 1 anser att kvaliteten skiljer sig väldigt mycket åt från person till person, men att grundkvaliteten finns hos alla. Det här baserar hen på att de har väldigt många nöjda kunder. Det ledningsperson 1 tror är problemet är att fältarbetarna gör som de själva vill. Rutinerna för städningen skiljer sig åt från person till person.

Både ledningsperson 2 och ledningsperson 3 anser att fältarbetarna håller kvaliteten 7 av 10, vilket de anser är lägre än vad företaget utlovar. Det ledningsperson 2 upplever som ett problem är att fältpersonalen inte ser detaljer och har svårt för att improvisera och genomföra uppgifter som inte finns med på checklistan. Ledningsperson 3 anser att företaget får mycket klagomål och reklamationer på de tjänster som de utför, vilket tyder på att fältpersonalen inte lever upp till den kvalitet som utlovas. Alla tre i ledningen är överens om att den kvalitet som utlovas från företaget till kunderna är så nära 100% som möjligt.

4.1.2 Verktyg

Ledningsperson 1 anser att företaget ger fältpersonalen tillräckligt med tid, en checklista med vad som ska utföras under städningen samt hjälper dem så att rätt material finns på plats. Hen poängterar även att det är upp till fältpersonalen att kontakta ledningen om tiden inte räcker till eller om material saknas så att ledningen kan lösa det. Ledningsperson 2 och ledningsperson 3 anser att företaget nu ger fältpersonalen alla förutsättningar för att kunna utföra ett bra arbete. Ledningsperson 3 uttrycker sig med att erkänna tidigare brister:

“Nu ger vi rätt verktyg. Vi har inte gjort det innan” - Ledningsperson 3

Både ledningsperson 1 och ledningsperson 2 menar att företaget tidigare inte har haft ett lika stort fokus på kvalitetssäkring och utbildning men nu, när det har fått en högre prioritet, ger företaget fältpersonalen rätt förutsättningar genom att utbilda personalen i grundläggande städteknik.

4.1.3 Kommunikation

När det gäller hur kommunikationen fungerar mellan fältarbetare och ledning ser intervjupersonerna väldigt olika på det. Ledningsperson 1 tycker att kommunikationen funkar mestadels bra, men att det finns förbättringspotential. Hen ger flera exempel där hen bland annat nämner att problem i kommunikationen kan uppstå på grund av bristande kunskap kopplat till det digitala, då merparten av kommunikationen sker via företagets IT-system. Ytterligare ett problem är att flera av fältarbetarna har bristfälliga kunskaper både i svenska och engelska.

Ledningsperson 1 anser att det ledningen kan göra bättre är att vara mer utförliga och mer pedagogiska när de svarar på fältarbetarnas frågor och problem. Ledningsperson 2 anser att fältarbetarna är väldigt duktiga på att rapportera ifall material saknas, ifall checklistan inte stämmer eller om de upplever att tiden är för kort. Däremot tycker hen att den djupare kommunikationen där fältarbetarna kommer med förbättringsförslag och ifrågasättanden saknas. Hen ger ett exempel där fältarbetarna observerat ett problem samt sett en lösning på problemet men inte kontaktat ledningen om detta utan låtit problemet finnas kvar. Ledningsperson 3 är kritisk till hur kommunikationen fungerar och anser att fältarbetarna låtsas som om ingenting hänt när de får problem och därmed inte kontaktar ledningen om problemet.

4.1.4 Gemensamma mål

Ingen i ledningen tror att fältarbetarna delar deras mål. Alla tre är även överens om orsakerna till att det är så. De nämner bland annat att många inte har viljan till att uppfylla de mål som företaget har, då vissa inom fältpersonalen endast ser arbetet som en inkomstkälla. Ytterligare ett problem är att så länge fältpersonalen får bra recensioner från sina kunder är de nöjda och anser att de gör ett tillräckligt bra arbete. Ledningsperson 2 nämner även att de i ledningen inte är så aktiva med att försöka förmedla deras mål till fältarbetarna och förklarar det genom följande:

“Anledningen till att vi inte pratar med personalen om det, om deras mål är ju i grund och botten om att de saknar, just nu pratar vi om grundläggande städskuskap, och innan vi kan prata mål och annat så kanske vi ska se till att vår personal kan göra ett grundläggande bra jobb.” -

Ledningsperson 2

4.1.5 Engagera personalen

Ledningsperson 1 anser att de försöker engagera personalen genom att få dem att känna sig välkomna. Hen nämner även vikten av att ge feedback, både bra och dålig, samt att inte skälla på någon om personen gjort fel utan istället lära dem hur man gör rätt. Hen anser även att det är viktigt att alla känner att deras röst är viktig inom företaget. Ledningsperson 2 nämner hur de försöker fördela uppdragen utifrån vad individerna ute på fält tycker är roligt och även anpassa schemat efter detta. Hen anser även att det är viktigt att ha rolig och modern utrustning då det bidrar till en bättre upplevelse för personalen.

Ledningsperson 2 ger ett exempel på att det inte är uppskattat att moppa en stor yta utan en maskin, men med en maskin blir arbetet mycket mer stimulerande. Ledningsperson 3 tycker att de i ledningen försöker engagera sin personal genom att själva engagera sig och komma ut till dem på deras uppdrag för att ge stöd och rätt utbildning. Hen säger att ledningen alltid möts av glada och trevliga fältarbetare när de åker ut och att fältpersonalen uppskattar den utbildning de får på plats.

4.1.6 Kostnader

Ledningsperson 2 uppskattar att företaget tappar 5-6% av omsättningen till följd av kostnader som uppstår på grund av kvalitetsbrist och kvalitetssäkring. Ledningsperson 3 menar att det är mycket kostnader som uppstår till följd av kvalitetsbrist och kvalitetssäkring. Detta då företaget precis påbörjat ett arbete för att förbättra kvaliteten på deras tjänster. Hen berättar även att för tillfället lägger hen flera timmar om dagen varannan dag på detta område, vilket leder till stora kostnader.

Ledningsperson 2 berättar om hur företaget i år tappat två kunder till följd av brister i kvaliteten, inte på grund av reklamationer utan på grund av att kunderna ansåg att företaget saknade det lilla

extra. Hen påpekar dock att denna förlust är lika mycket ledningens fel som fältarbetarnas. Både ledningsperson 1 och ledningsperson 3 nämner de stora kostnaderna som uppstår vid en reklamation. Kostnaderna uppstår i samband med att ledningen måste sitta med problemet i några timmar, ny personal måste bokas, transportkostnader till kunden samt kostnaden för att utföra arbetet en gång till.

Avslutningsvis så nämner ledningsperson 2 hur svårt det är med kvalitetssäkring, särskilt inom städbranschen. Anledningen till att det är så svårt är eftersom kunderna inte är villiga att betala extra för det, vilket gör att städföretaget får ta kostnaderna för att utföra en kvalitetssäkring. Detta leder till att företaget inte vill utföra det, av kostnadsskäl, samtidigt som kunderna förväntar sig att det ska genomföras utan att de får betala extra för det. Hen nämner även att kvalitetssäkring handlar om mer än bara resultatet:

“Kvalitetssäkring handlar ju inte bara om att dra fingret efter listen för att se om den är dammig.

Kvalitetssäkring handlar ju också om att utveckla uppdraget. Hur du kan effektivisera städningen.” - Ledningsperson 2

4.2 Fältarbetarna

4.2.1 Kvalitet

De tre fältarbetarna som intervjuades ansåg alla att de höll en hög kvalitet på den städning som de utför. Detta baserar de på betygen de får från sina kunder men även på sin egen uppfattning. Fältarbetare 2 påpekar dock att även om hen själv anser att hen håller en hög kvalitet så är hen medveten om att arbetet inte är perfekt utfört, detta eftersom ingen kan lyckas med det. Både fältarbetare 2 och 3 anser att de utför ett bra arbete eftersom de är intresserade och verkligen vill utföra sitt arbete så bra som möjligt.

4.2.2 Verktyg

Alla tre fältarbetarna anser att de får de rätta verktygen från ledningen. Ingen av dem tycker att tiden de får på sig att utföra sitt arbete är för kort och de anser även att de får rätt och relevant information från ledningen om de tjänster som ska utföras. Ifall rätt material skulle saknas på

arbetsplatsen säger fältarbetare 2 att det är lätt att kontakta ledningen så löser de det. Fältarbetare 3 berättar att hen alltid har med sig en väska med reservmateriel ifall det skulle saknas så att hen utan fördröjning kan utföra sitt arbete.

4.2.3 Kommunikation

Som tidigare nämnt tycker alla de tre intervjuade fältarbetarna att de får all den information som behövs från ledningen. Fältarbetare 3 berättar om checklistan som de får med sig till varje arbetsplats för att enkelt kunna ha koll på vilken städning som ska utföras på respektive arbetsplats. Både fältarbetare 1 och fältarbetare 2 nämner företagets IT-system där mestadelen av kommunikationen sker.

“Det har förbättrats. Innan var det inte så lätt men nu har vi en app.” - Fältarbetare 1

Både fältarbetare 1 och fältarbetare 2 berättar hur smidigt det är med appen och att det finns en speciell knapp för nödsituationer där ledningen är väldigt snabba på att svara. Fältarbetare 1 nämner även att hen arbetat på företaget ett tag nu och tycker att kommunikationen mellan fältarbetarna och ledningen har förbättrats avsevärt sedan systemet började användas. Detta då det tidigare varit väldigt svårt att få kontakt med ledningen.

4.2.4 Gemensamma mål

När det gäller gemensamma mål råder det delade meningar hos de intervjuade. Fältarbetare 1 anser att målen är desamma för fältpersonalen och ledningen. Hen anser att både fältpersonalen och ledningen vill uppnå samma kvalitet. Fältarbetare 2 tycker däremot att målen skiljer sig mellan fältpersonalen och ledningen, vilket hen motiverar med att arbetsuppgifterna skiljer sig så mycket åt mellan dem att de inte delar samma tankar, ideer eller mentalitet, vilket gör det svårt att sträva efter samma mål. Ytterligare ett problem är att ledningens uppgift består av att sköta det administrativa samt arbeta med kundrelationer medan fältarbetarnas uppgift är att åka dit ledningen vill att de ska åka och utföra den tjänst som ledningen sagt till dem. Detta gör att fältarbetare 2 är mycket tveksam till att fältpersonalen och ledningen har samma mål.

Även fältarbetare 3 är inne på det spåret och ställer till och med frågan:

“Men hur? Jag städar, de jobbar på kontoret.” - Fältarbetare 3

Men hen säger även att den kvalitet som ledningen vill att de ska hålla måste de hålla, men kanske inte att det är ett gemensamt mål utan mer ett tvång.

Avslutningsvis säger alla tre att de trivs väldigt bra på sitt arbete och att de känner att deras arbete är viktigt. Detta då alla tre tycker att rena miljöer är viktigt för att samhället ska fungera samt att det minskar på smittspridning av diverse sjukdomar. Fältarbetare 1 berättar även hur arbetet stillar hens nyfikenhet. Hen säger även att det är mycket som har förbättrats inom företaget sedan hen började. Inte bara kommunikationen som hen tidigare nämnt utan även hens förtroende för företaget samt den utbildning som fältarbetarna får. Hen anser att tack vare den förbättrade utbildningen har kvaliteten på städningen förbättrats.

4.3 Enkäten

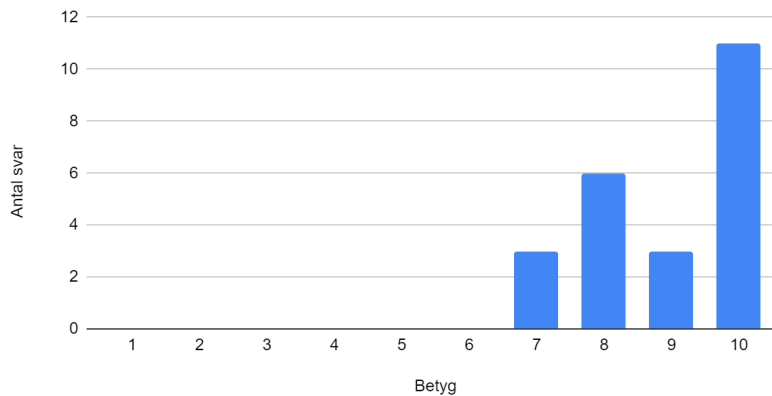
Nedan presenteras svaren från den enkät som skickades ut till fältarbetarna på företaget.



Figur 1. Enkätsvaren från fråga 1 redovisat som ett stolpdiagram.

I figur 1 framgår det att fältarbetarna anser själva att de håller en hög kvalitet då 12 individer gav högsta betyg samtidigt som ingen gav betyget 7 eller lägre. Detta resulterade i en median på 10.

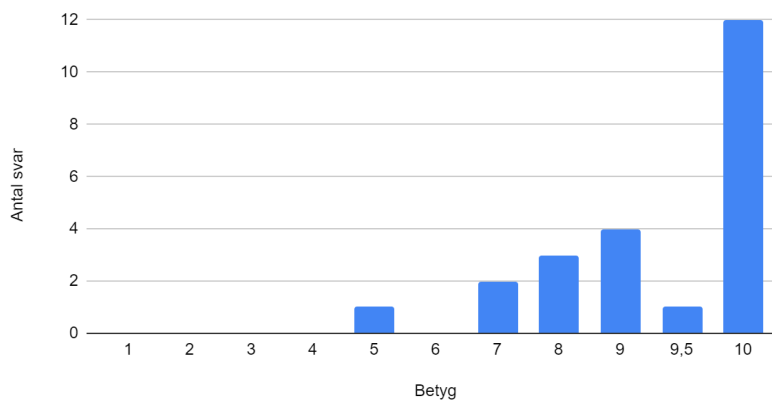
Fråga 2: Känner du att du har rätt verktyg (tid, information, material etc.) för att kunna genomföra en bra städning?



Figur 2. Enkätsvaren från fråga 2 redovisat som ett stolpdiagram.

Även i figur 2 framgår det att fältpersonalen var positiva, men inte lika positiva som angående den förra. Median blev 9, vilket beror på att tre personer gav en 7:a i betyg samtidigt som det var en färre som gav högsta betyg.

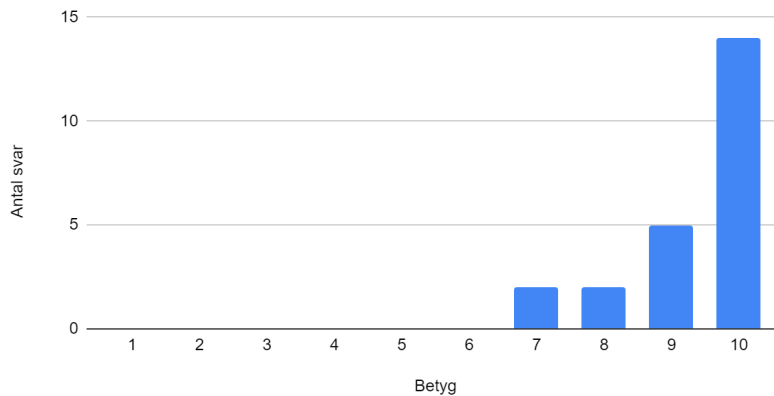
Fråga 3: Hur tycker du att kommunikationen fungerar i företaget? T.ex. är det tydligt vad du ska göra på ditt jobb.



Figur 3. Enkätsvaren från fråga 3 redovisat som ett stolpdiagram.

Som framgår i figur 3 var kommunikationsfrågan den fråga där åsikterna skiljde sig mest åt fältarbetarna emellan. Det var 12 av de 23 individer som svarade på enkäten som gav högsta betyg samtidigt som det var en arbetare som endast gav en 5:a i betyg. Detta resulterade i en median på 10.

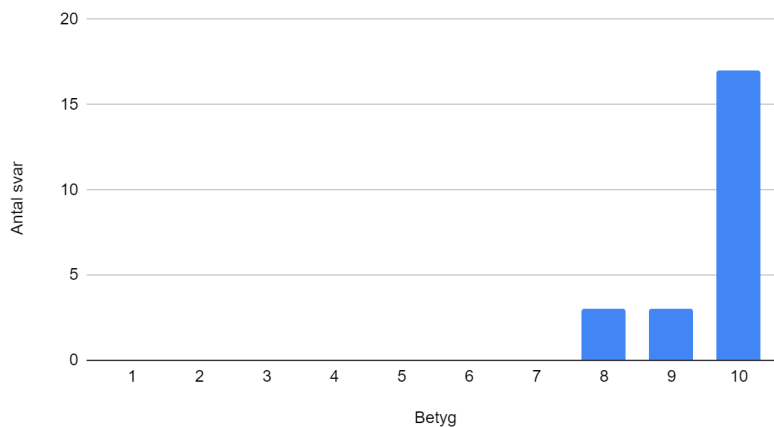
Fråga 4: Upplever du att du och ledningen har samma mål inom jobbet?



Figur 4. Enkätsvaren från fråga 4 redovisat som ett stolpdiagram.

Figur 4 visar att gällande gemensamma mål ansåg 14 fältarbetare att ledningen och de har samma mål. Resterande nio gav betyg mellan 7-9 vilket fortfarande är väldigt höga betyg. Detta resulterade i ett median på 10.

Fråga 5: Hur tydligt är det vad företaget har för mål?



Figur 5. Enkätsvaren från fråga 5 redovisat som ett stolpdiagram.

Som framgår i figur 5 var det fler än på frågan innan (se figur 4) som gav högsta betyg. 17 individer gav en 10:a i betyg. Det var ingen fältarbetare som gav 7 eller lägre i betyg, vilket resulterade i en median på 10.



Figur 6. Enkätsvaren från fråga 6 redovisat som ett stolpdiagram.

I figur 6 framgår det att medianen är 10. Det var endast fem personer som inte gav 10 i betyg gällande hur meningsfullt de anser att deras jobb är.

4.3.1 Sammanställning

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6
Median	10	9	10	10	10	10
Variationsvidd	2	3	5	3	2	2

Tabell 1. Sammanställning av svaren från enkätfrågorna i form av medelvärde och standardavvikelse.

Utöver de sex betygsättande frågorna innehöll enkäten även en avslutande frivillig fråga där de som svarade på enkäten kunde lägga till något om de ville. Trots övervägande positiva svar på de tidigare frågorna var det många som ville tillägga förbättringsförslag och synpunkter. Fyra individer sa att de gärna vill ha mer utbildningar om hur de ska städa på bästa sätt samt hur man hanterar kemikalierna på rätt sätt för att undvika skador. Flera påpekade att detta önskemål finns för att de vill utvecklas och ständigt bli bättre på sitt arbete, eftersom ingen kan bli fullärd.

Två individer kommenterade att kommunikationen mellan ledning och fältarbetare gärna får fortsätta att förbättras. Trots att den redan blivit bättre finns det ytterligare saker som kan

förbättras. Det var en individ som önskade att få lära sig mer om vad ledningen och företaget har för mål så att de ute på fältet kan ha samma mål som företaget.

Det var även en individ som önskade mer tid per kund. Detta eftersom städrutinerna har förändrats så att de nu tar längre tid, vilket gör det stressigt att hinna klart inom avsatt tid.

5. Analys och diskussion

5.1 Hur ser kvalitetssäkringen ut idag?

Städalliansen har använt sig av olika metoder för att kvalitetssäkra sin verksamhet. Den gemensamma bild som ledningen delar är dock att de inte har lyckats uppnå det resultat som de hoppats på. Ett tidigare övergett projekt var ett försök att ha en mellanhand mellan ledningen och fältpersonalen, så kallade teamleaders. Avskaffandet av teamleaders kan ses som ett första steg i rätt riktning mot förbättrad kvalitet. Detta då organisationen blir plattare i och med att en nivå av anställda försvinner. Den här förändringen leder till förbättrad kommunikation och teamwork mellan ledning och fältarbetare.⁶⁹

I dagsläget har företaget börjat lägga ett större fokus på kvalitet och kvalitetssäkring av sina tjänster genom stort fokus på att engagera personalen samt förbättra kommunikationen. Dessa faktorer tillsammans med uppmuntran, tillit och engagemang anses som viktiga i strävan efter gemensamma mål inom företaget.⁷⁰ Det har även skett en ökning av utbildning som leder till att tilliten stärks mellan ledning och fältpersonal när det blir tydligare vad som förväntas av fältpersonalen. Genom utbildningarna visar även ledningen ett engagemang för personalens kompetensutveckling.

När det gäller kommunikationen har den största förändringen skett i och med införandet av företagets IT-system. Även om empirin tyder på att det fortfarande finns brister inom det digitala och språket, verkar den positiva synen på systemet vara ett tecken på att kommunikationen har förbättrats.

Som empirin tyder på har ledningen idag börjat arbeta med kvalitet och kvalitetssäkring i betydligt mycket större utsträckning än tidigare. Trots detta kvarstår problemet att kvaliteten som fältpersonalen håller inte är tillräcklig. Nu får dock fältpersonalen rätt förutsättningar, och som teorin säger kan det ta flera år att förändra gamla rutiner och implementera ett nytt tankesätt.⁷¹

⁶⁹ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁷⁰ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁷¹ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

Ett gott tecken på att ledningen verkar agera i rätt riktning är att förtroendet för företaget har ökat.

5.2 Vilka brister finns i de metoder som används idag?

Alla i ledningen är överens om att kvaliteten ute på fält inte håller den kvalitet företaget utlovar, vilket inte fältarbetarna håller med om. Det här tyder på att samma problem verkar föreligga här som inom primärvården, nämligen att de mätningar som görs inte fångar upp problemen.⁷² Då företagets resultat visar på en minskad omsättning på ungefär 5% till följd av kvalitetsbrister behöver något göras för att lösa problemet.

Genom empirin har olika alternativ på vad problemet kan vara undersökts. Ett problem som upptäcktes under arbetets gång var språkbarriären. Den fråga som under intervjuerna ledde till mest svårigheter var frågan kring gemensamma mål. Det var inte självklart vad frågan syftade till och den behövde förklaras flera gånger.

De största bristerna som arbetsledningen uppfattar är inom kommunikationen och huruvida det finns gemensamma mål. Baserat på empirin tycker ledningen att det finns grundkunskaper, men att denna grund inte är tillräcklig. Det verkar som att ledningen och fältpersonalen har olika skalor, och att ledningen har högre krav som inte lyckas förmedlas ut till fältpersonalen. I en tidigare diskussion med företaget kring förväntade resultat framkom det att ledningen trodde att personalen skulle uppfatta sig själva som mer kvalificerade än ledningen tycker, något som visade sig stämma.

Även om fältpersonalen tror sig följa ledningens mål och hålla rätt kvalitet, visar missnöjet hos ledningen att så inte är fallet. Intervjuerna med fältpersonalen visade på en tro att mål och visioner för företaget och fältpersonalen var för olika för att kunna vara samma. Liknande resultat gick att se inom primärvården där agenterna såg sig ha ett större fokus på den dagliga verksamheten, medan principalen istället har ett bredare, mer generellt fokus. Detta ansågs leda

⁷² Rogan, *Performance Management in Primary Care - How can the Principal-Agent Theoretical Framework be used to attain a better understanding of performance management in primary care?*, 2013.

till brister i samarbetet, något som kan vara problemet även i det här fallet.⁷³ Det verkar som att de mål och den kvalitetsnivå ledningen eftersträvar inte stämmer överens med fältpersonalens, även om det verkar finnas en tro att detta är fallet.

5.3 Implementering av gemensamma mål som en lösning

5.3.1 Gemensamma mål utifrån Principal-agentteori

Problemet som går att se inom Städalliansen kan tolkas som en variant på principal-agent problemet. Ledningen tar rollen som principalen, och fältpersonalen som agenten.⁷⁴ Även om det baserat på empirin från fältpersonalen till synes kan verka som att ledningen och fältpersonalen arbetar mot samma mål, visar missnöjet hos ledningsgruppen att så inte är fallet. På grund av de svårigheter som finns för principalen att konstant övervaka agenten, krävs en annan lösning med ett fokus på att skapa och tydliggöra gemensamma mål⁷⁵

Samtidigt som många inslag av det klassiska principal-agent problemet föreligger, finns det skillnader. En stor skillnad är faktumet att Städalliansen inte är det stora aktieägda företaget som teorin vuxit fram kring, utan ett mindre entreprenörsdrivet företag där verksamhetens kärna är personalens kunskaper. I och med detta finns det faktorer som måste tas hänsyn till och som på olika sätt komplicerar situationen.⁷⁶ Städalliansen drivs som andra entreprenörsdrivna företag utifrån en vilja att ständigt utvecklas. Detta så att de och inte låter verksamheten stagnera till följd av en acceptans av medelmåttigt arbete.⁷⁷ Med ett fokus på gemensamma mål, kombineras därför Principal-agentteorin med TQM för att bättre kunna förstå verksamheten och dess problem.

För att kunna lösa det komplexa problemet kan inspiration hämtas från den på många sätt liknande branschen, primärvården. Genom en fältstudie där flera av de problem som återfanns inom Städalliansens verksamhet var närvarande, kom gemensamma mål upp som det

⁷³ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁷⁴ Bendickson et al, *Agency Theory: background and epistemology*, 2016.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Bendickson et al, *Agency Theory: the times, they are a-changin'*, 2016.

⁷⁷ Ibid.

huvudsakliga förslaget på en lösning.⁷⁸ Baserat på faktumet att fältpersonalen inom Städalliansen inte verkade förstå de mål som fanns hos ledning, eller ens hur ledningen och fältpersonalen skulle kunna ha samma mål på grund av olikheterna i sitt arbete, ses ett större fokus på dessa mål som en lösning.

5.3.2 Skapande och kommunikation kring gemensamma mål

Frågan som växer fram är hur gemensamma mål skulle kunna implementeras. Något som går att avläsas från arbetsledningens svar angående företagets mål är att det inte finns ett entydigt svar om vad målen egentligen är. Med flera svar som nöjda kunder, att expandera, professionella medarbetare, och bra villkor till ett bra pris, går det även inom ledningen att se en otydlighet kring vad verksamhetens mål egentligen är. Då möjligheten att nå gemensamma mål bygger på tydligt utformade mål som kommuniceras ut till verksamheten är det viktigt att ledningen först på detta plan kommer fram till ett entydigt mål som sedan kan kommuniceras ut.⁷⁹ Detta kan ses som ett första steg i rätt riktning för att implementera gemensamma mål i företaget och så småningom förbättra kvaliteten.

Efter att ledning själva tagit fram förslag på mål inom verksamheten, hade det varit positivt att bjuda in fältpersonalen till att gemensamt utveckla de mål som företaget ska ha. Genom att göra på det sättet säkerställer de att företaget har mål som alla är överens om. Det bidrar även till minskade barriärer mellan ledning och fältarbetare. Detta då fältarbetarna känner sig viktiga när de får vara med och påverka företagets mål. Det skulle även leda till att det blir en dialog om vilka mål som är rimliga att ha, sett ur två olika perspektiv. Detta skulle även bidra till ett ökat engagemang både från ledningens sida men framförallt fältarbetarnas.

Ett aktivt samarbete kring de gemensamma målen kommer också att leda till att informationsasymmetrin minskar, då informationsflödet mellan ledning och fältarbetare skulle förbättras. Tre viktiga faktorer som kan hjälpa företaget i sitt arbete är kommunikation, engagemang och grundläggande kunskaper, som har utvecklats för att vara förutsättningarna för

⁷⁸ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁷⁹ Rogan, *Performance Management in Primary Care - How can the Principal-Agent Theoretical Framework be used to attain a better understanding of performance management in primary care?*, 2013.

att utveckla gemensamma mål.⁸⁰ Ett större engagemang kommer i sin tur leda till minskade kostnader till följd av principal-agent problemet. Samarbete inom företaget hade förbättrats avsevärt genom en sådan diskussion, även om det i slutändan ändå kommer vara ledningen som beslutar vilka mål företaget ska ha. Detta förutsatt att det fältarbetarna tar upp tas på allvar. Trots att det är ledningen som tar det slutgiltiga beslutet gällande målen skulle denna process bidra till en minskad risk för att ledning och fältarbetare har olika intressen gällande företaget.⁸¹

Efter att målen fastställs påbörjas arbetet kopplat till att kommunicera ut målet och på olika sätt motivera fältpersonalen att vilja arbeta i samma riktning. För att lyckas med det är det viktigt att fokusera på att skapa tillit, engagemang och uppmuntran, samt att detta kommunicera ut på ett tydligt sätt.⁸² Så som det ser ut nu, visar empirin att det finns en tro på att kommunikationen fungerar bra från fältpersonalens sida, men inte från arbetsledningens. Då företagets IT-system lyfts fram som en förbättring i kommunikation av både ledning och fältpersonal, skulle det kunna vara ett verktyg även i att kommunicera mål.

Ett sätt att utveckla IT-systemet vidare för att kunna uppnå bättre kommunikation hade varit att översätta systemet till de olika språk som talas inom verksamheten. Denna utveckling av IT-systemet skulle även kunna leda till att fältpersonalen kommer med mer förbättringsförslag och ifrågasättanden då det blir lättare för dem att uttrycka sig. Hade denna språkbarriär försvunnit eller åtminstone reduceras så pass mycket att fältarbetarna kommer med förbättringsförslag skulle kvaliteten på företagets tjänster förbättras. Detta kräver dock att fältarbetarna jobbar mot samma mål som ledningen så att de kommer med förslag som är relevanta för företaget.⁸³

Det är även viktigt med samarbete inom företaget så att samspelet mellan ledning och fältarbetare fungerar. Här är det viktigt att ledningen aktivt arbetar med att få bort de barriärer som finns mellan dem och fältpersonalen.⁸⁴ Detta så att alla i företaget kan hjälpas åt och dra nytta av varandras kompetens när problem uppstår. För att det ska bli möjligt krävs det att alla är

⁸⁰ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁸¹ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁸² Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

⁸³ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁸⁴ Ibid.

medvetna om vilka mål de arbetar mot samt att varje individ är medveten om hur den bidrar till att uppfylla dessa mål.

Bilden från ledningen angående fältpersonalens arbetsinsats är att grunderna uppfylls, men att det saknas en vilja och möjligtvis förmåga att göra mer. Fältpersonalen baserar sina svar på att de känner att de har en motivation för sitt arbete. Deras motivation leder dock inte till förväntat resultat. Ett sätt att skapa mer mening, och en vilja att göra mer än grunderna, skulle vara att ge personalen ett större ansvar. Ett sätt att ge mer ansvar är att utbilda personalen på en högre nivå så att de har bättre möjlighet att lösa komplexa problem självständigt.

5.3.3 Gemensamma mål inom Total Quality Management

Genom att använda sig av Total Quality Management med ett principal-agent perspektiv kan ledningen lösa problemet med åsiktsskiljaktigheter mellan grupperna. Det här genom att prioritera kvalitetsmål. För att det ska lyckas krävs att ledningen engagerar sig mer och ser till att fältpersonalen får rätt verktyg för att kunna hålla den kvalitet som förväntas.⁸⁵ Städalliansen arbetar redan med det här, då de har börjat utbilda sin personal och spenderar mer tid på varje individ. Det visar både på ett stort engagemang från ledningen och minskar avståndet mellan grupperna då de själva åker ut till fältpersonalen. Deras arbete har visat sig vara effektivt, vilket gör det till en rimlig tolkning att fortsatt arbete med utveckling av medarbetarna och deras arbete är positivt.

Det är dock viktigt att påpeka att implementering av TQM och förbättrad kvalitet tar flera år innan det ger resultat. Det krävs även att modellen är välplanerad och väl genomförd för att detta resultat ska uppnås.⁸⁶ Det är därför viktigt att företag som Städalliansen som precis påbörjat sitt arbete fortsätter med det utan att förvänta sig allt för snabbt resultat. När de väl uppnått önskad kvalitet är det även viktigt att inte stanna där utan hela tiden söka efter möjligheter och förändringar som kan påverka kvaliteten i en positiv riktning.⁸⁷ Även om det inte är möjligt att lyckas utföra allting perfekt direkt, är en riktning mot gemensamma mål rätt väg att gå.⁸⁸ Även

⁸⁵ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁸⁶ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

⁸⁷ Luxmore & Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, 1997.

⁸⁸ Rogan & Boaden, *Understanding performance management in primary care*, 2017.

om kvalitetsarbete till en början kan ses som en stor kostnad, kommer det i slutändan att löna sig när kvaliteten höjs och kundernas betyg ökar.⁸⁹

Det som har framkommit i studien kan även anses vara relevant för andra företaget och branscher med liknande problem och struktur. Då kvalitet är ett centralt begrepp inom alla organisationer är det relevant att arbeta med en ständig förbättring av sitt kvalitetsarbete. Likaså är agentproblemet något som förekommer, varför ett aktivt arbete mot gemensamma mål är något som bör undersökas som en lösning.

⁸⁹ Fojt, *Strategies for Service Quality*, 1995.

6. Slutsats

Utifrån den analys som gjorts kan slutsatsen dras att Städalliansen har ett problem då den kvalitet som fältpersonalen leverera inte är densamma som ledningen eller kund förväntar sig. Problemet försvåras ytterligare då fältpersonalen inte själva uppfattar problemet, utan tycker att de håller en tillräckligt hög kvalitet. Problematiken har uppstått till följd av att ledningen och fältarbetarna har olika syn och målsättning när det gäller kvaliteten på städningen. Genom att utforma tydliga mål som alla i både ledningen och ute på fält delar och förstår kommer problematiken att minska. I dagsläget finns det inte ett entydigt mål för företaget, inte ens inom ledningen. Genom att utveckla gemensamma mål inom företaget kommer samarbete och kommunikation förbättras, samtidigt som en högre kvalitet kommer att uppnås. Utifrån syftet som formulerades i frågeställning: Hur bör gemensamma mål användas utifrån Principal-agentteori och Total Quality Management för att uppnå kvalitetsmatchning för städbranschen inom offentlig miljö?, har arbetet besvarat denna och uppfyllt syfte.

6.1 Studiens begränsningar

I den här studien har fokus legat på ett fallföretag. Detta innebär en begränsning på hur mycket arbetet går att generalisera. Företag med andra strukturer kan ha andra problem, eller utformningar på samma problem. Studien har även utgått från en problemställning baserad utifrån ledningens syn på verksamheten. Då det finns flera grupper och perspektiv att undersöka, innebär detta att studien inte ger en fullständigt nyanserad bild.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Den här uppsatsen har studerat ett företag inom städbranschen. För att ge en mer nyanserad bild av problemet och kunna göra större generaliseringar hade det varit intressant att undersöka fler företag inom samma bransch. Det hade då blivit möjligt att jämföra mellan organisationer och få en mer nyanserad bild av vilka problem som föreligger i nuläget och hur dessa skulle kunna hanteras med hjälp av gemensamma mål.

Det hade även varit av intresse att undersöka problemet med en annan utgångspunkt än ledningens, exempelvis ett kundperspektiv. I fortsatta studier kan ett kundperspektiv ge en bättre bild på huruvida företagets uppfattade interna problem är de samma som en extern part upplever. Även om fältpersonalen har varit delaktiga i studien, hade fortsatta studier med större fokus på deras uppfattning av problemet varit intressant.

Referenslista:

Allabolag, *Städalliansen Sverige AB*, <https://www.allabolag.se/5569217952/handelser>
(Hämtad 2021-05-25).

Almega serviceföretagen, *Många vill ha mer städning för minskad smittspridning*,
<https://www.serviceforetagen.se/2021/03/02/manga-vill-ha-mer-stadning-for-minskad-smittspridning/> (Hämtad 2021-03-28).

Alumni, *Emerald insight*,
<https://www.alumni.cam.ac.uk/benefits/journals-and-online-resources/emerald-insight>
(Hämtad 2021-05-17).

Bendickson, J., J. Muldoon, E.W. Liguori & P.E. Davis, *Agency Theory: background and epistemology*, *Journal of Management History*, Vol. 22, No. 4, 2016, pp. 437-449.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/JMH-06-2016-0028>

Bendickson, J., J. Muldoon, E.W. Liguori & P.E. Davis, *Agency Theory: the times, they are a-changin'*, *Management Decision*, Vol. 54, No. 1, 2016, pp. 174-193.
<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/MD-02-2015-0058>

Bergman, Bo & Bengt Klefsjö, *Kvalitet från behov till användning*, 3. Uppl., Lund: Studentlitteratur, 2001.

Crosby, Phillip B., *Quality is free*, New York: Mentor, 1979.

Deming, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge, MA:MIT, 1986.

Eisenhardt, Katheleen M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 1989, pp. 57-74.

Fojt, M., *Strategies for Service Quality*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 8, No. 4, 1995, pp. 1-41. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09526862199500001>

Juran, J.M., *Juran on Quality by Design*, New York: The free press, 1992.

Luxmore, S.R. & E.J. Stendardi, *Implications of Total Quality Management for Agency Theory*, Management Research News, Vol. 20, No.7, 1997, pp. 18-27.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/eb02857>

Nationalencyklopedin, kvalitet.

<http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvalitet>

(Hämtad 2021-05-07).

Nationalencyklopedin, kvalitetsledningssystem.

<http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvalitetsledningssystem>

(Hämtad 2021-05-07).

Patel, Runa & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 4.1 uppl., Lund: Studentlitteratur, 2011.

Petersson, Per, Björn Olsson, Thomas Lundström, Ola Johansson & Martin Broman, *Lean- Gör avvikelser till framgång*, 3. Uppl., Bromma: Part Media, 2015.

Rogan, Lisa, *Performance Management in Primary Care - How can the Principal-Agent Theoretical Framework be used to attain a better understanding of performance management in primary care?*, University of Manchester, 2013.

Rogan, Lisa & R. Boaden, *Understanding performance management in primary care*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 30, No. 1, 2017, pp. 4-15.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/IJHCQA-10-2015-0128>

Städalliansen, Om oss, <https://www.stadalliansen.se/om-oss> (Hämtad 2021-04-12).

Städalliansen, Göteborg, <https://www.stadalliansen.se/g%C3%B6teborg>
(Hämtad 2021-05-26).

Tonning, Pontus, *Så blir företagets syfte din viktigaste tillgång*, Företagarbloggen, 21 maj 2019,
<https://blogg.pwc.se/foretagarbloggen/syfte-foretagets-viktigaste-tillgang> (Hämtad 2021-05-24).