



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Belöningsystem för frontpersonal

– belöandet av hotellreceptionister

Av: Helen Tönnesson

Handledare:
Carl R Hellberg
Pavla Kruzela

Magisteruppsats
Vt-2008

Förord

Jag vill tacka Martin, Göran, Kristina, Linda och Göran från de tre hotellen i Malmö för att jag fick ta del av era tankar och funderingar om receptionistyrket och belöningsystem för frontpersonal.

Tack till mina handledare Carl R Hellberg och Pavla Kruzela för att ni med er konstruktiva kritik och med era stöttande ord har varit till en stor hjälp för mig under mitt uppsatsskrivande.

Tack till familj och vänner som har ställt upp och korrekturläst och kommit med goda råd.

Helen Tönnesson

Sammanfattning

Titel: Belöningsystem för frontpersonal, - belönandet av hotellreceptionister

Författare: Helen Tönnesson

Handledare: Carl R Hellberg och Pavla Kruzela

Institution: Service Management, Campus Helsingborg

Ämne/ kurs: SMA 405 Magisteruppsats 10 p

Problemdiskussion: Problematiken ligger i att det finns vissa svårigheter för ett serviceföretag att finna ett belöningsystem för frontpersonal då det ska grundas på något mätbart för att vara tillförlitligt. Det är viktigt att ha en motiverad frontpersonal då de i allra högsta grad påverkar kundens upplevelse. Genom att finna ett belöningsystem för frontpersonal har detta en positiv påverkan på frontpersonalens motivation. Kan man utforma ett belöningsystem för frontpersonal och i så fall hur?

Syfte: Syftet är att beskriva och analysera belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag.

Frågeställning: Hur kan man mäta service samt hur kan man belöna frontpersonal?

Metod: Intervjuer har genomförts på tre hotell i Malmö. Intervjusvaren har visat på olika infallsvinklar till ett belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag. Förutom intervjuerna så har relevant teoretiskt material behandlats som berör ämnena belöning, frontpersonal och serviceföretagens särdrag. Detta för att lyfta fram problematiken kring belöningen av hotellreceptionister och svårigheten med att belöna god service.

Slutsatser: Efter genomförd uppsats har jag kommit fram till att det finns en tydlig kunskapslucka i hur man ska sammankoppla belöningsystem och serviceföretag. Svårigheten ligger i att utforma ett belöningsystem som motiverar till god service hos frontpersonalen. Hur får man exempelvis hotellreceptionister att ge god service genom hela arbetsdagen?

Nyckelord: motivation, frontpersonal, belöningsystem, serviceföretag.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1 Inledning.....	5
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	12
1.4 Disposition	12
2. Metod.....	13
2.1 Bakgrund.....	13
2.2 Teoretisk insamling.....	13
2.3 Empiriska vägval.....	15
2.4 Analys.....	21
3. Teoretiska utgångspunkter.....	23
3.1 Belöning	23
3.1.1 Motivation	24
3.1.2 Två välkända motivationsteorier	27
3.1.3 Belöningsystem.....	30
3.2 Frontpersonal.....	39
3.3 Serviceföretagens särdrag	41
4. Belöningsystem för frontpersonal inom serviceföretag.....	45
4.1 En hotellreceptionists arbetsituation.....	45
4.1.1 Lön	46
4.1.2 Ansvar	48
4.1.3 Motivation	49
4.2 Belöningsystem.....	51
4.2.1 Syftet med belöning	51
4.2.2 Grunder för belöning.....	52
4.2.3 Belöningsformer.....	56
4.2.4 Mottagare av belöningar.....	60
5. Slutsats.....	63
5.1 Vilka förbättringar kan göras	63
5.2 Hotellreceptionistens behov	64
5.3 Hur kan man belöna frontpersonal?	64
5.3.1 Syftet med belöning	64
5.3.2 Grunder för belöningen	65
5.3.3 Former för belöning	65
5.3.4 Mottagare av belöningen.....	66
5.4 Hur kan man mäta service?	67
Källförteckning.....	69

Bilaga 1 Intervjuguide Göran, hotelldirektör

Bilaga 2 Intervjuguide Martin, hotellreceptionist

Bilaga 3 Intervjuguide Kristina, receptionsansvarig och Linda, hotellreceptionist

Bilaga 4 Intervjuguide Göran, vice receptionschef

Bilaga 5 Intervjuguide Mats, informatör HRF

1. Introduktion

Detta kapitel inleds med en bakgrund till uppsatsens ämne. Vidare redogörs för problemdiskussion, syfte och frågeställningar, avgränsningar samt uppsatsens disposition.

1.1 Inledning

Vid ankomsten till hotellet är receptionisten den första personen du möter. Om han eller hon ger dig ett trevligt bemötande och god service är det stor sannolikhet att du återkommer eller rekommenderar hotellet till någon annan. Vid detta möte som professor Richard Normann benämner som *sanningens ögonblick* bestäms kvaliteten av upplevelsen. Här möts serviceleverantör och servicekund och båda är till stor del utelämnade åt sig själva. Det är serviceleverantörens skicklighet och motivation som samverkar med kundens förväntningar och beteende och skapar serviceleveransprocessen.¹

Av SCB:s statistik från 2006 kan jag utläsa att den genomsnittliga lönen för receptionister i privat sektor är 18 800.² Jag tror att problematiken ligger i att lönen känns låg i förhållande till arbetsuppgifterna. Yrket kräver mycket av den anställde att man är flexibel på så sätt att man kan komma in och jobba med relativt kort varsel, obekväm arbetstid och många stressiga timmar under ett arbetspass.

Det som HRF arbetar för är att fler hotell ska skriva kollektivavtal. På deras hemsida kan man läsa att ingen ska kunna tvingas till sämre ersättning eller sämre arbetsvillkor än vad som står i kollektivavtalet. HRF arbetar för att kollektivavtalen ska bli bättre och att fler arbetsgivare ska teckna avtal. Arbetar man utan ett kollektivavtal betyder det att det inte finns några garantier för rimliga löner, ersättningar för obekväm arbetstid och försäkringar.³

På Hotell och restaurangfackets hemsida kan följande läsas:

Anställda inom hotell- och restaurangbranschen jobbar i en personalintensiv bransch. Det är ingen nyhet att branschen har högre personalomsättning än många andra. Det gäller att älska pulsen och tempot, att möta

¹ Normann 2000:29

² www.scb.se Genomsnittlig grundlön, kronor efter region, sektor, yrke, kön och tid 2007-10-13

³ www.hrf.net

gästerna och att hantera alla tänkbara situationer på bästa sätt. Arbetets baksida är ofta hårt slit, obekväma arbetstider, låg lön, bristfällig och rent av farlig arbetsmiljö.⁴

Bo Edvardsson, professor i företagsekonomi, och Per Echeverri, fil. dr. i företagsekonomi, konstaterar att hög personalomsättning inte är förenligt med skapandet av en god servicekultur. De konstaterar även att hög personalomsättning är vanligt i många serviceföretag.⁵ Hur ska man hantera denna problematik? Ovanstående citat får mig att konstatera att det krävs rätt sorts belöning för att motivationen ska vara på topp hela dagen hos den personal som dagligen befinner sig på dessa stundtals hektiska arbetsplatser. Frontpersonal är den personal som oftast först tar emot och hanterar klagomål. Att till exempel hantera missnöje och klagomål på ett serviceinriktat sätt kan sätta stor press på personalen. Enligt Anette Svingstedt lärare vid Campus Helsingborg och med mångårig erfarenhet inom servicebranschen är många frontlinjearbeten krävande, ofta stressiga och dessutom råder ofta hög personalomsättning.⁶ Varför det råder hög personalomsättning är något jag kommer in på längre fram i uppsatsen. Jag håller med Svingstedt då hon anser att det inte tas tillräcklig hänsyn till att frontlinjearbetets förutsättningar. Det är många unga som väljer att arbeta inom hotellbranschen och som efter ett tag väljer att söka sig vidare. Enligt SCB fanns det år 2006, 4600 anställda receptionister inom den privata sektorn i åldrarna 18-24 år, 7500 anställda receptionister i åldrarna 25-34, 4000 i åldrarna 35-44, 2400 i åldrarna 45-54 år samt 2600 i åldrarna 55-64 år.⁷

⁴ www.hrf.net 2006-11-14

⁵ Echeverri & Edvardsson 2002:352, Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:45

⁶ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:44

⁷ www.scb.se ämnesområde: Arbetsmarknad tabell: Genomsnittlig grund- och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter sektor, yrke, kön och ålder år 2005-2006.

1.2 Problemdiskussion

Att undersöka människors motivation på en arbetsplats är inte något nytt fenomen. Redan år 1924 genomförde man de så kallade Hawthorneexperimenten. Forskarna undersökte hur ljusförhållanden, temperatur, luftfuktighet och raster påverkade produktiviteten. Det valdes ut två grupper där den ena utsattes för ständiga förändringar och den andra gruppen fick arbeta under konstanta förhållanden. Båda gruppernas produktivitetsnivå kontrollerades och forskarna såg att experimentgruppens resultat hela tiden ökade, oberoende av förändringar i exempelvis ljusförhållandena. Resultatet från kontrollgruppen ökade också. Forskarna fann förklaringen i att de anställda kände sig särbehandlade att de fick vara i centrum för uppmärksamheten. Av detta förbättrades deras arbetsmoral och arbetsmotivation, vilket i sin tur ledde till en ökning av produktiviteten.⁸ Idag är denna undersökning berömd för att den visade vikten av sociala behov i arbetet⁹ samt att de satte grunden för dagens motivationsforskning.¹⁰

Den moderna ekonomin gör att allt fler människor idag arbetar i någon form av servicearbete¹¹ och att personalen är företagets viktigaste resurs. För att kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt har företag blivit alltmer beroende av sina medarbetares ansvar, kompetens och motivation. Avgörande är dock att individerna enskilt och i grupp arbetar på ett sätt som stämmer överens med företagets mål.¹² Servicepersonal måste i större uträkning få möjlighet att tillgodose sina individuella behov och önskemål för att vara motiverad att skapa goda servicemöten. Det ställer krav på framtidens serviceföretag då de måste göra allt fler individuella anpassningar för sina medarbetare. Företagen och cheferna måste intressera sig för sina medarbetares behov och önskemål på samma sätt som personalen förväntas intressera sig av kundernas behov och önskemål.¹³ Enligt Reis och Peña är kundfokus en kritisk fråga. Tillfredsställda kunder är den enda säkra vägen till framgång, men otillfredsställda medarbetare kan inte tillfredsställa sina kunder.¹⁴ Enligt Normann är servicearbeten ofta intensiva och innehåller mycket kundkontakter, vilket innebär att det kan vara både givande

⁸ Wilson 2000:34 och Arvidsson 2004:141

⁹ Wilson 2000:34

¹⁰ Arvidsson 2004:140

¹¹ Warren 2005:999

¹² Arvidsson 2004:135

¹³ Svinstedt I Corvellec & Lindquist 2005:44

¹⁴ Reis och Peña 2001:673

och krävande samtidigt.¹⁵ Svingstedt kritiserar Normanns uttalande om servicearbeten då hon anser att han inte går vidare och diskuterar vad stress kan ställa till med för problem i en serviceorganisation.¹⁶

*The great thing about the hospitality business is its people. But therein also lies the challenge.*¹⁷

Många företag använder idag belöningsystem för att motivera sin personal. Syftet med systemen är att motivera till önskvärda beteenden i företaget, vilket gör att man säkerhetsställer effektiviteten i verksamheten.¹⁸ Belöningsystem finns i de flesta branscher men för att ett belöningsystem ska fungera måste det upplevas som meningsfullt av medarbetarna.¹⁹ Enligt Arvidsson kallas ibland bonus för belöningsystem, men belöningsystem är mycket mer. Belöningar och incitament används ibland synonymt, men detta är inte korrekt då incitament är en förväntad belöning. I den ekonomiska debatten och litteraturen har stort utrymme givits åt teknikaliteter i olika belöningsystem och höga ersättningar till de högsta befattningshavarna. Den svenska debatten har dessutom påverkats av att arbetsmarknaden länge utmärkts av fasta anställningar, centrala avtal om löner samt ett rättvisetänkande. Slutsatsen av detta är att det inte finns någon optimal utformning av belöningsystem.²⁰ Jag har därför valt att i enlighet med Arvidsson diskutera belöningsystem med utgångspunkt i en helhetssyn där flera synsätt ges plats.

Enligt Grönroos definieras en tjänst i jämförelse med en produkt som opåtaglig och upplevs oftast som relativt subjektiv. Detta gör det svårt för en kund att utvärdera tjänsten. Hur sätter man till exempel ett entydigt värde på förtroende eller en känsla.²¹ Ett tillverkningsföretag kan inspektera sina produkter innan de sänds vidare till kunden och deras kvalitet kan mätas visuellt eller med instrument (äkthet, vikt och färg). Ett serviceföretag kan inte bedöma produktkvalitén förrän dess att servicen levereras och bedömningarna är ofta subjektiva. Restaurangledningen kan godkänna maten i köket, men kundnöjdhet är beroende av vilket sätt den serveras på. Serviceföretag är även arbetsintensiva på så sätt att man inte kan ersätta service genom automatiska produktionslinjer.²² Detta gör det i sin tur svårt för ett

¹⁵ Normann 2000:107

¹⁶ Svingstedt i Corvellec & Lindquist

¹⁷ Enz 2001:38

¹⁸ Arvidsson 2004:135

¹⁹ Ibid. 2004:135

²⁰ Arvidsson 2004:135,136

²¹ Grönroos 2002:59,60,61

²² Anthony & Govindarajan 2006:617

serviceföretag att finna ett belöningsystem till frontpersonalen då systemet helst ska grundas på något mätbart för att vara tillförlitligt. Enligt Andersson och Bratteberg är det viktigt att valet av belöningsystem görs med utgångspunkt från det specifika företaget.²³ Arvidsson fortsätter med att när man bestämt sig för att införa ett belöningsystem är det viktigt att man väljer ett med utgångspunkt i företagets specifika situation. För att de anställda ska påverkas av belöningarna måste de upplevas som meningsfulla och motiverande.²⁴ Enligt Echeverri och Edvardsson har de flesta belöningsystem traditionellt sätt varit inriktade på att möta försäljningsmål och kostnadsmål. Vill företaget ha kundorienterade anställda måste man också belöna anställda som ger kunderna god service.²⁵ Echeverri och Edvardsson tar dock inte detta resonemang vidare, något som jag finner behövs för att öka kunskapen om hur man belönar personal i serviceföretag. Jag anser att det inte finns tillräckligt med kunskap om vad som motiverar frontpersonal samt hur belöningsystem kan se ut. Efter att ha sökt igenom mängder av artiklar och böcker kan jag inte finna information om belöning av frontpersonal i serviceföretag.

Service management litteraturen jag har bearbetat under mina studier vid Campus Helsingborg samt litteratur inför denna uppsats finner jag inte tar upp företagets krav på vad frontpersonalen kan åstadkomma samt hur man rent praktiskt skapar goda servicemöten genom en hel arbetsdag. Det är vid vad Normann benämner som sanningens ögonblick som kund och frontpersonal möts och kundens bedömning av bemötandet sker.²⁶ Hur får man detta möte till att bli ett gott möte vid varje sanningens ögonblick? Jag håller även med Svingstedt i hennes resonemang då hon upplever att service management litteraturen inte är tillräckligt verklighetsnära och realistisk samt att litteraturen slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Svingstedt anser vidare att mycket av det som skrivs i litteraturen om service management utgår ifrån antagandet om att det är möjligt att skapa mängder av goda servicemöten under en arbetsdag. En viktig fråga som hon inte anser har diskuterats tillräckligt handlar om företagets krav på vad frontpersonal kan åstadkomma. I ett serviceföretag vilar ett stort ansvar på frontlinjepersonalen och därför är det viktigt att ha rimliga förväntningar och att ge personal rätt förutsättningar för att de ska lyckas med arbetet.²⁷ Jag anser att detta är ett problem då receptionisten är hotellets ansikte utåt och han eller hon har en mycket stor

²³ Andersson & Bratteberg 2000:13

²⁴ Arvidsson 2004:152,169

²⁵ Echeverri och Edvardsson 2002:355

²⁶ Normann???

²⁷ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:40

inverkan på gästens hotellupplevelse. Problematiken ligger i som tidigare nämnts att ett belöningsystem ska grundas på något mätbart för att vara tillförlitligt, men måste det alltid vara så? Finns det inte andra ”värden” som kan vara likvärdiga till exempel vinstresultat? Frågan blir därför *Hur kan man mäta service?* Enligt Echeverri och Edvardsson har de flesta belöningsystem i företag traditionellt varit inriktade på att möta försäljningsmål och kostnadsmål. Det är bara ett fåtal företag som börjat belöna personalen utifrån kundtillfredställelse. Vill företag ha kundorienterade anställda måste man belöna de anställda som ger kunderna god service.²⁸ Detta leder till nästa fråga *Hur kan man belöna frontpersonal?* Mycket ansvar ligger hos frontpersonalen, serviceleverantörens motivation är en av de faktorer som avspeglar sig i dennes agerande och på så sätt påverkar gästens upplevelse. Svingstedt ställer sig frågande till varför det inte alltid uppstår goda servicemöten, är det så att frontlinjearbetet är så pass krävande att man inte kan förvänta sig att personalen ska orka ställa upp på hundratals goda servicemöten om dagen.²⁹ Företag söker konstant efter nya sätt att maximera sina anställdas arbetsinsatser. Detta är speciellt viktigt i servicesektorn, där anställda är nyckelpersonerna i att bestämma kundtillfredställelse och bibehållandet av kunder.³⁰

“Some of what may hinder the industry’s ability to act on human-resources issues is a mindset that accepts as reality the problems of low wage, low skills, and long hours.”³¹

Serviceyrken är ofta lågavlönade, hög-stress yrken, två faktorer som typiskt arbetar mot kvalitén av anställdas prestationer. Anställda inom servicebranschen består till stor del av icke-traditionella anställda, så som deltids- och tillfälligt anställda, som kanske inte har en stark företagslojalitet eller hängivenhet till arbetet, då dessa anställda ofta ser sina arbeten som kortsiktiga åtaganden.³² HRF talar om vikten av kollektivavtal för hotellanställda. Kollektivavtal gör att arbetsgivaren måste hålla sig till vissa regler. Kollektivavtalet anger bland annat minimilön, lönehöjning (oftast en gång per år), reglerad arbetstid, ersättning vid semester, obekvämt arbetstid och övertid. Kollektivavtalet ger den anställda skydd om denne blir sjuk eller skadar sig på arbetet. Det garanterar även att arbetsgivaren betalar in till medarbetarens pension.³³

²⁸ Echeverri & Edvardsson 2002:355

²⁹ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:39,40

³⁰ Stamper och Dyne 2003:33

³¹ Enz 2001:44

³² Jacobsen 2000:190, Stamper och Dyne 2003:33

³³ www.hrf.net Kollektivavtal under rubrik viktiga frågor 2007-11-27

Enligt Davis III är det ingen hemlighet att serviceföretag i framtiden möter stora utmaningar inom det mänskliga kapitalet. Mycket av tankarna kring detta handlar om hur hotellen kan skydda sig genom bättre rekryteringsstrategier samt genom att försäkra sig att medarbetarna inte känner behovet av att gadda ihop sig mot organisationen. De hotell som når störst framgång de närmaste åren kommer vara de som ser sin frontpersonal som nyckeln till kundservice.³⁴

I en studie gjord av myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning är många anställda inom hotell-, turism- och restaurangbranschen i 19-21 års ålder med eller utan utbildning inom hotell och restaurang. Av dem som väljer att gå hotell och restaurangprogrammet är det 60-70 procent som försvinner från branschen. Många arbetsgivare vill ha personal i 25-30 års ålder med helhetssyn och ansvarskänsla. Personer som kan ge lite bättre service än de riktigt unga. Arbetsgivarna behöver de äldre för att ha mer självgående personal som kan ta ansvar och vara arbetsledande. Många med KY- utbildning är därför eftertraktade. Personer mellan 25-30 år är en brist då många väljer att studera på högskola.³⁵

Med denna uppsats vill jag tillföra ny kunskap om hur man anpassar ett belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag. Efter att ha genomsökt mängder av artiklar och böcker har jag inte lyckats finna någon relevant litteratur eller undersökning kring belöningsystem för frontpersonal, varken i serviceföretag eller i någon annan bransch. Detta säger mig att ämnet måste uppmärksammas mer då denna information kan ge effekter både på medarbetarens arbete och på gästens upplevelse. Uppsatsen vänder sig främst till personer verksamma inom och i kontinuerlig kontakt med serviceföretag samt studenter inom olika universitet och högskolor som studerar inom Service Management, hotell och service.

³⁴ Davis III 2005:36

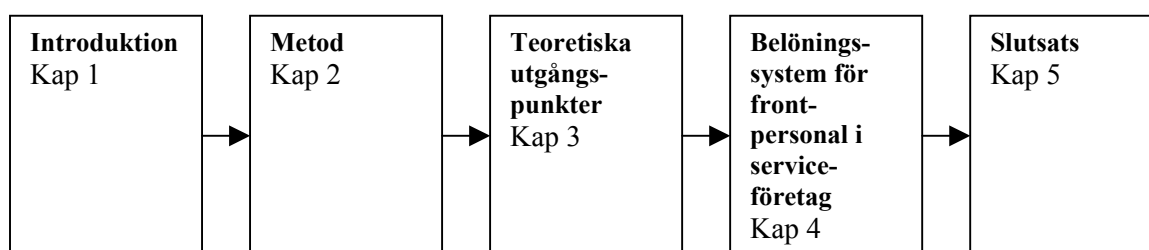
³⁵ Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning 2007:23

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag.

1.4 Disposition

För att förtydliga för läsaren använder jag följande disposition.



Introduktionen innefattar en inledande del till ämnet, problemdiskussion samt syfte. Här förklaras varför jag har valt detta ämne, problemdiskussion och syfte. I *Metoden* beskrivs bakgrunden till ämnet samt mina olika vägval, hur jag har samlat in material och varifrån jag har hämtat det, vilka intervjuer jag har genomfört, med vem samt varför och källkritik. *Teoretiska utgångspunkter* innefattar de tre områden som jag valt att grunda min teoridiskussion på, belöning, frontpersonal samt serviceföretagets särdrag. I belöningsavsnittet beskrivs vad motivation är, kända motivationsteorier, motivationsfaktorer samt belöningsystem. Belöningsystem beskrivs utifrån Arvidssons modell belöningsystemets dimensioner syftet med belöningar, grunder för belöningar, belöningsformer samt mottagare av belöningar. Sedan kommer jag in på frontpersonal och här beskrivs vad frontarbetet består av samt hanteringen av servicemötet. Detta kapitel avslutas med ett avsnitt om serviceföretagens särdrag, vad som särskiljer serviceföretag, vad servicemötet består av, vad service innebär samt vad som behövs för att serviceföretag ska fungera optimalt. *Belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag* är det avsnittet där jag lyfter fram intervjupersonernas uttalanden och väver samman detta med min teoretiska utgångspunkt. Det hela avslutas med att jag i kapitel fem beskriver min *slutsats*. Slutsatsen är indelad i fyra huvudpunkter. Vilka förbättringar kan göras, hotellreceptionistens behov, hur kan man belöna frontpersonal och hur kan man mäta service?

2. Metod

2.1 Bakgrund

Jag har länge undrat vilka belöningssystem som finns för hotellreceptionister. När jag började läsa i boken *Marknadsföring i tjänsteekonomin* av Edvardsson och Echeverri blev intresset större. De menar att många belöningssystem traditionellt har varit inriktade på att möta försäljningsmål och kostnads mål. Det är bara ett fåtal företag som börjat belöna personalen utifrån kundtillfredsställelse. Är god service viktigt för företaget måste man uppmuntra sina medarbetare till att ge denna service.³⁶ Jag började fundera på vad det är som gör serviceföretag så speciella med hänsyn till belöningssystem och varför det inte har uppmärksamts tydligare. Svårigheten förstod jag, då jag läste Christian Grönroos bok *Service Management*, är att tjänster upplevs som opåtagliga i jämförelse med produkter. Kunden får då svårt att utvärdera tjänsten och det blir därmed också svårt för serviceföretaget att utforma ett belöningssystem grundat på detta. Nu började syfte och frågeställningen att ta form. Jag valde att rikta in mig på frontpersonal inom hotell då frontpersonalens servicearbete kommer fram speciellt tydligt här. Receptionisten har dagligen hand om många och varierande servicemöten. Jag har även egen erfarenhet från hotellbranschen, något som gjorde att jag kunde relatera till mycket av det jag läste och vad intervjupersonerna svarade, vilket underlättade mycket. Tidigt i arbetet valde jag att genomföra två intervjuer som en slags förstudie, men en del av svaren visade sig senare vara relevanta för empirin. Intervjuerna med hotelldirektör samt en receptionist genomfördes på ett relativt litet hotell i Malmö. Jag hämtade även information från branschrelevanta hemsidor om Sveriges hotell och restaurang företagare samt Hotell och restaurangfacket. På Hotell och restaurangfackets hemsida stod det att personalomsättningen i hotell- och restaurangbranschen var hög, vilket gjorde mig ännu mer intresserad av ämnet. Jag undrade då om det är så att den personal som är hotellets viktigaste kanal ut gentemot kunden inte får den uppmärksamhet och det erkännandet som behövs?

2.2 Teoretisk insamling

När jag började söka litteratur inom ämnet valde jag först att ta reda på vad som fanns skrivit om belöningssystem. Avsikten var att finna något i denna litteratur som benämnde belöningssystem inom serviceföretag. Denna teori användes för att få en djupare insikt i vilka

³⁶ Echeverri & Edvardsson 2002:355

belöningsystem som finns i dagsläget och hur de är utformade. Sedan valde jag att undersöka litteraturen om serviceföretagens särdrag, vad skiljer serviceföretag från andra företag? Slutligen valde jag att undersöka litteratur om frontpersonal, då främst frontpersonal inom serviceföretag. Detta för att få en teoretisk grund att bygga de tankar och funderingar på som jag tidigare haft om arbetet i fronten. All min litteratursökning har skett genom VEGA (Malmö högskolas biblioteksdatas), MALIN (Malmö stadsbiblioteks katalog), LIBRIS (nationellt databassystem i Sverige) samt ELIN (Electronic Library Information Navigator). Jag valde även att parallellt med sökandet av litteratur få en överblick över de uppsatser som berör ämnet. Uppsatserna fann jag i Xerxes databas för kandidat- och magisteruppsatser från de svenska universiteten och högskolorna.

Jag kom även i kontakt med Insight Lab AB som genomför olika undersökningar och sammanställningar inom ledarskap och det mänskliga kapitalet. Jag tog del av sammanställningen *Chefens guide till motivation*. Jag använde mig även av källförteckningar från uppsatser, böcker och artiklar. Följande sökord har använts: motivation, belöning, belöningsystem, service, serviceföretag och frontpersonal. För att få tag på litteratur som inte fanns i Malmöområdet använde jag mig av de olika bibliotekens fjärrlånecentral. Jag förhåller mig kritisk till Insight Lab AB:s sammanställning då den inte är teoretiskt underbyggd. Enligt Kvale inleds intervjuundersökningar idag ofta utan någon teori om det ämne som är föremål för undersökningen och även utan genomgång av litteraturen på området. Om det inte sker en presentation av den kunskap som finns om ämnet är det svårt för både forskare och läsare att veta hur den kunskap som tas fram genom intervjuerna är ny eller om undersökningen har något vetenskapligt värde.³⁷

Uppsatsens teoretiska material kommer under belöningsavsnittet till största del ifrån Lars H Bruzelius och Per- Hugo Skärvads bok *Integrerad organisationslära*, Per Arvidssons kapitel i *Controllerhandboken* samt Bo Jäghults *Morötter en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Under frontpersonalavsnittet kommer teorin huvudsakligen ifrån Echeverri och Bo Edvardssons bok *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, samt Anette Svingstedt i Corvellec och Lindquist bok *Servicemötet- multidisciplinära öppningar*. Under det sista avsnittet serviceföretag kommer litteraturen i huvudsak från Hervé Corvellec och Hans Lindquist bok *Servicemötet- multidisciplinära öppningar*, Christian Grönroos bok *Service Management en*

³⁷ Kvale 1997:92

CRM ansats samt Richard Normanns bok *Service Management ledning och strategi i serviceföretag*.

2.3 Empiriska vägval

Jag valde att göra en empirisk studie för få fram vad hotellreceptionisterna anser om belöningsystem. Mina intervjuer användes för att illustrera och stärka mitt resonemang nämligen att det inte finns tillräcklig kunskap om belöningsystem för frontpersonal. De första två intervjuerna gjordes som jag tidigare nämnt i form av en förstudie. Detta var ett medvetet val för att få mer information om ämnet och en del av svaren visade sig vara relevanta även för min empiri. Resterande intervjuer genomfördes mot slutet av uppsatsen då teori och övriga delar var genomarbetade och jag hade klart för mig vad jag ville fråga om. Intervjuer genomfördes då med fyra personer, en vice receptionschef, en receptionist, receptionsansvarig samt en informatör på HRF. Den förstnämnde hade stannat i mer än tjugo år på ett och samma hotell i Malmö och detta väckte mitt intresse att intervjuja honom. Jag hade tidigare läst om honom i en svensk tidning där han bland annat blev intervjuad om varför han stannat så länge inom receptionsyrket. Han svarade bland annat att han tyckte om att ge service och hela tiden möta nya och gamla gäster. Jag ville få en variation av intervjupersoner och därför valde jag Martin, hotellreceptionist med erfarenhet från tre olika hotell inom samma kedja, Göran, hotelldirektör med bred erfarenhet av hotellbranschen, Kristina, receptionsansvarig med erfarenhet av receptionsarbete utomlands, Linda, hotellreceptionist med ett års erfarenhet av branschen, Göran, vice receptionschef med mer än tjugo års erfarenhet av receptionsyrket samt Mats informatör på HRF. Mats intervjuades då jag hade en del fakta frågor som han var mycket hjälpsam med att besvara. Dessa gav mig en mångfacetterad bild av yrket som var till stor hjälp för mitt resonemang.

Under förstudien var det frågor med stor bredd för att jag ville få så bred kunskap som möjligt om ämnet för att sedan under de avslutande intervjuerna smalnas av till mer specifika och målinriktade frågor. Jag valde att genomföra alla mina intervjuer utom telefonintervjun på personernas arbete och i den miljö som de verkar. Detta var främst av praktiska skäl men även för att personen skulle känna sig avslappnad i sin "hemmiljö". Kvale poängterar detta som viktigt då man inte bara får kännedom om innehållet i en undersökning genom teoretiska studier och litteraturstudier. Genom att befinna sig i den miljön där undersökningen ska genomföras kommer man in i de dagliga rutinerna och maktstrukturerna och får på så sätt en

känsla av vad de intervjuade kommer att tala om.³⁸ Jag har tidigare arbetat på hotell och har därmed en viss kännedom om hur de vardagliga rutinerna fungerar. Jag som jag tidigare nämnde valt att göra en *empirisk* intervju. Detta för att jag ville se vilken påverkan nuvarande belöningsystem har på hotellreceptionister. Enligt Kvale är avsikten med en *empirisk* intervju att samla in empirisk information om påverkan av något.³⁹

Vid utformandet av intervjuerna har jag använt mig av Kvales sju stadier. *Tematisering* som syftar på den teoretiska analysen av det tema som ska undersökas och formulering av forskningsfrågorna.⁴⁰ Inför mina intervjuer valde jag att använda mig av olika teman/rubriker för att få en bättre struktur samt för att underlätta både för intervjupersonen och för mig själv (Se bil. 1, 2, 3, 4.) Vid planering av intervjun gäller enligt Kvale intervjuens vad, varför och hur. Den första, vad, handlar om att skaffa sig förkunskap om det ämne som ska undersökas.⁴¹ Detta gjorde jag genom att genomföra två förstudier och läsa in mig på ämnet med hjälp av artiklar, annan litteratur samt branschrelaterade hemsidor. Den andra, varför, handlar om att klargöra syftet med undersökningen.⁴² Det övergripande syftet med undersökningen var att få fram hotellreceptionisternas åsikter om belöning och belöningsystem. Den sista, hur, handlar om att förvärva kunskap om olika intervju- och analystekniker och att avgöra vilka som är bäst.⁴³ Jag valde kvalitativa intervjuer då detta enligt Kvale används för att gå på djupet och analysera ett ämnets beståndsdelar.⁴⁴ Den kvalitativa intervjun är på så sätt ett kraftfullt sätt att fånga erfarenheter och innebörder ur intervjupersonens värld.

Nästa steg är *planeringen* som består av en allmän planering och förberedelse av de metoder man ska använda för att få den önskade kunskap. Intervjuundersökningens tidsdimension bör hållas i minnet från tematiseringen till den slutliga rapporteringen. Det är även lika viktigt att man får en överblick över hela undersökningen innan intervjuerna inleds, alltså är det viktigt att ha intervjuundersökningens slut i sikte vilket är syftet med undersökningen och hur slutprodukten kan komma att se ut.⁴⁵ Vid uppstartandet av uppsatsen hade jag relativt tidigt klart för mig att jag först och främst ville genomföra intervjuer i form av en förstudie och efter det att teorin bearbetats genomfördes ytterligare intervjuer. Att jag tidigt hade denna struktur

³⁸ Ibid. 1997:92

³⁹ Kvale 1997:94

⁴⁰ Ibid. 1997:86

⁴¹ Ibid. 1997:91

⁴² Ibid. 1997:91

⁴³ Ibid. 1997:91

⁴⁴ Ibid. 1997:67

⁴⁵ Ibid. 1997:70,95

tror jag var till stor nytta eftersom det hjälpte mig att lättare överskåda vad som skulle vara med. Jag valde att göra ett begränsat antal kvalitativa intervjuer och jag är medveten om att det finns kritik mot detta, något som även Kvale belyser. En vanlig kritik av intervjuundersökningar är att det inte går att generalisera från deras resultat eftersom intervjupersonerna är för få. Ett paradoxalt svar på detta ur psykologiskt perspektiv är att man bör koncentrera sig på ett fåtal intensiva fallstudier om syftet är att få generell kunskap. Många intervjuundersökningar skulle ha vunnit på att ha färre intervjuer och mer tid för förberedelser och analys av intervjuerna. En del kvalitativa undersökningar har ibland lagts upp efter kvantitativa kriterier, ju fler intervjuer desto mer vetenskapligt.⁴⁶

Intervjusituationen är enligt Kvale det mest engagerade stadiet i en intervjuundersökning. Att få en personlig kontakt och få en inblick i intervjupersonens värld gör intervjuandet till en givande och lärorik upplevelse.⁴⁷ Alla de sex personer jag intervjuade visade ett stort intresse för mitt ämnesval och gav uttryck för egna tankar och funderingar. Bland annat vikten av att belöningsystemet ska finnas som en drivkraft till god service. Som Kvale beskriver det, intervjun är ett samtal mellan två parter om ett tema av ömsesidigt intresse.⁴⁸ Före intervjuerna såg jag till att vara väl förberedd och även påläst om hotellen jag skulle till och jag startade alltid med en presentation om mig själv, utbildning samt uppsatsens syfte innan bandspelaren sattes igång. Användning av bandspelare var något som jag var mycket noga med att fråga om innan.

Vid alla intervjuerna uppfattade jag att intervjupersonen kände sig fri att prata öppet om sina känslor och om upplevelser av receptionsyrket. Vid ett av intervjutillfällena antecknade intervjupersonen de tankar och idéer som mina frågor hade väckt. Vid förstudien användes en intervjuguide och vid de andra tre intervjuerna användes en annan samt vid intervjun med Mats en tredje. Vid förstudien och vid de andra tre intervjuerna hade jag inte kunnat använda mig av samma intervjuguide. Frågorna för förstudien var till för att ge mig en större inblick i receptionsarbetet och frågorna vid de tre andra intervjuerna var mer utvecklade efter den teori jag behandlat. Det finns olika typer av intervjufrågor, i mina intervjuer använde jag mig till största del av specifika frågor ”hur reagerade du när du inte fick någon belöning”, indirekta frågor ”hur tror du dina kollegor uppfattar belöningsystemet” och direkta frågor ”har du

⁴⁶ Kvale 1997:98,99

⁴⁷ Ibid. 1997:98,99,117

⁴⁸ Ibid. 1997:117

någon gång blivit belönad för ett bra jobb” samt tystnad, att låta det vara pauser mellan frågorna så att intervjupersonen har tid att reflektera och associera för att efter en stund själv bryta tystnaden med mer information.⁴⁹ Detta gjorde jag för att få en variation av frågor och intervjusvar. Intervjuns kvalitet är avgörande för kvaliteten hos den senare analysen, verifieringen och rapporteringen. Det finns vissa kvalitetskriterier för en bra intervju. Hur pass spontana, specifika, relevanta svar man får är avgörande för en bra intervju. Jag fick mycket utförliga och spontana svar från större delen av mina intervju personer. Jag försökte även att hålla frågorna relativt korta utan några invecklade utlägg och det blev ofta långa svar på frågorna, vilket enligt Kvale⁵⁰ är ännu ett kriterium för en bra intervju.

Nästa punkt är *transkribering*. Då jag var ensam intervjuare tyckte jag att användning av bandspelare var till stor fördel för mig. Detta gjorde att jag kunde koppla av och fokusera på intervju personens svar. Som ensam intervjuare finns det alltid en del nackdelar, bland annat att det inte fanns någon som gjorde stödanteckningar under intervjun. Detta kan vara bra då det alltid finns en risk att bandspelaren slutar fungera. Kvale ser användandet av bandspelare som positivt, då man kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun.⁵¹ Samtliga intervjuer transkriberades samma dag som de genomförts eftersom jag hade intervjuerna aktuella i minnet och kunde få med eventuella tankegångar och resonemang. Trots att jag kontrollerat bandspelaren vid varje intervju hände det ändå vid ett tillfälle att den slutade fungera. Vid två av tillfällena genomfördes intervjuerna på platser där det förekom en del störmoment som kan ha påverkat intervju personen och min koncentration. De två sista intervjuerna genomfördes under lite annorlunda former då den andre intervju personen dök upp innan intervjun med den första avslutats. Det var i vissa fall uppenbart att de påverkades av varandras svar och de sa ibland saker som ”jag håller med” och ”precis vad jag också tycker”. Jag kände inte att jag kunde göra situationen annorlunda då de hade ont om tid och jag valde att fortsätta intervjun och ställa frågor till dem båda istället.

Vid frågorna rörande hotellets egna belöningssystem är jag medveten om att företag ogärna lämnar ut uppgifter om belöningssystem ur konkurrenssynpunkt. Detta kan ha gjort att all information inte gavs ut.

⁴⁹ Ibid. 1997:124,125

⁵⁰ Ibid. 1997:134

⁵¹ Kvale 1997:148

Vid *intervjuanalysen* gick jag igenom mina transkriberade intervjuer för att skaffa mig ett allmänt intryck och sedan gick jag tillbaka till olika avsnitt för att se paralleller mellan de olika intervjusvaren och se om det fanns olika attityder till ett fenomen. En viktig fråga vid analys av intervjuer är kontroll, läsaren har inte tillgång till det stora antalet sidor som uppsatsskribenten har. För att få kontroll på intervjuanalysen kan man enligt Kvale använda flera tolkare och förklaring av tillvägagångssätt. Ofta genomförs analysen av en ensam forskare och läsaren har inte så mycket att gå på för en bedömning av hur forskarens perspektiv inverkar på resultatet av analysen.⁵² Jag är medveten om att en del tolkning kan ha gått förlorad då jag varit både ensam intervjuare och tolkare. Positivt kan dock sägas är att det inte har uppstått några meningsskiljaktigheter det vill säga olika sätt att tyda ett intervjuvar.

Nästa steg i intervjuundersökningen är *verifiering*, det vill säga att fastställa intervjuresultatets reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om resultatets konsistens och validitet om intervjuundersökningen undersöker vad som var avsett att undersökas.⁵³ Jag har använt mig inspelningar i form av ljud och eller bild något som Patel och Davidson rekommenderar som ett bra sätt att kontrollera reliabiliteten.⁵⁴ Jag var noga med att låta intervjupersonen känna att han eller hon fick tala till punkt samt att låta en del svar vara öppna så att denne fick möjlighet att gå tillbaka och svara ytterligare i slutet av intervjun. Validitet är enligt Kvale något man ska ha i åtanke under alla sju intervjustadierna.⁵⁵ Efter varje genomförd intervju reflekterade jag över vilka frågor jag hade ställt samt och om svaren gav den informationen jag sökte. Intervjuerna korrigerades därför hela tiden genom att ytterligare frågor lades till och andra togs bort.

Den sista punkten är *rapportering*. När man gör en rapportering arbetar man från intervjuundersökningens början med slutrapporten i sikte. Enligt Kvale ska detta leda till en läsvärd rapport med metodologiskt välgrundade och intressanta resultat.⁵⁶ Under hela uppsatsens gång har jag varit noga med att ha uppsatsens och intervjuernas syfte i åtanke och jag hoppas att uppsatsen ger intressanta resultat för läsaren. Jag var noga med att tydliggöra för intervjupersonen vad dennes intervjuvar skulle komma användas till. Jag var också noga

⁵² Ibid. 1997:188

⁵³ Ibid. 1997:85

⁵⁴ Patel och Davidson 1994:87,88

⁵⁵ Kvale 1997:214

⁵⁶ Kvale 1997:233

med att värna om intervjupersonernas konfidentialitet ⁵⁷ genom att bara använda mig av deras förnamn och att inte ange hotellens namn. Jag valde att citera många av mina intervjupersoners uttalanden. Enligt Kvale bör citaten kontextualiseras, det vill säga citaten är fragment från ett större sammanhang som forskaren känner till, men som är okänt för läsaren. Det är därför en stor hjälp för läsaren om frågan som framkallade svaret anges.⁵⁸

⁵⁷ Ibid. 1997:235

⁵⁸ Ibid. 1997:241

2.4 Analys

Mina intervjuer kommer främst att analyseras utifrån Arvidssons modell Belöningsystemets dimensioner. (Se nedan.)

Syften med belöningar Verksamhetsstyrning Motivera till önskvärda prestationer Rekrytera och behålla medarbetare	Grunder för belöningar Finansiella och icke-finansiella mått Individuella, grupper, resultatenheter etc. Prestationsmätning och påverkbarhet
Former för belöningar Monetära belöningar Icke-monetära belöningar Ägarandelar	Mottagare av belöningar Individ, grupp, chef, organisation Rättviseaspekter Information och kommunikation

Fig.7 Belöningsystemets dimensioner ⁵⁹

Modellen består av fyra olika fält som alla är lika viktiga att ta hänsyn till vid utformandet av belöningsystem. Jag har använt denna modell dels för att finna en lösning på bättre belöningsystem men även för att utvärdera de befintliga. Syftet med genomförandet av intervjuerna var att få fram hotellreceptionisternas och annan personal såsom receptionistchef och hotelldirektör, uppfattningar av nuvarande belöningsystem samt vilka idéer och tankar det finns kring utvecklandet av belöningsystem för frontpersonal. För att få en bättre struktur på mina intervjuer valde jag att dela in dem efter olika teman. Exempel på teman är *belöningsystem*. Under detta tema ställde jag bland annat följande fråga *Vad ska grunden till ett belöningsystem vara*. Denna fråga visade sig var svårtolkad för mina intervjupersoner. Under intervjun fick jag omformulera mig, frågan uppfattades som för bred. Utgångspunkten vid min sammanställning av intervjufrågorna var att se receptionsyrket ifrån hotellreceptionistens perspektiv. Vid transkriberingen av intervjuerna insåg jag att frågorna under temat *ledarskap* inte kom att bli intressanta för resten av arbetet. Temat *Ansvar* var däremot ett tema som kom att bli mer intressant än vad jag först hade trott. Frågor som *vad har du för befogenheter* gav en hel del intressanta infallsvinklar och väckte stor entusiasm hos intervjupersoner. Ansvar var av större vikt för hotellreceptionisterna än vad jag förväntat mig.

⁵⁹ Arvidsson 2004:139

Personerna som jag valt att intervjua kommer från tre olika hotellkedjor i Malmö. I detta avsnitt presenterar jag mina intervjupersoners åsikter om belöningsystem. Jag har valt att intervjua följande personer:

Martin, hotellreceptionist

Göran, hotelldirektör

Kristina, receptionsansvarig

Linda, hotellreceptionist

Göran, vice receptionschef

Mats, informatör HRF

Hotellen för min studie ingår alla i väletablerade kedjor två av dem med hotell i hela världen och ett av dem med hotell enbart i Norden. De två förstnämnda är stora hotell med mer än hundra rum och det sistnämnda med färre än hundra rum. De har valt att förbli anonyma då det ur konkurrenssynpunkt inte är lämpligt att lämna ut information om sina belöningsystem.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel redovisar jag mina teoretiska utgångspunkter. Dessa innefattar belöningsystem, frontpersonal och serviceföretagens särdrag. Där dessa tre möts ligger grunden för belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag. För att visa sambandet mellan dessa tre och visa vilket fokus min uppsats har använder jag följande modell.

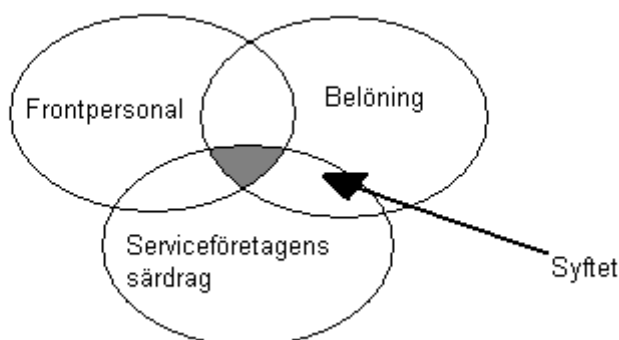


Fig. 2 Modell som beskriver uppsatsens teorifält.

3.1 Belöning

I detta avsnitt har jag valt att först diskutera motivation utifrån de två docenterna Lars H Bruzelius och Per-Hugo Skärvads definition av motivation. Forskaren Per Arvidsson tar sedan begreppet vidare och professorerna Robert N Anthony och Vijay Govindarajan fortsätter med att ta upp vad nyckeln är till att motivera personer. Sedan diskuteras meningen med arbetet utifrån företagskonsulten Michael Maccoby och Fiona Wilsons perspektiv. Därefter följer två viktiga motivationsteorier, Maslow och Herzberg och motivationsfaktorer med inspiration ifrån en sammanställning gjord av Insight Lab AB. Efter detta kommer jag att fördjupa mig inom området lön och förmåner under ett avsnitt som jag valt att kalla belöningsystem. Slutligen följer belöning och belöningsystemets betydelse samt de viktigaste utgångspunkterna för ett bra belöningsystem. Här har jag valt att främst hänvisa till Arvidsson och valt att utgå ifrån hans modell Belöningsystemets dimensioner (se fig. 1.)

3.1.1 Motivation

Detta avsnitt börjar med inblick i vad motivation är, arbetets mening, två kända motivationsteorier samt motivationsfaktorer. Sedan kommer belöning och belöningsystem. Jag har valt att ha motivation och belöningsystem under samma huvudrubrik Belöning då jag anser att dessa två är knutna till varandra, att bli belönad påverkar motivationen i arbetet.

Enligt Bruzelius och Skärvad kan motiv definieras som det som stimulerar eller driver en individ att agera på ett visst sätt. Motiven är ofta behov eller önskemål av olika slag. När ett motiv stimulerar eller driver en individ att agera på ett visst sätt talar vi om motivation. De fortsätter med att beskriva motivationen som en slags drivkraft till ett agerande i en viss riktning och en individ känner sig motiverad när ett behov eller önskemål påverkar individens handlande i en viss riktning. Betydelsen av detta i organisationer och i arbetet har utvecklats av flera psykologer, sociologer och organisationsforskare.⁶⁰ Jag återkommer till detta längre fram i uppsatsen där jag valt att redogöra för Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori. För att förtydliga sambandet mellan motiv och individ använder jag mig av modell hämtad ur Bruzelius och Skärvads bok.

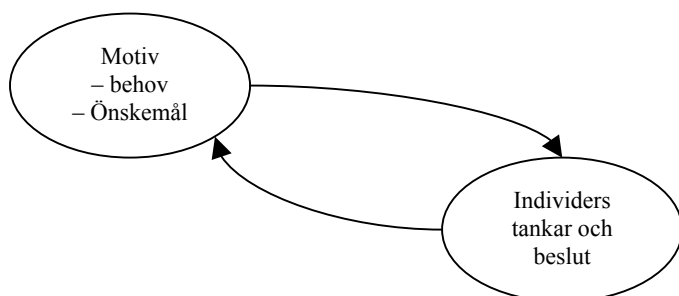


Fig. 3 Motivationscirkeln⁶¹

Byrne menar att motivationen hänger ihop med arbetsförhållandena. Om arbetsförhållandena är dåliga så är det stor sannolikhet att personalomsättningen är hög. Detta förhållande verkar enligt Byrne vettigt då många motivationsmodeller antar att om anställda tycker om sina arbetsförhållanden så blir de mer motiverade och mindre benägna att sluta på sina arbeten. Förbättring i arbetsförhållanden kan endast uppnås om cheferna kan undersöka, diagnostisera

⁶⁰ Bruzelius & Skärvad 2004:289

⁶¹ Ibid. 2004:289

och implementera förändringar snabbt och direkt.⁶² Enligt Arvidsson är motivation ett viktigt begrepp hos både praktiker och forskare. Det betyder inte att begreppet är lätt att definiera. Många forskare är dock överens om att motivationen främst kan ses i följande beteenden: initiativkraft, förmåga att arbeta i en bestämd riktning, uthållighet, intensitet och arbetsprestation. Motivationsteorierna varierar mycket både gällande generella drag och detaljer. En del är breda och välutvecklade medan andra bara utger sig för att ge delförklaringar.⁶³ Enligt docenterna Bruzelius och Skärvad uppstår motivation när: *Medlemmarna i en organisation identifierar sig med organisationens värderingar och trivs med att arbeta i organisationen*.⁶⁴

Anthony & Govindarajan menar att alla organisationer har mål och en viktig del av ledningssystemet är att motivera organisationens medarbetare till att fokusera på dessa mål. Chefer lägger ofta stor kraft på aktiviteter som är belönande och mindre på aktiviteter som inte belönar beteende som leder till organisationens mål. Nyckeln till att motivera personer att bete sig på ett sätt som främjar organisationens mål ligger i sättet på vilket organisationens stimuli relaterar till de individuella målen. Människor påverkas både av negativa och positiva stimulus/belöningar. En positiv stimulus är ett utfall som ökar tillfredställelsen av individuella behov. Motsatt är en negativ stimulus ett utfall som minskar tillfredställelsen av behoven. Belöningsstimulus är lockmedel för att tillfredsställa behoven som individerna inte kan uppnå utan att börja arbeta för företaget.⁶⁵ Enligt Wilson vet vi instinktivt att en av de grundläggande anledningarna till varför människor arbetar är för att de får betalt för det. Hon hänvisar till en brittisk undersökning där 68 procent svarade att de arbetade för att få betalt så att de kunde livnära sig. 26 procent svarade att de inte arbetade för pengarnas skull utan av andra anledningar exempelvis känslan av att prestera något viktigt. Detta visar att arbetet är något mer än bara ett sätt att kunna livnära sig på. Om det var så att arbetet enbart var ett medel för att uppnå ekonomiska mål så går det inte att förklara den förlust och förvirring som människor känner när de pensioneras.⁶⁶

Engagemang och lojalitet kan få människor att prestera bättre, vilket höjer organisationens effektivitet. För att organisationen ska få den effekten av sin personal måste organisationen ta

⁶² Byrne i artikel Darren 1998:68

⁶³ Arvidsson 2004:141

⁶⁴ Bruzelius & Skärvad 2004:331

⁶⁵ Anthony & Govindarajan 2006:513

⁶⁶ Wilson 2000:17,18

till vara på medarbetare och belöna dem.⁶⁷ Problematiken hur man ska motivera anställda har enligt Latham och Locke frustrerat chefer i generationer. Anledningen till detta är att motivation kommer inifrån individen själv. Varje arbetsgivare måste, enligt Jäghult, hitta det som tänder motivationen för varje enskild individ.⁶⁸ Pengar är den främsta belöningen för utan den hade inte många gått till sitt arbete. Enbart pengar är ibland inte tillräckligt för att motivera till en hög prestation. Andra stimuli som att delta i beslutsfattande, organisationsutveckling och jobbutveckling är även faktorer som påverkar och som gett olika framgångsresultat.⁶⁹ Jacobsen och Thorsvik fortsätter med att påpeka att individens motivation i arbetet brukar stärkas av regelbunden bedömning och återrapportering om hur arbetet står i förhållande till målen. En grundläggande förutsättning för att mål ska motivera är att de anställda accepterar och stöttar dem.⁷⁰

Enligt Maccoby är det ingen som tvivlar på att motivation är väsentligt för att organisationer och människor ska lyckas i arbetet, men många medarbetare och chefer saknar motivation att göra vad som krävs för att deras företag ska överleva.⁷¹ Enligt Maccoby är vi inte särskilt medvetna om att vi är motiverade att arbeta förrän vi ställs inför ett problem. Då blir vi plötsligt medvetna om att vi är motiverade. Påfrestningar gör oss medvetna om våra värderingar, hindras vi av ett problem känner vi behovet av att lösa det. Vi är dock mest motiverade att arbeta då arbetet tillfredställer våra utvecklingsbehov.⁷² Enligt Wilson vet vi instinktivt att en av de grundläggande anledningarna till varför människor arbetar är för att de får betalt för det. Men även att arbetet är något mer än bara ett sätt att kunna livnära sig på. Om det var så att arbetet enbart var ett sätt för att uppnå ekonomiska mål så går det inte att förklara den förlust och förvirring som människor känner när de pensioneras. Det är därmed tydligt att inre belöningar är viktiga. Wilson anser vidare att om arbetets status är låg betonar man pengarna som den viktigaste belöningen. Yrken med högre status värderar alltså djupare liggande faktorer i arbetet mer som att kunna ge uttryck för sin personlighet och att ha intressanta arbetsuppgifter. På lägre nivåer är det yttre komponenter som lön och fysisk trygghet som anses vara de viktiga. Wilson menar att en förklaring till detta utgår ifrån Maslows behovshierarki som rymmer fem olika behov som människor anses ha. När behoven på en nivå har tillfredsställts går man uppåt i hierarkin till nästa nivå för att tillfredställa nästa

⁶⁷ Bruzelius & Skärvad 2004:331

⁶⁸ Jäghult 2005:28

⁶⁹ Latham & Locke 1979:68

⁷⁰ Jacobsen & Thorsvik 2002:324

⁷¹ Maccoby 1989:17-18

⁷² Ibid. 1989:58

behov (se fig.4) ⁷³ Det första behovet i hierarkin slutar då att vara en motivationsfaktor.⁷⁴ Enligt denna hierarki styrs individer på lägre nivåer oftare av behov lägre ner i hierarkin, eftersom dessa inte är tillfredställda i lika stor utsträckning för att behov på högre nivå ska bli aktuella.⁷⁵ Enligt Maccoby har det riktats viss kritik mot Maslows behovshierarki. Mänsklig utveckling är inte ett resultat av att klättra upp för en karriärstegen eller vice versa. Vad vi väljer att göra beror snarare på vår moral än på behovet att tillfredställa behov. Det finns inga bevis för att tillfredställelsen av lägre behov utlöser högre behov eller ens att dessa behov någonsin kan bli tillfredställda. Som exempel tas att man aldrig kan tillfredställa behovet av trygghet, mat och kärlek. Vi kan lära oss bättre sätt att tillfredställa dessa behov, men de försvinner aldrig helt.⁷⁶

3.1.2 Två välkända motivationsteorier

Maslows behovshierarki

Psykologen Abraham Maslows vetenskapliga arbeten om mänskliga behov samt hur dessa påverkar individers tankar och handlingar har länge varit centrala i motivationsteorin. Maslows behovshierarki är den mest kända behovsteorin inom arbetspsykologin.⁷⁷ Grundtanken är att alla individer har ett antal konkurrerande behov. Ett av dessa behov är vid en viss tidpunkt starkare än de andra och driver individen att agera med syftet att få det behovet tillfredställt. Maslow ordnar dessa behov i en behovspyramid. Se nedan:



Fig. 4 Behovspyramiden enligt Maslow ⁷⁸

De fysiologiska behoven som rör grundvillkoren för att överleva och innefattar bland annat mat och husrum. Säkerhetsbehoven speglar vår önskan att skydda och bevara grundförutsättningarna för att överleva. Kontaktbehoven reflekterar individens längtan efter

⁷³ Wilson 2000: 17,18

⁷⁴ Kotler, Bowen, Makens 2003: 214

⁷⁵ Wilson 2000:18

⁷⁶ Maccoby 1989:32

⁷⁷ Arvidsson 2004:141

⁷⁸ Bruzelius & Skärvad 2004:290

kärlek, tillhörighet och att vilja socialisera med andra. Uppskattnings- och statusbehoven har att göra med önskan att få respekt av andra, att öka sin status, sitt rykte och att få ökad självkänsla och ökat självförtroende. Självförverkligandebehoven handlar om att vilja uppnå och realisera sin potential. Människor innehar alla dessa behov som finns i behovspyramiden. De behov som motiverar är bara de som inte är tillfredställda. Dessa behov utlöser energi och aktivitet vilket skapar motivationen. Efter att ett behov i trappan är tillfredställt rör sig individen uppåt för att tillfredställa nästa behov. Om tidigare behov nedåt i trappan hotas rör sig individen neråt för att återuppställa behovet. De olika behovens styrka varierar hos varje individ och därför är det olika hur länge en individ stannar vid varje trappsteg.⁷⁹ På toppen av denna hierarki når man enligt Maslow det perfekta självförvekligandet, något som vi alltid försöker att eftersträva då vi är välfödda, trygga, socialt integrerade och väl omtyckta av andra.⁸⁰ Överfört till företaget är det uppskattnings- och statusbehovet samt behovet av självförverkligande i behovshierarkin som påverkas av belöningsystemet. De fysiologiska behoven, trygghetsbehoven och kontaktbehoven är i stort sett tillgodosedda i vår typ av samhälle.⁸¹ Dessa behov är beroende av vilket stadium vi befinner oss i, i livet, enligt Jäghult är det vissa saker som känns oerhört viktiga när man är ung som sedan 25 år senare känns mindre viktiga och inte är så högt upp i motivationsskalan.⁸²

Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på Maslows behovsteori. Herzberg gör en uppdelning mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas.⁸³ De rör förhållanden vid sidan av själva arbetet som företagspolitik, fysisk arbetsmiljö, arbetsledning och lön.⁸⁴ Motivationsfaktorer är villkor i arbetsuppgiften, när de är tillfredställda blir det möjligt för individen att känna motivation för en uppgift.⁸⁵ De rör själva arbetsinnehållet som till exempel framgång, erkännande för prestationer, arbetet i sig självt, ansvar och personlig utveckling.⁸⁶ (Se fig. 6 för fler exempel.) Det är viktigt för företaget att påverka yttre hygienfaktorer och inre motivationsfaktorer samtidigt. Yttre faktorer som lön kan till exempel få medarbetarna att byta jobb. Däremot säger lönen litet om en person trivs eller vad hon

⁷⁹ Bruzelius & Skärvad 2004:290

⁸⁰ Watson 291,292,293

⁸¹ Arvidsson 2004:142

⁸² Jäghult 2005:21

⁸³ Arvidsson 2004:142

⁸⁴ Alvesson 1983:91-92, Kotler Bowen Makens 2003:214

⁸⁵ Arvidsson 2004:142

⁸⁶ Alvesson 1983:91-92, Kotler Bowen Makens 2003:214

uträttat i arbetet.⁸⁷ Det intressanta är enligt Jäghult att Herzberg visar att missnöje och brist på motivation inte nödvändigtvis orsakas av att vi saknar motivationsfaktorer. Vi blir inte missnöjda för att vi inte utvecklas i arbetet eller att vi inte får ta ansvar, inte får beröm, inte får hålla på med nya saker och inte känner möjlighet att avancera. Det som orsakar missnöje är hygienfaktorerna. Det innebär alltså att dålig lön, (i förhållande till branschen i övrigt), omotiverade regler, dåliga arbetsmiljöer eller dåliga arbetsplatser skapar missnöje. Om man har svårt att acceptera att lönen ligger bland hygienfaktorerna tänker man ofta lön/ingen lön. Det är inte det som är poängen. En medarbetare som har en anständig lön för sitt arbete och hans känslor för att få ytterligare pengar för en god prestation. I det läget är pengar sällan en väsentlig motivationsfaktor jämfört med många andra motivationsfaktorer. Enligt Herzberg är pengar alltså en hygienfaktor. När en hygienfaktor rättas till stannar medarbetaren i nolläge och för att svänga över till motivationsläge krävs något mer. Utan att åtgärda hygienfaktorerna kan inte motivationsfaktorerna börja verka. Det gäller därför att se till att hygienfaktorerna undanröjs och därefter starta med motivationsfaktorerna och det är av vikt att de rätta motivationsfaktorerna används för de individer det handlar om.⁸⁸ Slutsatsen är enligt Jacobsen och Thorsvik att de förhållanden som leder till trivsel inte är desamma som leder till vantrivsel. Motivationsfaktorerna skapar trivsel om de finns men inte vantrivsel om de inte finns. Motsvarande slutsats gäller för hygienfaktorerna, de kan skapa vantrivsel om de inte finns men inte trivsel om de gör det. Goda arbetsförhållanden skapar till exempel inte trivsel med dåliga arbetsförhållanden skapar vantrivsel. Däremot ger intressanta och krävande arbetsuppgifter anställda tillfredsställelse medan det motsatta leder till att de är otillfredsställda, men inte vantrivsel. Se nedanstående modell:

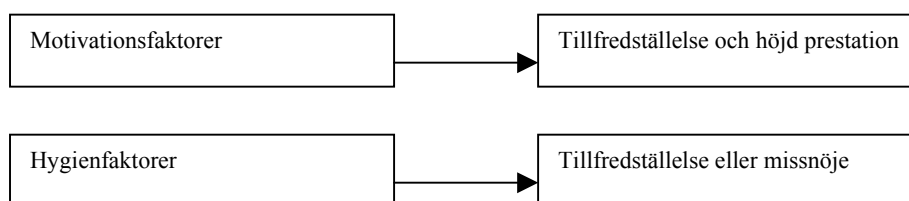


Fig.5 Herzbergs motivations- och hygienfaktorer⁸⁹

⁸⁷ Arvidsson 2004:142

⁸⁸ Jäghult 2005:26,27

⁸⁹ Jacobsen & Thorsvik 2002:313

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> - Möjlighet till utveckling i arbete - Att få ta ökat ansvar - Att få bli delaktig i beslut - Att få beröm 	<ul style="list-style-type: none"> - Lön och ekonomiska ersättningar - Arbetsförhållanden - Administrativa regler - Arbetsmiljö och arbetsförhållanden

Fig.6 Exempel på motivatorer och hygienfaktorer enligt Herzberg i Jäghult.⁹⁰

Trots att kritik riktats mot både Maslows och Herzbergs teori för att vara dåligt empiriskt underbyggda citeras teorierna fortfarande flitigt i olika sammanhang.⁹¹ Jag väljer ändå att använda mig av dessa två motivationsteorier då jag tycker att de på ett klart och tydligt sätt framhäver hur vi blir motiverad och av vad.

3.1.3 Belöningssystem

I litteratur och forskning återfinns mängder av analyser och undersökningar och vad som driver människors motivation. Enligt Insight Lab AB saknas det dock tydliga tillämpningsområden. Detta har lett till att företaget har tagit fram en lista över de motivationsskapare som generellt sett är av störst betydelse för motivationen på en arbetsplats. Avsikten med listan är att den ska fungera som utgångspunkt för ett medvetet och fokuserat arbete med att öka arbetsglädjen och tillfredställelsen på arbetsplatsen.⁹² Jag har valt att låta mig inspireras av faktorn som berör lön, förmåner och belöningssystem och byggt på den med egen teori. Pengar är ur motivationssynpunkt ett mycket komplext område. Den främsta orsaken till att människor arbetar är på grund av att de får lön. Lönen ger en tak över huvudet, mat på bordet och kläder på kroppen. Motivation från lönen finns inte enbart i den materialistiska nyttan utan även för den status och de värden som den kommunicerar till omvärlden. Att ha ett ekonomiskt utrymme för självförverkligande aktiviteter kan vara en viktig motivationsfaktor. För att motivationen ska infinna sig måste vi känna att vi har en god ersättningsnivå jämfört med samma arbete hos ett annat företag. Det är den relativa lönen som har en motiverande effekt.⁹³ Enligt Grönroos är ersättningar och bonussystem som främjar arbetsresultaten också en viktig motivationsfaktor. Människor bör veta att företaget uppskattar bra service och det bör framgå av belöningssystemet.⁹⁴ Motivationen kommer inifrån individen själv, men för att det ska ske måste det finnas något som lockar fram motivationen.

⁹⁰ Jäghult 2005:26

⁹¹ Arvidsson 2004:142

⁹² Insight Lab 2003: 6

⁹³ Ibid. 2003 13

⁹⁴ Grönroos 2002:386,379

Företag använder ofta belöningar för att uppnå detta. Vare sig vi vill eller inte så drivs vi av en belöning. Vi drivs av till exempel lönen, bonusen eller uppskattningen vi får av att arbeta. De flesta av oss mår bra av detta och vi vill gärna att det händer igen, vi försöker att göra om det som vi gjorde för att få en repris av det. Effekten av en belöning är ofta att du blir motiverad och positivt berörd av det som händer.⁹⁵ Jag kommer nu att gå djupare in på belöningsystem i avsnittet som följer. Ersättningar och bonussystem är viktiga även i serviceföretag. Medarbetarna bör exempelvis veta att företaget uppskattar bra service och det bör framgå av belöningsystemet.⁹⁶

Många företag ser sin personal som företagets främsta resurs. Det är därför en viktig punkt att kunna behålla sin kompetenta personal. Att ständigt rekrytera nya människor till företaget är en stor kostnads- och tidskrävande post.⁹⁷ Ett belöningsystem kan vara ett bra verktyg för att behålla personalen, men även att locka till sig nya medarbetare. När man väl har bestämt sig för att införa ett belöningsystem på företaget är det viktigt att man väljer rätt typ. Valet måste göras med utgångspunkt från det specifika företaget. Det är också viktigt att man tar hänsyn till vad som passar de anställda bäst. Huvudargumentet för belöningsystem utifrån den anställdes perspektiv, anser Andersson och Bratteberg, är att man vill tjäna pengar på programmet. Så länge de anställda tror att de kommer att tjäna pengar på systemet så bidrar de till en positiv utveckling för företaget. Det blir en stor besvikelse om deras förhoppningar spricker och systemet kan i sådana fall vändas till något negativt för företaget.⁹⁸ Själva idén med en belöning är alltså att öka chansen för att någon ska göra något som någon annan vill ha gjort.⁹⁹ Lön är grunden och belöning förutom lönen utgår för att en anställd ska få en sporre och arbeta mer effektivt.¹⁰⁰ Jag har valt att använda mig av Arvidssons modell, belöningsystemets dimensioner, för att visa vilka delar som är viktiga att tänka på när företag ska utforma belöningsystem. Se nedanstående figur.

⁹⁵ Jäghult 2005:15,18

⁹⁶ Grönroos 2002:386,379

⁹⁷ Andersson & Bratteberg 2000:13-15

⁹⁸ Ibid. 2000:13,15

⁹⁹ Jäghult 2005:43

¹⁰⁰ Bruzelius & Skärvad 2004:300

<p>Syften med belöningar</p> <p>Verksamhetsstyrning</p> <p>Motivera till önskvärda prestationer</p> <p>Rekrytera och behålla medarbetare</p>	<p>Grunder för belöningar</p> <p>Finansiella och icke-finansiella mått</p> <p>Individuella, grupper, resultatenheter etc.</p> <p>Prestationsmätning och påverkbarhet</p>
<p>Former för belöningar</p> <p>Monetära belöningar</p> <p>Icke-monetära belöningar</p> <p>Ägarandelar</p>	<p>Mottagare av belöningar</p> <p>Individ, grupp, chef, organisation</p> <p>Rättviseaspekter</p> <p>Information och kommunikation</p>

Fig.7 Belöningsystemets dimensioner ¹⁰¹

Modellen består av fyra olika sektioner och var och en är en viktig beståndsdel till ett fungerande belöningsystem.

Syftet med belöningar

Det måste först och främst finnas en helhetssyn för att ett belöningsystem ska fungera. I Arvidssons modell finns det tre syften med belöning. Om syftet är att använda belöningsystemen för verksamhetsstyrning är uppfyllandet av målen det kritiska.¹⁰² Exempel är att styra mot ökad produktivitet, kvalitet och effektivitet. Figuren nedan visar exempel på konflikter som kan uppstå.

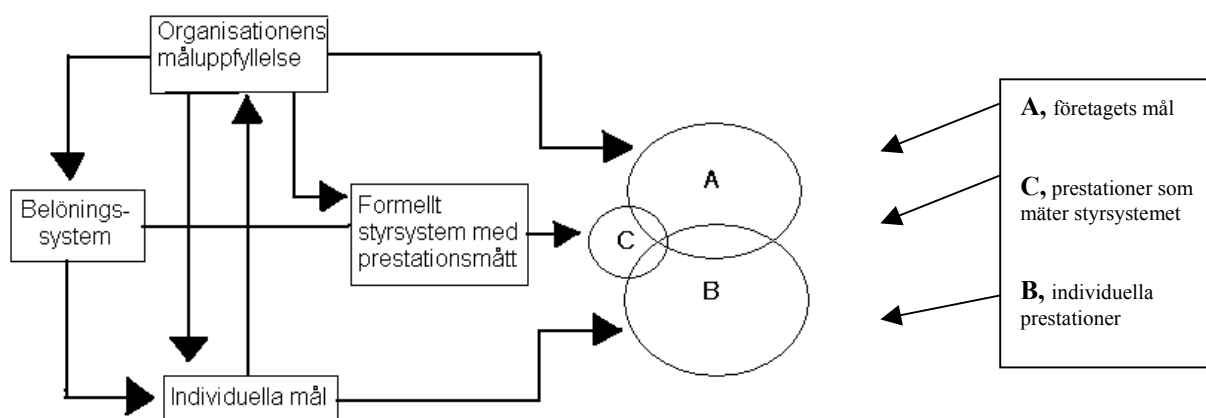


Fig. 8 Styrning med belöningsystem med imperfekta prestationsmått ¹⁰³

¹⁰¹ Arvidsson 2004:139

¹⁰² Ibid. 2004:139

¹⁰³ Ibid 2004:170

Modellen visar att det finns en konflikt mellan det företaget önskar att individen ska prestera för att uppnå företagets mål (A), individuella prestationer (B) samt prestationer som styrsystemet mäter (C). Lösningen på denna konflikt är belöningssystemet, genom att motivera individerna att ändra sitt beteende och prestera i enlighet med vad företaget önskar och som styrsystemet mäter. Förutsättningen för att det ska fungera på bästa sätt är att medarbetarna ser en mening i de belöningar som utgår. De prestationer som styrsystemet mäter (C) ska omfatta en stor del av det önskvärda beteendet för att nå företagets mål (A). När individerna ändrar sitt beteende för att kunna ta del av belöningarna kommer de individuella prestationerna (B) att mer omfatta de nya mått som ligger till grund för belöningarna. Det vill säga cirkel B kommer att närma sig cirkel C. Då cirkel C omfattar de beteende som företaget behöver för att uppnå företagets mål kommer det leda till att företagets mål uppfylls.¹⁰⁴

Syftet motivera till önskvärda prestationer innebär att få individ och organisation att bli samstämmiga.¹⁰⁵ För att företag idag ska kunna överleva på lång sikt har de enskilda medarbetarna, deras ansvar, kompetens och motivation blivit en alltmer kritisk faktor. Även här vill företaget styra individen mot företagets mål, men det är viktigt att skapa den sortens motivation hos individen eller gruppen så att företagets mål uppfylls. Om det inte finns en överensstämmelse mellan vad individen vill med arbetet och de mål som företaget har kan företagets mål inte uppnås.¹⁰⁶ Belöningssystem används för att skapa denna överensstämmelse. Det går inte att bara införa vilket belöningssystem som helst utan medarbetarna måste uppleva det som meningsfullt och motiverande för att bli påverkade av det. Medarbetarna måste även känna att de kan påverka utfallet av belöningssystemet. Det sker genom att utformningen av systemet utgår ifrån ett påverkbarhetskriterium. Påverkbarheten består av två delar. Dels ska de prestationer individen eller gruppen ansvarar för vara möjliga att påverka. Dels ska den ansvarige ha befogenhet och resurser att kunna vidta åtgärder för att kunna påverka prestationerna. Det är något som ofta glöms bort och många belöningssystem har idag lågt ställda krav på påverkbarhet.¹⁰⁷ Ska ett visst beteende påverkas är det viktigt att belöningen grundas på mått på prestationer av detta beteende.¹⁰⁸ Det sista syftet är att rekrytera och behålla nya medarbetare. Det är viktigt för ett företag att kunna

¹⁰⁴ Arvidsson 2004:169,170

¹⁰⁵ Ibid. 2004:139,140

¹⁰⁶ Ibid. 2004:141

¹⁰⁷ Ibid. 2004:138,146

¹⁰⁸ Ibid. 2004:137

behålla kompetent personal och attrahera nya kompetenta medarbetare, då det både tar tid och pengar att lära upp ny personal.¹⁰⁹ Fokus kommer att ligga på att motivera till önskvärda prestationer det vill säga god service.

Grunder för belöningar

Ett belöningssystem grundas ofta på finansiella mål och mått, men ibland förekommer det även ickefinansiella mål och mått. Det är dock inte lika vanligt, men införandet av balanserat styrkort har påverkat diskussionen om ickefinansiella belöningssystem. Balanserat styrkort kan användas för att beskriva en verksamhet i en organisation. Ofta används fyra olika perspektiv med ett antal mått för varje perspektiv. De olika perspektiven består av finansiellt-, kund-, utvecklings- och processperspektiv. Det kan gälla företagets löpande verksamhet eller målen för kommande verksamhetsperiod.¹¹⁰ Dessa perspektiv kommer jag inte att fördjupa mig inom.

Utgår man från att handlingar som belönas blir utförda så styr belöningar vårt beteende. Vad som händer i ett företag beror då på vilka handlingar som belönas. Ser man på det ur ett företagsekonomiskt perspektiv är grundregeln att de beteende som ska påverkas hos medarbetaren måste grundas på mått och prestationer av beteendet.¹¹¹ Ska företaget bibehålla en god service måste detta belönas och de anställdas insatser belönas på ett sätt som gör att personalen ser betydelsen av god service. Duktiga medarbetare tvingas ibland att göra mindre givande saker för att mät- och belöningssystem är felkonstruerade. Relativt ofta får exempelvis hur många måltider som en restaurang serverar eller antalet besvarade telefonsamtal styra mätningar och belöningssystem. Om de anställda upplever att de belönas för annat än utmärkt servicekvalitet kan servicekulturen inte annat än misslyckas.¹¹²

En del teoretiker menar att för att ett belöningssystemets utfall inte ska bli missvisande måste det grundas på mätbara mål, men det är inte alltid enkelt att hitta föremål för mätningen. Många mätningar har också brister, vilket oftast beror på att den som utformat mätinstrumenten och mätningen. Personen vet inte tillräckligt om det som ska mätas, syftet med mätningen och vad resultatet ska användas till. Lärdomen är alltså att man först ska definiera vad som ska mätas. Är det fråga om en mätning av den kundupplevda kvaliteten,

¹⁰⁹ Ibid. 2004:137

¹¹⁰ Olve, Petri, Roy, Roy 2003:13,14

¹¹¹ Arvidsson 2004:146

¹¹² Grönroos 2002:401

måste fokus ligga på vad kunden anser är viktiga kvalitetsfaktorer. Sedan kan ett mätinstrument utformas. Det räcker dock inte att enbart mäta den kundupplevda kvaliteten. Det måste göras mätningar i tjänsteprocessen. Kvaliteten i interna tjänster ska mätas precis som kvaliteten i tjänster och varor som köps in externt. För att mäta kvaliteten och få effekt i organisationen behövs därför mål som är operationella och som man kan mäta mot. Det saknas dock mycket ofta klara och entydiga kvalitetsmål, även om många tjänsteföretag har upprättat standarder för sin tjänstekvalitet. Formulering av mätbara kvalitetsstandarder och mål samt att kontrollera att de nås räcker ibland inte för att kunden ska bli nöjd.¹¹³ En annan viktig punkt att ha i åtanke när man lägger grunden för belöningsystemet är om belöningen ska relateras till individ-, grupp- eller företagsprestationer. Det är här viktigt att ta reda på vad individen eller gruppen kan påverka i fråga om mål och mått. Det mest avgörande för ett fungerande belöningsystem är att mätetalen är tillförlitliga, de ska inte gå att manipulera.¹¹⁴

Belöningsformer

Det finns alltså olika former av belöningar. Jag har nämnt några tidigare. Vanligtvis delas belöningarna in i finansiella och icke-finansiella. Till de finansiella tillhör till exempel bonus och förmåner. De ickefinansiella ibland även kallat psykologiska och sociala är bland annat provisionsmöjligheter, mer självbestämmande, bättre geografisk lokalisering, erkännande och ökat ansvarsområde.¹¹⁵ De flesta av oss tänker automatisk på en ekonomisk belöning när man frågar vad en belöning är. Denna belöning visar sig förutom lönen i form av resultatlön, bonus och provision. Många värderar dock vad som ligger i själva arbetet högre än detta. Det kan vara möjligheter som delaktighet i vissa beslut, ta ansvar för olika områden, individuell utveckling, visat förtroende, trygghet, möjlighet till att få beröm och uppmärksamhet.¹¹⁶

Det finns många olika former av belöningar. Jag har valt att fördjupa mig inom bonus, förmåner och beröm. Bonus används för att skapa en tydlig koppling mellan ett företags affärsmål/resultat och den anställdes lön. Bonusen utfaller alltså om vissa resultatbaserade mål har uppfyllts. Överträffas målen blir bonusen större, om målen inte uppnås uteblir bonusen. Den kan beräknas kollektivt eller individuellt. Det vill säga antingen på en grupps prestation eller på den enskilde anställdes prestation. Beroende på vilken typ av verksamhet det handlar om kan också kombinationer av individuell och kollektiv bonuslön förekomma.

¹¹³ Echeverri och Edvardsson 2002:323

¹¹⁴ Arvidsson 2004:147

¹¹⁵ Anthony och Govindarajan 2006:522

¹¹⁶ Jäghult 2005:16,17,18

Många bonussystem är inriktade på att belöna debiterad tid, uppnådd vinst etcetera. Det är dock viktigt att inte ta det så långt att kompetensutvecklingen hos de anställda motverkas.¹¹⁷ Systemet bör vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga och mätbara mål från koncernledningen och ned. För företaget är det attraktivt att skapa en tydlig koppling mellan intäkter och kostnader. Det görs genom att begränsa den fasta lönekostnaden och låta verksamhetens vinst påverka storleken på den faktiska lönen. Den anställde kan dock känna sig tryggare med en större andel fast lön. Enligt författarna till boken *VD avtalet*¹¹⁸ är det huvudsakliga syftet med bonussystem dels att attrahera och behålla attraktiv personal och dels att skapa ett effektivt styrmedel. Ett väl genomarbetat bonussystem gör att företaget har en möjlighet att uppfylla sina mål, men det finns många fallgropar. Det måste tas hänsyn till de speciella förutsättningar och målsättningar som företaget har vid utformandet av bonussystem. Ett bonussystem utvecklas oftast under en längre tidsperiod och man kan utvärdera effekterna och systemet kan gradvis förändras. Många företag har valt att hålla sina bonussystem hemliga för omvärlden vilket kan göra det svårt att finna konkreta exempel.¹¹⁹

Förmåner, är en annan form av finansiell belöningsform. När man talar om belöningsprogram eller incitamentprogram ska man inte glömma bort att vanliga förmåner även är ett sätt för en arbetsgivare att belöna sina anställda. Exempel på förmåner är bilförmån, förfriskningar, friskvård och enklare motion, hälsovård, bostadsförmån och kostförmån.¹²⁰ En del teoretiker anser att det är inkomstens storlek som påverkar inställningen till olika förmåner. Ju lägre inkomst desto viktigare framstår förmånerna.¹²¹

Beröm är enligt Jäghult en form av ickefinansiell belöning, kanske en av de viktigaste belöningarna som dessutom inte är penningbaserad. Måste man alltid ge ekonomiska belöningar för att människor ska bli motiverade.¹²² Känns den inre belöningen stor genom att arbetet känns intressant och utvecklande så är intresset för att begära mer ekonomisk ersättning mindre. Ett arbete som är trist och monotomt ger ingen inre motivation och belöning, då ber man om yttre belöning i form av mer betalt. Den inre motivationen kan i ett annat läge ge så mycket att man är beredd att arbeta för betydligt mindre belöning och till och

¹¹⁷ Sjöstrand, Smitt, Olwig, Riegnell, Wiberg 2002:14

¹¹⁸ Smitt, Andersson, Andelius, Edholm, Franke, Palm, Skog, Wettergren, Winström, Öhman 2004:253

¹¹⁹ Smitt, Andersson, Andelius, Edholm, Franke, Palm, Skog, Wettergren, Winström, Öhman 2004:253

¹²⁰ Andersson & Bratteberg 2000:10

¹²¹ Smitt mfl. 2002:37

¹²² Jäghult 2005:16

med mindre lön.¹²³ Hur länge en belöning varar är en intressant fråga. Problemet med belöningar är enligt Jäghult att de är kortsiktiga, om företaget vill att ett beteende ska återkomma måste också belöningen återkomma. När människor arbetar för en belöning gör man precis det som krävs och inte mer. Man arbetar inte för resultatet utan för belöningen. När medarbetaren arbetar för sin egen skull för att man är övertygad om att det man gör har betydelse.¹²⁴ Att få beröm är en positiv känsla, det ger en önskan att upprepa resultatet för att få ännu mer beröm.¹²⁵ Att få en klapp på axeln av chefen för ett bra arbete, gruppens gillande av det du gjort, dina medarbetares acceptans allt är enligt Jäghult en form av belöning och en form av beröm.¹²⁶ Det är som jag tidigare nämnt inte lika vanligt med ickefinansiella mål och styrmått. Enligt Arvidsson kommer det att bli mer framträdande med tiden.¹²⁷ En av anledningarna till detta är att det länge riktats kritik mot en ensidig användning av finansiella mått. Fokus för kritiken har legat på tendensen till kortsiktighet som finansiella mått tycks ge. Följden kan då bli att individer väljer att offra långsiktiga prestationer för att maximera bonusen på kort sikt.¹²⁸ Andra förklaringarna svagheter med finansiella mått är till exempel ett för starkt fokus på händelser som redan inträffat och att finansiella mått inte inkluderar aspekter på företagets agerande med sin omvärld, kontakter med kunder och leverantörer.¹²⁹ Genom belöningsystem vill företaget mäta någon form av prestation. Prestationsmätning betyder att man mäter olika aspekter på prestationer och ett prestationsmått är ett tal eller liknande som ger information om en prestation. Exempel är vad prestationen har kostat, hur lång tid den planeras ta, vilken kvaliteten utförandet av prestationen har haft och vad företagets kunder anser är viktiga aspekter på en prestations genomförande. Andra benämningar på prestationsmått är nyckeltal, mätetal, styrtal och styrmått. Företag genomför ett stort antal mätningar av prestationer.¹³⁰

Det finns ett antal frågor som ett företag bör ställa sig innan ett belöningsystem införs. Råder det hög konkurrens om attraktiva medarbetare, är vi i behov av att öka motivationen hos medarbetarna och tar vi tillvara kompetensen som finns hos medarbetarna.¹³¹ Enligt Jäghult finns det även fyra huvudpunkter att använda sig av som underlag vid belöning. Ska

¹²³ Ibid. 2005:23

¹²⁴ Ibid. 2005:44

¹²⁵ Ibid. 2005:20

¹²⁶ Ibid. 2005:16,17,18

¹²⁷ Arvidsson 2004:147

¹²⁸ Ibid. 2004:147

¹²⁹ Ax, Johansson, Kullvén 2002:629

¹³⁰ Sjöstrand, Smitt, Olwig, Riegnell, Wiberg 2002:14

¹³¹ Andersson & Bratteberg 2000:13

ersättningen vara beroende av hela företagets resultat, ska ersättningen vara beroende av den egna avdelningens resultat, ska ersättningen vara beroende av en individs agerande, prestationer eller resultat eller ska det vara en kombination av de ovannämnda.¹³²

Mottagare av belöningar

Vem ska då mottagaren för belöningen vara? Ett belöningsystem ska inte enbart innefatta VD: ar och koncernchefer. Belöningsystem kan även omfatta övriga chefer och medarbetare där det, enligt Arvidsson, kanske gör mer nytta.¹³³ Enligt flera studier bör alla anställda omfattas av belöningsystem, alltså inte bara de högsta cheferna. Ett välfungerande belöningsystem utmärks, enligt Thompson & Strickland i Samuelsson, av att det gäller alla, från den högste chefen till alla medarbetare i organisationen.¹³⁴ För att kunna verka som incitament måste belöningen enligt Bruzelius och Skärvad utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning/lön.¹³⁵ Vid satsning på individuella belöningar finns risken att samarbetet i avdelningen påverkas negativt. Medarbetaren kanske drar sig för att fråga sin chef eller någon annan om hjälp, då detta kan innebära att denne måste dela med sig av den ekonomiska ersättningen. En begäran av hjälp skulle, för företaget, dock innebära en optimering av uppgiften. Det skulle antagligen också innebära en mindre belöning till individen, vilket leder till att många medarbetare försöker att åstadkomma något ganska bra istället för utmärkt för det skulle innebära att ta in andra i verksamheten och därmed blir det kanske nödvändigt att dela med sig av en belöning. Vid individuell belöning får den som verkligen gjort sig förtjänt av belöning också erkänslan och belöningen. Vid gruppbelöning blir alla med och belöningen delas efter någon princip. Det blir oftast bäst effekt om individen ensam får bonusen. Det är alltid mycket motiverande för individen, trots detta blir det ofta en form av gruppbonus. Anledningen är att resultatet oftast är beroende av mer än en persons insats. Någon har haft den första kontakten, en annan funderat över lösningar och en tredje sätt till att det blev till exempel en bra installation. Det finns dock risker om fokuseringen sker på individen. Det kan lätt bli en suboptimering som kan innebära att enstaka individer inte har tid att lära upp nya som tillkommer, inte tycker intern information är värdefull att delta i och att utbyta erfarenheter. Individen försöker själv att lösa de saker han eller hon är mindre bra på, istället för att ta hjälp av kollegor. Det kan även vara så att alla inte har bidragit lika mycket vid en gruppbelöning. Det innebär att någon får utdelning trots att de inte gjort sig

¹³² Jäghult 2005:143

¹³³ Arvidsson 2004:163

¹³⁴ Thompson & Strickland i Samuelsson 2004: 167

¹³⁵ Bruzelius & Skärvad 2004:300

förtjänta av det och det blir ofta missnöje om det dessutom sker på andras bekostnad. Jäghults slutsats blir dock att om nu resultatet kommer av ett lagspel då ska laget vara det som belönas. På ett sätt blir detta rättvisare, alla som bidragit får del av belöningen och att få vara en del av laget, gruppen blir en extra sporre.¹³⁶ Vid individuell belöning är det viktigt att det är möjligt att urskilja individuella prestationer och att det inte uppstår uppfattningar om att vissa anställda sätts framför andra. Om de problemen finns är det bättre att använda sig av gruppbaseade belöningar, varje anställd tilldelas då en belöning utifrån grunden av vad gruppen presterat. Denna form är dock inte helt problemfri. Risken finns för fripassagerare, anställda som inte bidrar alls eller lika mycket till arbetet men som ändå får en belöning. Detta skapar oftast missnöje och dålig stämning i gruppen och kan till och med leda till att syftet med belöningssystemet motverkas.¹³⁷

3.2 Frontpersonal

I detta avsnitt ges en tydligare inblick i hur det fungerar att arbeta i frontlinjen. Jag har valt att främst referera till Per Echeverri, fil.Dr. i företagsekonomi, och Bo Edvardsson, professor i företagsekonomi. Jag har även valt att ta del av Anette Svingstedt, verksam vid Campus Helsingborg och med mer än tjugo års erfarenhet inom olika serviceföretag, tankar och reflektioner om arbetet i fronten. Till sist beskrivs Samuel Davis III, företags strategi konsult med 25 års chefserfarenhet, tankar och idéer kring kundservice och frontpersonal.

Frontpersonalen är företagets *ansikte utåt* gentemot kunden de arbetar i fronten och är tillsammans med kunderna, de viktigaste marknadsförarna. Mötet mellan frontpersonal och kund är den kärnan i tjänsteverksamheter och de byggs upp av en mer eller mindre strukturerad mellanmännisklig procedur där de medverkande individerna går in i rollerna som köpare och säljare. Vi kallar dessa möten för tjänstemöten och de förekommer ”på scen” eftersom de oftast är öppna, publika och har lite av teater över sig. Dessa möten mellan kund och frontpersonal är mycket vanliga i samhället och kundmötesproceduren spelas upp i butiker och säljsituationer av olika slag.¹³⁸ Svingstedt har många gånger, under tiden hon var verksam inom hotellbranschen, upplevt svårigheter att motivera frontlinjepersonal att skapa positiva servicemöten genom hela arbetsdagen. Serviceföretagens uppgift är att tillsammans

¹³⁶ Jäghult 2005:131,132

¹³⁷ Ax, Johansson, Kullvén 2002:85

¹³⁸ Echeverri och Edvardsson 2002:21

med sin personal och sina kunder skapa goda servicemöten med kunderna. Enligt Svingstedt är goda servicemöten ett möte där kunden känner sig sedd och bekräftad. Ett exempel är att frontpersonalen med sitt kroppsspråk genom ett leende och en blick noterar att kunden är i fokus. Svingstedt har många gånger ställt sig frågan varför det inte alltid uppstår goda servicemöten och om frontlinjearbetet är så pass påfrestande och krävande att vi inte kan förvänta oss att personalen orkar ställa upp vid hundratals möten per dag. Hon undrar även över hur man kan motivera frontpersonalen att ställa upp på hundratals goda servicemöten om dagen. Frontpersonalen är personal med förhållandevis låg lön och utbildning och inom branscher med hög personalomsättning. Hon saknar en diskussion och problematisering i litteratur och serviceutbildningar kring svårigheter som företag ställs inför i arbetet med att skapa goda servicemöten.¹³⁹ Hon anser att en viktig fråga som inte berörts av servicemanagement litteratur är företagets krav på vad människor i frontlinjen kan åstadkomma. Serviceföretagets frontpersonal har ett stort ansvar på sig och därför är det viktigt att ha rimliga förväntningar och att ge personalen rätt förutsättningar för att de ska lyckas med arbetet. Områdena som inte belysts tillräckligt är platta organisationer, utbildning, rekrytering, klagomålshantering, arbetsmiljö samt servicearbetets förutsättningar. Här anser Svingstedt att de praktiska svårigheterna börjar och litteraturen slutar eller inte är tillräcklig.¹⁴⁰

Enligt Davis III är det lättare sagt än gjort att se sin frontpersonal som nyckeln till kundservice. För att det kräver så kallad top-down hängivenhet från ledningen för att återge kraft till frontpersonalen på ett sätt som kan ses som nya och lite skrämmande. Det kommer också att krävas en hängivenhet som måste tas seriöst av ledningen och mellanchefer. Frontpersonalen måste tränas i att möta kundens behov, något som är kritiskt för hotellets framgång, men om inte alla i organisationen för en likvärdig träning kommer beteendena inte förändras. Hela organisationen både chefer, informationssystem och mänskliga resurser måste vara på samma linje för att stödja frontpersonalen i deras ansträngningar. Frontpersonalen måste då få befogenheten att tillmötesgå kundens behov, innan sanningens ögonblick. Medarbetaren ska till exempel kunna erbjuda ett rum vid förkommen reservation eller ta hand om en gästs nota om det uppstår meningsskiljaktigheter, utan att behöva få chefens

¹³⁹ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:39

¹⁴⁰ Ibid. 2005:40

godkännande. Här vill Davis III lyfta fram att så som du behandlar dina anställda så behandlar de kunderna. *Remember: As you treat your employees, so they will treat your costumers.*¹⁴¹

Belöning anser Davis III är den andra delen av utmaningen inom kundservice. Specifika kundbeteenden måste identifieras, läras, praktiseras och belönas inte bara för anställda utan även för chefer och mellanchefer. Tydliga värden ska kommuniceras och mål etableras på alla nivåer och utvärderas efter deras vilja att tillmötesgå dem. När hela organisationen är samlad på detta sätt händer något med organisationen. De anställda känner ett djupare engagemang i sin organisation och denna entusiasm smittar av sig. De märks utåt gentemot kunden, då kundservicen blir betydligt bättre och personalomsättningen minskar och det blir enklare att rekrytera nya medarbetare. För hotellet innebär detta fler incheckningar, längre vistelser och mer spenderat då gästerna berättar för sina vänner och kollegor om den gästfrihet som gavs.¹⁴²

3.3 Serviceföretagens särdrag

I detta avsnitt om serviceföretagens särdrag tas professor Richard Normanns "sanningens ögonblick" upp. Vidare beskrivs begreppet service kortfattat utifrån professor Christian Grönroos och Normanns definitioner av service. Det kommer även att förklaras hur sanningens ögonblick och service hänger ihop med motiverad personal.

*/.../ at its most elementary, level, a service encounter is one human being interacting with another.*¹⁴³

Enligt Corvellec och Lindquist sker ett servicemöte när man till exempel checkar in på ett hotell, köper en flygbiljett eller går in i en butik och handlar. Man deltar då i någon form av servicemöte. Ett möte sker mellan dem som konsumerar tjänsten och den eller dem som producerar tjänsten.¹⁴⁴ I ett samhälle som har blivit alltmer tjänsteintensivt möts vi ständigt av servicemöten, där de som producerar och de som konsumerar möts ansikte mot ansikte, eller genom något medium som en maskin, en bruksanvisning eller ett frågeformulär. Vem som befinner sig i de olika rollerna som utställare av tjänsten kan variera till exempel

¹⁴¹ Davis III 2005:36

¹⁴² Davis III 2005:36

¹⁴³ Czepiel, Solomon & Suprenant 1985:3 i Corvellec & Lindquist 2005:11

¹⁴⁴ Corvellec & Lindquist 2005:5

receptionisten, flygvärdinnan eller säljaren. Det sker på många olika scener som exempelvis lobbyn, i luften eller i butiken. I dagens samhälle där vi rör oss alltmer utanför den privata sfären som familj och vänner har servicemötet blivit något av ett universellt sätt att umgås. Det strukturerar både arbetslivet som fritiden, industrin som tjänstesektorn. Forskningen av tjänstesektorn har utvecklat ett antal begrepp och modeller som gör det möjligt att på ett strukturerat sätt beskriva och analysera vad som händer i servicemöten. Den mest kända är förmodligen Normanns begrepp ”sanningens ögonblick”.¹⁴⁵ Sanningens ögonblick beskriver det ögonblick då servicekund och serviceleverantör möts. Här sker interaktionen mellan två parter och serviceleverantörens agerande är helt beroende av den skicklighet, motivation och de specifikt valda metoderna som samverkar och påverkar kundens förväntningar. Ett serviceföretag kan möta tiotusentals sanningens ögonblick varje dygn.¹⁴⁶ Ett typiskt drag hos serviceföretag är att en av deras resultat är nya sociala relationer och att de måste utvidga sin organisationsförmåga utanför företaget.¹⁴⁷ Andra särdrag är enligt Warren att fokus ligger på mellanmänniska relationer med publika klienter, kunder, passagerare, gäster och barn. Kunderna ska tillfredställas direkt antingen ansikte mot ansikte eller röst mot röst. En personlighet används mycket i arbetet och det är viktigt med ett genuint agerande. Det handlar inte bara om att arbeta med händer och hjärna utan också att vara känslomässigt involverad i sitt arbete. En självrespekt och identitet hänger på så sätt samman med prestationen i servicearbetet.¹⁴⁸

Service är en social process. Därför finns det behov av dels individuell motivation och frihet, dels frihet på lokal nivå. Något som ledningen måste se till att det finns.¹⁴⁹ Enligt Normann innebär att ge service alltid kontakt med kunderna oavsett om det gäller ett tjänsteföretag, varutillverkande företag eller den offentliga sektorn. Kunden måste alltid samspela med serviceleverantören på något sätt. Samspelet mellan kund och leverantör kan vara både kortvarigt som vid beställandet av teaterbiljetter och långvarigt som vid en flygresor. Denna kontakt kan också vara indirekt, som vid ett telefonsamtal. Dessa olika sammanhang leder till någon form av samverkan mellan kund och tjänsteleverantör, det uppstår en kundrelation. Denna relation är typisk för alla former av service.¹⁵⁰ Bra service kräver vanligen att man har enkla system för att få saker och ting gjorda och man undviker på så sätt onödiga förseningar

¹⁴⁵ Ibid. 2005:5,6

¹⁴⁶ Normann 2000:29

¹⁴⁷ Ibid.2000:55

¹⁴⁸ Warren 2005:1001

¹⁴⁹ Normann 2000:58

¹⁵⁰ Grönroos 2002:33

och informationsförluster. Effekterna av detta blir att kunderna upplever bättre funktionskvalitet och personalen att deras arbete blir mer meningsfullt och motiverande när rutiner och arbetsgång har förenklats.¹⁵¹ Enligt Normann kan verksamheter beskrivas i termer av personlighetsintensitet. Både tjänster och många andra verksamheter är personlighetsintensiva på så sätt att kvaliteten som erbjuds till kunden är resultatet av vad människor presterar i en specifik situation. När prestationer hos individer eller grupper som har stor påverkan på den specifika situationen är en nyckelfaktor för att bestämma kvalitet och ekonomiska prestationer, har det också viktiga implikationer för hur ett företag bör skötas. Även om Mc Donalds kan kännas standardiserat så är det till stor del beroende av individuella prestationer. Vid ett bilköp kommer man inte att undra om arbetaren log eller visade stolthet över sitt arbete. Vid Mc Donalds kassa påverkas man av alla dessa faktorer.¹⁵² Negativa eller positiva individuella prestationer kan ha en stor och omedelbar effekt på hur kunden uppfattar kvaliteten. Det finns få sätt att dölja bristande entusiasm eller frånvaro.¹⁵³ Då kontaktpersonen är ett viktigt medel varigenom företaget kan ge kunden värde för pengarna är det viktigt att företaget ger värde till dem som arbetar i det.

*”Det är i detta sammanhang mycket viktigt att de attityder och normer som råder inom företaget och de attityder och normer som krävs i sanningens ögonblick med kunden, står i överensstämmelse med varandra”.*¹⁵⁴

Serviceorganisationer har några utmärkande särdrag enligt Anthony och Govindarajan. Kostnaderna för många serviceorganisationer är i princip kortsiktiga. Kortsiktigt så kan ett hotell inte minska kostnaderna genom att stänga av några av rummen. En nyckelpunkt i många serviceorganisationer är därför graden av till vilken nuvarande kapacitet matchas med efterfrågan. Ett produktföretag kan inspektera sina produkter innan de kommer till konsumenten och dess kvalitet kan mätas visuellt. Ett serviceföretag kan inte bedöma produktkvalitet förrän precis i det ögonblick som servicen ges till kunden och bedömningen är ofta subjektiv. Restaurangpersonal kan bedöma maten i köket, men kundtillfredsställelsen beror till stor del på hur den serveras. Produktionsföretag lägger till utrustning och automatiska produktionslinjer som ersätter medarbetare och på så sätt minskar kostnaderna. De flesta serviceföretag är arbetsintensiva och kan inte göra detta.¹⁵⁵

¹⁵¹ Ibid.2002:402

¹⁵² Normann 2000:30

¹⁵³ Ibid. 2000:31

¹⁵⁴ Ibid. 2000:71

¹⁵⁵ Anthony och Govindarajan 2006:617

I samband med att företagsledningen skapade en platt organisation med färre hierarkiska nivåer fick varje medarbetare mer omfattande arbetsuppgifter och ett större ansvar. Svingstedts skriver, i sitt kapitel i Corvellec och Lindquist bok *Servicemötet-multidisciplinära öppningar*, att det delegerades och fördelades större ansvar på varje individ i organisationen. Detta sätt att organisera sig och arbeta på är enligt Svingstedt något som framhävs som positivt i service management litteraturen.¹⁵⁶ Enligt Grönroos bör inte ett tjänsteföretag vara onödigt byråkratiskt eller ha ett stort antal hierarkiska nivåer. En stor stab med breda befogenheter att planera och besluta har kanske inte den nödvändiga kunskapen eller förmågan att fatta beslut på ett effektivt sätt för att kunna tillgodose kunderna på bästa sätt. Hierarkin i ett serviceföretag bör därför ha så få lager som möjligt mellan kunderna och högsta ledningen. Det är personalen med kundkontakt som skapar värde för kunderna. Ansvar för flyttas från ledningen till den personal som agerar vid tjänstemötena och är därmed omedelbart ansvariga för sanningens ögonblick.¹⁵⁷ Organisationspyramiden måste därför plattas till. Det är slutsatsen av att ansvar och befogenheter förflyttas i riktning mot och till tjänstemöten. Det behövs inte så många nivåer emellan. Att platta till företagspyramiden och decentralisera beslutsbefogenheter är nödvändigt om ett tjänsteföretag ska bli verkligt kundinriktat.¹⁵⁸ Ett delegerat ansvar kan innebära att arbetsbördan ökar för medarbetarna. Enligt Svingstedt nämns det ofta på ledarskapsutbildningar att människor vill få ett större ansvar och växer med det. Något som hon dock inte tror gäller för alla. Av hennes egen erfarenhet finns det medarbetare som inte tycker om för stort ansvar och känner sig stressade av det och känner att de får mindre tid med kunden.¹⁵⁹ Utbildning och kompetensutveckling av personal är något som ofta nämns som en viktig faktor för att serviceföretag ska lyckas få personalen att kunna hantera goda servicemöten. Individens inneboende egenskaper har dock stor betydelse för om en person ska kunna agera på ett serviceinriktat sätt. Rekrytering är även en kritisk faktor i serviceföretag. Att hitta medarbetare med rätt attityd och inställning till service är utgångspunkten i en stor del av managementlitteraturen. För att det ska kunna vara möjligt att ge god service är det viktigt att rekrytera personal som är vänlig och artig. Problemet är svårigheten för personalen att vara vänlig och artig genom hela dagen.¹⁶⁰ Enligt Grönroos är det ultimata att låta den personal som har kundkontakten också ha befogenheten att fatta beslut. Finns inte denna befogenhet att tänka och fatta egna beslut fastnar personalen i

¹⁵⁶ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:40

¹⁵⁷ Grönroos 2002:337

¹⁵⁸ Ibid. 2002:340

¹⁵⁹ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:41

¹⁶⁰ Ibid. 2005:42

ett stelbent system med konsekvensen att kontaktpersonalen förlorar motivationen då systemet hindra dem istället för att ge befogenhet att hantera avvikelser.¹⁶¹

Sammanfattning

Det här avsnittet tog upp den teori som jag har valt att ha som underlag till min empiriska studie. I nästkommande avsnitt kommer jag att lyfta fram de intervjuer som jag gjort med hotellreceptionister, en hotelldirektör samt receptionsansvarig. Jag kommer utifrån mina intervjuer att lyfta fram den teori som jag anser vara relevant i sammanhanget.

4. Belöningsystem för frontpersonal inom serviceföretag

En hotellreceptionists huvudsakliga uppgift är att betjäna gästen och han eller hon arbetar som företagets ansikte utåt gentemot denne. Hotellreceptionisten arbetar i fronten och är alltså en av företagets viktigaste marknadsförare.¹⁶² Jag hoppas att det för läsaren framgått vilken litteratur som finns om belöningsystem och att det saknas litteratur och undersökningar gjorda om frontpersonal och belöning. Det är serviceföretagens särdrag som gör det svårare att finna grunder för ett fungerande belöningsystem. Syftet med mina intervjuer var att utröna vad frontpersonal i hotell anser om belöningsystem. Jag kommer att fortsätta använda mig av Arvidssons modell belöningsystemets dimensioner för att i slutsatsen få fram vad syftet med belöningen bör vara, mottagare av belöning, former för belöning samt grunden för belöningen. I detta avsnitt tar jag upp förutsättningarna för utformandet av belöningsystem för frontpersonal och hotellreceptionistens arbetsituation. I detta kapitel kommer jag också att lyfta fram mina fem intervjupersoners åsikter. Ämnen som kommer att beröras är hotellreceptionistens lön, ansvar och motivation.

4.1 En hotellreceptionists arbetsituation

Av mina intervjuer har jag fått fram en tydlig överblick över hur en hotellreceptionists arbetsituation ser ut. I avsnittet som följer kommer jag att ta upp dennes lönesituation, ansvar samt motivation. Under intervjuerna var det dessa tre punkter som vi pratade mest om därför blev det denna uppdelning.

¹⁶¹ Grönroos 2002:220,221,222

¹⁶² Echeverri och Edvardsson 2002:21

4.1.1 Lön

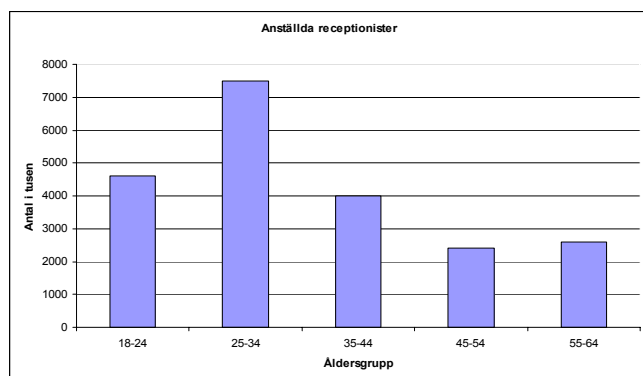


Fig. Egen modell som visar antal anställda receptionister i olika ålderskategorier inom privat sektor utifrån statistik från SCB.¹⁶³

Ovanstående diagram visar en sammanställning på hur många ifrån fem olika ålderskategorier som arbetar som receptionister i privat sektor, där även hotell tillhör. Enligt SCB fanns det år 2006, 4600 anställda receptionister inom den privata sektorn i åldrarna 18-24 år, 7500 anställda receptionister i åldrarna 25-34, 4000 i åldrarna 35-44 2400 i åldrarna 45-54 år samt 2600 i åldrarna 55-64 år.¹⁶⁴ På ett av hotellen i min studie arbetade man för att motverka att det var många yngre som tog ett receptionistjobb då de menade på att yngre personer har en tendens att byta yrken oftare än äldre personer. När Kristina receptionsansvarig rekryterade nya hotellreceptionister valde hon därför dem som var något äldre och rotade till orten genom familj. Hon sa följande:

*Jag försöker hitta folk som har kommit upp en bit i ålder, som inte är runt 22 till 23. Personer som man märker inte hela tiden är på väg någonstans. Det är ur företagssynpunkt väldigt kostsamt med ny personal. Det är främst på grund av upplärningsperioden. Det tar nästan upp till ett halvår innan du är helt upplärd.*¹⁶⁵

På ett av de andra hotellen i min studie arbetade man aktivt med att minska den höga omsättningen på personal genom att ta in praktikanter från olika hotellutbildningar. Genom att ta in praktikanter ansåg hotellet att det fanns en större chans att de fortsatt sitt yrke inom

¹⁶³ www.scb.se ämnesområde: Arbetsmarknad tabell: Genomsnittlig grund- och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter sektor, yrke, kön och ålder år 2005-2006.

¹⁶⁴ www.scb.se ämnesområde: Arbetsmarknad tabell: Genomsnittlig grund- och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter sektor, yrke, kön och ålder år 2005-2006.

¹⁶⁵ Intervju Kristina, receptionsansvarig

hotellet än de som tog yrket som ett extrajobb vid sidan av annan utbildning. På ett annat hotell gav Göran, vice receptionschef uttryck för det motsatta:

Vi har hittat en lösning genom att ta in många praktikanter och trainées. Det har varit många duktiga elever som har fått jobb här efter genomförd utbildning. De har dock försvunnit efterhand som de har lärt sig yrket. Det är lite som en skola här. Det stämmer att yngre personal försvinner lite fortare än de som kanske kommit hit lite äldre. Lösningen på detta tror jag fortfarande är att ge en högre grundlön. Då hade personalen stannat längre. Trivseln är en sak, men lönen är också väldigt viktig och det är inte bara att ta in en ny person.¹⁶⁶

Byrne menar att personalomsättningen är högre om arbetsförhållandena är dåliga.¹⁶⁷ Arbetsförhållandena kräver mycket av den anställde både psyksikt och psykiskt. Det är sena kvällar, stundtals stressiga arbetspass och en lön som många av mina intervjupersoner nämnde som alldeles för låg i förhållande till vad som krävs. Det gör att många inte klarar av arbetet en längre period. En av mina intervjupersoner Göran, vice receptionschef, som varit anställd på samma hotell i mer än tjugo år trodde att de som verkligen valde att stanna var personer som tyckte om att ge service. Han såg de oregelbundna arbetstiderna som en fördel men han förstod de som inte fick det att passa ihop med familjelivet.¹⁶⁸ Detta var även något som Mats, informatör på HRF, tog upp under en telefonintervju. De som väljer att stanna i hotellbranschen en längre period är personer som tycker om att arbeta med människor och att ge service. För att få personalen att stanna kvar borde man enligt Mats vidta olika åtgärder som att lägga mer resurser på den psykosociala och fysiska arbetsmiljön genom att skicka iväg sin personal på olika utbildningar.¹⁶⁹ De som väljer yrket prioriterar andra saker framför lönen som att få arbeta med att ge service och att möta nya människor. För att ett belöningsystem ska fungera är lönen en viktig grundstomme och belöning förutom lönen ger en extra sporre för den anställde.¹⁷⁰ De hotellreceptionister jag intervjuade lyfte fram lönen som en viktig del av arbetet. Trots att trivsel och andra faktorer är viktiga kan man inte komma ifrån att lönen har en stor betydelse för om man väljer att stanna på en arbetsplats. Så här sa Göran, vice receptionschef:

¹⁶⁶ Intervju Göran, vice receptionschef

¹⁶⁷ Byrne i Darren 1998:68

¹⁶⁸ Intervju med Göran, vice receptionschef

¹⁶⁹ Intervju med Mats HRF (Hotell och restauranganställdas förbund)

¹⁷⁰ Bruzelius och Skärvad 2004:300

*Lösningen på detta tror jag fortfarande är att ge en högre grundlön. Då hade personalen stannat längre. Trivseln är en sak, men lönen är också väldigt viktig och det är inte bara att ta in en ny person.*¹⁷¹

4.1.2 Ansvar

Ansvar är en stor del av en hotellreceptionists vardag. Han eller hon ansvarar för hotellbokningen, incheckningen, utcheckningen men framförallt för att gästen blir tillfredställd. Att hotellreceptionisten har ett stort ansvarsområde var något som jag tidigt upptäckte under mina intervjuer. Många kvällar är det endast en hotellreceptionist som sköter alla arbetsuppgifterna på hotellet. Svingstedt anser att det är viktigt att ha rimliga förväntningar och ge personalen rätt förutsättningar för att de ska lyckas med arbetet.¹⁷² Jag anser inte att det ges de förutsättningar som krävs för att hotellreceptionisten skall kunna ge gästen god service. Speciellt då hotellreceptionisten står själv vid situationer som exempelvis rumservice, blir det svårt och ibland omöjligt att tillgodose gästens önskemål, då receptionen inte får lämnas obemannad. Det finns även en del positiva aspekter med att hotellreceptionisten har eget ansvar. Ett bra exempel på det är att själv få kompensera en missnöjd gäst utan att be hotelldirektör om lov. Enligt Davis III är det viktigt att frontpersonalen får befogenhet att tillmötesgå kundens behov. Det ska ske innan sanningens ögonblick, hotellreceptionisten ska kunna erbjuda ett rum vid bortkommen reservation eller ta hand om gästens nota om meningsskiljaktigheter uppstår utan att behöva få hotelldirektörens godkännande. Den här nivån av kundservice är bara möjlig om alla i organisationen förstår den.¹⁷³ På ett av hotellen i min studie sa Göran, vice receptionschef följande:

*Jag har lite större fria händer än de andra, men alla har faktiskt rätt fria händer. Det är inte så att man inte får lov att göra det. Det blir stelbent och [hotellkedjans namn] är inte stelbent. Vår ägares motto är att man ska ta egna beslut.*¹⁷⁴

Jag instämmer med Davis III då han anser att det inte alltid är så enkelt att se sin frontpersonal som nyckeln till kundservice. Det är viktigt att man inte fokuserar alltför mycket på att gästens vistelse ska bli så bra som möjligt så att man glömmer bort att förutsättningen är att den som ger servicen också har det bra.

¹⁷¹ Intervju Göran vice receptionschef

¹⁷² Svingstedt i Corvellec och Lindquist 2005:39,40

¹⁷³ Davis III 2005:36

¹⁷⁴ Intervju med Göran vice receptionschef

4.1.3 Motivation

Anthony och Govindarajan anser att nyckeln till att motivera personal att bete sig på ett sätt som främjar organisationens mål ligger i sättet som organisationens mål relaterar till de individuella målen.¹⁷⁵ Det måste finnas en överensstämmelse mellan dessa. Martin hotellreceptionist, som var en av intervjupersonerna i min studie, lyfte fram att det måste finnas utmaningar, mål och personlig utveckling för att han ska stanna kvar på hotellet. Fanns inte en kontinuerlig tillfredsställelse av dessa tre behov var det stor risk att han valde en annan arbetsplats. Detta var vad han sa under intervjun:

Personlig utveckling är viktigt. Jag vill känna att jag får någonting att bita i. /.../ Jag var tydligt med det vid anställningen att hur länge jag stannar beror på de utmaningar som ges. Det ska kännas lite spännande att jobba i receptionen. För mig kommer det nämligen att ta tre veckor sen är jag inne i det igen. Så hotellchefen vet att jag kräver utmaningar för att jag ska tycka att det är intressant.¹⁷⁶

Detta leder mig in på Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori. Maslows behovshierarki handlar om att tillfredsställa behov. Efterhand som ett behov blir tillfredställt går man enligt Maslow vidare uppåt för att slutligen nå målet självförverkligande. Det tillfredställda behovet försvinner för att ersättas av ett nytt. Behoven i Maslows behovshierarki är beroende av situationen som människan befinner sig i. För min intervjuperson Martin är behovet av personlig utveckling viktigt men när det blivit tillfredställt går han vidare mot ett annat behov. Troligtvis blir vi aldrig riktigt nöjda då vi hela tiden strävar efter ett nytt behov att tillfredsställa och jag tror att långt ifrån alla uppnår Maslows topp på trappan det totala självförverkligandet. Punkten då alla ens behov är tillfredställda. Jag kan inte utifrån de intervjuer jag gjort uttala mig om Maccobys kritik mot Maslow är rimlig. Maccobys kritik utgår ifrån att mänsklig utveckling inte är resultatet av att man klättrar uppåt i en hierarki. Det finns enligt Maccoby inga bevis på att tillfredställelsen av lägre behov utlöser behov eller ens att dessa behov någonsin kan bli tillfredställda.¹⁷⁷

Herzbergs tvåfaktors teori är den andra av motivationsteorier som jag valt att ha med i denna uppsats. Den består av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Det är hygienfaktorerna i det

¹⁷⁵ Anthony och Govindarajan 2006:513

¹⁷⁶ Intervju med Martin hotellreceptionist

¹⁷⁷ Maccoby 1989:32

här fallet lönen och arbetsförhållandena som får hotellreceptionisterna att byta jobb.¹⁷⁸ Dålig lön i förhållande till branschen i övrigt skapar missnöje.¹⁷⁹ Av SCB:s statistik från kan jag utläsa att det finns stora löneklyftor mellan en receptionist där hotellreceptionisten ingår och tjänsteman där hotelldirektör ingår. År 2006 ligger lönen för en receptionist i privat sektor (där hotellreceptionist ingår) på 18 800.¹⁸⁰ Jag tror att problematiken ligger i att lönen känns låg i förhållande till arbetsuppgifterna. Yrket kräver mycket av den anställde att man är flexibel på så sätt att man kan komma in och jobba med relativt kort varsel, obekvämt arbetstid och många stressiga timmar under ett arbetspass. Detta är vad Göran, vice chefschef ansåg om lönesättningen:

*Jag är hundra på att vi hade haft mer personal en längre tid om grundlönen varit högre. Högre obekvämt arbetstillägg, (OB) tillägget är ju lågt om man till exempel jämför med Handels. Det är en stor skillnad.*¹⁸¹

HRF arbetar för att kollektivavtalen för hotell och restauranganställda ska bli bättre. Högre löner och bättre arbetsvillkor och att fler arbetsgivare ska teckna kollektivavtal. Arbetar man utan kollektivavtal betyder det att det inte finns några garantier för rimliga löner, ersättningar för obekvämt arbetstid och försäkringar.¹⁸² Kollektivavtal gör att arbetsgivaren måste hålla sig till vissa regler. Kollektivavtalet anger bland annat minimilön, lönehöjning (oftast en gång per år), reglerad arbetstid, ersättning vid semester, obekvämt arbetstid och övertid. Kollektivavtalet ger den anställde skydd om denne blir sjuk eller skadar sig på arbetet. Det garanterar även att arbetsgivaren betalar in till medarbetarens pension.¹⁸³ Det räcker inte med att enbart höja lönen för att hotellreceptionisterna skall bli motiverade. Hygienfaktorerna, lönen och arbetsförhållandena måste vara de första som ändras. Efter detta kan man börja med en förändring av motivationsfaktorerna det vill säga möjligheten till utveckling i arbetet, beröm samt ökat ansvar. Man ska alltså först satsa på att ge hotellreceptionisterna en högre lön för att sedan satsa på motivationsfaktorer.¹⁸⁴ Personen känner inte motivation enbart för att hygienfaktorn korrigerats. Det är viktigt att använda de rätta motivationsfaktorerna för just de individer det handlar om.¹⁸⁵ Något som jag också insåg under intervjuerna var hur

¹⁷⁸ Arvidsson 2004:142, Alvesson 1983:91-92, Kotler, Bowen, Makens 2003:214, Jäghult 2005:26

¹⁷⁹ Intervju Mats, informatör HRF

¹⁸⁰ www.scb.se Genomsnittlig grundlön, kronor efter region, sektor, yrke, kön och tid 2006 2007-10-13

¹⁸¹ Intervju med Göran vice chefschef

¹⁸² www.hrf.net

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Alvesson 1983: 91-92, Kotler, Bowen, Makens 2003:214, Jäghult 2005:26

¹⁸⁵ Jäghult 2005:26,27

pass svårt det var att komma vidare inom hotellbranschen och avancera uppåt. Det höjer inte hotellreceptionistens motivation att först förändra möjligheten till utveckling i arbetet, beröm samt ökat ansvar innan man har förändrat lönen för hotellreceptionisterna.

Detta var vad en del av mina intervjupersoner ansåg om lön, ansvar och motivation. I nästkommande avsnitt kommer fler av mina respondenters svar att lyftas fram och fokus kommer att ligga på belöningssystem och för att få en bättre struktur har jag valt att även vid detta tillfälle använda mig av Arvidssons modell.

4.2 Belöningssystem

Jag kommer i nästkommande del att gå in på uppsatsens huvudpunkt som är belöningssystem för hotellreceptionister. I detta avsnitt kommer jag att använda mig av Arvidssons modell belöningssystemets dimensioner. Med hjälp av hans fyra punkter kommer jag att kartlägga vad hotellen ska tänka på vid utformandet av belöningssystem för hotellreceptionister.

4.2.1 Syftet med belöning

Enligt Arvidsson finns det tre olika syften med belöning. Verksamhetsstyrning, motivera till önskvärda prestationer och rekrytera och behålla medarbetare.¹⁸⁶ Jag valde tidigt i uppsatsen att inte lägga fokus på de två punkterna verksamhetsstyrning och rekrytera samt behålla medarbetare då jag istället fann punkten motivera till önskvärda prestationer mer relevant. Jag ville ta mig an det som jag genom litteraturen upptäckte var ett problem i branschen nämligen att motivera till önskvärda prestationer. Detta tar Svingstedt upp då hon ställer sig frågande till hur man ska motivera hotellreceptionister att ge god service vid hundratals sanningens ögonblick.¹⁸⁷ När jag påbörjade mina intervjuer fann jag även att det fanns en problematik med att rekrytera och behålla medarbetare. Främst då många av mina intervjupersoner yttrade att personalomsättningen var hög. Jag håller med Grönroos i resonemanget att motivera till önskvärda prestationer för ett hotell innebär det att hotellreceptionisterna bör veta att hotellet uppskattar bra service något som därmed ska framgå av belöningssystemet.¹⁸⁸ Hotellreceptionisterna bör genom belöningssystemet veta vad hotellet uppskattar. Därmed kan hotellen styra kvaliteten av den service som ges. I syftet att rekrytera och behålla medarbetare hade hotellen i min studie olika tillvägagångssätt för att rekrytera ny personal. Denna punkt är

¹⁸⁶ Arvidsson 2004:139,140

¹⁸⁷ Svingstedt i Corvellec & Lindquist 2005:39

¹⁸⁸ Grönroos 2002:386,379

oerhört viktig för hotellen då det tar både tid och pengar att ständigt lära upp ny personal. Detta är även något som Arvidsson tar upp.¹⁸⁹

Jag valde att fråga mina intervjupersoner vad de ansåg att syftet med ett belöningsystem skulle vara. Kristina, receptionsansvarig svarade följande:

Det handlar om att man ska få erkännande för det man gör. Det är viktigt att man får höra det här gjorde man jättebra. Samtidigt som en klapp på ryggen är jättetrevligt känns det ibland ännu bättre att få något rent konkret. Inom vår kedja finns det något som kallas för [hotellnamnet] Moments. Gästerna får till exempel fylla i att den personen i personalen har varit jätteduktig och hjälpt mig. Utefter detta får sedan personen en belöning. Man kan även nominera sina kollegor men detta är något som vi tyvärr inte gör. Belöningen består av en biobiljett och det är inte heller jättemycket men alltid något.¹⁹⁰

Göran, vice receptionschef ansåg att syftet med belöningsystemet ska vara;

Motivera ännu mer. Det är ju lite det här dilemmat man har ibland kommer gästen. Det händer ju ibland att vi säljer ut rum flera gånger. Gästen kommer, men rummet finns inte. Då har man egentligen mer än hundra procents beläggning. Det är en balansgång där och ibland kan. Vi har 109 rum och vi har sålt 112. Och det är väldigt positivt på kvällen, men vi har ingen extra belöning.¹⁹¹

Syftet med belöningen ska alltså ge hotellreceptionisten det lilla extra som gör att han eller hon blir mer motiverade att möta gästen.

4.2.2 Grunder för belöning

I detta avsnitt tar jag upp vilka grunder som kan vara viktiga att ha med vid planerandet av ett belöningsystem. En bra grund är viktigt för att ett belöningsystem ska fungera på bästa sätt. För utan en bra grund är det svårt att bygga vidare på ett fungerande belöningsystem. Denna punkt anser jag är den svåraste att utvärdera när det gäller belöningsystem inom serviceföretag. Vad ska man egentligen grunda systemet på? Vanligast är det grundas på finansiella mål och mått men det förekommer även ickefinansiella mål och mått.¹⁹² Enligt Arvidsson ska man överväga om det är individen eller gruppen som ska belönas.

¹⁸⁹ Arvidsson 2004:137

¹⁹⁰ Intervju med Kristina, receptionsansvarig

¹⁹¹ Intervju med Göran vice receptionschef

¹⁹² Olve, Petri, Roy, Roy 2003:13,14

Belöningsystemet ska gå att påverka för dem som innefattas av det.¹⁹³ Grönroos anser att handlingar som belönas blir utförda. På så sätt kan man säga att belöningar styr vårt beteende.¹⁹⁴ Detta hänger samman med Arvidssons syfte att motivera till önskvärda prestationer.¹⁹⁵ Belönas god service ser personalen det som oerhört viktigt att genomföra. Enligt Grönroos finns det många exempel på belöningsystem som ger missvisande resultat. Om anställda upplever att de belönas för något annat än god service kan det inte annat än misslyckas.¹⁹⁶ Grönroos ger exempel som hur många måltider en restaurang serverar eller hur många antalet besvarade telefonsamtal var.¹⁹⁷ För hotellet blir det alltså ett missvisande resultat om de anställda belönas utefter antalet in- och utcheckningar. Det säger ingenting om den service som hotellet vill leverera.

Enligt Echeverri och Edvardsson är det viktigt att belöningsystemet går att mäta. Något som jag har förstått inte alltid är så enkelt. Det finns många mätmetoder som har brister, vilket ofta beror på att den som utformar mätinstrumenten och utför mätningen inte vet tillräcklig om det som ska mätas, syftet med mätningen och vad resultaten ska användas till. Först och främst ska man alltså definiera vad som ska mätas, om det till exempel är fråga om en mätning av den kundupplevda kvaliteten, måste mätningen fokusera på de ur kundens perspektiv viktigaste kvalitetsfaktorerna. Efter detta kan mätinstrument utformas. Det räcker dock inte att enbart mäta den kundupplevda kvaliteten. Det måste göras mätningar i hela tjänsteprocessen. Kvaliteten i interna tjänster ska mätas precis som kvaliteten i tjänster och varor som köps in externt.¹⁹⁸ Detta är inte något som jag kommer att gå djupare in på då det kräver en mer omfattande studie. Jag kan dock konstatera att det svåraste vid utformningen av ett belöningsystem är att det ska gå att mäta.

För att ett belöningsystem ska fungera är det enligt Arvidsson viktigt att det går att påverka dess utfall. Många belöningsystem har lågt ställda krav på påverkbarhet. För att medarbetarna ska påverkas av belöningsystemet är det viktigt att de upplever det som meningsfullt och motiverande. De prestationer som individen eller gruppen genomför ska vara möjliga att påverka. Den som har ansvar för belöningsystem ska även kunna vidta

¹⁹³ Arvidsson 2004:139

¹⁹⁴ Grönroos 2002:400

¹⁹⁵ Arvidsson 2004:139

¹⁹⁶ Grönroos 2002:401

¹⁹⁷ Ibid. 2002:401

¹⁹⁸ Echeverri och Edvardsson 2002:323

åtgärder för att kunna påverka prestationerna.¹⁹⁹ Påverkbarheten gör det svårt att finna välfungerande belöningsystem i hotellbranschen. En hotellreceptionist kan inte påverka antalet hotellbokningar eller antalet in- och utcheckningar. Enligt Arvidsson ska belöningsystemet upplevas som meningsfullt för att medarbetarna ska bli påverkade av det. De ska känna att de kan påverka utfallet av belöningsystemet. Många belöningsystem har ofta lågt ställda krav på påverkbarhet.²⁰⁰ Belöningsystemet *fullt hus* anser jag uppfyller dessa krav. Hotellreceptionisterna har möjlighet att påverka dess utfall genom att boka över och därmed försäkra sig om fullt hus. Det medför som jag tidigare nämnt en del stress.

Trots att McDonalds känns standardiserat så är det till stor del beroende av individuella prestationer. Vid ett bilköp undrar man inte om arbetaren log eller visade stolthet över sitt arbete. Vid McDonalds kassa påverkas man av alla dessa faktorer.²⁰¹ Detsamma anser jag gäller vid hotellreceptionen. En gäst kan inte undgå att påverkas av hotellreceptionistens individuella prestationer. En hotellreception kan kännas standardiserad precis som McDonalds men är till stor del beroende av hotellreceptionistens prestation. Negativa och positiva prestationer påverkar gästens hotellupplevelse. En hotellreceptionist kan inte dölja bristande entusiasm eller frånvaro. Speciellt inte då servicen sker över disk i direktkontakt med gästen. Receptionisten är därmed ett viktigt medel för att ge gästen värde för pengarna, men det är viktigt att hotellet värdesätter hotellreceptionisterna arbete.²⁰² Normann fortsätter negativa eller positiva individuella prestationer kan ha en stor och omedelbar effekt på hur kunden uppfattar kvaliteten. Då kontaktpersonen är ett viktigt medel varigenom företaget kan ge kunden värde för pengarna är det viktigt att företaget ger värde till dem som arbetar i det.²⁰³ Grönroos anser att om ett företag ska ha kvar en god service måste detta belönas på ett sätt som gör att personalen ser betydelsen av den. Människor bör veta om det är god service företaget vill uppnå och det bör framgå av belöningsystemet.²⁰⁴

Mina intervjupersoner fick frågan vad de ansåg var grunden till ett belöningsystem. Göran, hotellchef svarade följande:

¹⁹⁹ Arvidsson 2004:138,146

²⁰⁰ Ibid. 2004:138,146

²⁰¹ Normann 2000:30

²⁰² Grönroos 2002:379,401

²⁰³ Normann 2000:30

²⁰⁴ Grönroos 2002:379,401

Några saker tycker jag ska finnas med. Det ska vara tydligt och därigenom uppmåligt och mätbart. Det måste gå att identifiera sig med belöningssystemet och det ska inte ramla ut en belöning för att ett företag går bra tack vare att man sålde ett hotell och därigenom tjänade pengar. Det är ju ingen som har ansträngt sig för att uppnå det. Det man presterar ska gå att mäta, det är det allra bästa. Det måste inte vara en pengabelöning. ²⁰⁵

Han nämner det som jag tidigare tagit upp. Enligt Echeverri och Edvardsson är det viktigt att belöningssystemet går att mäta.

Martin, hotellreceptionist svarade följande:

Sätta upp fler mål för hotellet, receptionen eller avdelningen i stort. Det ska inte bli för personligt belöningssystem. Det kan till exempel finnas avdelningstävlingar där man kan åka iväg och göra någonting kul tillsammans. ²⁰⁶

Sätta upp mål för hotellet, receptionen eller avdelningen i stort är en grund för belöning men avdelningstävlingar och dylikt är snarare en form för belöning. Enligt Arvidsson ska man också ha i åtanke om belöningen ska relateras till individ- eller grupprestationer. Det är viktigt att ta reda på vad individen kan påverka i fråga om mål och mått. Något som jag kommer tillbaka till under *mottagare av belöningar*. Det mest avgörande för ett fungerande belöningssystem är att mätetalen är tillförlitliga.²⁰⁷ Detta var en punkt som även en av mina intervjupersoner tog upp. Göran, hotellchef:

Nackdelarna är att det ofta blir så att belöningssystemet är baserat på någon form av ekonomi, ekonomiskt mål eller mätning. Allt går inte att mäta. Alla kan inte utföra arbetet på ett sådant sätt att det går att mäta. Det är väldigt svårt att ge frukostvärdinnor ett belöningssystem som gör att om de serverar på ett visst sätt så utfaller belöningen ännu en gång ekonomiskt. Till sist är man inne på någonting som gör att man hela tiden påverkar kvaliteten. Vilket inte är helt lyckat. Om alla tycker att det är sämre men all personal får bonus då har man gått helt fel väg. Det är onekligen en nackdel att det kan vara svårt att ge personalen något annat än belöning utifrån ekonomiskt mätbart. ²⁰⁸

Göran tog upp problematiken att det kan vara svårt att ge personalen något annat än belöning baserat på ekonomiskt mätbara mål. Jag kommer att resonera vidare kring detta i

²⁰⁵ Intervju med Göran, hotellchef

²⁰⁶ Intervju med Martin, hotellreceptionist

²⁰⁷ Arvidsson 2004:147

²⁰⁸ Intervju med Göran, hotellchef

nedanstående avsnitt. För som han tidigare nämnt är det viktigt att belöningsystemet går att mäta. Detta var även något som Echeverri och Edvardsson tog upp.²⁰⁹

4.2.3 Belöningsformer

Belöningar delas vanligtvis in i finansiella och icke-finansiella. Till de finansiella hör bonus och förmåner och till de icke-finansiella hör bland annat provisionsmöjligheter, mer självbestämmande, erkännande och ökat ansvarsområde.²¹⁰ Enligt Jäghult är det många som värderar de icke-finansiella högre än de finansiella belöningarna. Man sätter möjligheten att få vara delaktig i beslut, ta ansvar för olika områden, individuell utveckling och få beröm och uppmärksamhet framför de finansiella.²¹¹ Jag har valt att använda mig av tre belöningsformer, bonus, förmåner och beröm.

Finansiella

Bonus är en finansiell belöningsform och används för att skapa en tydlig koppling mellan företagets affärs mål/resultat och den anställdes lön. Bonusen utfaller om vissa resultatbaserade mål har uppfyllts. Överträffas målen blir bonusen större och om målen inte uppnås uteblir bonusen. Den kan beräknas både kollektivt och individuellt. Beroende på vilken typ av verksamhet det handlar om kan det även finnas en kombination av individuell och kollektiv bonus.²¹² På de tre hotellen i min studie fanns det en form av belöningsystem en bonus kallat *fullt hus*. Detta var en gruppbaserad belöningsform som gick ut på att en summa pengar tilldelades hotellreceptionisterna när de lyckats boka fullt.

Hos hotellen fanns det en form av bonussystem som var gruppbaserad. Denna bonusform har jag tidigare nämnt, fullt hus bonus. Den gick ut på att en bonus utföll när det var hundra procents beläggning. Det vill säga alla rummen var bokade. För att försäkra sig om att få bonusen valde hotellreceptionisterna ibland att överboka. Överbokningen gjorde att många av hotellreceptionisterna kände sig stressade för att kunna uppnå *fullt hus*. Trots detta var de ändå positiva till belöningsformen. Kristina receptionsansvarig sa så här om belöningsformen:

Vi har i flera år haft något som vi kallar för fullt hus pott. När vi bokar hundra procents beläggning så får vi 200 kronor i en gemensam pott i receptionen. Det är inte mycket men

²⁰⁹ Echeverri och Edvardsson 2002:323

²¹⁰ Anthony och Govindarajan 2006:522

²¹¹ Jäghult 2005:16,17,18

²¹² Sjöstrand, Smitt, Olwig, Riegnell, Wiberg 2002:14

tillräckligt för att man kan gå ut och äta en gång om året tillsammans. Man blir ju glad när man lyckas sälja fullt. Det är lite irriterande att ha ett rum kvar vid slutet på kvällen. De här tvåhundra gör att du vågar boka över och att du vågar sälja det sista rummet. Du är villig att ta den risken om gästen nu mot förmodan väljer komma i alla fall. Nattpersonalen brukar alltid vara pigga på morgonen när man kommer och de har lyckats sälja fullt hus. De försöker ofta att få sålt det sista rummet. ²¹³

På det andra av hotellen i min studie, som också använde sig av denna belöningsform sa Göran, vice receptionschef:

Det är faktiskt en hel del pengar som varje anställd, varje fast anställd får. Så det är en morot, jättepositivt. Alla våra hotell har samma system. Jag tror även att städet ska få det nu också. ²¹⁴

En annan av intervjupersonerna uttryckte att det ibland kunde vara en stressfaktor då han ofta var tvungna att boka över för att försäkra sig om att det blev hundra procents beläggning. Något som stressade en mycket om det visade sig att alla hotellgäster som reserverat rum dök upp. Detta var det enda sättet att garantera att säkra att *fullt hus* bonusen utföll. Bonusen utföll nämligen bara om alla rummen var bokade. Martin, hotellreceptionist sa följande:

När det gäller att få fullt hus går det inte att uppnå såvida man inte överbokar. Får jag inget speciellt för att överboka så undviker jag det för det ger en massa extra problem med gästerna. Det leder till att man missar tre fyra rum per natt som inte hyrs ut. ²¹⁵

Skillnaden mellan de två hotellen var att hotellet som Kristina arbetade på utbetalades en betydligt lägre summa pengar än på hotellet som Göran arbetade på. Detta påverkade förmodligen hur man såg på belöningsystem. Fullt hus bonusen verkade vara en belöningsform som ger hotellreceptionisterna motivation.

Förmåner är en annan form av finansiell belöningsform. Exempel på förmåner kan vara friskvård, kostförmån och hälsovård.²¹⁶ Enligt Smitt med flera är förmånerna viktigare desto lägre inkomsten är.²¹⁷ Detta förhållande är dock inget som jag kommer att undersöka närmare. På alla hotellen fanns det förmånen att bo billigare på andra hotell inom samma kedja, en

²¹³ Intervju Kristina receptionsansvarig

²¹⁴ Intervju med Göran vice receptionschef

²¹⁵ Intervju Martin hotellreceptionist

²¹⁶ Andersson och Bratteberg 2000:10

²¹⁷ Smitt mfl. 2002:37

förmån som var mycket uppskattad. Det fanns även förmåner att till exempel få friskvård till reducerat pris bland annat gym och massage. Dessa förmåner var något som personerna i min studie uppskattade mycket.

Icke-finansiella

En icke-finansiell belöningsform är beröm. Denna är en icke-finansiell belöningsform och är enligt Jäghult kanske en av de viktigaste belöningarna som dessutom inte är penningbaserad.²¹⁸ På hotellen i min studie ansåg personalen att man gav varandra för lite beröm. Att chefen eller en kollega säger att det gjorde du bra ansåg de skulle ge en stor uppmuntran i arbetet. Beröm är en svår belöningsform att utvärdera då den inte ger något synligt utfall. Hur kan man mäta att man givit varandra tillräckligt med beröm. Det kräver att man har samtal hur man upplever sin arbetsituation. Bruzelius och Skärvad tycker att det måste finnas möjlighet för frontpersonalen att delta i beslut.²¹⁹

Ett av hotellen i min studie skulle inom snar framtid införa ett belöningsystem på alla hotellen i hotellkedjan, utnämmandet av kvartalets och årets anställd. Det hör till saken att detta hotell är relativt litet jämfört med många andra av kedjans hotell. Martin, hotellreceptionist ansåg att man inte tog hänsyn till hotellets storlek vid utformandet av belöningsystemet. Det går ut på att belöna den person som har utmärkt sig mest genom exempelvis exceptionellt god service. Denna person utses sedan varje månad eller en gång om året och får en relativt stor summa pengar. Martin ansåg att detta skulle skapa konkurrens mellan de anställda och även en risk för dålig stämning.

*Jag är inte helt säker. Idén är bra, men sedan vet jag inte hur pass bra det är att utse den bästa medarbetaren. Vad händer om samma person blir det två gånger i rad eller vinner varje kvartal. Om jag skulle vinna hade jag tyckt det var kul, men samtidigt pinsamt gentemot de andra. Det leder nog lätt till lite rävspel och ifrågasättande om varför den personen vann.*²²⁰

Avslutningsvis frågade jag mina intervjupersoner vad de ansåg var en bra belöningsform och en av dem svarade följande. Kristina, receptionsansvarig:

Det enklaste sättet att belöna på hade varit att ge mig en procent av vinsten. Jag har tidigare arbetat i USA och där bygger det helt och hållet på provisionen av det man säljer. I mitt fall på

²¹⁸ Jäghult 2005:16

²¹⁹ Bruzelius och Skärvad 2004:331

²²⁰ Intervju Martin, hotellreceptionist

dricksen jag fick. Lönerna är inte speciellt höga men å andra sidan så ger gästerna mycket bra med dricks. Det är en outtalad sed att man lägger tio procent över, så är det bara. Här i Sverige får man aldrig speciellt mycket dricks i receptionen. Kanske två kronor för att någon utländsk gäst vill bli av med sina svenska pengar. Så betalar de en jordnötspåse för 18 kronor också lämnar de fram en tjugolapp och tycker att den kan man behålla. ²²¹

Denna belöningsform är en vanlig belöningsform bland säljare. Det hade varit intressant att se detta system prövas på något av de tre hotellen. Samtidigt så måste man vara noga med vad vinsten grundas på. Denna problematik tog Göran hotellchef upp:

Några saker tycker jag. Dels ska det vara tydligt och därigenom uppnåeligt. Mätbart. Det måste gå och identifiera sig med, det ska inte bara ramla ut, som en bonus för att ett företag går bra eller en koncern går bra tack vare att man sålde ett hotell och därigenom tjänade pengar också fick alla en bonus för att man gjorde ett bra resultat. Det är ju ingen som har ansträngt sig för att uppnå det. ²²²

Slutligen kom Kristina in på de kulturella skillnader som finns mellan exempelvis Sverige och USA. Hon tyckte inte att svenskar var särskilt bra på att hävda sin rätt till en belöning.

Ja det gjorde jag. Man kan inte precis bara suga det åt sig och säga att ja det gjorde jag tack för att du säger det. Det tror jag i mångt och mycket är grunden till att vårt belöningsystem inte funkar. Vi vågar inte visa att vi förtjänar mer beröm och uppmärksamhet. Man är här för att göra sitt jobb också gör man det. ²²³

Detta är inte något jag har valt att analysera då det kräver en större och djupare studie men är en intressant utgångspunkt för vidare studier.

Problematiken med att finna ett belöningsystem för serviceföretag ligger i dess särdrag. Enligt Anthony och Govindarajan kan inte ett serviceföretag inspektera sina produkter innan de kommer till konsumenten som ett produktföretag kan göra. Produktkvaliteten kan bedömas precis i sanningens ögonblick och inte tidigare, alltså i det ögonblick som servicen ges till kunden.²²⁴ Kvaliteten kan alltså inte bedömas förrän precis i vad Normann kallar sanningens ögonblick.²²⁵ Ett serviceföretag kan inte lägga till utrustning och automatiska

²²¹ Intervju Kristina, receptionsansvarig

²²² Intervju Göran, hotellchef

²²³ Intervju Kristina receptionsansvarig

²²⁴ Anthony och Govindarajan 2006:617

²²⁵ Normann 2000:29

produktionslinjer som ersätter medarbetare och på det sättet minska kostnaderna.²²⁶ En hotellreception kan inte lägga till utrustning och göra en löpande band version av incheckningen. Detta är kanske något som kommer i framtiden då det inom resebranschen idag kan göras flygincheckning via en maskin.

4.2.4 Mottagare av belöningar

I denna del har jag valt att lyfta fram vem mottagaren av belöningarna ska vara. Enligt Thompson och Strickland är det viktigt att belöningsystemet inte bara innefattar de högsta cheferna utan alla i företaget.²²⁷ Jag har valt att inte särskilja tillsvidareanställda från behovsanställda i denna uppsats. Det framgick i min studie att det enbart var tillsvidareanställda som innefattades av belöningsystemet. Något som antagligen kan skapa en del missnöje bland de behovsanställda. För hotellet är det viktigt med en motiverad och engagerad frontpersonal då det är dennes agerande som påverkar gästens upplevelse. Det är därför viktigt att utforma ett belöningsystem som motiverar och engagerar hotellreceptionisten till att utföra en god service samt att även behovsanställda ska innefattas.

Vem ska belöningen innefatta är det enbart den enskilde individen, gruppen eller kanske både och. Nedan förs ett resonemang kring detta.

Individuell belöning

Vid individuell belöning får den som gjort sig förtjänt av belöning också erkännandet och belöningen. Det blir dock mest effekt om individen ensam får bonusen. Det är alltid mycket motiverande för individen, trots detta blir det ofta en form av gruppbonus. Orsaken till detta är att resultatet oftast är beroende av mer än en persons insats. Någon har haft den första kontakten med gästen, en annan funderat över lösningar och en tredje sätt till att det blev till exempel en bra installation. Det finns dock risker om fokuseringen sker på individen. Det kan lätt bli en suboptimering som kan innebära att enstaka personer inte har tid att lära upp nya, inte tycker intern information är värdefull att delta i och att utbyta erfarenheter. Individen försöker själv att lösa de saker han eller hon är mindre bra på, istället för att ta hjälp av sina kollegor.²²⁸ Vid individuell belöning är det viktigt att det är möjligt att urskilja individuella

²²⁶ Anthony och Govindarajan 2006:617

²²⁷ Thompson & Strickland i Samuelsson 2004: 167

²²⁸ Jäghult 2005:131,132

prestationer och att det inte uppstår uppfattningar om att vissa anställda sätts framför andra.²²⁹

Belöning i grupp

Vid belöning i grupp är det positiva att alla är inräknade. Det negativa kan vara att alla inte har bidragit lika mycket. Det innebär att någon får ta del av belöningen trots att de inte gjort sig förtjänta av det. Detta leder ofta till missnöje framförallt om det har skett på andras bekostnad. Jäghult anser dock att det är resultatet som ska avgöra vilken formen för belöningen ska vara, har resultatet kommit av ett lagspel är det detta som ska belönas. På ett sätt blir detta rättvisare, alla som bidragit får del av belöningen och att få vara en del av laget, gruppen blir en extra sporre.²³⁰ Problematiken för hotellen i min studie var den att det enbart var tillsvidareanställda som innefattades av belöningssystemet. Därför belönades enbart en grupp av hotellreceptionister. Om de problemen finns är det bättre att använda sig av gruppbaseade belöningar, varje anställd tilldelas då en belöning utifrån grunden av vad gruppen presterat. Denna form är dock som även Jäghult tagit upp inte helt problemfri. Risken finns för fripassagerare, anställda som inte bidrar alls eller lika mycket till arbetet men som ändå får en belöning. Detta skapar oftast missnöje och dålig stämning i gruppen och kan till och med leda till att syftet med belöningssystemet motverkas.²³¹

Då hotellreceptionistens arbete inte sker isolerat anser jag att en gruppbelöning är ett bra sätt att belöna på. Vid en hotellvistelse är det en hotellreceptionist som tar emot reservationen för gästen, en annan checkar in gästen och en tredje checkar ut gästen. Detta anser jag är en god grund till att belöningen ska vara gruppbasead. Det är hotellreceptionisternas gemensamma prestationer som ska framhävas. Trots att jag tidigare nämnt att jag inte fördjupar mig i tillsvidareanställda och behovsanställda vill jag ändå nämna att jag tror att gruppbelöningar fungerar optimalt endast om alla innefattas av belöningssystemet.

²²⁹ Ax, Johansson, Kullvén 2002:85

²³⁰ Jäghult 2005:131,132

²³¹ Ax, Johansson, Kullvén 2002:85

Sammanfattning

Jag har nu gått igenom hotellreceptionistens lön, ansvar och motivation. Jag hoppas att läsaren har en god inblick i vad mina intervjupersoner anser om ovanstående tre punkter. Lönen är en mycket viktig punkt och ansvar är en större del av hotellreceptionistens arbete än man kan tro. Hotellreceptionistens lön är relativt låg i förhållande till vad som krävs av en hotellreceptionist och en del av mina intervjupersoner uttryckte att lönen inte låg i nivå med det arbete som de utförde. Vid många tillfällen har hotellreceptionisten ensam ansvaret för hotellgästerna och receptionen. Det jag ville lyfta fram under denna punkt var att det inte ges de förutsättningar som krävs för att en hotellreceptionist ska kunna ge god service. Att ha ansvar har som jag nämnt både goda och dåliga sidor. Motivation har jag nämnt som en viktig del av hotellreceptionistens arbete. Det måste finnas både utmaningar, mål och personlig utveckling för att personalen ska vilja stanna kvar på hotellet. Jag har diskuterat Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori och utifrån deras perspektiv fört ett resonemang om hotellreceptionistens motivation. Sedan gick jag vidare in på uppsatsens huvudpunkt, belöningsystem. Här tog jag upp Arvidssons fyra punkter, syftet med belöning, grunder för belöning, belöningsformer och mottagare av belöning. Det är denna modell som utgör strukturen för min uppsats. Under syftet belöning tog jag upp de tre syftet som Arvidsson väljer att lyfta fram. Jag valde dock att fokusera mest på ett av dem nämligen rekrytera och behålla medarbetare och främst att behålla medarbetare. Grunder för belöning tog jag upp vilka grunder som kan vara viktiga vid planerandet av ett belöningsystem. Denna punkt anser jag är den svåraste att utvärdera. I avsnittet belöningsformer tog jag upp tre olika former av belöning, bonus, förmåner och beröm. De första två tillhör finansiella belöningsformer och den sista tillhör icke-finansiella belöningsformer. Jag nämnde här den bonus form som mina tre hotellen i studien använder sig av idag, *fullt hus*. I mottagare av belöning tog jag upp om belöningsformen ska tilldelas individuellt eller i grupp. Jag tar upp för och nackdelar med detta. Jag har nu gjort en kort sammanfattning av kapitel fyra och kommer nu att avsluta uppsatsen med mina slutsatser.

5. Slutsats

I detta avsnitt kommer jag att återkoppla till mitt syfte samt problemdiskussion. Syftet med min uppsats var att beskriva och analysera belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag. Problemdiskussionen fokuserade på att det inte finns tillräckligt mycket kunskap om belöningsystem för frontpersonal. Mitt kunskapsbidrag med denna uppsats var att tillföra ny kunskap om hur man anpassar ett belöningsystem för frontpersonal i serviceföretag. Jag hoppas att denna uppsats har väckt ett intresse för vidare studier om ämnet. Min frågeställning var följande: hur kan man mäta service och hur kan man belöna frontpersonal. I detta avsnitt kommer jag att försöka att besvara dessa frågor. Utgångspunkten i detta avsnitt liksom i tidigare avsnitt kommer att vara Arvidssons modell belöningsystemets dimensioner. Utifrån de fyra punkterna syftet med belöning, grunder för belöning, belöningsformer och mottagare av belöning kommer jag att föra en diskussion om belöningsystem för hotellreceptionister.

5.1 Vilka förbättringar kan göras

Jag vill återgå till vad jag inledde min uppsats med nämligen den höga personalomsättningen. Genom min teori, inhämtade fakta och intervjuer har jag kommit fram till att det är många unga som arbetar i denna bransch. Detta är säkerligen inte någon nyhet för dem som känner till branschen. De som väljer att stanna en längre tid i branschen är personer som tycker om att ge service och att arbeta med människor. Som tidigare nämnts så var ett sätt att minska personalomsättningen att rekrytera något äldre personal. Detta i sin tur kräver en något högre lön för att attrahera denna grupp. Detta även för att väga upp faktorer som obekväma arbetstid som i sin tur kan inverka negativt på familjelivet. Många väljer att sluta på grund av den låga lönen och de obekväma arbetstiderna, då de skaffar familj och behöver ett jobb med bättre inkomst. Därav behövs en bättre lön. Det behövs även fler relevanta utbildningar som utgår ifrån hotellreceptionisternas intresse samt vad som till exempel kan vara relevant att lära sig för yrket. Exempel på utbildningar kan vara språkkurser, konflikthantering och personlig säkerhet.

Ansvar och befogenhet kan främja motivationen och är något som alla tre hotell som ingår i studien har uppmärksammat. På alla tre hotellen jag besökte hade hotellreceptionisten beslutsrätt om eventuell kompensation åt missnöjda gäster. I en hotellreceptionists vardag finns det inte plats för mer ansvarsområden än dem som redan finns. En av

hotellreceptionisterna menade att det inte fanns utrymme för utökande befogenheter och ansvar. Samtidigt som hotellreceptionisterna visade på att mer ansvar var något som ökade motivationen.

5.2 Hotellreceptionistens behov

Utifrån mina intervjusvar har jag kommit fram till att hotellreceptionister är i behov av utmaningar för att stanna kvar på sin arbetsplats. Herzbergs tvåfaktorsteori tog upp att missnöjet med arbetet orsakas av hygiefaktorer. Anledningen till att många slutat inom hotellbranschen är på grund av den låga lönen och de obekväma arbetstiderna, det vill säga hygiefaktorerna. En hotellreception ska ha bemanning tjugofyra timmar om dygnet vilket gör att de obekväma arbetstiderna alltid kommer att finnas. Det är inte tillräckligt att lönen blir högre för att hotellreceptionisterna ska känna motivation. Det är dock lönen som hotellen först måste förändra för att sedan kunna satsa på motivationsfaktorerna. Motivationsfaktorerna handlar om en större satsning på erkännandet för prestationer, ökat ansvar och personlig tillväxt. Detta kan göras genom fler utvärderingar av arbetet, medarbetarsamtal där man ser till den personliga utvecklingen samt företagets utveckling.

Jag kommer nu att fortsätta med att besvara min frågeställning som var *hur kan man belöna frontpersonal* och *hur kan man mäta service?* För att besvara den förstnämnda frågan kommer jag att fortsätta använda mig av Arvidssons modell belöningsystemets dimensioner.

5.3 Hur kan man belöna frontpersonal?

Jag kommer att resonera kring denna fråga genom att utgå ifrån Arvidssons modell om belöningsystemets dimensioner som består de fyra punkterna syftet med belöningen, grunder för belöningen, former för belöningen samt mottagare av belöningen.

5.3.1 Syftet med belöning

Jag anser att belöningsystemets syfte ska vara att motivera frontpersonalen till god service samt att rekrytera och behålla nuvarande medarbetare. Det bör läggas mest kraft på att behålla den nuvarande personalen och att finna personal som är villiga att stanna under en längre period.

5.3.2 Grunder för belöningen

Denna punkt är den viktigaste och svåraste att utvärdera. Precis som Normann anser jag att god service ska belönas och lyftas fram på ett sätt som gör att receptionisterna förstår hur viktigt det är. Jag instämmer med Grönroos att det är receptionisternas agerande som påverkar gästens upplevelse och det är viktigt för hotellet att belöna god service om det är god service som hotellet vill stå för. Jag har tidigare resonerat kring problematiken med vikten av ett mätbart belöningsystem. Här kommer jag återigen in på min frågeställning, hur kan man mäta service? Jag tror inte att service kan mätas då uppfattningen av servicekvaliteten skiljer sig från gäst till gäst. Hur man uppfattar service som hotellgäst är beroende av ens tidigare erfarenheter, krav, uppväxt, etnisk härkomst etcetera. Det går därför inte att grunda ett belöningsystem på en bedömning av den service som ges. Jag har inte lyckats komma fram till en bra grund för ett belöningsystem.

5.3.3 Former för belöning

Som jag tidigare tagit upp finns det ett bonussystem som är relativt vanlig på många hotell. Det kallas *fullt hus* och går ut på att det vid full beläggning utfaller en bonus. Detta är ett finansiellt bonussystem och min uppfattning är att det fungerade bra på två av de hotellen jag besökte som hade belöningsystemet. Det tredje hade inte denna belöningsform. Hotellreceptionisterna kan till viss del själva påverka utfallet av denna bonusform, genom att vid första kontakten med gästen leverera en god service så att gästen väljer deras hotell framför ett annat. Så påverkbarhetskriteriet som är oerhört viktigt går att finna här. De kan även se till att få fullt hus genom att överboka hotellet. Det går inte att komma ifrån att en av de viktigaste formerna för belöning är lönen. Många av mina intervjupersoner nämnde den låga lönen som en av nackdelarna med yrket. Trots detta var det många som blev sporrade av att bemöta gästerna och jag tycktes nästan kunna se att detta vägde upp för den låga lönen. Som Göran vice receptionschef sa är man medveten om lönen innan man söker till yrket och de som inte tycker om att ge service byter relativt fort till en annan bransch.

Fullt hus belöningen är ett fungerande belöningsystem med utvecklingsmöjligheter. Jag anser att ett system där det fanns mer än en nivå hade fått hotellreceptionisterna mer motiverade till att uppnå *fullt hus*. Om belöningsystemet istället utgått ifrån en bonus redan vid sextio procents beläggning tror jag att detta givit en sporre till att fortsätta uppåt. Man ska inte glömma bort de icke-finansiella belöningsformerna såsom förmåner och beröm. En hotellreceptionist har många positiva förmåner som exempelvis övernattningar på kedjans

hotell till ett reducerat pris, rabatterat träningskort och besök på olika restauranger. Möjligtvis bör hotelledningen satsa mer på förmånerna då de kanske kan kompensera den låga lönen. Beröm är också viktigt att tilldela sin personal, att från sin kollega eller chef höra att det gjorde du bra kan ge en extra sporre i arbetet. Det borde även satsas mer på förmåner för en hotellreceptionist. Att vid stunder då det är hektiskt och man lyckas tillmötesgå kunderna på ett positivt sätt ha för vana att ge varandra en positiv kommentar. För att få ner personalomsättningen kan man även locka med en bonus som utfaller när man varit anställd en viss tid, exempelvis ett år.

5.3.4 Mottagare av belöningen

Jag har kommit fram till att både grupp- och individbaserad belöning båda är former som passar hotellreceptionisterna bra. Den gruppbaseade belöningen är passande i den bemärkelsen att receptionsarbete till stor del går ut på att tillsammans ge service åt gästen. Det är ofta en hotellreceptionist som tar emot en bokning via telefon, en annan hjälper gästerna att checka in och en tredje hjälper dem att checka ut. Mycket av arbete går ut på teamarbete. Detta ska uppmuntras genom belöningssystemet. Jag är medveten om att en gemensam belöning skapar utrymme för fripassagerare men det ska då finnas möjligheten att utesluta dem ur belöningssystemet. Det ska finnas möjlighet att kvartalsvis alternativt årsvis ge feedback på hur belöningssystemet fungerar samt om man anser att någon är fripassagerare samt ge ett argument för detta. En individuell belöningsform kommer att göra ett en hotellreceptionist ses mer som en säljare. Detta kan vara positivt då en stor del av arbetet går ut på att få gästen att välja just detta hotell. Finns det en bonus som är baserad på hur många gäster som reserverar rum och sedan checkar in kan detta kanske skapa en större drivkraft hos hotellreceptionisten. Något som i slutändan gynnar hotellets resultat.

Svingstedt framhåller att det inte finns tillräckligt med kunskap om belöningssystem för frontpersonal i serviceföretag. Jag har genom mina studier funnit belägg för detta. Jag har funnit att det inte finns någon optimal lösning på ett fungerande belöningssystem för branschen. Det gäller att finna den form av belöningssystem som bäst stämmer med de förhållanden som råder i den specifika situationen och där de anställda som berörs har en stor delaktighet. Ett belöningssystem är något som måste utvecklas tillsammans med företaget. Sker det förändringar i företaget ska det även ske i belöningssystemet. Det är viktigt för hotelledningen att finna ett belöningssystem som driver hotellreceptionisterna genom hela

arbetsdagen och som skapar en gemensam drivkraft att ge gästen ett positivt bemötande. Detta bemötande måste först ta form i hotellreceptionisten för att sedan kunna spridas till gästen.

5.4 Hur kan man mäta service?

På denna fråga kan jag tyvärr inte finna något svar och som jag tidigare nämnt är service opåtagligt och det går inte att se på service på samma sätt som antalet producerade varor. Jag har kommit fram till att en stor del av problematiken i att finna ett välfungerande belöningsystem för frontpersonal ligger i denna fråga. Så länge man inte hittar ett sätt att mäta service på går det heller inte att utforma ett välfungerande belöningsystem.

Avslutande ord samt förslag till vidare forskning

Jag valde tidigt i uppsatsen att inte lägga fokus på verksamhetsstyrning och behålla samt rekrytera medarbetare. Jag fann ett intresse för att undersöka Arvidssons syfte att motivera till önskvärda prestationer som i det här fallet är att ge god service genom en hel arbetsdag. Trots att jag inriktade mig på service har jag funnit det svårt att skilja de två punkterna motivera till önskvärda prestationer och behålla samt rekrytera personal åt. Ett belöningsystem påverkar i slutändan båda två. Välmotiverade hotellreceptionister stannar kvar på hotellet och ger god service. Jag anser att det kan vara intressant att få en större inblick i hotellorganisationers olika led. Det skulle även vara intressant att återvända till det hotellet i min studie som skulle införa månadens och årets anställd.

Målet med mina intervjuer var att få en större inblick i befintliga belöningsystem för hotellreceptionister samt ta reda på deras uppfattningar om nuvarande system. Detta mål anser jag mig ha uppnått. Det som förvånade mig var den skillnaden i sättet att se på belöning som faktiskt fanns mellan de tre hotellen som ingick i studien. En annan intressant punkt var den kulturella skillnaden som Kristina, receptionsansvarig ansåg fanns mellan USA och Sverige i sättet som man visar sin rätt till belöning. Jag visste redan innan jag påbörjade min uppsats att mitt ämnesval inte skulle bli enkelt. Jag hoppas att denna uppsats har väckt nya tankar och idéer hos läsaren och att det leder till mer uppmärksamhet inom ämnet då det fortfarande är ett relativt outforskat område. Jag hoppas att uppsatsen har givit läsaren en djupare förståelse för problematiken som finns inom serviceföretag. Det gäller att utforma ett belöningsystem som gynnar service. Svårigheten ligger i att utgångspunkten för service är motiverad personal. Jag har inte funnit ett optimalt belöningsystem för hotellreceptionister men jag hoppas att ett

intresse har väckts för vidare studier inom ämnet. Det finns fortfarande mycket outforskad mark med frågor som *Hur får man exempelvis hotellreceptionisterna att ge god service genom hela arbetsdagen*. En annan intressant aspekt är vidare studier i hur behovsanställda respektive tillsvidareanställda upplever belöningssystem på ett hotell alternativt ett annat serviceföretag.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson Mats (1983) *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*, Sverige

Andersson Lennart & Bratteberg Johan (2000) *Incitamentprogram Belöningsformer för anställda - vinstdelning, optioner, försäkring mm* Björn Lundén Information AB, Näsvisen

Ax Christian, Johansson Christer, Kullén Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen, 2 uppl.* Liber Ekonomi, Malmö

Anthony Robert N & Govindarajan Vijay (2006) *Management Control Systems 12 uppl.* Mc Graw Hill, New York

Arvidsson Per (2004) I Samuelsson Lars *Controllerhandboken*, författarna och Industrilitteratur AB utgåva 8, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB

Bruzelius Lars H & Skärvad Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red.) (2005) *Servicemötet- Multidisciplinära öppningar*, Liber Ekonomi, Malmö

Echeverri Per & Edvardsson Bo (2002) *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos Christian (2002) *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats.* Malmö: Liber

Insight Lab AB (2003) *Insight Guide Chefens guide till motivation hur framgångsrika chefer gör för att motivera sin personal* ett samarbete mellan Insight Lab och tidningen Chef, Stockholm

Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund

Jäghult Bo (2005) *Morötter en bok om bonus, beröm och andra belöningar*, UvecklingsPlan, Stockholm

Kotler Philip, Bowen John, Makens James (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*, tredje upplagan, Pearson Education Inc, New Jersey

Kvale Steinar, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Maccoby Michael, (1989) *Arbeta varför det? Förändringar i arbete och motivation*, Svenska Dagbladets Förlag

Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning (2007) Pilotstudie: Arbetsgivarnas åsikter om kvalificerad yrkesutbildning. Hotell,- restuarang- och turismutbildning i Sälenfjällsområdet Rapport nr:1.

Normann Richard (2000) *Service Management ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, upplaga 4:1, Liber AB, Malmö

Olve Nils-Göran, Petri Carl-Johan, Roy Jan, Roy Sofie, (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete, - metoder och erfarenheter*, Liber Ekonomi, Malmö

Patel Runa, Davidson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Samuelsson Lars *Controllerhandboken*, författarna och Industrilitteratur AB utgåva 8, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB

Smitt Raoul, Andersson Jan, Andelius Per, Edholm Örjan, Franke Ulf, Palm Håkan, Skog Rolf, Wettergren Örjan, Winström Håkan, Öhman Toivo, (2004) *VD AVTALET*, Näringsliv, Nordstedts juridik, Författarna och Nordstedts Juridik AB tryck: Elanders Gotab, Stockholm

Smitt Raoul, Wiberg Lars, Olwig Bengt, Riegnell Göran, Sjöstrand Mattias, (2002) *Belöningsystem- nyckeln till framgång*, författarna och Nordstedts Juridik AB, Stockholm

Svingstedt Anette *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig- En praktikers reflektioner*, I Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red.) (2005) *Servicemötet- Multidisciplinära öppningar*, Liber Ekonomi, Malmö

Westrup Ulrika, Eldh Christer, Sjöbeck Karin (2005) *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter* Lunds Universitet: Campus Helsingborg

Wilson Fiona (2000) *Organisation, arbete och ledning- en kritisk introduktion*, Liber AB, Malmö

Artiklar

Davis III Samuel (2005) *The Costumer Service Opportunity*, Lodging Hospitality, vol. 61 nr:14 pp. 36

Enz Cathy A (2001) *What Keeps You Up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers*, Cornell Hotell and Restaurant Administration Quartely vol. 42 nr:2 pp.38-45

Jacobsen Dag Ingvar (2000) *Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitement*, Managing Service Quality, vol. 10 nr:3 pp. 187-200

Lee-Ross Darren (1998) *A practical theory of motivation applied to hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 10 nr: 2 pp 68-74

Latham Gary P & Locke Edwin A (1979) *Goal Setting- A Motivational Technique that Works*, Organizational Dynamics vol:8 nr:2 pp 68-80

Reis Dayr och Peña Leticia (2001) *Reengineering the motivation to work*, Management decision, vol. 39 nr: 8 pp 666-675

Stamper Christina L och Van Dyne Linn (2003) *Organizational Citizenship A comparison between Part-time and Full-time Service Employees*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 44 nr:1

Warren Richard C (2005) *Ethics and Service Work*, The Service Industries Journal vol.25 nr8 pp 999-1014

Internetkällor

www.hrf.net starka löner för schysta avtal och villkor. Under rubrik viktiga frågor 2007-10-13

www.hrf.net Kollektivavtal under rubrik viktiga frågor 2007-11-27

www.scb.se ämnesområde: Arbetsmarknad tabell: Genomsnittlig grund- och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter sektor, yrke, kön och ålder år 2005-2006. 2007-12-02

Muntliga källor

Göran, hotelldirektör 2007-02-15

Martin, hotellreceptionist 2007-02-15

Linda, hotellreceptionist 2007-05-31

Kristina, receptionsanvarig 2007-05-31

Göran, vice receptionschef 2007-06-20

Mats, anställd HRF 2007-06-15

Bilaga 1

Intervjuguide Göran, hotelldirektör

Inledning

Vad har du för bakgrund?

Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?

Kommer du ihåg något tillfälle där du gett någon anställd extra mycket belöning?

Mål

Vad har ni för mål här på hotellet?

Hur ser strukturen ut (kommunikationsvägarna)?

Hur många receptionister är här?

Servicemötet

Vad är ett bra servicemöte?

Hur arbetar du för att säkerställa att servicemötet sker som du önskar?

Vilka är medarbetarnas befogenheter vid servicemötet?

Belöningsystem

Vad har ni för belöningsystem i dagsläget?

Är receptionisterna med i detta?

Vad karaktäriserar ett bra belöningsystem?

Vilka är för respektive nackdelarna med ert nuvarande belöningsystem?

Medarbetare

Hur ser medarbetarnas roll ut i verksamheten?

Har man sina egna ansvarsuppgifter?

Hur ser lönesättningen ut?

Hur ser rekryteringen ut?

Har ni förfrågningar om receptionisterna är nöjda med det som finns?

Ledarrollen

Hur arbetar du för att skapa en attraktiv arbetsmiljö/arbetsplats?

Hur arbetar du för att medarbetarna ska känna sig motiverade?

Bilaga 2

Intervjuguide Martin, hotellreceptionist

Inledning

Vad har du för bakgrund?

Hur kommer det sig att du valt detta yrke?

Vad gör du om fem år?

Kommer du på något tillfälle då du känt dig extra motiverad?

Kan du berätta om situationen?

Yrket

Kan du beskriva hur du introducerades till dina nya arbetsuppgifter som nyanställd?

Vad tycker du om ditt yrke?

Trivs du med ditt yrke?

Vad har du för ansvarsområden?

Vad har du för befogenheter?

På vilket sätt hjälper hotellet er med hur ni ska bemöta gäster?

Känner du att du har möjlighet att uppfylla de önskemål och förväntningar som gästen har?

Vad är det som påverkar hur du utför ditt arbete?

Kan du beskriva vad hotellet vill stå för (värderingar)?

Kan du beskriva företagets mål?

Ledning

Hur ser ditt förhållande till hotelldirektören ut?

Hur upplever du kommunikationen med denne?

Vad tycker du gör en bra hotelldirektör?

Hur tror du hotelldirektören ser på sina anställda?

Hur värderas din arbetsprestation?

Har du haft en chef som du har känt har sporrat dig, kan du berätta om den?

Hur bör chefen arbeta för att sporra dig?

Hur visas det att du har gjort något bra?

Känner du att du alltid kan uppfylla de krav hotelldirektören sätter på dig?

Belöningsystem

Berätta om ett gott arbete som du har blivit belönad för?

Hur många gånger har du blivit belönad för ett gott arbete?

Vad vet du om belöningsystem som finns?

Om du fick välja fritt hur skulle belöningsystemet för hotellreceptionister se ut?

Vilka är för respektive nackdelarna med ert nuvarande belöningsystem?

I vilka situationer blir ni belönade?

Vad händer om du tar ett beslut som leder till ett oönskat resultat?

Upplever du att det finns orättvisor angående belöningsystemen?

Om du hade gjort en extra bra insats hur vill du bli belönad för det?

Hur tror du andra medarbetare ser på belöningsystemet?

Hur tror du hotelldirektören ser på belöningsystemet?

Vilken slags belöning skulle få dig att anstränga dig lite extra i dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du en situation där du gjort något extra bra men inte får belöning?

Tror du att hotelldirektören vet vad som motiverar dig?

Arbetsplats

Hur trivs du med hotellkedjan du arbetar för?

Hur trivs du med dina kollegor?

Berätta om dina arbetsuppgifter?

Om du själv fått bestämma hur hade dina arbetsuppgifter sett ut?

Hur trivs du med kedjan?

Hur trivs du med dina kollegor så långt?

Får ni vid något tillfälle utvärdera er arbetsplats och arbetsuppgifter?

Hur ofta?

Har ni vid något tillfälle medarbetarsamtal?

Hur ofta?

Vad är viktigast för dig på en arbetsplats för att du ska känna dig motiverad?

Bilaga 3

Intervjuguide Kristina, receptionsansvarig och Linda, hotellreceptionist

Vad har du för bakgrund

Vad tror du den höga personalomsättningen beror på?

Har ni hög personalomsättning här?

Hur går rekryteringsprocessen till?

Hur många receptionister är fulltidsanställda?

Hur många är extra anställda?

Belöningsystem

Har ni ett belöningsystem i dagsläget?

Innefattas alla receptionisterna i detta system?

Vad är för/nackdelarna med detta system?

Vad tycker ni att syftet med belöningsystem för hotellreceptionister ska vara?

Vad ska grunden för ett belöningsystem vara?

Finns det någon problematik med service?

Vem ska mottagaren av belöningen vara individen/gruppen?

Vilken ska belöningsformen vara finansiell/ickefinansiell?

Vad anser ni om ansvarsområden som motivationsfaktor?

Hur kan man mäta service?

Vad motiverar dig?

Bilaga 4

Intervjuguide Göran, vice receptionschef

Inledning

Vad har du för bakgrund?

Hur kommer det sig att du valt detta yrke?

Kommer du ihåg ett tillfälle då du känt dig extra motiverad, berätta?

Ansvar

Vad har du för ansvarsområden?

Vad har du för befogenheter?

Känner du att du har möjlighet att uppfylla de förväntningar och önskemål som gästen har?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Ledarskap

Vad tycker du gör en bra hotelldirektör?

Hur värderas din arbetsprestation?

Hur bör chefen agera för att sporra dig?

Hur visas det att du har gjort något bra?

Belöningsystem

Har ni ett belöningsystem på hotellet i dagsläget?

Vad är för/nackdelarna med detta system?

Hur tror du dina receptionistkollegor ser på belöningsystemet?

Hur tror du hotelldirektören ser på belöningsystemet?

I vilka situationer blir ni receptionister belönade?

Vad anser du om att bli belönad som grupp?

Vilken slags belöning skulle få dig att anstränga dig lite extra i arbetet?

Hur upplever du en situation där du själv anser att du har gjort något extra bra men inte blir belönad?

Vad anser du syftet med belöningsystem ska vara?

Hur ska grunderna för belöningsystemet se ut?

Vad är viktiga punkter att ta hänsyn till?

Vilken borde vara belöningsformen finansiell eller icke finansiell, varför?

Ska belöningen vara individuell eller gruppbaserad?

Finns det skillnader med belöningsystem i servicebranschen än i till exempel produktionsbranschen?

Har ni hög personalomsättning på hotellet?

Tror du att ett belöningsystem hade kunnat minska den höga personalomsättning som finns?

Bilaga 5

Intervjuguide Mats, informatör HRF

Vad är lönen för en hotellreceptionist?

Vad tror du den höga personalomsättningen beror på?

Vad kan man göra för att minska personalomsättningen?