

Förord

Vi vill tacka våra respondenter, anställda inom receptionen och städavdelningen på Hotell Gothia Towers i Göteborg, för att ni tog er tid till intervjuer och att svara på enkätstudien. Ett särskilt tack till vår kontaktperson på hotellet, Charlotte Hagström för visat intresse och ett varmt bemötande.

Vi vill även passa på att tacka våra handledare, Gustaf Kastberg och Ilse Svensson de Jong på Lunds Universitet, Campus Helsingborg för många goda råd under arbetet med denna uppsats.

Helsingborg, maj 2011

Maja Backler, Anna Eriksson & Anne Richter

Sammanfattning

Denna studie handlar om motivation hos anställda inom hotellbranschen samt hur chef och ledning ser på detta fenomen. Ämnet valdes eftersom att författarna till studien anser att personalen inom hotellbranschen är en mycket viktig resurs och bör ses som värdefulla redskap för att uppnå de mål som organisationen har. Avsikten med denna uppsats är att undersöka hur man inom ledningen på ett stort hotell arbetar för att för att få en motiverad personalgrupp samt vad som gör anställda inom hotellbranschen motiverade att arbeta hårt och nå specifika uppsatta mål. Författarna till denna studie är även intresserade av att se om de finns någon skillnad av vad som motiverar olika personalgrupper på ett hotell. Studien valdes att genomföra på Hotell Gothia Tower i Göteborg. Gruppen ansåg Gothia Tower som passande eftersom det är ett mycket stort hotell med många anställda och en omfattande struktur. Att hotellet även planerar en utbyggnad som kommer göra hotellet till ett av Europas största gjorde studien ännu mer intressant. Studien har genomförts med hjälp av sju intervjuer och en enkätstudie på såväl anställda som chefer inom receptions- och städavdelningen. Studien har utförts med de mest använda teorierna inom motivationsforskning. Författarna har valt att utifrån sin frågeställning studera Hotell Gothia Tower, för att se hur pass användbara de valda teorierna är på just detta företag.

Studien har visat att den främsta motivationen hos de anställda är gästerna och att många av de anställda på hotellet har en stor inre drivkraft. De flesta motiveras av feedback och uppskattning. Belöning har visat sig vara mest effektivt när specifika mål ska uppnås. Studien har dessutom visat att det finns en skillnad med vad som motiverar de olika personalgrupper.



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Morot, piska eller inre drivkraft?

En studie om motivation i hotellbranschen

Maja Backler

Anna Eriksson

Anne Richter

Handledare:

Gustaf Kastberg

Ilse Svensson de Jong

Kandidatuppsats, 15 hp

VT 2011

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Disposition	7
2. Teori	8
2.1 Vad är motivation?	8
2.2 Inre och yttre motivation	9
2.3 Innehållsteori.....	9
2.3.1 Maslows behovs pyramid.....	10
2.3.2 Alderfer's ERG teori	10
2.3.3 Herzbergs tvåfaktor teori.....	10
2.3.4 McClelland's teori.....	11
2.4 Processteori	11
2.4.1 Expectancy teori - teorin om förväntan.....	12
2.4.2 Equity theory- teorin om rättvisa	12
2.4.3 Mål	13
2.5 Belöningar	13
2.6 Feedback och chefs roll	15
2.7 Olika faktorer som motiverar	15
2.8 Sammanfattning	18
3. Metod	19
3.1 Val av metod	19
3.2 Deduktiv ansats	20
3.3 Kvalitativ intervju	20
3.4 Intervjuguide	22
3.5 Trovärdighet och tillförlitlighet av intervjuens resultat	22
3.6 Enkätstudie	23
3.7 Reliabilitet och validitet i enkätundersökningen.....	24

3.8 Äkthet och användbarhet av studien	24
4. Avhandling	26
4.1 Företagspresentation Gothia Towers	26
4.2 Sammanställning av Empirin	27
4.2.1 Mål	27
4.2.2 Feedback.....	28
4.2.3 Belöningar	29
4.2.4 Inre motivation och drivkraft	30
4.2.5 Enkätundersökningen	32
4.3 Analys.....	34
4.3.1 Hur arbetar man inom ledningen på ett stort hotell för att få en motiverad personalgrupp?	34
4.3.2 Vad är det som gör de anställda inom hotellbranschen motiverade att arbeta hårt och nå företagets mål?.....	36
4.3.3 Vilka är skillnaderna mellan vad som motiverar olika personalgrupper inom hotellbranschen?.....	38
4.3.4 Slutsats på analysen.....	40
5. Sammanfattande Del	42
5.1 Slutsatser	42
5.2 Diskussion	44
6. Källor.....	45
Bilagor	48
Bilaga 1- Intervjufrågor.....	48
Bilaga 2- Enkäten	50
Bilaga 3- Enkätanalysen.....	54
Bilaga 4- Sammanställning av enkätfråga 13.....	59
Bilaga 5- Stapeldiagram av enkätfråga 14	60

1. INLEDNING

I denna del presenteras bakgrunden till problemet som uppsatsen behandlar och orsaken till varför det är av intresse att studera. Fortsättningsvis redogörs för syfte och frågeställningar. Slutligen ett stycke om uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Trots att personalen är den största, viktigaste och dyraste resursen de flesta tjänsteföretag har brottas fortfarande stora delar av servicebranschen med att skapa större lönsamhet, inte minst inom hotell- och restaurangbranschen (Englund, Fierro, 2006). Ofta beror detta på den stora andelen unga inom branschen vilka ser anställningen som ett steg på vägen till något annat. Dessutom har servicebranschen långt många fler visstidsanställda än någon annan bransch ([SCB hemsida](#), läst 2011-05-14). Med detta som bakgrund är behovet och vikten av motiverad personal tydlig. Det finns många faktorer, både ekonomiska och emotionella, som kan göra att personalen känner sig motiverad. De ekonomiska handlar ofta om lön, och olika typer av belöningar medan de emotionella handlar mer om trivsel, uppskattning, erkännande och utveckling. Motiverad personal presterar också bättre och även det leder till ökad lönsamhet.

Motivation är summan av allt det som driver en person till handling. Ordet motivation kommer ifrån engelskans ”motive” som i sin tur härstammar från det latinska verbet ”movere”, to move. Så ett motiv är någonting som ”förflyttar dig till handling” (Adair, 2009). Motivationsteorin delas in i två delar, inre och yttre faktorer. Med inre motivation menas faktorer som är förankrade i individen och i det som personen uppfattar som meningsfullt som till exempel personlig utveckling, tillfredsställelse och personliga mål. Yttre motivation är yttre faktorer som en individ drivs av, exempelvis belöningar (Boëthius & Ehdin, 1994).

Motivation som begrepp och fenomen har studerats av många i olika sammanhang och ur olika vinklar. I denna uppsats behandlas begreppet motivation med fokus på just hotell. Vi som skrivit denna uppsats har alla varierande erfarenheter av servicebranschen i allmänhet och hotellbranschen i synnerhet. En sak har vi gemensamt och det är insikten av hur avgörande det är med motiverad personal inom en bransch med så hög stress, obekväma arbetstider och ofta monotona, slitsamma arbetsuppgifter. Vi har också sett hur spänningar mellan olika personalgrupper kan uppstå vilket ofta lett till minskat motivation. Det är också lätt att låta all servicepersonal bli en och samma gråa klump som behandlas lika i ett företags motivationsstrategi. Därför är det även vår ambition att finna de skillnader som troligtvis finns mellan olika personalgrupper på ett hotell.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att studera hur personal på ett hotell motiveras och på vilket sätt mål påverkar denna motivation. Därutöver ska skillnader mellan avdelningar med helt olika arbetsuppgifter studeras och således har avdelningarna reception och städ valts ut. Temat är intressant för samhällsforskningen och användbart för hotellbranschen eftersom motivering av hotellpersonal har effekt på företagets lönsamhet och personalomsättning. Både inom teorin och i verkligheten upplever gruppen att skillnaden mellan olika avdelningar ignoreras och det är därför en anledning till varför gruppen vill ta upp frågan. Författarnas önskan är att med denna studie bidra till motivationsforskningen och utveckla nya tankar kring motivation på ett större hotell.

Vi har valt detta ämne av den anledningen att vi anser att inom serviceföretag, inte minst hotell, är personalen en mycket viktig resurs och bör ses som värdefulla redskap för att uppnå de mål som organisationen har (Mullins, 2001, s 223).

Vi ställer oss följande frågor:

- Hur arbetar man inom ledningen på ett stort hotell för att få en motiverad personalgrupp?
- Vad är det egentligen som gör de anställda inom hotellbranschen motiverade att arbeta hårt och nå företagets mål?
- Vilka är skillnaderna mellan vad som motiverar olika personalgrupper inom hotellbranschen?

1.3 Disposition

Inledningsvis har vi beskrivit bakgrunden till uppsatsens problem och orsaken till varför det är av intresse att studera just detta. De frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen har också presenterats. I kapitel 2 beskrivs de teorier som ligger till grund för analysen. Sedan följer ett metodkapitel som förklarar det tillvägagångssätt studien gjorts på, de metoder som använts samt anledningen till valet av metoderna. Därefter följer kapitel 4 vilket inleds med en presentation av Gothia Towers, det hotell som valts ut till fallstudien och därpå följer en redogörelse för empirin. Vidare analyseras det insamlade materialet med de teorier som redogjordes i föregående kapitel som grund. Slutligen i det femte och sista kapitlet presenteras en avslutande slutsats och diskussion samt förslag till vidare forskning. Allra sist finner läsaren källförteckning och bilagor.

2. TEORI

I denna del av uppsatsen kommer relevanta teorier kring ämnet redogöras. Inledande kommer en allmän introduktion kring ämnet motivation. Vidare den inre och yttre motivationen för att sedan går över till innehållsteorier och processteorier. Därefter teorier kring mål, belöning och feedback tas upp. Avslutningsvis redovisas andra motivationsfaktorer och en kort sammanfattning.

2.1 Vad är motivation?

Motivation är enligt Svenska akademien det sätt en viljeakt bestäms av olika motiv(svenskaakademien.se). Det kan också förklaras med summan av allt det som driver en person till handling. Motiven är ofta grundade på personens behov, önskningar, förväntningar eller känslor som leder till att agera på ett visst sätt (Adair, 2009). Motiv är nödvändiga för handling men inte tillräckliga i sig själva. För att en handling ska ske, måste ett beslut tas eller viljan engageras. Det som orsakar våra handlingar stämmer inte alltid överens med våra egna motiv (svenskaakademien.se). Men med motivation stimuleras intresset till handling hos en person. Att motivera betyder att man ger en person ett motiv eller incitament att göra något, på detta sätt skapas ett beteende. Att arbeta aktivt med motivation eller stimulans leder till bättre prestation, initiativförmåga och större ansvarstagande i arbetet. Görs detta på rätt sätt hjälper det företaget att nå sina mål och få en ökad lönsamhet (Insight Lab, 2003). Varje bransch har olika förutsättningar och därför även skilda motivationsskapare. Inom servicebranschen är det av stor vikt att ha motiverad personal då de är företagets största resurs och det är deras agerande och beteende som i slutändan påverkar och är en del av gästens upplevelse (Mullins, 2001, s.223-265).

Ordet stimulans kommer från det latinska ordet för att egga och använda sig av en ”stål-tippad” pinne för att få djur att gå mot sin vilja eller önskan exempelvis en orörlig åsna. Ett sätt att få det att röra sig är att använda sig av en piska och det andra sättet är att locka med en knippa morötter. (Adair, 2009, Boëthius & Ehdin, 1994). Allt sedan arbete påbörjades har människor använt sig av en kombination av hot och belöning för att få andra människor att göra som de vill. På slavarnas tid användes nästan enbart ”piskan”, det vill säga hot. Under industrialismens tid fick detta sätt att se på motivation stort inflytande i arbetslivet genom ”Taylorismen” och Scientific Management. Kärnan var att chefer tänker och medarbetare arbetar. Arbetarna behandlades som ”åsnor” som måste ”mutas” för att bidra med lösningar och idéer (Adair, 2009).

Under den senare delen av 1900-talet genomgick idén om motivation en fundamental förändring. Om människor behandlas som åsnor kommer de att prestera som åsnor. Om de ska prestera bättre måste de vara självdrivande och motiverade på annat sätt än genom mutor (Whitmore, 2009). Den moderna tidens många motivationsteoretiker har försökt förklara människors beteenden på olika sätt medvetna om att hon varken är beräknelig eller rationell. De flesta teorier har dock det gemensamt att motivation kan definieras som en inre drivkraft (Riley, 1995) Därför har diskussionen om inre och yttre motivation vuxit fram.

2.2 Inre och yttre motivation

De behov och förväntningar som är grunden till människans beteende och bildar basen till den motiverande drivkraften kan delas in i två kategorier:

Yttre motivation: Denna relaterar till materiella belöningar som till exempel betalning och förmåner, mat, arbets säkerhet, befördring och arbetsförhållanden. Med yttre motivation försöker man stimulera den drivkraft som får en person att utföra en handling för att någon annan vill det.

Inre motivation: Denna relaterar till psykologiska belöningar och syftar till att uppfylla behoven av tillhörighet, intresse, glädje och självförverkligande. Det sägs att den inre motivationen är en medfödd strävan att söka efter utmaningar och utöka sin förmåga och får en person att utföra handlingar för att den själv vill det. Man skulle kunna säga att ideala förutsättningen för en hög prestationsnivå är när inre motivation är hög och den rätta typen av yttre motivation är stor (Mullins, 2001, s.223-265, Clegg, 2007, Rynes & Gerhart, 2000).

Idag rör sig motivationsteorier alltmer om hur man ska få människor att arbeta för företagets bästa fastän det inte ligger i deras egen intresse. I nyare motivationsansatser läggs mycket tonvikt på tillfredställelsen av behov, dessa teorier kallas ofta för innehållsteorier. För att utveckla dessa vidare har så kallade processteorier uppstått vilka lägger mer fokus på de olika processer som ingår i motivationen (Clegg, 2007).

2.3 Innehållsteori

Innehållsteorier handlar om vad som motiverar en person att arbeta, de identifierar människors behov och de mål de har för att tillfredställa sina behov. I detta stycke presenteras några exempel på sådana teorier; Maslows behovspyramid, Alderfers ERG teori, Herzbergs två faktors teori och slutligen McClellands teori om prestation.

2.3.1 MASLOWS BEHOVS PYRAMID

Maslows behovspyramid belyste flera intressanta aspekter på mitten av 1900-talet. Sedan dess har den ”spökat” på många ställen inom motivationsforskningen. Maslow identifierade fem uppsättningar av behov, som han ansåg vara i en dynamisk relation eller hierarki: 1, Fysiologiska behov: hunger, törst och sömn. 2, Behov av säkerhet och trygghet. 3, Sociala behov: Kärlek, vänskap och gemenskap. 4, Självkänsla: självrespekt, prestation, status, erkännande och uppskattning. 5, Självförverkligande: tillväxt och personlig utveckling. Det han menade, som också blivit mycket kritiserat, var att behoven på lägre nivå är de primära behoven och dessa måste vara tillfredsställda innan man kan tillfredsställa behov på högre nivå. Maslows pyramid används ofta för att förklara varför olika behov och motiv kan förväntas fungera i olika situationer och utgör en skiss över de individuella behov som en ledare bör känna till i sin relation till alla i arbetsgruppen (Adair, 2009).

2.3.2 ALDERFER'S ERG TEORI

Alderfer's teorier finns citerade i Hospitality Management and Organisational Behaviour(2001). Alderfers modell är en modifierad variant av en behovshierarki som sätter ihop de fem behovsnivåerna till en sammanhängande enhet vilken bygger på tre centrala uppsättningar av behov; existance (existens), relatedness (förbindelse/relation) och growth (tillväxt). Existensbehov syftar på att upprätthålla personen existens och överlevnad. Dessa täcker de psykologiska och säkerhetsbehoven av materiell karaktär. Förbindelser avser de relationer till den sociala omvärlden och därmed behov för kärlek, tillhörighet och meningsfulla interpersonella relationer som täcker behoven för säkerhet och uppskattning. Tillväxt och därmed utveckling åsyftar på behovet för utvecklingen av ens potential och täcker behoven för självkänsla och självförverkligande. Till skillnad mot Maslow som anser att behoven på lägre nivå måste vara tillfredsställda för att individen ska kunna fortsätta mot behoven på högre nivå, menar Alderfer att en person normalt går igenom alla steg i hierarkin men det måste inte nödvändigtvis vara steg för steg. Han hävdar även att människor motiveras olika mycket av olika behov (Mullins, 2001, s.223-265).

2.3.3 HERZBERGS TVÅFAKTOR TEORI

Herzbergs teori behandlar arbetsmotivationen och har sin utgångspunkt i empiriska undersökningar vilka visar på faktorer i arbetet som leder till antingen tillfredställelse eller missnöje. Till skillnad mot Maslow och Alderfer som anser att varje individ har ett antal behov som måste tillfredställas för att uppnå motivation och prestation, anser Hertzberg att de

faktorerna kan delas in i två grupper: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. ”Hygien faktorer” framkallar missnöjdhet när de uteblir men skapar ingen ökad motivation om de uppfylls. Ett bra exempel är lön, den ses som självklar och en avsaknad av den leder till ett stort missnöje, däremot kan den enligt denna teori inte användas för att öka motivationen.

Även goda arbetsförhållanden, arbetsledning och vissa förmåner kan ses som hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna däremot kan inte framkalla missnöje utan endast arbetstillfredsställelse. Exempel på sådana är; arbetsinnehåll, befordran, erkännelse och ansvar i arbetet (Hertzberg et al, 1999). Inom servicebranschen finns flera delar som innebär monotont arbete, till exempel hotellstädning. Just inom dessa delar är det ännu mer av vikt att kontinuerligt kunna motivera personalen att göra ett bra jobb. Herzbergs teori har kritiserats för att inte stämma in på denna typ av personal då de ofta värdesätter just hygienfaktorerna och inte har lika stora förväntningar på det som Herzberg kallar motivationsfaktorer (Mac Queen, 1982).

2.3.4 MCCLELLAND'S TEORI

Föregående teorier bygger på olika faktorer som skapar motivation hos människor. McClellands teori fokuserar på motivation för prestation. McClelland delar upp individer i två grupper: de med låga prestationsbehov och de med höga prestationsbehov. Han kallar de i personalen som åstadkommer mycket för ”high achievers”. För dessa personer är pengar viktigt men dess värde är av en mer symbolisk karaktär då man har uppnått ett mål, en slags respons på prestationen. Dessa personer brukar inte stanna länge i företag som inte betalar väl för bra prestationer. Som motsats blir belöningar i form av pengar motivation för de med låg prestationsnivå.

Det finns fyra vanliga kännetecken hos personer med höga prestationsbehov: De är mer innovativa, vill gärna arbeta under personligt ansvar, ha måttliga prestationsmål, samt erhålla klar och entydig feedback. I en bransch där det krävs starka samarbeten personalen emellan är det viktigt att personalen inte enbart motiveras att prestera maximalt på individuell nivå enligt McClelland utan att fokus läggs på maxprestation inom gruppen (McClelland, 1987).

2.4 Processteori

Processteorier behandlar motivationens process och identifierar relationen mellan olika faktorer som motiverar människor. Teorier som ingår som belyses här är: Teorin om förväntan, teorin om rättvisa och Mål teorin (Mullins, 2001, s.223-265).

2.4.1 EXPECTANCY TEORI - TEORIN OM FÖRVÄNTAN

Victor Vroom (1964, i Adair, 2009) argumenterar för att motivation är mer ett resultat av medvetna förväntningar än en respons på stimulans och att förväntningar är den drivkraften som leder till önskat resultat eller mål. Teorin om förväntan visar på att en person är motiverad att välja ett specifikt beteende i förhållande till andra beteenden på grund av vad den förväntar att resultatet av det valda beteendet kommer att bli. Människan ses som egoistisk eftersom den beter sig på visst sätt för att uppnå resultat för sina egna behovs skull.

Styrkan i motivationen för att en viss åtgärd ska genomföras beror bland annat på den subjektiva sannolikheten att uppnå det förväntade resultatet (John Adair, 2009).

Här spelar också belöningar en stor roll, den anställde förväntar sig en viss belöning för ett visst arbete och är därmed motiverad att utföra arbetet för att sedan få sin belöning. Om inte belöningen eller bonusen är tillräckligt eftertraktad så sänks graden av motivation. Man kan jämföra det med att en chef och en anställd ingår ett sorts psykologiskt kontrakt den dagen anställningen sker, det vill säga att om den anställdes tänkta prestation stämmer överens med chefens förväntningar är kontraktet stabilt. Förväntningarna ändras dock över tiden och därmed även människors beteenden (Riley, 1995; Adair, 2009).

Kritik som har nämnts mot teorier om förväntan är att de förutsätter att människor är rationella och alltid medvetna av sina behov. Teorin visar oss dock att för att reagera på en stimulans, även om det är subjektiv, så måste personalen verkligen veta vad den innebär och att tydlig kommunikation således är viktig (Riley, 1995).

2.4.2 EQUITY THEORY- TEORIN OM RÄTTVISA

Denna teori belyser de känslor av skuld, frustration, avundsjuka och ångest som uppstår när människor jämför sig med andra. Människan strävar efter att återställa rättvisa när hon känner orättvisa och detta strävande är grunden för hennes beteende. Denna process är baserad på förhållandet mellan insatsen och det individen får ut av den (input och output) som sedan jämförs med andra. Om den man jämför sig med har ett bättre förhållande uppstår orättvisa och den som känner det kommer antingen att försöka återställa rättvisan eller ändra sin uppfattning på något vis. Adams, författaren till denna teori, nämnde möjliga beteenden i denna situation. Förändrade inputs som förändrad prestation kvalitetsmässigt eller genom frånvaro, förändrade utan att öka sin prestation så som krav på högre belöningar, status, uppmärksamhet osv. Det tredje möjliga utfallet kan bli en förvrängd uppfattning av inputs eller outputs. Slutligen kan personalen säga upp sig eller påverka andra att prestera mindre

eller säga upp sig, då ändras jämförelseobjektet och man hittar någon på samma nivå att jämföra sig med (Mullins, 2001, s.223-265).

2.4.3 MÅL

Målteorin är till stor del baserad på Edwin Lockes arbete och dess grundläggande slutsats är att människors mål bestämmer deras beteende. Alla mål har ett innehåll och en svårighetsgrad. Innehållet kan variera från vagt och otydligt till specifikt. Svårighetsgraden beror på förhållandet mellan personen och uppgiften/målet, det vill säga hur stor chans personen har att kunna nå målet. Många tenderar dock att justera sin insats i förhållande till målets svårighetsgrad. "Gör ditt bästa" mål kan i vissa situationer ge mer tillfredsställande prestationer än specifika och svåra mål. Gruppmaal kan vara bättre än individuella mål eftersom det kräver samarbete i gruppen. Så länge gruppen jobbar tillsammans när helst det behövs kan specifika och svåra mål ge bättre prestationer än "gör ditt bästa" mål.

Avgörande är dock nivån av överlåtelse, utan överlåtelse blir inga mål uppfyllda. Att övertyga medarbetare att det är möjligt eller viktigt och bra att nå målen hjälper till att skapa den överlåtelse som krävs. Målinriktat beteende hos ledningen resulterar i framgångsrikt målinriktat handlande hos personalen.

Det finns ett samband mellan framgång och tillfredsställelse vilket innebär att när en person lyckas med att nå ett mål blir den ofta motiverad att fortsätta och nå nya mål (Latham & Locke, 1991).

2.5 Belöningar

En välanvänd metod för att motivera anställda är att ge dem belöningar av olika slag, vanlig lön är en form av belöning men bonusar, förmåner och gåvor är andra vanligt förekommande former. Dessa kallas för yttre belöningar, exempel på inre belöningar är uppmuntran, utmaningar och feedback. (Lawler, 1994).

Metoden med monetära belöningar härstammar från den tid då man utgick från att arbetare måste mutas enligt Taylorismens idé (Östberg et al, 2010). Numera ser man det som naturligt med lönesystem som kopplar ihop personalens ersättning med arbetsinsatsen och företagets resultat. Detta baseras på företagets långsiktiga strategi (Smitt et al, 2002).

En undersökning av Sifo visade att personalens inkomst påverkade inställningen till olika förmåner. Desto lägre inkomst, desto viktigare var förmåner för personalen. Förmåner gör personalen välvilliga, men styr inte mot mål (Smitt et al, 2002).

Belöningsystem påverkar företagets kultur, skapar ett gemensamt mål och ger personalen någonting att identifiera sig med. Det är viktigt att lyfta fram argumenten med

belönningssystemet och förmedla de till varje målgrupp. Viktigt är också en ständig återkoppling och reflektering av systemet så att det hålls aktuellt.

Alla värderar positiv uppskattning, inte minst när vi arbetat hårt. Om vi att känner oss osedda, obetydliga och obelönade faller motivationen och energin försvinner. Uppskattning kan ges både på formella och informella sätt. För att uppskattningen ska vara av värde, måste den vara genuin och trolig. Att ge den publikt, på ett möte eller på en publik anslagstavla förstärker den. En gåva är ett sätt att visa uppskattning på ett konkret sätt, gåvan symboliserar värdet av det som gjorts.

Pengar har en strategisk mening för de flesta människor, inte minst ett mått på erkännande och uppskattning för betydelsen av deras insats. Pengarnas motiverande effekter tenderar dock att avklinga och de är inte alltid den bästa belöningen. De inre motivationsfaktorerna ses allt oftare ha längre livslängd och väsentlighet i arbetet än de yttre. Incitamentsprogram spelar en roll i den totala motivationsstrategin, men är mer användbara för att visa erkännande och tacksamhet för utfört arbete än att motivera mot ett specifikt mål. Kostnaden att använda sådana program måste alltid mätas mot fördelarna (Adair, 2009).

Ett annat sätt är att ge anställda bekräftelse är att fira framgångar tillsammans, till exempel med tårta, en god middag ute på restaurang eller andra presenter. Det är inte kostnaden som är viktig utan gesten att göra något för personalen. En allt för stark fokusering på monetära belöningar kan få personalen att känna sig kontrollerad (Schou, 1991 i Assarsson & Oelker, 1993).

Viktiga aspekter att vara medveten om vid belöning är rättviseproblemet, samarbete kan motverkas och interpersonella relationer skadas. Det kan i vissa fall vara svårt att identifiera vem som egentligen ska belönas, och hur mycket. Belöningar givna på rätt sätt kan däremot uppmåna till samarbete, fokusera de anställda på nyckelåtgärder för att öka produktiviteten, engagera dem i företagets verksamhet och koppla ihop deras personliga mål med organisationens resultat (Östberg et al, 2010). Det är viktigt att personalen uppfattar belöningen som rättvis i förhållande till deras arbetsinsatser. Ledningen bör därför komma fram till vad som motiverar personalen tillsammans med dem och utifrån det arbeta fram ett belönningssystem med relevanta mätningpunkter (Hagemann 1993 i Assarsson & Oelker, 1993) .

Ett rätt utformat belönningssystem motiverar prestation och hjälper till att attrahera och behålla personal. En sådan består av direkt compensation som lön och bonus men även indirekt compensation som förmåner. Genom en del studier har det visat sig att front line personal i hotellindustrin finner förmåner mer attraktivt än bara lönen. Å andra sidan förlorar förmåner sin attraktivitet vid en högre lön. För hotellindustrin betyder det alltså att front line

personal som oftast har en lägre lön motiveras som mest av en blandning av indirekt och direkta kompensationer och därför inte bara motiveras av pengar (Namasivayam et al, 2006). Människors behov är fortfarande den bästa förklaringen till vad som aktiverar deras beteenden. Då behoven är både materiella och icke materiella måste effektiva organisationer använda både yttre och inre belöningar. Belöningarna i sig fungerar också som en slags feedback (Assarsson & Oelker, 1993).

2.6 Feedback och chefs roll

Feedback är om den används på rätt sätt ett effektivt redskap för att skapa motivation hos personalen, både för att den ger det erkännande och uppskattning som de behöver men också för att den som regel inte kostar något mer än tid. Genom feedback känner sig personalen sedda och får hjälp till att utvecklas vilket bidrar till att organisationen utvecklas och resultatet förbättras. Dessutom får chefer veta mer om sina medarbetares attityder, trivsel, företagskunskap samt deras utvecklingspotential. Feedback leder ofta till att de anställda blir tryggare och vågar mer. Trygg personal som trivs tenderar också till att vara mindre sjuka (König, 2007).

Anledningen till feedbacken är ofta att man vill se ett förändrat eller förbättrat beteende. Det är då viktigt att den är rak, tydlig, ärlig, trovärdig och aktuell. Tillrättavisning bör mixas med uppmuntran och framställas som frågor snarare än påståenden för bästa resultat.

Enligt Locke är feedback i sig själv enbart information som inte har några givna konsekvenser alls. Som alla andra fakta beror dess effekter på hur den presenteras och vilka beslut som tas på grund av den. Att studier ofta visar på positiva effekter av feedback är bara för att människor ofta sätter nya mål i samband med den. Feedback som inte skapar nya, högre mål leder inte till ökad motivation eller bättre prestation. Feedback och mål fungerar som mycket effektivare motivationsfaktorer tillsammans än fristående från varandra. Positiv feedback leder ofta till bättre självförtroende men inte alltid till bättre prestationer då sådan feedback egentligen bara talar om att allt är bra som det är (Latham & Locke, 1991).

2.7 Olika faktorer som motiverar

Motivationsteorierna visar på en mångfald av faktorer och det är kombinationer av dessa faktorer som skapar motivation. Traditionellt har verktyg för att höja motivationen varit materiella belöningar vilket inte stämmer helt överens med den breda synsättet i forskningen. Schou har genom en svensk studie om företags förmåga att motivera medarbetarna och styra in motivationen i en för företaget önskvärd riktning tagit fram ett motivationssystem. Detta

sorterar olika faktorer som påverkar arbetsmotivation i motivationsfaktorer, styrfaktorer och individfaktorer. Han tillägger att det är svårt att dra en gräns mellan styr- och motivationsfaktorer (Schou, 1991 i Assarsson & Oelker, 1993).

Styrfaktorer; till exempel mål, återkoppling och utvecklingssamtal.

Motivationsfaktorer; arbetsuppgifter, arbetsklimat, belöningsystem, ledarskap, organisationsstruktur, kundkontakt, utvecklingsmöjligheter med mera.

Individfaktorer; ålder, förhållanden utanför arbetet, personliga drivkrafter, utbildning och kompetens.

Schou poängterar också att de faktorer som påverkar arbetsmotivation också påverkar företagets resultat i sin tur (Schou, 1991 i Assarsson & Oelker, 1993).

Samtidigt som många forskare talar om motivationsfaktorer finns det de som menar att motivation grundläggande enbart kommer inifrån människan själv och att det är yttre stimulansfaktorer som får henne att skapa en egen motivation eller att bli omotiverad. En av dessa är Freemantle, han har genom en omfattande internationell studie tagit fram 17 olika kluster av stimulansfaktorer, många av dem kan kopplas med inre motivation men några hör samman med yttre motivation, här kallade intern stimulans och extern stimulans. Det är djupa processer, minnen etcetera som vid olika former av stimulans leder till olika beteenden. Alla människor har ett personligt kontrollsystem som inte bara kommer från hjärnan utan även från hjärtat och själen. Värderingar, känslor och tro styr reaktionen på en stimulans och personen kan respondera automatiskt eller efter noga övervägande. Därför är det viktigt att förstå vad som stimulerar ett visst beteende inte bara själva beteendet (Freemantle, 2001).

17 kluster av stimulansfaktorer:

1. Ambition: Hopp, drömmar, utmaningar, visioner, mål, uppdrag, framgång och seger.
2. Lärande: Personlig utveckling, förbättring, kunskap.
3. Upptäckande: Uppenbarelse, nyfikenhet, ifrågasättande.
4. Fritid och nöje: Underhållning, spel, sport, avkoppling.
5. Monetär: bonus, Priser, belöningar, betalningar.
6. Personligt värde: Uppskattning, uppmärksammande, värderad.
7. Inspiration: Konst, musik, skrivande, kreativitet, snilleblixtar.
8. Altruistisk: Omsorg, omtanke, givande, göra gott, filantropi.
9. Social: Familj, kärlek, gemenskap, team, att vara med människor, kommunicera.
10. Grundläggande: Överlevnad, hälsa, mat, sex, aktivitet.
11. Emotionell: Känslor, passioner, drivkrafter, strävan, önskningar.

12. Begär: Order, instruktioner, befallningar, hot, förfrågningar.
13. Miljö: Dekor, möbler, ljus, ljud, utrymme, atmosfär, klimat.
14. Frihet: Val, risk, personligt beslutsfattande.
15. Negativt: Misslyckande, misstag, kritik, problem.
16. Förändring: Tappa rutin, nytt jobb, resande, nya utmaningar, nya människor.
17. Andlig: Förstå och uttrycka sig själv, principer, tro, värderingar.

Enligt undersökningen dominerar fem av klustren; ambitioner, personligt värde, altruism, emotionella värden och sociala värden (Freemantle, 2001).

Bortsett från motivationshöjande faktorer så finns det även de som sänker motivationen och som måste beaktas lika mycket av ledningen (Insight Lab, 2003). Några av de vanligaste och viktigaste ur ett ledarskapsperspektiv är:

1. Orättvis behandling.
2. Låg känsla av delaktighet.
3. Orealistiska mål och felaktiga förväntningar från ledningen.
4. Oklara arbetsuppgifter, regler och mål.
5. Brist på nya utmaningar och överkvalificerade medarbetare.
6. Tröghet, byråkrati och oklar struktur, bristande förtroende för ledningen.
7. Skandaler, bristande etik och moral som gör att personalen inte är stolta över sin arbetsplats.
8. Överdriven kontroll och detaljstyrning vilket minskar initiativlusten.
9. Över och underbelastning.
10. Nepotism och favorisering.
11. Oro och osäkerhet inför framtiden samt bristande trygghet kring arbetsplatsen.
12. Brutna löften från chefens sida, hot, svag koppling mellan arbetsresultat och erkännande.
13. Bristande kommunikation och begränsat ansvar (Insight Lab, 2003).

En ytterligare faktor som kan göra personalen omotiverad är ensidiga och hårt styrda arbetsuppgifter. Enligt Gardell (1977) kan anställda som har lite möjlighet att påverka sitt arbete riskera att bli passiva och förlora initiativkraften. Självbestämmande däremot leder till mer engagemang och arbetsglädje (Assarsson & Oelker, 1993).

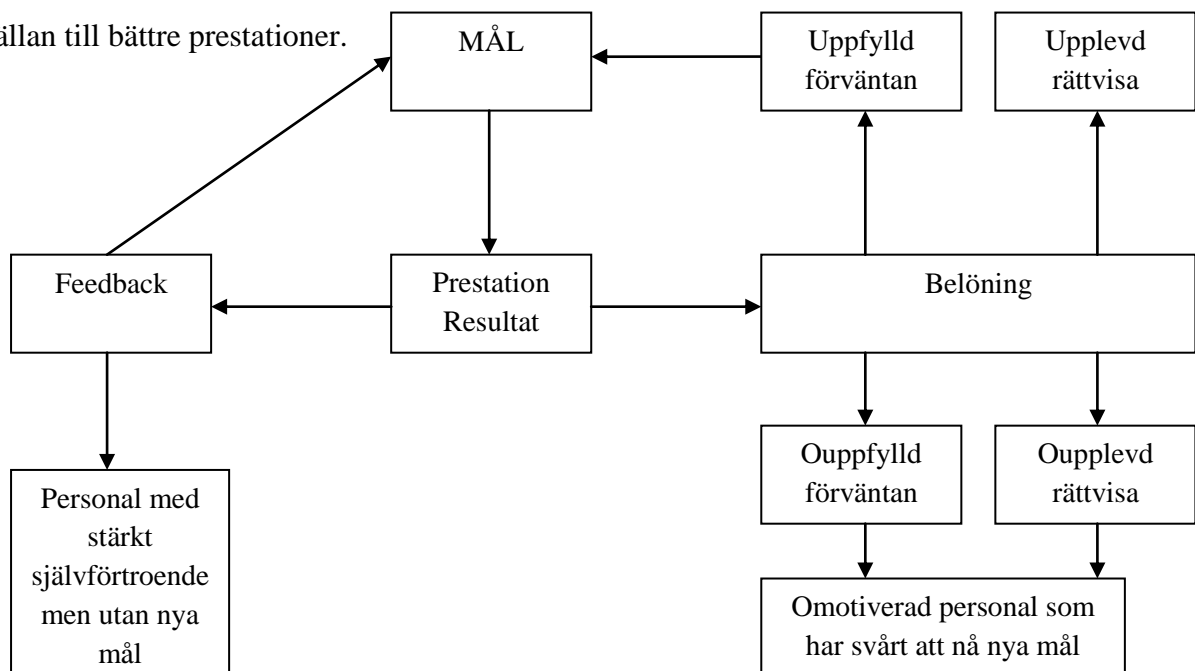
Varje bransch har olika förutsättningar och därför även skilda motivationsskapare. Inom servicebranschen är det av yttersta vikt att ha motiverad personal då de är företagets största resurs och det är deras agerande och beteende som i slutändan påverkar och är en del av kundens/gästens upplevelse (Mullins, 2001, s.223-265).

2.8 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen består i stort av innehållsteorier, processteorier och därefter några teorier som kan ligga till grund för de incitament man som företag skulle kunna använda för att förstärka motivationen hos personalen. Innehållsteorierna beskriver hur behov av olika slag och nivå leder till motivation hos människor. De faktorer som gör en person motiverad varierar i förhållande till vad som är viktigt och mindre viktigt för den personen.

Maslows behovspyramid	Aldefers ERG teori	Herzbergs tvåfaktor teori
Behov av självförverkligande	Behov av att växa (Growth)	Motivationsfaktorer
Behov av självkänsla	Behov av relationer (Relatedness)	Hygienfaktorer
Behov av kärlek och gemenskap		
Behov av säkerhet	Existensbehov (Existence)	
Fysiologiska behov		

Den process som leder till motivation påverkas också av olika faktorer såsom förväntningar och rättvisa samt vilka mål som personen har. När ett mål sätts uppstår automatiskt förväntningar om det presterade resultatet och den eventuella belöningen det ska leda till. Om förväntan uppfylls leder det till ny motivation för nya mål men om förväntan inte blir besvarad leder det dessvärre till försvagad motivation. När belöningar används är det också viktigt att ta hänsyn till den känsla av orättvisa som kan uppstå när berörda personer jämför sig med varandra. Förutom belöningar är feedback ett välanvänt incitament för att motivera personer att prestera men feedback utan nya mål leder, enligt Locke och Latham (2001) alltför sällan till bättre prestationer.



David Freemantles 17 kluster har legat till grund för en stor del av det empiriska materialet i denna studie och de ger en bred bild av olika faktorer som motiverar personal.

3. METOD

I denna del presenteras en förståelse för uppsatsens angreppssätt och val av metod. Här redogörs även för hur datainsamlingen och urvalsprocessen har genomförts samt studiens tillvägagångssätt.

3.1 Val av metod

Syftet med uppsatsen ligger till grund för valet av metoder för den empiriska studien. Gruppen har valt att utifrån sin frågeställning studera ett företag inifrån för att se hur pass användbara de valda teorierna är på just detta företag. Då hotell- och restaurangbranschen är inriktningen till författarnas utbildning och likaså gruppens stora intresse föll valet på att undersöka ett hotell. Efter att diskuterat vilket typ av hotell som skulle passa kom gruppen fram till att det behövde vara ett stort hotell med mycket personal och en omfattande struktur.

I Göteborg finns det som idag är Skandinaviens största hotell; Gothia Towers. När företaget undersökts närmare upptäcktes att de planerar en utbyggnad vilket kommer göra hotellet till ett av Europas största hotell. Det gjorde studien ännu mer spännande.

När en grupp eller en social enhet studeras ingående för att i ett händelseförlopp under kortare eller längre tid få svar på en eller flera frågeställningar kallas det fallstudie (Olsson & Sörensen, 2001, s.86). Gothia Towers ledning samt reception - och städpersonal är den sociala enheten som studerats i denna uppsats. I en fallstudie väljer man ofta flera datainsamlingsmetoder (Olsson & Sörensen, 2001, s.86). I en studie som denna passar en explorativ typ av undersökning. Det innebär att man förklarar relationer mellan olika fenomen i ett händelseförlopp, man vill reda ut orsakssamband och skapa så mycket kunskap som möjligt inom det valda området. Även vid explorativa undersökningar blir resultatet bäst med olika insamlingstekniker (Gummesson, 2000, s.85; Olsson & Sörensen, 2001, s.33).

Då gruppen har en kvalitativ ansats och strävar efter en helhetsförståelse av de samband som problemet gäller har intervju valts som en metod. Som komplement till intervjuerna valdes enkäter. Denna kombination har återkommit i flera av de forskningsprojekt som ligger till grund för uppsatsens teoretiska ram.

I fallstudien har det varit viktigt att genomgående hålla ett holistiskt synsätt. Det betyder att inte undersöka alla små delar var för sig utan undersöka helheten som det centrala i

studien. Vissa forskare anser att helheten är summan av dess delar men en studie av sammansatta delarna ger inte alltid samma resultat som en studie av helheten (Gummesson, 2000, s.86-87).

Fallstudier kan kritiseras då de enbart visar resultat inom ett begränsat område, det vill säga det valda fallet, den sociala enheten. Man kan inte dra slutsatser för en hel bransch eller ett större område genom en enstaka fallstudie men genom att analysera resultatet av flera fallstudier skulle sådana slutsatser kunna göras (Gummesson, 2000, s.85). Däremot har författarna haft möjlighet att komma på djupet i frågorna inom det valda området, Gothia Towers, då all tid och arbete fokuserats på detta företag.

3.2 Deduktiv ansats

Denna studie har en deduktiv ansats. I samhällsvetenskap representerar deduktiv teori den vanligaste uppfattningen om förhållandet mellan teori och praktik. Utifrån teorin och det man vet inom ett visst område deducerar forskaren hypoteser och antaganden som sedan ligger till grund för den empiriska granskningen. Det betyder alltså att teorin kommer först och styr sedan datainsamlingsprocessen (Bryman, 2011, s. 20-24). Studien börjades med val av relevanta teorier kring det valda ämnet som sedan styrde utformandet av metoder, intervjuer och enkätstudien. Oftast är det kvantitativa metoder som förknippas med detta synsätt (Gummesson, 2000, s.63-64). Studiens metoder är såväl kvalitativa (intervjuerna) som kvantitativa (enkätstudien). Man bör dock ha i åtanke att man inte ska se deduktiva ansatser som en entydig distinktion utan snarare som tendens (Bryman, 2011, s. 24). Att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod kallas även flerfaldig strategi vilket kan ha sina fördelar (Bryman, 2011, s.408). I denna studie tycktes det naturligt då intervjuerna ger djup kunskap men för att kunna generalisera över en större grupp behövdes enkäter som kompletterande information. Efter studiens empiriinsamling styrde teorin kodningen av det insamlade materialet och även utformandet av analysen. Slutsatsen däremot styrdes av såväl teorin som de mest intressanta dragen i empirin.

3.3 Kvalitativ intervju

Intervjuerna som gjorts i studien är så kallade Semi- strukturerade intervjuer, det vill säga att intervjuerna bygger på ett antal frågor som en grund. Här använder man sig av en frågeguide men frågorna behöver inte komma i samma ordning som i guiden utan intervjupersonen har stor frihet att utforma sina svar. Intervjuaren kan även ställa följdfrågor för djupare svar (Bryman, 2011, s 127, 301). I intervjuerna användes endast öppna frågor (se bilaga 1). Det

vill säga frågor som respondenten kan svara fritt på. Fördelen med öppna frågor är ju att den intervjuade personen kan svara med sina egna ord och de lämnar utrymme för ovanliga eller oförutsedda svar (Bryman 2011, s 157). Genom att spela in intervjuerna på band gav det oss en analys av vad respondenterna har sagt (Bryman, 2011, s 310).

Vid en intervju är det viktigt att hitta en lugn plats så att inte samtalet störs av onödiga ljud (Bryman 2011, s 306). Studiens intervjuer gjordes i ett konferensrum på Gothia Tower där det var tyst och lugnt och författarna kunde sitta ostörda.

Det finns både fördelar och nackdelar med att använda intervjuer som metod. En positiv faktor är att man genom en kvalitativ intervju kan få ut mycket information, alltså en djupare förståelse. En annan fördel är att intervjuaren kan reagera på respondentens ansiktsuttryck som t ex rör undran eller osäkerhet för en fråga. Intervjuaren kan alltså vid personlig intervju få ut mer av svaren genom att observera hur respondenten svarar och beter sig (Bryman, 2011, s 129). Ett exempel var vid en intervju med en städerska då frågan om hon anser sig självdrivande och motiverad till att prestera bra på arbetet ställdes. Det syntes då på respondentens uttryck att hon var stolt över sitt arbete och med hänsyn till hennes svar på föregående frågor var det redan tydligt att hon är en självdrivande person med passion för sitt arbete och hotellet som helhet.

Ett problem med intervjuer är däremot att den intervjuade kan vilja ge en så positiv bild av sig själv som möjligt. Det handlar om social önskvärdhet, att respondenternas svar styrs av deras uppfattning om vad som anses vara socialt önskvärt. Man är inte säker på hur stora dessa effekter verkligen är men man ska som intervjuare vara medveten om dem. (Bryman, 2011, s 141-142).

En nackdel kan vara att det kan uppstå en så kallad intervjuareffekt. Det vill säga att respondenten påverkas av intervjuaren och ger det svar han/hon tror att intervjuaren förväntar sig. I det här fallet hade respondenterna tagit del av frågorna och kunde i förväg förbereda sig och det finns inga skäl att misstänka att de skulle förskönat eller förvrängt verkligheten eftersom det i princip hela tiden ställdes de frågor de förväntade sig. Det fanns inte heller någon anledning för dem att inte återge den verkliga situationen. Men man kan självklart aldrig vara helt säker på att allt de säger är sant. Det finns en risk att respondenterna kan vilja ge en så positiv bild av sig själv som möjligt för att de inte vill dömas eller kanske är de rädda för att deras arbetsgivare ska få tag i denna information, men författarna finner risken till detta i denna studie som ytterst liten. Intervjuarna försökte under intervjun att hålla en så låg profil som möjligt och ställde frågor utan att på något sätt försöka influera svaren. Det centrala var att låta intervjupersonen berätta sin egen historia på sitt egna sätt (Ryen, 2004, s 49).

3.4 Intervjuguide

Som nämnt tidigare används i denna studie semi-strukturerade intervjuer som bygger på ett antal frågor som en grund. Intervjuguiden behöver inte besvaras i ordning utan är mer ett stöd för intervjuarna. En intervjuguide innebär en kort minneslista över vilka områden eller vilka frågeställningar som ska täckas eller bör beröras i den semi-strukturerade intervjun (bilaga 1).

Formuleringen av frågeställningar ska inte vara så specifika att detta hindrar alternativa idéer eller synsätt att uppstå under fältarbetet. Man måste skaffa sig en bild av vad intervjupersonerna upplever som viktigt och av betydelse i förhållande till var och en av de frågeställningar eller teman som undersökningen handlar om (Bryman, 2011, s 301, 304-305).

3.5 Trovärdighet och tillförlitlighet av intervjuns resultat

Reliabilitet och validitet är två begrepp inom forskningen som används för att bedöma en studie. Reliabilitet är ett mått på tillförlitligheten i en studie. Det handlar om ifall att resultatet i studien blir detsamma om undersökningen görs på nytt. Validitet är en bedömning på om de slutsatser som framställts i undersökningen håller ihop eller inte, om man mäter det man har för avsikt att mäta (Bryman, 2011, s. 43). I kvalitativ forskning kan man dock inte använda dessa begrepp på samma sätt som i kvantitativ forskning då det är svårt att exempelvis göra om en intervju och få exakt samma resultat. Därför används begreppen på ett annat sätt i kvalitativ forskning där man lägger mindre vikt på frågor som rör mätning. För att kunna göra om denna studie (Reliabilitet) måste kommande forskare ha en liknande social roll som i denna (Bryman, 2011, s.257). Gruppen har till exempel erfarenhet från hotellbranschen och dessutom gått en utbildning som behandlar service- och hotellbranschen. Detta var respondenterna i denna undersökning medvetna om och kunde därför känna sig bekväma i att prata om sina åsikter. Många av personalen som blev intervjuade var lite nervösa inför att samtala med Lunds Universitetsstudenter. Men när gruppen, innan intervjun, berättade att de själva har arbetat som bland annat städerskor inom hotellbranschen så mjuknade respondenterna upp. Dessutom gjorde författarnas erfarenhet att de förstod respondenternas tankegångar och ”hotellspråket”. Gruppen kunde därför vid följdfrågorna gå djupare då de hade förståelse för situationen och visste på vilket sätt de kunde få ut mer information. För att kunna göra om intervjuarna krävs det alltså samma förkunskap som den, författarna till denna studie har.

En annan term som brukar användas istället för reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning är trovärdighet. Viktigt för trovärdigheten är att resultatet är tillförlitligt (Bryman,

2011, s.257-261). Detta kan styrkas då denna studie inte gick ut på att tolka ett beteende utan enbart ställde frågor utifrån använda teorier och sedan användes svaren så som de har sagts. Därför är det empiriska materialet en trovärdig bild av verkligheten då författarna inte har kunnat förvränga resultaten. En punkt som påverkar tillförlitligheten i studien är det faktum att personalen som skulle intervjuas utöver hotellchef, receptionschef och husfru inte valdes ut av författarna till studien utan av hotellets ledning. Detta kan ha till följd att de som inom hotellet ses som de mest motiverade och drivande personerna var de som valdes ut till intervju. Vi anser dock att respondenterna i intervjuerna inte bara nämnde sina egna uppfattningar om motivation utan synen på motivation på arbetsplatsen i helhet.

Överförbarhet påverkar också trovärdigheten och med det menas hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Detta är mycket svårt inom kvalitativ forskning då respondenternas svar kan bero på företagskulturen (Bryman, 2011, s.257-261). Alla företag fungerar olika då sammanhållningen, kulturen och målen varierar i olika organisationer. Därför skulle man kanske inte fått riktigt samma svar på ett annat hotell. Däremot tror gruppen att resultatet ändå kan generaliseras med viss försiktighet, eftersom att många drag av Gothia Towers kultur kan jämföras med hotellbranschen som helhet. Sedan har forskarnas objektivitet att göra med studiens trovärdighet. Det är i princip omöjligt att göra en studie helt objektiv. Det är dock viktigt att vara balanserad, saklig och reflexiv i sin tolkning (Bryman, 2011, s.257-261).

Exempelvis kan forskarnas förförståelse påverka, det vill säga den kunskap och erfarenhet de besitter tillsammans med den historia som fallföretaget har. Det riskerar även en del förutfattade tankar kring förhållandet mellan ledningen och personalen samt personalens sätt att se på ledningen, sina arbetsuppgifter och gäster. Däremot hade endast en av författarna varit på Gothia Towers tidigare vilket gjorde att gruppen kom dit med en ganska oklar bild över organisationen. Det är positivt på så sätt att de inte hade en klar egen bild av hotellet utan bilden skapades under besökets gång (Gummesson, 2000, s.100-103,107). Dessutom har förförståelsen även varit en del av ramen för kommunikationen med informanterna (Gummesson, 2000, s.100-103,107).

3.6 Enkätstudie

För en ökad förståelse och en större insyn i vad personalen och ledningens syn på Gothia Towers anser om motivation och belöningar har författarna valt att komplettera intervjuerna med en enkätstudie. Enkäten konstruerades med 15 slutna frågor med ett par olika svarsalternativ samt en öppen fråga, där respondenterna hade möjlighet att fritt svara utifrån sina egna tankar och åsikter (se bilaga 2). Enkäterna delades ut till receptions- och

städavdelningen under gruppens besök på Gothia Towers och de skickades sedan tillbaka besvarade inom en vecka. Författarna fick tillbaka tjugofem av trettio två utdelade enkäter, det vill säga ett bortfall på sju enkäter. Det betyder att studien hade en svarsprocent på 78 procent vilket värderas som bra enligt Bryman (2001, s.148). Då studien inte enbart har enkät som metod för att få fram data och empiri snedvrider bortfallet inte resultaten.

Det finns både för och nackdelar med enkätstudier. Enkäter som respondenterna själva fyller i passar oftast bättre än intervjuer på så sätt att de kan besvaras när respondenterna själva har tid och möjlighet. En annan fördel är att intervjuareffekten elimineras då det inte existerar någon intervjuare närvarande utan respondenten själv läser och besvarar frågorna. Att det inte finns någon intervjuare närvarande kan även vara en nackdel då ingen kan förklara frågorna för respondenten. Det är därför viktigt att frågorna är tydliga och lätta att förstå för att minska svarsbortfallet (Bryman, 2011, s. 145- 149).

3.7 Reliabilitet och validitet i enkätundersökningen

För att maximera reliabiliteten och validiteten av frågorna har författarna gjort så kallade pilottester på enkätstudien (Trost, 2007). Det tog dessa fem personer cirka fem till tio minuter att besvara frågorna. Instruktionerna och frågorna ansågs vid det tillfället då inte helt klara och redigerades därför för att förtydligas.

Vad det gäller reliabiliteten och validiteten i enkätundersökningen anser författarna den vara någorlunda hög eftersom att det både utformades ett introduktionsbrev som förklarade syftet med undersökningen samt gav tydliga instruktioner om hur besvarandet skulle gå till. Om de kunde välja ett eller flera alternativ förtydligades detta i frågan. Något som eventuellt kan ha påverkat är att alla kanske inte var så entusiastiska till att sätta sig ner och tänka till och välja det som motiverar just dem och därför kanske de bara kryssade i något. Men eftersom att resultatet liknade det resultat som intervjuerna gav, antar gruppen att många ändå har svarat sannolikt.

3.8 Äkthet och användbarhet av studien

Äkthet rör generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Forskarna ska redogöra huruvida undersökningen ger en rättvis bild av de olika uppfattningar som den undersökta gruppen hade (Bryman, 2011, s.261).

Naturligtvis skulle den mest rättvisa bilden ha varit om man hade undersökt alla i personalen och därmed cirka sammanlagt 200 personer som jobbar i städ och reception. Då det dock krävdes intervjuer som går mer på djupet var detta nästan en omöjlig uppgift. Många

Åsikter har fått fram genom enkäterna och dessutom har gruppen fått mycket information som rör personalens uppfattning från intervjuarna. Respondenterna har inte enbart pratat om sina egna åsikter utan också redogjort för vad andra i avdelningen tycker. Detta gör att studien ger en någorlunda rättvis bild av städ- och receptionspersonalens åsikter.

Äkthet rör också frågan om studien hjälper de personer som medverkat att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation (Bryman, 2011, s. 261). Detta är något författarna i nuläget enbart kan anta, då Gothia Towers inte har tagit del av den färdiga studien än.

Däremot är gruppen positiv till att studien kommer påverka deras förståelse. Vid besöket på hotellet fanns det ett stort intresse för ämnet och det var något som inte var helt klart för ledningen. Således vill de utöka sin förståelse vilket gruppen hoppas på att göra.

Dessutom påverkar huruvida studien har gjort att de som medverkat kan förändra sin situation (Bryman, 2011, s.261). Då det finns ett tydligt intresse och engagemang från företagets sida tror gruppen att de har rört en fråga som hotellet kommer att gå vidare med. Författarna till studien har lyft fram problem som rör motivationen på hotellet och även hur de skulle kunna förbättras med hjälp av teorierna. Därmed hoppas författarna till denna studie att inte enbart Gothia Towers utan även andra hotell kan ta till sig denna information om motivationsämnet.

4. AVHANDLING

Den avhandlande delen kommer att inledas med en kort presentation av det undersökta företaget, Gothia Towers. Därefter presenteras Empirin av studien och följs av en analys av det insamlade materialet.

4.1 Företagspresentation Gothia Towers

Hotel Gothia Tower i Göteborg är med sina 704 förstklassiga hotellrum och sviter ett av nordens största hotell. Hotellet har sju populära barer och restauranger samt femtio konferenslokaler. Hotellet ligger granne med bland annat Skandinavium, Liseberg och flera av evenemangsstråkets scener och arenor. Gothia Towers är ett helägt dotterbolag till Svenska Mässan (gothiatowers.se). Svenska Mässan är idag en av Nordens produktivaste mötesplatser.

Varje år besöker över en miljon människor Svenska Mässans konferenser, mässor och kongresser. Svenska Mässan äger och driver Gothia Towers samt en av Sveriges största restaurangverksamheter med bland annat välrenommerade Heaven 23 och italienska Incontro.

Svenska Mässan är en ekonomiskt fristående stiftelse med uppdraget att främja näringslivets intressen. Svenska Mässan har tillsammans med dotterbolag drygt 500 anställda, en omsättning på cirka 800 Mkr (svenskamassan.se). VD för Svenska mässan är Petter Ullberg och hotelldirektör på Gothia Towers är Charlotte Tellermark (gothiatowers.se).

Gothia Towers är medlem i Worldhotels, som består av ca 450 olika hotell på 250 olika platser runt om i världen.

Hotellet är välbesökt och har en årsbeläggning på 75 % och minst 75 dagar om året har de 100 % beläggning (intervju med Charlotte Tellermark, hotelldirektören).

Svenska Mässans styrelse beslutade i mars 2010 en utbyggnad av Gothia Towers och ska bygga ett tredje hotelltorn som ska bli 29 våningar högt. Tornet får 478 rum, panoramarestaurang och konferensvåning. Mitten tornet, Crown Towers, ska byggas på till totalt tjugofyra våningar. Det nya hotellet får totalt 1 208 rum och projektarbetet ”Triple Towers” förväntas kunna stå klart under 2013 (gothiatowers.se). De kommer då att vara ett av Europas fem största hotell (Hirsch, 2011).

Gothia Towers vision och ambition är att ha en ledande position i miljö- och samhällsengagemang och CSR. Dessutom värderar de säkerhet och kvalitet högt och detta är något de konstant arbetar med och hela tiden utvecklar (gothiatowers.se).

4.2 Sammanställning av Empirin

Studiens empiri består av resultaten av de 7 djupintervjuer och den enkätundersökningen som gjordes på 25 personer i städ och receptionsavdelningen. Många intressanta resultat kunde utläsas som diskuteras under följande teman: Mål, feedback, belöningar, inre motivation och drivkraft och slutligen enkätundersökningen.

4.2.1 MÅL

Det överordnade målet och visionen för Gothia Towers är enligt hotelldirektören Charlotta Tellermark att ge värdskap i världsklass. Hotellet har även ekonomiska mål som omsättning och olika nyckeltal. Enligt receptionschefen finns det dock tyvärr ett väldigt lågt intresse hos personalen för de ekonomiska målen. Hotell Gothia Tower mäter också genom besök av mystery shopper kvalitén på servicen. Utöver detta mäts även medarbetartrivsel som är en viktig faktor för Hotell Gothia Tower (Intervju med hotelldirektören).

Charlotta berättar att hotellets mål och resultat meddelas i månadsmöten och avdelningsmöten för reception - och städavdelningen. Viss information kommer även ut i personaltidningen. Receptionschefen hävdade att det finns en del tydliga mål som till exempel prestation vid mystery shopping men samtidigt finns det många ”flummiga”, otydliga mål. Receptionschefen berättade för oss att hon gärna skulle vilja mäta värdskapet och ögonkontakten som hennes anställda har med gästerna då det säger väldigt mycket men i princip är omöjligt att mäta.

Städavdelningen har ett tydligt mål som säger att man ska städa 19 rum varje dag, sen finns det vissa undantag. Dessutom har de ett kvalitetsmål som inte är lika uttalat, vilket dels mäts av mystery shoppers en gång i månaden och dels på kontrollrundor som husfruarna gör. Chefshusfrun berättade även om problemet med att städerskorna oftast inte hinner gå till månadsmötena och därmed inte är riktigt insatta i företagets situation. Dessutom kände hon samma problem som receptionschefen, nämligen att det inte finns ett stort intresse för ekonomiska siffror, utan mötena borde vara mer enkla och konkreta.

En av städerskorna vi intervjuade kände sig osäker på Gothia Towers vision, värderingar och målsättningar. När intervjuaren nämnde värdskap i världsklass tyckte hon dock att det lät bekant. En annan av städerskorna som vi träffade kände däremot till Gothia Towers vision och målsättningar och kunde identifiera sig med dem. Enligt henne var kommunikationen av målen väldigt dålig och många inom städ är inte medvetna om målen förutom målet att städa 19 rum.

Enligt en av receptionisterna kommunicerades företagets vision, värderingar och målsättningar inte så tydligt och hon kände bara till dem delvis men hon berättade att hon ändå försöker att göra bra ifrån sig. Däremot kände en annan av receptionisterna till värderingarna och kunde identifiera sig med dem. Hon talade speciellt om värdskap i världsklass och medarbetartrivsel och berättade även att många anställda har svårt att sätta sig in i hotellets situation. Hon föreslår konkretare information och eventuella jämförelser med andra hotell, då detta enligt henne skulle kunna leda till ett större engagemang från de anställda.

En av de två intervjuade receptionisterna ansåg att sammanhållningen skulle förbättras om målen var tydligare och alla arbetade mot dessa gemensamma mål. Den andra nämnde att de skulle sträva efter att erhålla 100 % beläggning och om det är möjligt använda sig av merförsäljning. Hon upplyste oss även om att de har ett mål att sälja uppgraderingar och att de då får 10 % i provision. Hon ansåg precis som sin kollega att målen borde tydliggöras och användas för att pusha och sporra personalen. Som till exempel: ”Nu denna sommar är målet att vi ska vi uppnå detta! Klarar vi det detta så kan vi sedan unna oss en utflykt.”

4.2.2 FEEDBACK

Hotelldirektören tyckte att det kan vara svårt att mäta service och även att ge belöning för ett visst mål och därför ansåg hon att feedback spelar en viktig roll i motivationsarbetet. Det är genom feedback man uppmärksammar individens prestation, menade hon. Själv försöker hotelldirektören ge feedback kontinuerligt men medger att det är något hon skulle kunna bli bättre på.

Receptionschefen var medveten om att uppskattning är viktig och försökte därför att ge feedback till sina anställda. Hon tycker att feedback ska ges direkt och spontant när någon har gjort en sak bra, man ska inte vänta för länge för då försvinner effekten. Dessutom sa hon att receptionisterna även ger feedback till varandra vilket har visat sig vara bra. Hon tillade att feedback från gästen är något som betyder mycket. Även chefshusfrun trodde på feedback och tyckte även hon att den helst ska ges spontant. Hon tror att det ibland räcker det med att säga att de är duktiga och har gjort ett bra jobb. De två städerskorna som vi intervjuade säger att feedback är mycket viktigt för dem. En av dem ansåg att det skulle kunna bli mycket bättre på avdelningen. Enligt henne räcker det med ett: ”Tack för idag, bra jobbat, bra kämpat!” Hon tyckte att det över lag saknades ”peppning”.

Båda respondenterna från receptionen ansåg att feedback fungerar ganska bra men att det ibland kan bli svårt eftersom de är många anställda, de hade velat ha feedback oftare på sina prestationer. Enligt en av receptionisterna är även feedback från stamgäster och gäster mycket

inspirerande, den ska inte dröja allt för länge efter en händelse utan gör mest effekt när den kommer direkt. Hon kände till och med att uppskattning och feedback är viktigare än någon belöning. Hon tillade att cheferna är väldigt snabba på att hugga och tillrättavisa personalen istället för att försöka sätta sig in i personalens situation och berömma det som de faktiskt gör bra. En annan berättar att hon får feedback ofta men att hon vet att det finns några i receptionen som tycker att de inte får någon alls. All feedback är bra och sporrar henne oavsett vilken hierarkisk ställning eller avdelning den kommer ifrån. Hon blir extra motiverad när hon får bra beröm av någon som hon förväntade sig det minst ifrån, exempelvis då hotellchefen gav henne positiv feedback och uppskattade hennes arbete. Hon sa ytterligare att den personliga feedbacken är mer värdefull än gruppfeedback för hela receptionen.

4.2.3 BELÖNINGAR

På Gothia Towers finns, enligt hotelldirektören, inget formellt belöningsystem utan man belönas för vissa prestationer som till exempel när någon lyckats prestera mycket bra vid mystery shopping. Då kan den anställda få en blombukett eller en present. Dessutom får receptionen provision på 15 % om de gör så kallade uppsellings (uppgradering av rum) medan städpersonalens provision inbakat i deras lön. Vid extra bra prestationer kan även receptionspersonalen få åka på ett gemensamt studiebesök i slutet av året. Bortsett från dessa uttalade belöningar så berättar receptionschefen även att hon spontant brukar ge små belöningar i form av biocheckar, presentkort eller likande till de som utmärker sig positivt. Men hon tillade att det inte handlar så mycket om pengar utan mer att det fungerar som en slags uppskattning.

Enligt chefshusfrun fanns det en viss orättvisa när det gällde belöningsystemet då skillnaderna mellan reception och städavdelning lett till att städpersonalen har känt sig orättvist behandlade. Receptionisterna får, enligt chefshusfrun, äta på olika restauranger och bli inbjudna till olika evenemang vilket inte kunde ske för städavdelningen då de är en alldeles för stor grupp. Chefshusfrun trodde att motivation hos de anställda också har att göra med vad företaget har att erbjuda, till exempel fritt inträde på Liseberg och reducerat pris på massage. Hon ansåg att det är lätt att mäta prestationen av städpersonalen då det syns när det inte har städats ordentligt. Däremot var det enligt receptionschefen svårt att mäta receptionens prestation kvalitetsmässigt då det inte är något påtagbart. Chefshusfrun menade att individuella belöningar lättare leder till orättvisa och avundsjuka, så därför gav hon hellre gruppbelöningar som stärker samarbetet och ger bättre teamwork. Hon tyckte att det är svårt att hela tiden vara rättvis i en sådan stor grupp.

En av städerskorna vi intervjuade sa att pengar trots allt betyder mycket för henne. Hon sa att hon älskar sitt arbete men ville inte göra någon extra ansträngning om hon ändå får samma lön och eventuella belöningar som de andra även om de gör mindre. Om hon fick välja en belöning skulle det absolut vara bonus på lönen. På städavdelningen samlades pantflaskor in och på så sätt fick man pengar till att kunna arrangera en fest. Städerskan tyckte att pengarna borde lämnas som belöning till en duktig städerska istället men det förslaget blev avvisat.

Däremot ansåg den andre städerskan att belöningar skulle kunna sporra och driva henne att uppnå målen men att de inte behöver vara monetära. Hon sa att visa uppskattning genom småsaker räcker ibland, som till exempel den godispåse de fick vid påsk. Hon berättade även att det är en stor belastning att arbeta inom städ, då det är mycket att göra. Dessutom är det ett ganska monotont arbete eftersom att man går från rum till rum och dem flesta rum ser likadana ut. Därför efterfrågade hon ett avbrott från den hektiska vardagen som exempelvis dagskurser, utflykter eller besök på andra hotell för att öka motivationen och hitta ny inspiration. Hon berättade att en gång per månad får en person från hotellet eller svenska mässan ett värdskaps pris på tusen kronor. Hon mindes inte att städet har fått det någon gång. Receptionisten menade att hon gör ett bra jobb för att hon själv vill det, men för att ge det lilla extra krävs någon slags sporre.

En annan intervjuad receptionist ansåg att belöning för hela avdelningen skulle varit bättre. Istället för att göra uppgraderingsmålet individuellt tyckte hon att det borde göras till ett gemensamt mål och att pengarna sedan ska användas till att göra något kul tillsammans. Men hon var medveten om att det kan uppstå orättvisa om någon jobbar mer än någon annan som utan större ansträngning ändå får belöningen. Hennes kollega som vi intervjuade tyckte också att det skulle vara roligt att ha något gemensamt mål med hela teamet men samtidigt är hon väldigt tävlingsinriktad och tycker därför om individuella belöningar. Hon ansåg att det blir mindre orättvist eftersom ingen kan åka med på ett bananskal.

Båda receptionisterna tyckte att det nuvarande belöningssystemet är någorlunda rättvist och bra men att guest service förbises då de säljer någonting och det är därför extra svårt att mäta deras prestation. De berättade att man försöker ge dem uppmärksamhet på annat sätt och att de kan få biobiljett eller presentkort ibland som belöning för en bra prestation.

4.2.4 INRE MOTIVATION OCH DRIVKRAFT

Det som enligt hotelldirektören är den största motivationsfaktorn för personalen i hotellbranschen är själva gästen men också att finns det ett naturligt inre driv hos personalen som motiverar dem. Dessutom trodde hon att de många olika arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheterna som finns samt att det är en trygg arbetsplats motiverar. Hon ansåg

att personalen har ett visst eget ansvar då hon som chef inte kan gå runt och motivera alla hela tiden. Hon tillade även att trots att en inre drivkraft måste finnas, krävs det ändå en kombination av ekonomisk hjälp, uppmärksamhet och feedback.

Receptionschefen trodde att det som motiverar hennes personal mest är att ha roligt på jobbet, att gästen blir nöjd och att de själva känner att de utvecklas. Många receptionister går vidare och vill avancera i organisationen. Hon trodde också på en inre drivkraft och berättar att en del av personalen är väldigt tävlings- och säljriktade medan andra inte alls blir lika stimulerande av det då de kanske inte ha samma säljdriv. Båda de intervjuade receptionisterna ansåg sig vara självdrivna men att en viss sporre är nödvändigt för att prestera ännu bättre. En av receptionisterna berättade att hon trivs på hotellet för att det är en härlig stämning mellan kollegor och chefer och även mellan de olika avdelningarna även om det är ett stort hotell. Den största anledningen till varför hon är kvar på hotellet beror på kollegorna. Dessutom berättade receptionisten att hon gillar variationen och att ingen dag är den andra lik, för henne är den största motivationsfaktorn att utvecklas. Det som gör henne mest omotiverad är att inte alltid själv kunna göra något åt det gästerna klagat på.

Det som enligt hennes kollega i receptionen var negativt är att hotellbranschen har dåliga löner och att man inte komma upp i de summorna. Dessutom saknade hon regelbundna arbetstider och att skulle vara skönt att inte behöva arbeta på helgerna. Hon älskar sitt arbete men hon värdesätter sitt privatliv också, sa hon.

Chefshusfrun sa att hon är mån om sin personal och uppmuntrar dem att utvecklas och avancera. Enligt henne är städjobbet inte världens roligaste arbete och många gör det endast för att tjäna pengar. Hon klagade även på den negativa synen på städjobbet och hur en del av hennes personal inte kan känna sig stolta. Hon arbetar för att få bort den gamla synen på städyrket och göra det mer ”prestigefullt” genom till exempel hårdare krav vid rekrytering. Chefshusfrun berättar att det är svårt att hitta motivationssätt för städavdelningen och att de har försökt med tävlingar innan men det hade till följd att slarv uppstod.

Båda de intervjuade städerskorna sade sig motiveras mest av glada och nöjda gäster. Den ena städerskan sa att hon känner sig stolt för sitt arbete och det hon gör. Den största trivselfaktorn är att Gothia är en trygg arbetsplats och med bra arbetskamrater. En av dem nämnde även matpaketen som en motivationsfaktor, då dessa är väldigt generösa, samt att det hela tiden händer något på arbetsplatsen. Däremot sa båda att stämningen och sammanhållningen på städavdelningen är ganska dålig. De tyckte även att det finns en del kulturkrockar vilka orsakar en del naturliga motsättningar och missförstånd. Båda städerskorna är överens om att ska man jobba som städerska ska man göra det för att man tycker det är kul och vill göra gästerna nöjda och att de som är bara här för inkomsten inte har

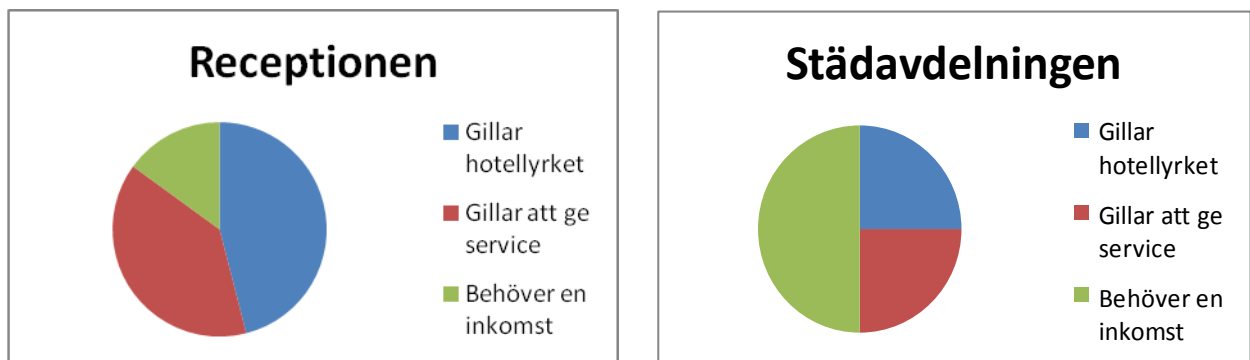
här att göra. En av städerskorna berättade att hon brukar motivera sig själv mycket, är engagerad och har som mål att avancera, att göra bättre hela tiden. Dessutom är hon ansvarig för en våning vilket ökar hennes engagemang. Hon kände sig mer benägen att göra ett bra jobb eftersom det inte är någon annan som gör det åt henne. Hon kände sig som en chef på sin våning men att göra ett bra jobb är något personligt som kommer inifrån och hon behöver inte ”få en medalj” för det hon gör.

4.2.5 ENKÄTUNDERSÖKNINGEN

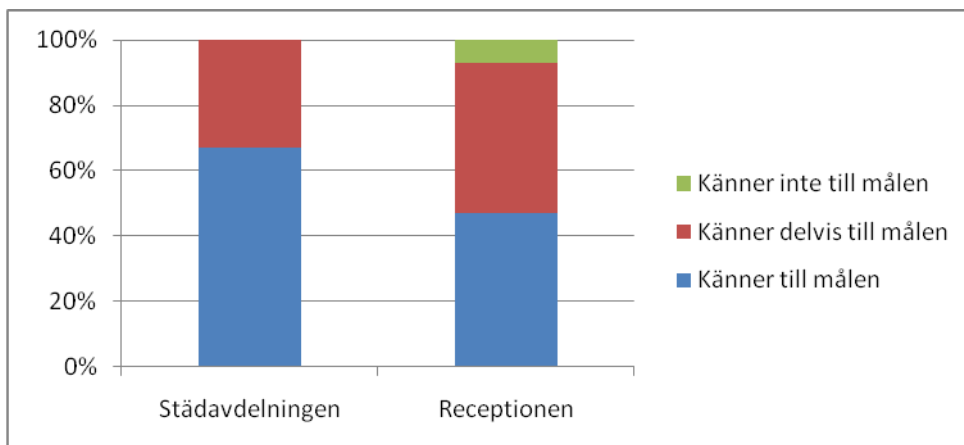
I vår enkätundersökning undersökte vi först den allmänna inställningen oavsett avdelning, sedan kollade vi närmare på de olika avdelningarna, städ och reception (se även bilaga 3).

Passion, målmedvetenhet och stimulans

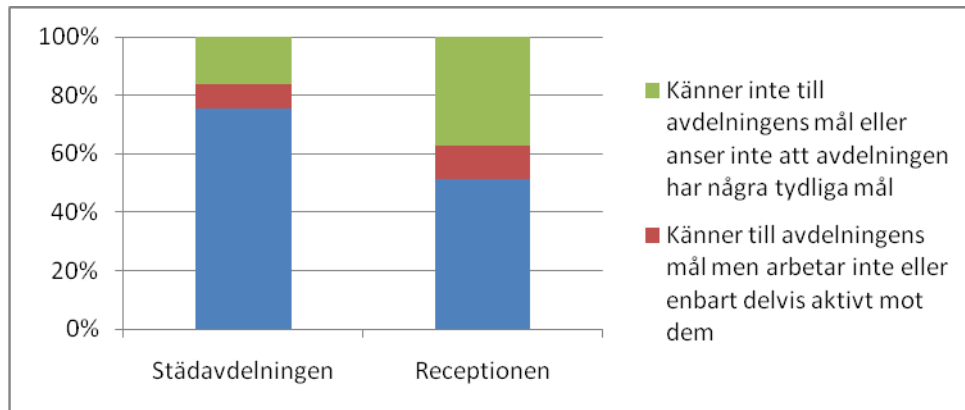
Undersökningen visade att det finns en splittrad bild av varför man arbetar på hotellet.



De flesta kände till Gothia Towers vision, värderingar och övergripande mål (56 %) men det fanns ändå många, 40 %, som bara kände till målen delvis.



Vid förfrågan om avdelningens mål visade sig nästan samma tendens.



De flesta, 84 % upplevde målen som utmanade men möjliga varav alla inom reception delade den åsikten. Däremot fanns det två av tio inom städ som tyckte de var för svåra och en som tyckte de var för lätta.

Motivationsfaktorer

I Bilaga 4 finns en sammanfattande tabell på fråga 13. Här skulle personalen kryssa för hur mycket de blir motiverade av olika saker. I tabellen ser man skillnaden mellan avdelningarna. Tabellen visar oss att den största drivkraften är att göra gott och ta hand om andra. Näst största drivkraft är gemenskapen och teamkänslan och därefter behovet av att blir uppskattat och uppmärksammat. På tabellens resultat ser man att belöningar inte nödvändigtvis är den största drivkraften då monetära belöningar kommer på plats 11 av 17 och icke monetära på plats 13. Dessutom verkar chefen spela en viktig roll på detta hotell och att prestera bra för chefens skull är något som driver mycket (plats 4). Det städpersonalen sammanlagt drivs mest av är att göra gott och ta hand om andra, göra gott för chefens skull, att blir uppskattat och att få en bonus. Receptionen däremot drivs mest av att kunna utvecklas, gemenskapen, att ta hand om andra och göra gott och att hela tiden upptäcka nya saker. Städpersonalen drivs mindre av att behålla jobbet, få befallning och dessutom är de mindre motiverade av mål.

Receptionen däremot drivs mindre av order, belöningar och att behålla jobbet är inget som driver de mot mål.

Feedback

Feedback verkar vara uppskattat, 52 % tyckte att det motiverade till att prestera ännu bättre. Resten av personalen visste inte om feedback påverkade. Någon tydlig skillnad mellan reception och städ fanns det inte. När vi beräknade samband mellan de som brinner för yrket och de som enbart arbetade på grund av inkomst såg vi att den första gruppen var mer intresserade av feedback (75 %). Jämfört med inkomstgruppen, där 71 % inte visste ifall feedback hade inverkan på deras prestation.

Faktorer som bidrar till att personalen tappat motivationen

I bilaga 5 finns det ett stapeldiagram som återspeglar fråga 14. Diagrammet visar tydligt att de största faktorerna som bidrar till omotiverad personal på Gothia är otydlig kommunikation och brist på feedback. Skillnaderna mellan avdelningarna fann vi exempelvis under brist på uppskattning för höga prestationer där det endast var städet som kryssade för denna punkt. Även under överbelastning var det mest städet som svarade (3/4).

4.3 Analys

I följande analys kommer frågeställningarna diskuteras utifrån teorierna och empirin.

Avslutningsvis presenteras en kort sammanfattning av analysen.

4.3.1 HUR ARBETAR MAN INOM LEDNINGEN PÅ ETT STORT HOTELL FÖR ATT FÅ EN MOTIVERAD PERSONALGRUPP?

Hotelldirektören på Gothia Towers ser den inre drivkraften hos varje anställd som den grundläggande ambitionen och motivationen att göra ett bra jobb. Hon poängterar att gästen är den största motivationsfaktorn för personer i denna bransch. Även receptionschefen och chefskusfrun menar att en inre drivkraft är förutsättningen för att trivas och kunna prestera. Som ledare för hotellet och dess två huvudsakliga avdelningar har de olika sätt att jobba med och se på vilka incitament som kan skapa motiverad personal.

Hotelldirektören berättar att för att företaget ska kunna mäta prestationerna inom avdelningarna och stämna av att det går framåt behöver det finnas tydliga mål för verksamheten. Dessa mål kan också fungera som en inspiration och inriktning för personalen.

På Gothia Towers har hotelledningen satt upp övergripande mål vilka är ekonomiska såväl som mål för servicekvalitet och medarbetartrivsel (Intervju Hotelldirektören). De ekonomiska målen är konkreta, lätta att ta på och mäta medan mål som rör servicekvalitet är mindre tydliga och därför svårare att mäta. Hotelldirektören berättar om "värdskap i världsklass", en vision, ett motto eller ett slags mål som gäller för hela hotellet. När författarna till studien kom till hotellet lyste mottot på en jättelik skärm ovanför entrén. Enligt hotelldirektören är detta något hon tror skapar en bild och inriktning om vart de är på väg och vad de vill skapa. Hon talar om det på de personalmöten hon är på och försöker pränta in det hos sina medarbetare.

Mål är en styrfaktor som riktar personalens arbete åt ett visst håll (Schou, 1991 i Assarsson et al, 1993). Därför är det extra viktigt att tydligt kommunicera ut målen till sin personal. Målet för städpersonalen är tydligt både vad det gäller innehåll (19 rum) och intensitet (varje arbetsdag). Chefskusfrun har på sina månadsmöten och vid anställningar gjort det mycket

klart för städpersonalen vad det är som gäller. Städpersonalen får nästan varje dag en uppdatering om hur de ligger till individuellt i förhållande till målet. Chefshusfrun vill också att hennes personal ska sätta upp personliga mål, till exempel att vara glad på sin arbetsplats.

Om ledningen arbetar målinriktat färgar det av sig på personalen (Locke & Latham, 1991). Receptionschefen har inte riktigt lika tydliga mål för sin verksamhet, det är mer en variant av "gör ditt bästa" mål utan en klar tidsbegränsning eller mängd och det handlar om att sälja så många uppgraderingar, restaurangbesök och andra tillägg som möjligt. Sådana typer av mål kan trots allt ge bättre resultat i vissa lägen än specifika och svåra mål (Locke & Latham, 1991). Det är oklart om receptionschefen har testat att ha tydligare och därmed mer utmanande mål men hon säger att det är svårt att mäta konkreta resultat när det kommer till servicekvalitet även om hon gärna skulle vilja och hon funderar på ett sätt att kunna göra det. Därför blir det också svårt att ha lika tydliga mål som på städavdelningen. Hennes eget mål är att receptionisterna ska ha tre personliga mål som de själva satt upp vilket hon, precis som Edwin Locke (1991), menar skulle göra dem mer motiverade att uppnå målen. Hon beklagar sig däremot över att hon inte lyckats få till det än.

Hotelldirektören menar att feedback är ett sätt att uppmärksamma och bekräfta en individs prestation. Stephanie König (2007) betonar vikten av att mixa feedbacken för bästa resultat. För att uppskattningen ska vara av värde måste den vara genuin, aktuell och trolig. Chefshusfrun nämner att hon jobbar på att bli bättre på att ge positiv feedback kontinuerligt men tycker också att det är viktigt att det inte blir floskler som egentligen inte betyder något. Hon tror att det är främst feedback från gästerna som gör personalen motiverad att göra ett bra jobb.

Även receptionschefen tycker att feedback från gäster och andra medarbetare är betydelsefullt. Hon är medveten om vikten av uppskattning och anstränger sig därför för att ge feedback och respons på sina anställdas insatser spontant och direkt när någon gjort något bra för att öka effekten. Receptionschefen tycker att hon har en tät relation med sina medarbetare och tror att det gör dem tryggare i sitt arbete vilket hon också ser som en motivationsfaktor.

Chefshusfrun är på samma spår som receptionschefen och anser hon att feedback ska ges spontant. Hon tror att det kan räcka med att ge kommentarer som att "Nu har du gjort ett mycket bra jobb!" eller "Bra! Vad duktig du är!". Det försöker hon göra så ofta hon kan.

Både receptionschefen och chefshusfrun kämpar med att hinna göra medarbetarsamtal med varje anställd. Det ska egentligen göras två gånger om året men de tror båda att den kontinuerliga och spontana feedbacken är viktigare. Ytterligare ett sätt att förmedla feedback på är de kommentarer som gäster lämnar in, de brukar också sättas upp så att personalen kan läsa det positiva intryck som gästerna berättar om. Eftersom att det är svårt att mäta service

och ge en belöning för en sådan prestation är feedback en mycket bra metod att öka motivationen hos sina anställda (Locke & Latham, 1991).

Gothia Towers har inget formellt belöningsystem men arbetar ändå aktivt med vissa typer av belöningar. Mystery shopping utförs varje månad och den anställda som lyckats få extra höga poäng blir belönad med en blombukett, en present och blir uppmärksammas på koncernmötet. Ledningen delar också ut ett värdschaps pris varje månad till någon som utmärker sig speciellt. Receptionisterna får provision vid uppgradering av rum, de har gemensamma studiebesök vid bra prestationer och spontana och mindre belöningar i form av biocheckar, presentkort eller likande som ges av receptionschefen till de som utmärker sig positivt. Städpersonalen har inget direkt belöningsystem i nuläget. Chefhusfrun använder sig dock ibland av biobiljetter vid utomordentlig prestation. Ibland till en grupp och ibland individuellt, då och då även små uppskattningar som till exempel godispåsar, vilket är väldigt populärt. Hon föredrar gruppbelöningar framför individuella belöningar och gillar inte att belöna en enskild person framför näsan på de andra, det tror hon gör dem avundsjuka.

Sammanfattningsvis tror man inom Hotell Gothia Towers mycket på en inre drivkraft hos de anställda som är anledningen till att de sökt sig till hotellet men även att gästen är en mycket stor motivationsfaktor. Därutöver krävs ändå en kombination av belöningar och feedback. Ledningen tycker det är viktigt med regelbunden och spontan feedback. De belönar de anställda vid mycket goda prestationer vid besök av Mystery shopper med blombuketter och presentkort. De kan även vid vissa tillfällen bli belönade med en biobiljett.

4.3.2 VAD ÄR DET SOM GÖR DE ANSTÄLLDA INOM HOTELLBRANSCHEN MOTIVERADE ATT ARBETA HÅRT OCH NÅ FÖRETAGETS MÅL?

Den motivationsfaktor som betyder mycket för både städ- och receptionspersonal är att få ta hand om andra, det vill säga gästerna (se bilaga 4). Det kommer på första plats bland Städarna och som tre bland receptionisterna. Med detta bekräftas det som hotelldirektören påpekat; att se gästen glad och nöjd är det som driver personal allra starkast i sitt arbete. Det är på första plats för städpersonalen och det intygar båda respondenterna från den avdelningen. Det som betyder allra mest för dem är när gästen tackar för det fina rummet. Både en städerska och en receptionist menar att ”Gillar du inte denna bransch har du inget att göra här, man arbetar inte här på grund av pengarna utan för att ge värdschapskap.”

För receptionisterna är att utvecklas i sitt yrke, lära sig något nytt och uppleva teamkänsla de främsta faktorerna som gör dem motiverade att uppnå mål. Att enas kring ett mål skapar

ofta en starkare teamkänsla (Locke & Latham, 1991) men personalen verkar inte värdesätta att kunna påverka målen lika mycket.

Genom undersökningens enkätstudie framkom att feedback är något som betyder mycket för den del av personalen som har en passion för sitt yrke men de flesta av dem som mest arbetar på Gothia Towers för att ha en inkomst tycker inte att feedback innebär någon större skillnad. En av receptionisterna nämner att feedback från stamgäster och andra gäster är uppmuntrande och motiverande, det är viktigare än någon belöning tycker hon. Hon får feedback ofta men att hon vet att det finns några i receptionen som tycker att de inte alls får någon. Hon berättade att hon kände sig väldigt motiverad en gång när hon fick positiv feedback från hotellchefen som uppskattade hennes arbetsprestation. Hon anser att när hon får beröm och positiv kritik av någon som hon inte förväntat sig det av, så motiverar det henne mycket. En annan av receptionisterna berättar att cheferna är väldigt snabba på att tillrättavisa personalen istället för att också titta på det de gör bra och säga ”bra jobbat”. Båda städerskorna som vi intervjuade tyckte att feedback är väldigt viktigt. De tyckte att kommentarer som ”Tack för idag, bra jobbat!” är det lilla som behövs i många fall. En av dem menar att de borde försöka sätta in sig i personalens situation. Den andre tycker sig sakna uppmuntran och inspiration från cheferna. Enkätundersökningen visade att brist på feedback var den största källan till att personalen på Gothia Towers kände sig omotiverad.

Respondenterna berättade dessutom att det finns bättre belöningsformer än just pengar men att de kan fungera som ett slags tecken på uppskattning och en form av feedback. Något som däremot nämnts av vissa i personalen är att pengar som belöning för konkreta mål skulle leda till bättre prestationer och större ansträngningar till att nå just det målet. Victor Vroom (1969 i Adair, 2009) nämnde att om personalen vet vad den kommer få utav att prestera hårdare så uppstår en förväntning som blir en drivkraft. En receptionist sa att hon gör ett bra jobb för att hon själv vill det men för att ge det lilla extra krävs någon slags sporre. Hon tror att om man lockar med belöning för uppnått mål skulle det motivera.

Den ideala förutsättningen för en hög prestationsnivå är när inre motivation är hög och kompletteras med den rätta typen av yttre motivation (Mullins, 2001, s.223-265). Vidare sa en av städerskorna att hon uppskattar feedback men att hon också vill få något i handen om hon ska anstränga sig något extra, en bonus, då pengar betyder mycket för henne. Däremot tyckte den andra städerskan att belöningar inte alltid måste vara monetära utan kan lika väl vara något litet som en biocheck. Något annat som nämdes var utflykter tillsammans med de andra i avdelningen. En i städpersonalen förklarade att då städarbetet är ett ganska monotont arbete skulle det vara motiverande att ha en bryt i vardagen och rutinen som till exempel dagskurser, utflykter eller besöka andra hotell och få inspiration. Dessutom tyckte alla

respondenter att det är roligt och motiverande att få små saker som uppskattning för en bra prestation.

Förmåner som personalmat, fritt inträde på Liseberg och massage är uppskattade dock var det ingen tydlig motivationsfaktor. Dessa skulle kunna ses som Herzbergs (1999) hygienfaktorer, då de inte motiverar för att de finns men det skulle säkert leda till missnöje om de inte fanns. Detsamma gäller för en trygg arbetsplats. Man bör dock tillägga att även om dessa faktorer inte motiverar så bidrar de till att personalen stannar kvar i företaget. Något som däremot motbevisar Herzbergs teori är att sociala behov som gemenskap och teamkänsla inte kan framkalla motivation. Under intervjuerna nämndes regelbundet att arbetskollegorna var väldigt betydelsefulla och att få göra något tillsammans med dem ser personalen på hotellet som en stor motivationsfaktor.

Sammanfattningsvis motiveras de flesta anställda på Hotel Gothia Towers främst av ta hand om gästerna och göra dem glada och nöjda. De drivs även till att prestera bra när de får feedback och uppskattning i form av kommentarer som ”Bra jobbat!”. De uppskattar också andra former av belöningar och förmåner och de skulle gärna se fler utflykter eller bara göra någonting tillsammans med sina kollegor då de värderar sina medarbetare högt. Belöningar skulle fungera bra som sporre och motiverar dem att uppnå specifika mål.

4.3.3 VILKA ÄR SKILLNADERNA MELLAN VAD SOM MOTIVERAR OLIKA PERSONALGRUPPER INOM HOTELLBRANSCHEN?

Det finns några stora skillnader mellan receptionspersonalen och de som arbetar med städning. Chefshusfrun berättar hur städjobbet genom historien setts som ett tråkigt slit och håller en låg klass jämfört med de flesta andra yrken. På 70-talet när hon var receptionist skulle städerskorna, till skillnad från receptionisterna, varken höras eller synas. Hon säger också att många, även idag, gör det endast för att de behöver en inkomst. De som har ett sådant tankesätt kan liknas vid de arbetare som Fredrik Taylor (Adair, 2009) syftade på när han menade att vissa måste mutas för att utföra sina uppgifter.

Städavdelningen har ett tydligt och individuellt mål för varje städare; att städa 19 rum per arbetsdag (Intervju chefshusfru). Medan receptionisternas mål är något mer "flummiga" enligt receptionschefen själv. De två receptionisterna som intervjuades kände inte till några konkreta eller specifika avdelningsmål mer än visionen om "vårdskap i världsklass" och att försöka uppgradera rummen de bokar in. Enkätundersökningen visade att 62 % av receptionisterna kände till avdelningens mål medan 84 % av städerskorna kände till sina mål. Det visar att det är inte bara lättare att sätta ekonomiska mål utan även mål inom praktiskt och enformigt

arbete är lättare att vara tydlig med. Men de mål som rör service och ett sätt att vara på, och inte vad man ska göra, blir automatiskt svårare. När personalen inte har tydliga mål vet de inte exakt vad som förväntas av dem och inte heller om de kommer att klara av att nå det. Denna otydlighet försvagar kraften i motivationsfaktorerna att trycka personalen mot målen då de behöver känna en sannolikhet att kunna nå de resultat som förväntas. För att personalen ska svara på sådana typer av stimulanser krävs det tydlig kommunikation (Adair, 2009). De anställda inom städavdelningen, den avdelning som hade tydligast mål, var också de som var mest ointresserade av de tydliga siffrorna och ekonomibaserade målen. De anställda som arbetade inom receptionen och som hade mest otydliga mål var däremot de som hade en starkare egen drivkraft och intresse av sitt arbete och därmed även resultatet av det.

Man kan på ett sätt använda åsnemetaforen (Adair, 2009) för att beskriva skillnaden mellan mål inom receptionen och städavdelningen. Städavdelningens mål fungerar mer som en piska som driver på personalen. Deras mål är tydligt och förväntas uppnås dagligen och konsekvensen för om man inte kan ligga på den nivån är också tydlig. Några lika tydliga mål kring standarden på städningen finns inte men husfruarna kontrollerar den varje dag. Receptionens mål kan liknas vid moroten vilken används som ett lockbete då de är otydliga och mer som en riktlinje. Det är bra om de lyckas sälja in så många uppgraderingar, middagar i restaurangen etcetera som möjligt. Den merförsäljning en receptionist åstadkommer får denne bonus för, ett tillägg på lönen (Intervju receptionschef).

En tydlig skillnad mellan avdelningarna kunde fås fram i enkätundersökningen (bilaga 4). Bland annat gick det att utläsa att avdelningarna värderar motivationsfaktorerna olika.

Exempelvis var för de flesta i receptionen feedback och uppskattning viktigare än belöning däremot kunde man utläsa att feedback också var viktig men att belöning uppskattades mycket mer än i receptionen. En av våra respondenter från städavdelningen säger att hon är glad att hon får uppskattning i form av feedback men att höra att hon är duktig hela tiden motiverar inte henne utan hon vill hellre ha en konkret belöning som exempelvis är monetär. Enligt McClelland (1987) vill personal med en lägre prestationsnivå hellre ha monetär belöning däremot uppskattar människor med en högre prestationsnivå feedback mer än belöning. Intervjuarna och enkätundersökningen har visat att många receptionister oftast har en hög prestationsnivå och de strävar efter att utvecklas. I städavdelningen däremot finns det ett fåtal sådana men ett stort antal som har ganska låga ambitionsnivåer.

Dessutom visar bilaga 4 att ytterst få bland städarna strävade efter att utvecklas i sitt yrke eller någon nyfikenhet att lära sig något nytt vilket var viktigt för många inom receptionen. Även chefshusfrun uttryckte att det var svårt att få vissa i hennes team att ta egna initiativ och engagera sig något extra i arbetet.

Då det finns skillnader mellan avdelningarna är det viktigt att belöningar är givna på rätt sätt. En av konsekvenserna till ett sämre anpassat belöningsystem är att samarbetet mellan personalen kan motverkas och interpersonella relationer skadas (Östberg et al, 2010). Något som har uppstått på Gothia Towers är att städavdelningen känner sig orättvist behandlad då receptionen får mycket mer belöningar än städpersonal. Ett exempel är att städpersonalen inte gör några utflykter eller studiebesök vilket enligt chefshusfrun beror på att de är väldigt många, nästan 120 personer, som arbetar. Detta har haft till följd att sammanhållningen inte är lika stark och flera är missnöjda. Städpersonal känner att de får i allmänhet lite uppmärksamhet av hotellet och det är något som de pratar en del om.

Personalen från receptionen däremot tyckte att det nuvarande belöningsystemet är någorlunda rättvist och bra men att guest service förbises. De får ingen belöning alls vilket mestadels beror på att de inte säljer någonting och det är svårt att mäta deras prestation.

Ett annat rättviseproblem kan uppstå emellan personalen på samma avdelning. Problemet med gruppbelöningar och individuella belöningar har visat sig vara en utmaning. Enligt chefshusfrun kan individuella belöningar leda till orättvisa och därför ger hon hellre gruppbelöningar vilka dessutom stärker samarbetet och teamwork, något som även Locke och Latham (1991) nämnde.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det finns skillnader mellan olika personalgrupper och vad dem blir motiverade av. På den ena sidan är det prestations- och ambitionsnivån som styr och på andra även hur pass monotona eller kreativa arbetsuppgifterna är. För ett väl fungerande belöningsystem är det viktigt att ledningen beaktar att det finns olika motivationsfaktorer men även att orättvisor kan uppstå (Hagemann, 1993 i Assarsson et al, 1993).

4.3.4 SLUTSATS PÅ ANALYSEN

Den inre drivkraften hos de flesta i undersökningen är att tillfredsställa gästen, att se denne nöjd och glad, att få skapa en upplevelse av service som gästen kommer ihåg länge som något positivt. Alla intervjupersonerna i denna undersökning har poängterat att gästen är deras främsta drivkraft. Ta bort de nöjda gästerna och ingen hade varit kvar.

Utöver en inre drivkraft hos personalen krävs ändå en kombination av ekonomisk hjälp, uppmärksamhet och feedback. Ledningen tycker det är viktigt med regelbunden och spontan feedback. Eftersom att det är svårt att mäta service och ge en belöning för en sådan prestation är feedback en mycket bra metod att öka motivationen hos sina anställda.

Bortsett från feedback belönar ledningen de anställda vid mycket goda prestationer vid besök av Mystery shopper med blombuketter och presentkort. De kan även vid vissa tillfällen bli belönade med en biobiljett.

Sammanfattningsvis motiveras de flesta anställda på Hotel Gothia Towers främst av feedback och uppskattning i form av kommentarer som ”Bra jobbat!”. De uppskattar även andra former av belöningar och förmåner och de skulle gärna se fler utflykter eller bara göra någonting tillsammans med sina kollegor då de värderar sina medarbetare högt. Belöning har visat sig vara mest effektivt när specifika mål ska uppnås.

Genom studien kunde det konstateras att det finns skillnader mellan olika personalgrupper och vad de blir motiverade av. På den ena sidan är det prestations- och ambitionsnivån som styr och på andra även hur pass monotona eller kreativa arbetsuppgifterna är. För ett väl fungerande belöningssystem är det viktigt att ledningen beaktar att det finns olika motivationsfaktorer men även att orättvisor kan uppstå.

5. SAMMANFATTANDE DEL

5.1 Slutsatser

Efter avslutad analys av empiri och teori har gruppen funnit en del intressanta tendenser gällande motivation av hotellpersonal. Med hjälp av dessa har några slutsatser kunnat dras vilka presenteras i denna del men vi är medvetna om det begränsade empiriska materialet. Detta är bara en av många fallstudier som hade behövts göras för att verkligen etablera slutsatserna i ett större perspektiv än det enskilda företaget Gothia Towers.

Tre grader av motivation har kunnat urskiljas. Motivation för att komma till arbetet, motivation för att göra ett bra arbete i allmänhet och motivation för att prestera i enlighet med företagets specifika mål. I intervjuerna med städerskor och receptionister har de faktorer som Herzberg kallar hygienfaktorer visat sig vara grunden för den första och andra graden av motivation. Medan motivationsfaktorerna har visat sig vara betydande för att intervjupersonerna ska göra ett bra jobb men ännu mer för att verkligen anstränga sig för att uppnå specifika mål. Gruppen kan, precis som Herzbergs kritiker, genom studien se att vissa hygienfaktorer kan fungera som motivationsfaktorer men troligtvis för en del personer men i begränsad utsträckning.

Författarna finner att empirin bekräftar Maslow och Alderfers teorier om att individens behov ligger till grund för vad som motiverar honom/henne men det varierar från person till person då det beror på vilka behov som är viktigast. Det visar återigen på svagheten i Maslows behovshierarki då behovens betydelse varierar för olika personer och det är detta som avgör om de kommer att ligga till grund för motivation för den personen. Gruppen har dessutom under studien funderat kring om det kanske inte enbart var personalens behov som låg till grund för motivation utan även deras motiv. Precis som uppsatsens inledning säger kommer ordet motivation från ”motive”, det som förflyttar någon framåt. De vars motiv var att ha en inkomst värdesatte också monetär belöning medan den personal som arbetade på Gothia Towers för att de gillar hotellyrket värdesatte feedback mer. Man skulle kunna tänka sig att det också är de som vill utvecklas i sitt yrke och lära sig mer som sätter feedback högt medan de som älskar att ta hand om andra och ser den nöjda gästen som deras största motiv och är de som blir mest stimulerade av att höra om hur glada och nöjda deras gäster blivit.

Morot, piska eller inre drivkraft?

För att åstadkomma något tror gruppen att det krävs en inre drivkraft, om det saknas en inre drivkraft för att uppnå något specifikt så kan man med hjälp av en morot eller piska ändå

bli tillräckligt motiverad för att utträta det. Vad som framkommit i intervjuerna och viss litteratur (Mullins, s.226-265) är att hotellbranschen ofta utmärks av personal med en stor inre drivkraft och där yttre motivation i form av belöningar inte alltid är det viktigaste. Studien bekräftar också gruppens tankar om att många arbetar i hotellbranschen för de älskar branschen och att arbeta med och för människor och inte för att de vill tjäna stora summor pengar eller för att det är skulle vara ett yrke som ger hög status. Studien visar dock att om personalen ska arbeta mot ett specifikt mål krävs det någon form av incitament eller morot, i form av belöning eller piska i form av krav/konsekvens.

I intervjuerna med städerskorna och även receptionisterna kunde gruppen se att rättvisa hade stor betydelse för motivationen och att man lätt jämför sig med andra på arbetsplatsen. Det verkade uppstå negativa känslor av att olika arbetsgrupper belönades olika mycket och även när personal belönades individuellt då det var svårt för ledningen att mäta av den egentliga presentationen. Här är det viktigt att inte dra alla över en kam då det är klart att problemet inte rör alla på arbetsplatsen. Det är trots det en tydlig tendens och något att vara uppmärksam på precis som teorin om rättvisa belyser.

Gruppen finner denna problematik intressant, å ena sidan är det tydligt att personalen på de två avdelningarna motiveras av olika faktorer och detta bör tas i beaktning när system för motivation skapas. Å andra sidan uppstår ett missnöje när avdelningarna får olika mycket uppmärksamhet och belönas på olika sätt och detta den personal som känner missnöje känner troligen också sig mer omotiverade.

Ledningen på Gothia Towers har svårt att sätta tydliga mål både vad det gäller innehåll och precision. Detta beror troligtvis på problematiken kring hur målen ska kunna mätas när resultaten är opåtagliga som de så ofta är i servicebranschen. Locke och Latham menar att ”gör ditt bästa” mål kan fungera bättre än specifika mål för personal som arbetar individuellt. När vi har studerat och talat med städpersonalen och ledningen, har vi sett att de specifika målen verkar vara avgörande för att verksamheten ska fungera även om städpersonalen ofta arbetar för sig själv. Däremot kunde vi se att ”gör ditt bästa” mål är den typ av mål som används i receptionsavdelningen som i motsats till städ ofta arbetar i grupp.

Både personalen och ledningen är överens om att feedback måste vara ärlig, tydlig och aktuell. Medan personalen åsikter som grund kan vi bekräfta att Königs påstående om att feedbacken bör vara en mix av tillrättavisning och uppmuntran stämmer på fall-företaget.

Både receptionschefen och cheffrusfrun önskar att deras personal skulle ha personliga mål vilket borde vara ett resultat av deras feedback och medarbetarsamtal men de lyckades inte få till dem så väl som de önskade. Det poängterade vikten av att ge positiv feedback och berätta för personalen hur duktiga de är. Enligt Locke och Latham leder positiv feedback ofta till

bättre självförtroende men inte alltid till bättre prestationer. Detta förstärker ytterligare vikten av att om möjligt även ha mål eller ett ”nästa steg” kopplat till feedbacken.

Under studiens gång har många olika faktorer till motivation tagits upp och belysts. David Freemantle har i sin undersökning kommit fram till en viss ordning av de faktorer han behandlat. Ordningen har skapats genom att respondenter har rangordnat Freemantles 17 kluster. Vår studie visar att denna rangordning inte alltid kan generaliseras eftersom vi sett tydliga tendenser till andra ordningar i vår studie. Intressant är att det inte bara är hotellet som helhet som skiljer sig ifrån Freemantles ordning utan det är även så att personalen från respektive avdelning (städ och reception) ser olika på vilka faktorer som betyder mest för dem.

Slutligen vill vi ta upp David Freemantles ifrågasättande av den klassiska motivationsteorin. Han menar att det inte går att motivera någon eftersom motivationen kommer från insidan, den är ett sinnestillstånd. Det som i uppsatsen kallas motivationsfaktorer borde enligt Freemantle snarare kallas stimulansfaktorer, det vill säga faktorer som stimulerar någon att bli motiverad. Motivation är själv-motivation. Gruppen anser att detta är en för djup och nästan psykologisk fråga för att på något sätt kunna besvaras i denna uppsats. Det är något som bör undersökas på ett både djupare sätt och med ett mycket bredare empiriskt underlag än vad som tagits fram här.

Människor har olika motiv och behov och det är olika saker som stimulerar och motiverar dem. Ledningens uppgift är att ta reda på skillnaderna. Att dock motivera varje individ för sig är en för stor uppgift som också kan framkalla rättviseproblem, inte minst när det kommer till belöningar. Däremot kan avdelningscheferna ge feedback efter personalens individuella behov i den mån det är möjligt. Med både teori och empiri som grund kan gruppen konstatera att det inte bara är branscher eller företag som skiljer sig åt i vad som gör personalen motiverad. Det varierar också mellan avdelningarna inom samma företag. Utifrån personalens övergripande behov och motiv i en viss avdelning eller arbetsgrupp kan ledningen arbeta fram en plan över hur man på bästa sätt kan göra personalen motiverad att komma till arbetet, göra ett bra jobb samt arbeta aktivt för att uppnå företagets mål.

5.2 Diskussion

Syftet med denna uppsats var att studera hur personal på ett hotell motiveras och skillnader mellan olika personalgrupper togs upp. Temat är mycket intressant för samhällsforskningen och hotellbranschen. Författarnas önskan är att med denna studie bidra till

motivationsforskningen och utveckla nya tankar kring motivation på ett större hotell. En teori är dock aldrig färdig utan blir bredare eller djupare med varje studie som görs.

I en kvalitativ forskning är det svårt att överföra resultaten till en annan miljö och generaliserar respondenternas svar då de kan bero på företagskulturen. Därför skulle man kanske inte fått samma svar på ett annat hotell. Då studien var en fallstudie på enbart ett hotell kan man inte dra slutsatser för en hel bransch utan det skulle behövas göras flera fallstudier för att sådana slutsatser ska kunna göras.

Arbetet med denna uppsats har gett gruppen kunskap om andra problem som skulle kunna utveckla forskningen på området och då inte minst det som berör servicebranschen i stort men hotellbranschen speciellt.

- På vilket sätt kan opåtagliga prestationer mätas och belönas för att de ska uppfattas som rättvisa av personalen? Hur kan servicekvalitet mätas bland hotellpersonal? Problemet med att mäta serviceprestationer har framkommit tydligt i uppsatsen.
- Hur påverkar kulturskillnaderna inom olika avdelningar vad det är som motiverar personalen och på vilket sätt kan ledningen ta hänsyn till detta i sitt arbete med feedback och belöningar?

Gruppen tror att det i hotellbranschen, inte minst inom städavdelningar, ofta förekommer en stor grupp av invandrare som kanske har ett annat sätt att se på vad som gör dem motiverade och omotiverad.

- Vad kan ledningen göra för att kommunicera ekonomiska mål till sin personalstyrka? I intervjuerna med ledningen och även personalen förstod vi att de flesta städare och även receptionister var tämligen ointresserade av företagets siffror.
- På vilka konkreta sätt och hur mycket påverkar egentligen ledningens motivationsarbete företagets lönsamhet?

Vi har förstått att trygg personal som trivs på sitt arbete är mindre sjuka, arbetar bättre och kan anstränga sig ytterligare för att nå företagets mål, åtminstone med någon form av sporre. Detta leder mycket sannolikt till ökad lönsamhet för företaget.

Att ge svar på dessa frågor tror vi hade hjälpt hotell- och restaurangbranschen att bli än mer etablerad på marknaden som en seriös bransch att räkna med.

6. KÄLLOR

Adair, J. (2009) *Effective Motivation. How to Get Extraordinary Results from Everyone*. Pan Mac Millan: London.

- Boëthius, M. ; Ehdin, M. (2010) *Myten om moroten – en ny syn på ledarskap och motivation*. Ekerlid: Stockholm.
- Bryman, A.(2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö
- Clegg, S; Kornberger,M ; Pitsis, T. (2007) *Ledning & Organisation*, Liber: Malmö
- Freemantle, David (2001) *The stimulus factor – the new dimension*. Biddles Ltd, Guilford & King's Lynn: Great Britain
- Gummesson, Evert (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California
- Herzberg, Frederick, Mausner, B.; Snyderman, B. (1999) *The Motivation to Work*. Transaction Publishers: New Jersey
- Insight Lab; Chef (tidning). (2003) *Chefens guide till motivation - hur framgångsrika chefer gör för att motivera sin personal* . Insight Lab AB: Stockholm
- König, Stephanie (2007) *Motivera genom feedback*. Liber: Malmö
- Lawler III, Edward E (1994) *Motivation in work organizations*. Jossey-Bass Publishers: San Fransisco
- McClelland DC (1987) *Human Motivation*. Cambridge University Press
- Mullins, Laurie,J. (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Fourth Edition Pearson Education Limited,Harlow, England.
- Olsson, H.; Sörensen, S. (2001) *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber: Stockholm
- Riley, Michael (1995) *Managing people*. Butterworth-Heinemann: Oxford
- Ryen, Anne.(2004) *Kvalitativ Intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Liber: Malmö
- Rynes, Sara L., Gerhart, Barry (2000) *Compensations in organizations- current research and practice*. Jossey-Bass Inc.: San Francisco
- Smitt, R.; Wiberg, L.; Olwig, B.; Riegnell, G.; Sjöstrand, M. (2002) *Belöningssystem- nyckeln till framgång*. Nordstedts Juridik: Stockholm
- Trost, J. (2007) *Enkätboken*, Studentlitteratur AB: .
- Whitmore, J. (2009) *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Östberg, L.; Robinson, A.; Schroeder, D (2010) *Små idéer- stora resultat: En bok om kreativitet, motivation och konkurrenskraft*. SIS förlag: Stockholm

Artiklar och tidsskrifter

Assarsson, K.; Oelker, M. (1993) *Bonussystem och Förändringar i ett motivationsperspektiv*. C-uppsats för Psykologiska Institutionen, Lunds Universitet.

Englund, Patrik; Fierro, Rai (2006) *Alla kan inte vara en Riche- en studie om personalomsättningen i hotell- och restaurangbranschen*. Magisteruppsats för Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet

Hirsch, Daniel (2011) *Nu får Gothia sitt tredje torn*. I: Restauratören nr. 11 2011.

Latham, Gary; Locke, Edwin (1991) *Self-Regulation through Goal Setting*. Organizational behavior and human decision processes 50, 212-247

MacQueen, N (1982) *What happened to Herzberg: Is motivation theory out of date?* Hospitality, no 29, May 1982, p16

Namasivayam, K.; Miao, Li.; Zhao, X. (2006) *An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry*. Hospitality Management 26 (2007) 574- 587

Internetbaserade källor

<http://www.gothiatowers.se> 2011-03-15 – 2011-05-22

<http://www.svenskamassan.se> 2011-03-15 – 2011- 04- 20

<http://www.svenskaakademien.se> 2011-04-15

http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0201/2010K04/AM0201_2010K04_SM_AM63SM1101.pdf 2011- 04- 20 - 2011- 05- 17

Muntliga källor

Intervju med hotelldirektören, Charlotta Tellermark, 2011-04-27 kl: 13:00 - 13:26

Intervju med receptionschefen. 2011- 04-27 kl: 14:00 – 14:42

Intervju med våningsstäderska 1. 2011-04-28 kl: 9:15 – 9:45

Intervju med våningsstäderska 2. 2011-04-28 kl: 10:05- 10:35

Intervju med chefshusfrun. 2011-04-28 kl: 11:00 – 11:38

Intervju med receptionist. 2011-04-28 kl: 13:40 – 14:08

Intervju med receptionist. 2011-04-28 kl: 14:30 – 15:10

BILAGOR

Bilaga 1- Intervjufrågor

Intervju med personalen

1. Hur kommer det sig att du arbetar med detta?
2. Vad är det som gör att du trivs på detta hotell?
3. Kan du ge exempel på någon gång när du känt dig riktigt motiverad i ditt arbete? Vad var anledningen till att du kände denna motivation?
4. Känner du till företagets vision, värderingar och målsättningar?
5. Har ni tydliga mål för din avdelning?
6. Om ja, arbetar du medvetet mot dessa mål?
7. Om ja, vad motiverar dig att göra det? / Om nej, varför inte? Känner du dig omotiverad och varför i så fall?
8. Om ja, upplever du att målen är svåra att nå eller att du har färdigheterna för att nå de?
9. Vad för typ av belöning föredrar du?
10. Får du regelbunden feedback av din chef? Skulle du vilja få feedback oftare/tydligare feedback?
11. Tycker du att målen såväl belöningarna är rättvisa!
12. Tycker du att det borde finnas mer belöningar?
13. Är du självdrivande och har motivationen att prestera bra?(utan att få belöning)
14. Ser du ditt arbete som stimulerande? Har du förslag på hur det skulle kunna bli mer motiverande?

Intervju med hotelldirektören

1. Vilka mål är viktiga för er i företaget?
2. Har ni tydliga mål för respektive avdelning?
3. På vilket sätt förmedlas dessa mål till de anställda?
4. Tränar ni era anställda så de blir kapabla att nå målen, i exempelvis försäljning? T.ex. genom träning, kurser, role modeling.
5. Upplever du att dina anställda strävar efter samma mål som företaget och därmed jobbar för företagets bästa?
6. Hur ser du på motivation? Tror du det skulle kunna hjälpa företaget?
7. Vad tror du motiverar dina anställda?

8. Vad tycker du om att ge belöning för att uppnå mål? Påverkar det de anställdas prestationer?
9. Arbetar ni på något sätt med belöning för att stärka motivationen?
10. Hur stämmer du av att personalen presterar i enlighet med uppsatta mål?
11. Lyssnar du på dina medarbetares förslag och idéer innan du fattar dina beslut?
12. Hur ser din kontakt med front line personalen ut?
13. Berätta ni till era anställda vad ni förväntar er av dem?
14. Ger du regelbundet feedback till dina anställda?

Intervju med Husfru/Receptionschef

1. Har ni tydliga mål för din avdelning?
2. På vilket sätt förmedlas dessa mål till de anställda?
3. Tränar ni era anställda så de blir kapabla att nå målen, i exempelvis försäljning? T.ex. genom praktisk träning, kurser, role modeling.
4. Upplever du att dina anställda strävar efter samma mål som företaget och därmed jobbar för företagets bästa?
5. Hur stämmer du av att personalen presterar i enlighet med uppsatta mål?
6. Hur ser du på motivation? Tror du det skulle kunna hjälpa företaget?
7. Vad tror du motiverar dina anställda?
8. Vad tycker du om att ge belöning för att uppnå mål? Påverkar det de anställda prestationerna?
9. Lyssnar du på dina medarbetares förslag och idéer innan du fattar dina beslut?
10. Ger du regelbundet feedback till dina anställda?

Bilaga 2- Enkäten

Enkät om motivation inom servicebranschen

Hej!

Vi är tre studenter från Lunds Universitet. Vi studerar Service Management på Campus i Helsingborg med inriktning på hotell och restaurang. Denna intensiva servicebransch intresserar och engagerar oss mycket och vi har själva erfarenhet från den. Anne har jobbat som hotellreceptionist under studietiden och Anna har flera år som servitris, receptionist och städerska bakom sig. Även Maja har arbetat i servicebranschen.

Just nu skriver vi vår sista uppsats som handlar om vad som gör människor inom serviceyrket motiverade till att jobba hårt och nå uppsatta mål. Vi har valt att titta närmare på just Gothia Towers eftersom det är det största hotellet i vår närhet.

Vi hoppas att DU vill vara med i att hitta vad som verkligen motiverar oss i denna bransch och vad som gör oss omotiverade. Nedan följer ett antal frågor som du enkelt kan kryssa i svaren på, men vi uppskattar verkligen om du tänker efter ordentligt så att svaren blir så nära verkligheten som möjligt.

Vi vill poängtera att enkäten ifylls anonymt och det är enbart vi tre studenter som har tillgång till de ifyllda enkäterna. Inga enskilda svar kommer att visas i uppsatsen.

TACK!!

Din insats betyder mycket!

Anna Eriksson, Maja Backler och Anne Richter

Enkät

1. **Kön:** Man Kvinna
2. **Ålder:** 16-25 26-35 36-45 46 -
3. **På vilken avdelning arbetar du?**
 Städ Reception
4. **Hur länge har du arbetat här?**
 Mindre än 1 år 1 år 2-3 år 4-6 år mer än 7 år
5. **Hur mycket arbetar du här?**
 Enstaka gånger
 10-20tim/v 21-30tim/v 31-40tim/v
6. **Varför arbetar du just inom hotellbranschen? Välj det alternativet som passar dig bäst.**
 För att jag gillar hotellyrket
 För att gillar att ge service
 För att jag behöver en inkomst/ arbete
7. **Känner du till Gothia Towers vision, värderingar och övergripande mål?**
 Ja Nej Delvis
8. **Om ja, känner du att du kan identifiera dig med dessa?**
 Ja Nej Delvis
9. **Har ni tydliga mål för din avdelning?**
 Ja Nej Vet inte
10. **Om ja, arbetar du aktivt mot avdelningens mål?**
 Ja Nej Delvis
11. **Om ja, hur upplever du de uppsatta målen?**
 Enkla att nå Utmanande men möjliga att uppnå
 För svåra att nå
12. **Ser du ditt arbete som stimulerande?**
 Ja Nej Delvis
13. **Här följer 17 alternativ som stimulerar människor i deras arbete. Vår fråga till dig är vad som skulle motiverar dig mest till att uppnå uppsatta mål. Sätt kryss för det alternativ som stämmer bäst in på dig vid varje påstående.**
 1. **Jag gillar utmaningar och nya uppdrag.**
 Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls
 2. **Jag vill lära någonting nytt, utvecklas i mitt yrke.**
 Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

3. Jag är nyfiken och vill upptäcka nya saker.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

4. Att vid uppnått mål bli belönad med en biobiljett, ett spa besök eller liknande.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

5. Att vid uppnått mål bli belönad med t.ex. bonus eller lönehöjning.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

6. Att bli uppskattad och uppmärksammas.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

7. Att jag får vara kreativ och använda mitt intellekt.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

8. Jag gillar att göra gott och ta hand om andra.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

9. Jag gillar gemenskapen och teamkänslan när man jobbar mot samma mål.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

10. Jag gör det för att behålla jobbet.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

11. Det är min passion och strävan att hela tiden nå nya mål.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

12. Jag ser målen som en order/befallning som jag måste fullfölja.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

13. Jag gillar att jobba mot målen när jag kan vara med att påverka dem.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

14. Jag vill kompensera tidigare misslyckanden.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

15. Att jobba mot uppsatta mål är en del av mina värderingar.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

16. Jag uppskattar min chef och vill göra honom/henne glad.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

17. Jag gör det för att jag gillar/ har en passion för mitt yrke och har en egen driftkraft att prestera väl.

Mycket Ganska mycket Till viss del Inte alls

Annat: _____

14. Är det något idag som gör att du känner dig omotiverad i ditt arbete på Gothia Towers? Kryssa i de alternativ som stämmer bäst.

Låg känsla av delaktighet på beslutsprocesser som påverkar mitt arbete

Brist på möjligheten att påverka målsättningar

- Orealistiska mål
- Otydlig kommunikation
- Brist på feedback
- Oklara arbetsuppgifter, regler och mål
- Brist på nya utmaningar
- Tröghet, byråkrati och oklar struktur på företaget
- Jag upplever att vi i personalen och de i ledningen inte sitter i samma båt
- Skandaler, bristande etik och moral, jag känner mig inte stolt över att arbeta här
- Överdriven kontroll och detaljstyrning som minskar min lust till initiativtagande
- Överbelastning
- Underbelastning
- Favorisering från ledningen till personalen
- Oro och osäkerhet inför framtiden och bristande trygghet på arbetsplatsen
- Brutna löften från chefens sida
- Hot
- Brist på uppskattning för höga prestationer

15. Känner du att den feedback du får motiverar dig att prestera ännu bättre?

- Ja Nej Vet inte

16. Kan du ge exempel på någon gång när du känt dig riktigt motiverad i ditt arbete? Vad var anledningen till att du kände denna motivation?

Tack för din insats! Det uppskattas mycket!

Bilaga 3- Enkätanalysen

1. **Kön:**2. **Ålder:**

	Hela Hotellet	Städ	Reception	Passion	Inkomst
1.16-25	11/25	3/12:25%	8/13:62%	4/9:45%	4/8: 50%
2.26-35	5/25	2/12:16,6%	3/13:23%	3/9:33%	1/8: 12,5%
3.36-45	7/25	5/12:41,6%	2/13:15%	2/9:22%	2/8: 25%
4.46 -	2/25	2/12:16,6%	0/13:0	0/9:0	1/8: 12,5%

3. **På vilken avdelning arbetar du?**

Städ: 12 stycken Reception: 13 stycken Passion: 3st städ/6st reception Inkomst: 6st städ, 2st reception

4. **Hur länge har du arbetat här?**

	Hotellet	Städ	Reception	Passion	Inkomst
1.Mindre än 1 år	7/25	1/12:8%	6/13:47%	4/9	1/8
2.1 år	6/25	3/12:25%	3/13:24%	1/9	3/8
3.2-3 år	4/25	3/12:25%	1/13:7%	1/9	2/8
4.4-6 år	2/25	0/12:0	2/13:15%	1/9	1/8
5.mer än 7 år	6/25	5/12: 42%	1/13:7%	2/9	1/8

5. **Hur mycket arbetar du här?**

1.Enstaka gånger	1/25	1/12:8,3%	0/13:0	0/9	1/8
2.10-20tim/v	4/25	2/12:16,6%	2/13:15%	2/9	2/8
3.21-30tim/v	6/25	4/12:33,3%	2/13:15%	1/9	4/8
4.31-40tim/v	14/25	5/12:41,6%	9/13:70%	6/9	1/8

6. **Varför arbetar du just inom hotellbranschen? Välj det alternativet som passar dig bäst.**

	Hotellet	Städet	Reception	Passion	Inkomst
1.För att jag gillar hotellyrket	9/25	3/12:25%	6/13:46%		
2.För att gillar att ge service	8/25	3/12:25%	5/13:39%		
3.För att jag behöver en inkomst/ arbete	8/25	6/12:50%	2/13:15%		

7. **Känner du till Gothia Towers vision, värderingar och övergripande mål?**

Ja	14/25	8/12:67%	6/13:47%	7/9	3/8
Nej	1/25	0/12:0	1/13:7%	0/9	0/8
Delvis	10/25	4/12:33%	6/13:46%	2/9	5/8

8. **Om ja, känner du att du kan identifiera dig med dessa? 5st har inte svarat, varav 4 har svarat 3:an på frågan innan och 1 har svarat 2:an innan!**

Ja	15/25	6/9:67%	9/11:82%	6/9	2/5
Nej	1/25	1/9:11%	0/11:0%	0/9	1/5
Delvis	4/25	2/9:22%	2/11:18%	2/9	2/5

9. **Har ni tydliga mål för din avdelning?**

Ja	18/25	10/12:84%	8/13:62%	8/9: 89%	5/8:62,5%
Nej	3/25	1/12: 8%	2/13:15%	1/9	1/8
Vet inte	4/25	1/12: 8%	3/13:23%	0/9	2/8

10. **Om ja, arbetar du aktivt mot avdelningens mål? 4 svarade ej, dessa hade svarat 2 (2st)och 3 (2st) innan.**

Ja	18/21	9/10:90%	9/11:82%	7/9:78%	6/6:100%
Nej	1/21	1/10:10%	0/11:0	1/9:11%	0/6:0
Delvis	2/21	0/10:0	2/11:18%	1/9:11%	0/6:0

11. Om ja, hur upplever du de uppsatta målen? 6 svarade ej, de hade svarat följande på F9: 3 stycken valde 2:an och 3 stycken valde 3:an då.

	Hotellet	Städet	Reception	Passion	Inkomst
Enkla att nå	1/19	1/10:10%	0/9	0/8:0	0/6:0
Utmanande men möjliga att uppnå	16/19	7/10:70%	9/9:100%	7/8:88%	5/6:83%
För svåra att nå	2/19	2/10:20%	0/9	1/8:12%	1/6:17%

12. Ser du ditt arbete som stimulerande?

Ja	13/25	4/12: 33%	9/13:69%	5/9:56%	3/8:37,5%
Nej	2/25	2/12: 17%	0/13:0	0/9:0	2/8:25%
Delvis	10/25	6/12: 50%	4/13: 31%	4/9:44%	3/8:37,5%

13. Här följer 17 alternativ som stimulerar människor i deras arbete. Vår fråga till dig är vad som skulle motiverar dig mest till att uppnå uppsatta mål. Sätt kryss för det alternativ som stämmer bäst in på dig vid varje påstående.

	Hotellet	Städ	Reception	Passion	Inkomst
1. Jag gillar utmaningar och nya uppdrag.					
Mycket	16/25	7/12:59%	9/13:70%	6/9	6/8
Ganska mycket	4/25	1/12:8%	3/13:23%	2/9	1/8
Till viss del	5/25	4/12:33%	1/13:7%	1/9	1/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
2. Jag vill lära mig någonting nytt, utvecklas i mitt yrke.					
Mycket	16/25	4/12:33%	12/13:93%	8/9	3/8
Ganska mycket	6/25	6/12:50%	0/13:0	0/9	5/8
Till viss del	3/25	2/12:17%	1/13:7%	1/9	0/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
3. Jag är nyfiken och vill upptäcka nya saker.					
Mycket	15/25	5/12:42%	10/13:77%	7/9	3/8
Ganska mycket	9/25	6/12: 50%	3/13:23%	2/9	4/8
Till viss del	1/25	1/12: 8%	0/13:0	0/9	1/8
Inte alls	0/25	0/12:0%	0/13:0	0/9	0/8
4. Att vid uppnått mål bli belönad med en biobiljett, ett spa besök eller liknande.					
Mycket	10/25	6/12:50%	4/13:31%	4/9	3/8
Ganska mycket	6/25	2/12:17%	4/13:31%	2/9	2/8
Till viss del	5/25	2/12:17%	3/13:23%	2/9	2/8
Inte alls	3/25	1/12:8%	2/13:15%	1/9	1/8
En röst mindre på städavdelningen som inte har svarat.					
5. Att vid uppnått mål bli belönad med t.ex. bonus eller lönehöjning.					
Mycket	13/25	7/12:58%	6/13:46%	6/9	3/8
Ganska mycket	8/25	3/12:25%	5/13:39%	2/9	3/8
Till viss del	4/25	2/12:17%	2/13:15%	1/9	2/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
6. Att bli uppskattad och uppmärksammad.					
Mycket	17/25	8/12:67%	9/13:69%	8/9	3/8
Ganska mycket	6/25	2/12:17%	4/13:31%	1/9	4/8
Till viss del	2/25	2/12:16%	0/13:0	0/9	1/8
Inte alls	0/25	0/12	0/13:0	0/9	0/8
7. Att jag får vara kreativ och använda mitt intellekt.					

	Hotellet	Städet	Receptionen	Passion	Inkomst
Mycket	13/25	5/12:42%	8/13:62%	6/9	4/8
Ganska mycket	9/25	6/12:50%	3/13:23%	2/9	3/8
Till viss del	3/25	1/12:8%	2/13:15%	1/9	1/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
8. Jag gillar att göra gott och ta hand om andra.					
Mycket	19/25	8/12:67%	11/13:85%	7/9	5/8
Ganska mycket	6/25	4/12:33%	2/13:15%	2/9	3/8
Till viss del	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
9. Jag gillar gemenskapen och teamkänslan när man jobbar mot samma mål.					
Mycket	18/25	6/12:50%	12/13:92%	7/9	5/8
Ganska mycket	7/25	6/12:50%	1/13:8%	2/9	3/8
Till viss del	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
10. Jag gör det för att behålla jobbet.					
Mycket	3/25	2/12:17%	1/13:7%	1/9	1/8
Ganska mycket	5/25	4/12:33%	1/13:7%	0/9	3/8
Till viss del	10/25	4/12:33%	6/13:47%	5/9	2/8
Inte alls	7/25	2/12:17%	5/13:39%	3/9	2/8
11. Det är min passion och strävan att hela tiden nå nya mål.					
Mycket	7/25	2/12:17%	5/13:39%	3/9	1/8
Ganska mycket	8/25	4/12:33%	4/13:31%	1/9	5/8
Till viss del	10/25	6/12:50%	4/13:30%	5/9	2/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
12. Jag ser målen som en order/befallning som jag måste fullfölja.					
Mycket	3/25	2/12:17%	1/13:7%	1/9	1/8
Ganska mycket	5/25	5/12:42%	0/13:0%	1/9	3/8
Till viss del	10/25	4/12:33%	6/13:46%	3/9	4/8
Inte alls	7/25	1/12:8%	6/13:47%	4/9	0/8
13. Jag gillar att jobba mot målen när jag kan vara med att påverka dem.					
Mycket	11/25	3/12:25%	8/13:61,5%	4/9	2/8
Ganska mycket	10/25	5/12:42%	5/13:38,5%	4/9	3/8
Till viss del	3/25	3/12:25%	0/13:0	1/9	2/8
Inte alls	1/25	1/12:8%	0/13:0	0/9	1/8
14. Jag vill kompensera tidigare misslyckanden.					
Mycket	9/25	4/12:33%	5/13:39%	3/9	3/8
Ganska mycket	7/25	5/12:42%	2/13:15%	1/9	3/8
Till viss del	3/25	2/12:17%	1/13:7%	1/9	1/8
Inte alls	6/25	1/12:8%	5/13:39%	4/9	1/8
15. Att jobba mot uppsatta mål är en del av mina värderingar.					
Mycket	13/25	4/12:33%	9/13:69%	5/9	2/8
Ganska mycket	10/25	6/12:50%	4/13:31%	3/9	5/8
Till viss del	2/25	2/12:17%	0/13:0	1/9	1/8
Inte alls	0/25	0/12:0	0/13:0	0/9	0/8
16. Jag uppskattar min chef och vill göra honom/henne glad.					
Mycket	17/25	8/12:67%	9/13:69%	5/9	6/8

Ganska mycket	4/25	2/12:17%	2/13:16%	3/9	0/8
Till viss del	4/25	2/12:16%	2/13:15%	1/9	2/9
Inte alls	0/25	0/12:0%	0/13:0	0/9	0/8

17. Jag gör det för att jag gillar/ har en passion för mitt yrke och har en egen drivkraft att prestera väl.

Mycket	14/25	6/12:50%	8/13:61,5%	7/9	2/8
Ganska mycket	8/25	3/12:25%	5/13:38,5%	2/9	3/8
Till viss del	2/25	2/12:17%	0/13:0	0/9	2/8
Inte alls	1/25	1/12:8%	0/13:0	0/9	1/8

Annat: Nr 22: Jag gillar att göra mitt arbete så bra jag bara kan. Det känns mycket bättre att lämna arbetsplatsen när man vet att man har försökt 100%. =)

14. Är det något idag som gör att du känner dig omotiverad i ditt arbete på Gothia Towers? Kryssa i de alternativ som stämmer bäst.

	Hotellet	Städ	Reception
1.Låg känsla av delaktighet på beslutsprocesser som påverkar mitt arbete	2	2	0
2.Brist på möjligheten att påverka målsättningar	2	1	1
3.Orealistiska mål	2	2	0
4.Otydlig kommunikation	9	5	4
5.Brist på feedback	7	3	4
6.Oklara arbetsuppgifter, regler och mål	0	0	0
7.Brist på nya utmaningar	3	1	2
8.Tröghet, byråkrati och oklar struktur på företaget	0	0	0
9.Jag upplever att vi i personalen och de i ledningen inte sitter i samma båt	3	1	2
10.Skandaler, bristande, etik och moral, jag känner mig inte stolt över att arbeta här	0	0	0
11.Överdriven kontroll och detaljstyrning som minskar min lust till initiativtagande	1	1	0
12.Överbelastning	4	3	1
13.Underbelastning	1	0	1
14.Favorisering från ledningen till personalen	1	1	0
15.Oro och osäkerhet inför framtiden och bristande trygghet på arbetsplatsen	3	2	1
16.Brutna löften från chefens sida	0	0	0
17.Hot	0	0	0
18.Brist på uppskattning för höga prestationer	3	3	0

(8 stycken som inte hade svarat, 3städ)

Det som omotiverade de med passion mest var 4:an(3/9) och 7:an(3/9). Inkomstgruppen hade mest 4:an (4/8) och 5:an (3/8).

15. Känner du att den feedback du får motiverar dig att prestera ännu bättre?

	Hela Hotellet	Städ	Reception	Passion	Inkomst
1.Ja	13/25	6/10:60%	7/12:58,3%	6/8	2/7

2.Nej	0/25	0/10:0	0/12:0	0/8	0/7
3.Vet inte	9/25	4/10:40%	5/12:41,6%	2/8	5/7

3 stycken har ej svarat.

16. Kan du ge exempel på någon gång när du känt dig riktigt motiverad i ditt arbete? Vad var anledningen till att du kände denna motivation?

Nr 1: Ofta. Att få fullt hus. Sälja uppgraderingar.

Nr 4: Att få feedback från en högt uppsatt chef gjorde mig glad och motiverad. Den man minst kanske anar att man ska få feedback från, ger en feedback. Då blir man positivt överraskad och motiverad.

Nr 9: Då jag insåg att man även som praktikant tas på allvar av såväl personal som gäster. Kul att känna att man är en av gänget och inte bara praktikanten.

Nr11: När man får uppskattning i form av att någon sett att man ej tagit genvägar, utan gjort det man ska göra på ett riktigt sätt.

Nr 16: När man kommer till jobbet, har extremt många incheck och de man ska jobba med är glada och peppade! DÅ är det otroligt roligt! =>

Nr 17: Då vi började med provition för uppgraderingar, gjorde att det blev en ny aspekt på att arbeta och man kunde mäta sig själv från månad till månad.

Nr 22. Några månader sedan sade en fastanställd att han/hon verkligen uppskattade att jag vart och städade på deras våning när han/hon hade ledigt. Han/hon tyckte att det vart jättesnyggt & rent både i rummen & pentry/korridor. => Motiverade mig starkt.

Nr 27: När jag blev belönad.

Nr 30: variation ex: inslag av kurser, möten etc. När ”viktiga” gäster dyker upp, städas noggrannare m.m.

Nr 32: För att få ha kvar jobbet.

Bilaga 4- Sammanställning av enkätfråga 13

I denna sammanställning är en rangordning av svaren. Den faktorn som motiverade mest rangordnades som etta. Då vissa faktorer betydde lika mycket har de fått två rangordningsplatser exempelvis 11/12 osv.

	Hotellet	Städ	Reception
Jag gillar utmaningar och nya uppdrag.	6	5	7
Jag vill lära mig någonting nytt, utvecklas i mitt yrke.	5	11/12	1
Jag är nyfiken och vill upptäcka nya saker.	7	9/10	4
Att vid uppnått mål bli belönad med en biobiljett, ett spa besök eller liknande.	13	8	15
Att vid uppnått mål bli belönad med t.ex. bonus eller löneförhöjning.	11	4	12
Att blir uppskattat och uppmärksammat.	3	2/3	5/6
Att jag får vara kreativ och använda mitt intellekt.	10	9/10	11
Jag gillar att göra gott och ta hand om andra	1	1	3
Jag gillar gemenskapen och teamkänslan när man jobbar mot samma mål.	2	6	2
Jag gör det för att behålla jobbet.	16/17	17	16
Det är min passion och strävan att hela tiden nå nya mål.	15	16	13
Jag ser målen som en order/befallning som jag måste fullfölja.	16/17	15	17
Jag gillar att jobba mot målen när jag kan vara med att påverka dem.	12	14	9/10
Jag vill kompensera tidigare misslyckan.	14	13	14
Att jobba mot uppsatta mål är en del av mina värderingar	9	11/12	5/6
Jag uppskattar min chef och vill göra honom /henne glad.	4	2/3	8
Jag gör det för att jag gillar/har en passion för mitt yrke och har en egen drivkraft att prestera väl	8	7	9/10

Bilaga 5- Stapeldiagram av enkätfråga 14

