

Institutionen för
**service management
och tjänstvetenskap**



Personalens påverkan av verksamhetens renommé

En studie om sambandet mellan motivation och renommé i hotellbranschen

Kandidatuppsats, 15 Högskolepoäng, KSKK01

Framlagd: Maj, 2014

Författare: Fanny Banerup
Frida Bengtsson

Handledare: Pavla Kruzela

Sammanfattning

- Titel:** Personalens påverkan av verksamhetens renommé – *En studie om sambandet mellan motivation och renommé i hotellbranschen*
- Kurs:** KSKK01, Kandidatuppsats i Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet. 15 högskolepoäng
- Författare:** Fanny Banerup och Frida Bengtsson
- Handledare:** Pavla Kruzela
- Nyckelord:** Renommé, Motivation, Identitet, Arbetsglädje, Human Resource Management, Personalomsättning
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur serviceverksamheter skapar värdefulla resurser i form av medarbetare och renommé.
- Frågeställningar:** Bidrar de anställda till verksamhetens renommé och i sådant fall på vilket sätt?
Vilka faktorer får de anställda att stanna längre i organisationen?
Vad framhäver teorier och tidigare forskning angående personalens arbetsglädje och hur överensstämmer de teorier med anställdas egentliga åsikter?
- Metod:** Undersökningen har genomförts utifrån sex intervjuer, observationer samt analys av hemsidor.
- Empiri:** Sex intervjuer, en dags observation, samt insamling av material från internethemsidor.
- Slutsats:** Immateriella tillgångar, i form av nöjd personal, bidrar till att organisationen får ett gott renommé. Medarbetare som trivs på sin arbetsplats och med varandra stannar längre inom samma organisation och gynnar verksamheten på det sättet att verksamheten får ett gott renommé. Faktorer som får de anställda att stanna längre i en organisation är främst arbetsglädje, god personalomsorg och motivation. För att skapa ett starkt och positivt renommé bör verksamheter se personalen som en immateriell tillgång.

Förord

Ett stort tack till Johanna Landström, Vice Direktör för hotell Portixol Hotel & Restaurant, som har bidragit med sin stora kompetens för möjliggörande av denna uppsats. Vi vill även tacka våra respondenter, anställda på Portixol Hotel & Restaurant, som tog sig tid att besvara våra frågor i våra intervjuer.

Tack till vår handledare Pavla Kruzela vid institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet som stöttat och guidat oss i arbetsprocessen.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1 Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemformulering | 2 |
| 1.3 Syfte och frågeställningar..... | 3 |
| 1.4 Avgränsningar | 3 |
| 1.5 Disposition | 4 |
| 2 Metod | 5 |
| 2.1 Tillvägagångssätt..... | 5 |
| 2.1.1 Teoretiskt tillvägagångssätt..... | 5 |
| 2.2 Portixol Hotel & Restaurant..... | 6 |
| 2.3 Intervju | 6 |
| 2.3.1 Semi-strukturerad intervju..... | 7 |
| 2.3.2 Intervjuguide..... | 8 |
| 2.3.3 Urvalsprocess | 9 |
| 2.4 Datainsamling och Analysmetod | 10 |
| 2.5 Validitet och reliabilitet..... | 11 |
| 2.6 Observation | 12 |
| 2.6.1 Deltagande observation..... | 13 |
| 2.7 Etiskt tillvägagångssätt..... | 14 |
| 2.8 Kritik mot tillvägagångssätt | 14 |
| 3 Teori | 17 |
| 3.1 Renommé | 17 |
| 3.2 Motivation | 18 |
| 3.3 Motivation ur ett HRM-perspektiv..... | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 Inre och yttre motivation hos anställda | 21 |
| 3.5 Arbetsglädje | 23 |
| 3.6 Identitet..... | 24 |
| 3.7 Vår teoretiska referensram för denna studie | 26 |
| 4 Analys..... | 29 |
| 4.1 Hur mycket bidrar de anställda till verksamhetens renommé? | 29 |
| 4.2 Hur motiveras medarbetare? | 34 |
| 4.3 Arbetsglädje hos de anställda..... | 36 |
| 4.4 Identifierar sig medarbetarna med verksamheten?..... | 41 |
| 5 Diskussion och slutsatser | 45 |
| 5.1 Slutsatser | 45 |
| 5.2 Slutdiskussion | 51 |
| 5.3 Framtida forskning | 55 |
| Källförteckning | 56 |
| Bilagor | 61 |
| Bilaga 1: Intervjuguide..... | 61 |
| Bilaga 2: Kompletterande intervjuguide | 63 |
| Bilaga 3: Observation..... | 66 |
| Bilaga 4: Observationsschema | 67 |
| Bilaga 5: Internethemsidor | 68 |

1 Inledning

I denna del presenteras tidigare forskning kring ämnet samt varför vi har valt att undersöka detta problem. Dessutom presenteras syfte och frågeställning och slutligen redogörs för avgränsningar och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Hotellverksamheter har i många år försökt hitta sätt att växa på marknaden och därigenom konkurrera med andra hotell. Denna konkurrens definieras av vilka hotell som kan attrahera kunder effektivt samt hur de får sina kunder att återkomma. Vidare fokuserar många hotell på hur de kan få sin personal att stanna inom organisationen. Ett verktyg hotell använder sig av för att växa på marknaden är verksamhetens renommé (Wu, Liao, Hung & Ho 2012).

Genom åren har hotell analyserat och undersökt nyttan av att bibehålla sina anställda och se dem som en värdefull resurs och detta synsätt har utvecklats de senaste åren. Idag är service inte endast riktat till hotellkunderna, utan vikten av att behålla och värna om sina anställda är också central. Enligt Elegido (2012) är en lojal relation mellan anställd och arbetsgivare ytterst prioriterad av många i hotellbranschen. Vidare menar Elegido (2012) att personal som är lojal mot sin verksamhet känner en högre motivation till att engagera sig i organisationen.

Alniacik, Cigerim, Akcin & Bayram (2011) skriver att det är viktigt med immateriella tillgångar. En immateriell tillgång kan exempelvis vara personalstyrkan i en organisation (Alniacik et al. 2011). Alniacik et al. (2011) menar att immateriella tillgångar som förbättrar verksamhetens renommé medför varaktiga konkurrensfördelar. Det innebär att om ledare kan finna ett sätt att få personalen motiverad till att ge god service och anamma verksamhetssandan kommer verksamheten vinna konkurrensfördelar på marknaden (Alniacik et al. 2011). Vlad (2012) påpekar att hotellbranschen har en hög personalomsättning. Detta faktum kan göra det svårt för ledare att skapa en god personalstämning och motivera till servicekänsla (Vlad 2012). Detta faktum var en aspekt som fångade vårt intresse. Vi ville undersöka om detta var en genomgående trend som drabbade samtliga hotell. Vad kan det vara som gör att somliga hotell har personal

som stannar kvar på samma hotell i flera år? Vidare uppstod även ett intresse gällande om personer som jobbat länge inom samma organisation upplever en högre servicevilja än övrig personal. En viktig fråga är därför hur, samt på vilka sätt, denna servicevilja från anställda kan bidra positivt till verksamhetens renommé.

Givet denna information kommer undersökningen delvis behandla vad anställda värderar på sin arbetsplats samt hur verksamheter kan dra nytta av personalen. Vidare kommer uppsatsen belysa vad personalen värdesätter på deras arbetsplats samt vad som får dem att stanna länge inom samma organisation. Vi behöver denna kunskap för att kunna utveckla hotellbranschen till en växande bransch och för att öka vår kunskap om hur personal kan utvecklas till en värdefull resurs. Genom att studera vad hotellpersonal eftertraktar på sin arbetsplats, för att uppnå arbetsglädje, kan verksamheter ta tillvara på den kunskapen och utvecklas. Detta skapar även förutsättningar för verksamheten att behålla såväl personal som kunder.

Vi har valt att skriva om medarbetarnas roll för verksamhetens renommé då renommé, enligt Gibson, Leigh & Castanon (2006), är en av de mest värdefulla tillgångarna för en organisation. De anställda bidrar till verksamhetens renommé genom deras kvalitet i servicemötet (Helm 2010). Kopplingen mellan de två argumenten finner vi intressant och vill därför undersöka hur de hänger samman. Vi anser att det samband som existerar mellan motivation och verksamhetens renommé är av hög relevans för verksamheter. Ledare och chefer som förstår och har kunskap om detta samband, tror vi, kan gynnas av flertalet fördelar. Detta är primärt anledningen till varför vi valt att studera detta område då vi anser att personalomsorg är nyckeln till framgång för servicebranschen idag.

1.2 Problemformulering

Granskning av tidigare kandidatuppsatser på denna institution har givit oss att man tidigare främst har undersökt kopplingen av god personalomsorg och dess samband till bättre finansiella resultat för organisationen. Baserat på denna inledande granskning av tidigare forskning uppstod ett intresse för hur personalomsorg kan påverka andra områden. Mer specifikt så ökade vårt intresse för hur en god personalomsorg kan generera ett gott renommé för verksamheten.

Vi upplevde det svårt att hitta kandidatuppsatser som gör direkt koppling mellan motivation och servicevilja hos anställda och där detta bidrar till verksamhetens renommé. Tidigare forskning visar på enstaka områden, exempelvis hur verksamheter får ett gott renommé, att personalomsättningen i hotellbranschen är hög, vikten av att motivera sin personal et cetera. Vlad (2012) skriver att hotellbranschen är en lågavlönad bransch och att personalomsättningen därav är mycket hög. Efter att ha granskat artikeln, och författarens uttalande, ökade vårt intresse av att undersöka motsatsen: vilka faktorer kan göra att personalen stannar längre på samma hotell? Ovannämnd forskning brister i undersökning av direkt koppling mellan en verksamhets renommé som ett resultat av de anställdas inre drivkrafter och prestationer. Givet denna avsaknad av information presenteras syfte och forskningsfrågor för denna uppsats i nästa stycke.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur serviceverksamheter skapar värdefulla resurser i form av medarbetare och renommé. De frågeställningar som kommer att behandlas i denna uppsats för att uppfylla syftet är följande:

- Bidrar de anställda till verksamhetens renommé och i sådant fall på vilket sätt?
- Vilka faktorer får de anställda att stanna längre i organisationen?
- Vad framhäver teorier och tidigare forskning angående personalens arbetsglädje och hur överensstämmer de teorier med anställdas egentliga åsikter?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på hur renommé kan skapas genom personalstyrkans servicevilja och attityd. Renomé för organisationer kan påverkas av ett antal olika faktorer. Denna uppsats avgränsar sig till vad personalen kan bidra med i denna kontext. Personalens motivation kommer att vara central eftersom den påverkar personalens vilja att stanna i organisationen. Vi avgränsar oss till att undersöka vilka faktorer som motiverar personalen och därmed minskar personalomsättningen. Intervjuer har genomförts med medarbetare såväl som ledare. Analysen utgår däremot från ett medarbetarperspektiv. Den teoretiska referensramen i uppsatsen avgränsar

sig till verksamhetens renommé och medarbetare. I teoriavsnittet om identitet har vi även valt att avgränsa oss enbart till hur personalen identifierar sig med verksamheten.

Avgränsningen i insamling av empiri har begränsats till hotellbranschen och det är enbart denna bransch som uppsatsen utgår ifrån. Dessutom har en geografisk avgränsning gjorts eftersom vi har valt att undersöka ett hotell i Spanien, Palma de Mallorca.

Verksamhetens renommé kommer vara central i denna uppsats. Ordet renommé är synonymt med rykte. Detta konfirmeras av Nationalencyklopedin (2006) som hänvisar till termens franska ursprung som innebär åter nämna alternativt lovorda. Vi avgränsar oss dock till renommé, snarare än rykte, som är den term som uteslutande kommer tillämpas i denna uppsats. Ordet rykte förekommer endast i intervjuerna eftersom informanterna hade lättare att knyta an till denna term.

1.5 Disposition

Inledningsvis förklaras bakgrund till varför detta ämne bör studeras. Problemet beskrivs, varpå syfte och frågeställningar presenteras. Sedan tillhandahålles information gällande de avgränsningar som gjorts. Kapitel två redovisar för de metoder som används för att diskutera och analysera teoretiskt och empiriskt material. Kapitel tre förklarar, med hjälp av en framtagen figur, sammanhanget mellan de teorier som valts till uppsatsen. Efter att ha redovisat för vår metod samt teori, följer analys i kapitel fyra. Detta leder slutligen till uppsatsens diskussion och slutsatser. Avslutningsvis presenteras källförteckning och bilagor.

2 Metod

För att samla in relevant data genom fältstudier har uppsatsen tillämpat ett antal metoder i form av kvalitativa intervjuer, observation samt analys av hemsidor.

2.1 Tillvägagångssätt

Vi valde att undersöka Portixol Hotel & Restaurant då detta hotell har ett mycket gott renommé. En annan faktor som vi intresserade oss avseende Portixol Hotel & Restaurant var personalens väldigt höga betyg på internetbaserade tjänster. Gäster på hotellet uppfattar personalen och dess service som mycket hög (www.tripadvisor.com).

Det finns många hotell idag som har väldigt gott renommé och som hade varit intressanta att undersöka utifrån vår granskning av internetbaserade tjänster. Vi hörde talas om Portixol Hotel & Restaurant och valde att titta närmare på detta hotell. Hotellet framstod som exemplariskt då personalen tillhandahöll väldigt hög service enligt ett antal olika hemsidor som baseras på gästers omdömen. Denna information gjorde att vi bestämde vi oss för att använda oss av Portixol Hotel & Restaurant i vår uppsats för att bedriva fältstudier.

2.1.1 Teoretiskt tillvägagångssätt

Våra ursprungliga tankar om vad vi ville beskriva i vår uppsats var hur ledare kan motivera anställda för att detta ska resultera i en god image samt positivt renommé för sin verksamhet. Efter ett första handledningstillfälle insåg vi att vi behövde omformulera problemområdet och precisera syftet. Inriktningen ändrades, men med fortsatt fokus på vad det är som skapat ett positivt renommé hos hotellet. Nu valde vi att undersöka vad hos medarbetarna, snarare än ledningen som vi tidigare tänkt, som kan påverka hotellets renommé.

Det finns mycket forskning gjord avseende motivation hos medarbetare, image, en verksamhets renommé och identitetsarbete. Dock upplevde vi att kopplingar, mellan de olika områden som vi sökte efter, var svaga i förhållande till hur aktuellt det är idag med att försöka maximera vinst med så många faktorer som möjligt gentemot sina konkurrenter.

En intervjuguide utformades som sedan låg till grund för våra intervjuer som skulle utföras på Portixol Hotel & Restaurant. Denna intervjuguide utformades för att samla in empiri som sedan skulle jämföras med den teori som samlats in. Vidare valde vi att utföra våra intervjuer utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt. Detta eftersom uppsatsen beskriver sambandet mellan motivation och renommé. Vid utförande av en kvalitativ metod fokuserar undersökningen på samband, komplexitet samt innebörd i meningar (Alvehus 2012). Malterud & Midenstrand (2009) menar även att en kvalitativ metod kan tillämpas när en explorativ undersökning genomförs. Explorativa undersökningar innebär, i enlighet med Alvehus (2012), att forskaren skapar sig en förståelse för viktiga samband och för vilka värden som kan finnas (Jacobsen 2002). Samtliga av dessa aspekter utgör centrala delar i vår uppsats.

2.2 Portixol Hotel & Restaurant

Verksamheten vi har valt att studera empiriskt är Portixol Hotel & Restaurant, ett hotell som inriktar sig på design. Ägarnas främsta tanke när de startade verksamheten var att det skulle bli ett hotell i 60-tals stil som både kändes fräscht och ombonat. Hotellet har 15 stycken rum och ligger beläget precis vid hamnen. Detta medför att många av rummen har en havsutsikt vilket uppskattas av gästerna. Hotellens främsta egenskaper är dess läge samt den hemtrevnadskänsla som tillhandahålls. Sedan år 1999 har hotellet varit svenskägt. Johanna beskriver hotellets miljö som hemtrevlig med stil från 50-60-tal vilket även är hotellets byggår. Hon vill inte beskriva hotellet som väldigt designat, utan hellre locka gästerna med att de känner sig välkomna och som hemma.

2.3 Intervju

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökning då Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ ansats är lämplig när författare vill skapa förståelse och klarhet i ett fenomen. Bryman (2011) menar att kvalitativa intervjuer tillåter intervjun att gå i flera olika riktningar. Detta ger intervjupersonen möjlighet att leda intervjun med frågor som denne tycker är av intresse (Bryman 2011). I kvalitativa intervjuer kan intervjuarna variera ordningsföljderna av frågorna vilket gör intervjuerna flexibla. Med hjälp av kvalitativa intervjuer får forskare fylliga och detaljerade svar och ges även möjlighet till att göra uppföljningar från ursprungliga intervjuer om

så behövs. Enligt Bryman (2011) kan alltså intervjupersoner intervjuas ett flertal gånger om forskaren känner att det behövs och informanterna godkänner. Dessutom kan de intervjuade få frihet att berätta fritt utan att känna sig tvingade att ge tillrättalagda svar (Bryman 2011). Viss form av reglering förekom i intervjuarbetet. Som författare av uppsatsen var det viktigt att bedriva aningen reglerad intervju för att leda in intervjupersonerna på rätta teman. Dock var det viktigt för oss att inte begränsa intervjupersonernas tolkning och förståelse av frågorna som ställdes. För att samla in data, kopplade till våra forskningsfrågor, har uppsatsen insamlad empiri med hjälp av kvalitativa intervjuer. Intervjuer utfördes med en av ägarna på hotellet, Johanna Landström, samt fem stycken medarbetare, totalt sex stycken intervjuer.

Ett besök på tre dygn gjordes i Palma de Mallorca för att besöka hotellet och samla in data. Vi bodde inte på Portixol Hotel & Restaurant utan spenderade endast dagarna på hotellet. Två av tre dygn användes till att utföra intervjuer. Anledningen till varför vi valde att åka till hotellet i Spanien var för att maximera våra intryck av hotellets verkliga miljö. Detta möjliggjorde även observationer av relationsinteraktioner mellan anställda. Enligt Ryen (2004) är det svårt att få in tillräckligt med datainsamling vid e-postintervjuer. Dessutom brister informationen som framkommer då en personlig kontakt inte uppnås och intervjuledaren saknar uppfattning av informanternas uttryck och betoningar (Ryen 2004). Kvalitativa semi-strukturerade intervjuer, samt intervjuguide, har använts för att maximera mängden relevant insamlad data. Dessutom ville vi använda oss av observation som ytterligare ett metodverktyg för att komplettera intervjuer och analys av hemsidor.

2.3.1 Semi-strukturerad intervju

I en semi-strukturerad intervju har forskaren en lista med teman som ska beröras i intervjun (Bryman 2011). Detta kallas för en intervjuguide och kommer utvecklas vidare i stycke 2.3.2. Vid en semi-strukturerad intervju har intervjupersonen frihet att formulera sina svar på sitt eget sätt (Bryman 2011). Även forskaren får större frihet (Bryman 2011). Enligt Bryman (2011) kan forskaren ställa frågor som inte ingår i den förberedda intervjuguiden. Detta ger intervjupersonen möjligheter att anknyta till liknande relevanta teman (Bryman 2011).

Vi har valt att i förstahand intervjua ansikte mot ansikte och inte via telefon. Anledningen till detta baseras på Jacobsen (2002) där författaren menar att människor upplever det mer naturligt att uppge känslig information ansikte mot ansikte. Jacobsen (2002) skiljer även på öppna och strukturerade intervjuer. Vid en semi-strukturerad intervju definieras intervjun som kvalitativ, dock är intervjun varken helt öppen eller helt strukturerad (Jacobsen 2002). Efter insamlandet av det empiriska materialet drog vi slutsatsen att tre intervjuer behövde kompletteras. Vi valde att göra dessa kompletterande intervjuer via Skype istället för på telefon då Skype tillåter att båda parter ser varandra när de kommunicerar.

2.3.2 Intervjuguide

Bryman (2011) menar att en intervjuguide används som ett stöd vid intervjugenomförandet. Intervjuguiden innebär inte ett strikt genomförande eftersom frågor inte behöver besvaras i ordning. För att välja rätt frågor är det viktigt att frågorna inte är alldeles för specifika då det kan hindra alternativa idéer under fältarbetet (Bryman 2011). Intervjuguiden används som en guide av huvudfrågor som tagits fram med hjälp av en granskning av teoretiskt material (Jacobsen 2002). Informanten får utrymme att besvara frågor med egna ord. Därefter kan intervjuledaren ta fasta på sådan information och välja fler precisa frågor som anses vara viktigt i uppsatsen (Jacobsen 2002). Brinkmann & Kvale (2009) menar att uppföljningsfrågor kan bidra till att uppmuntra respondenten att fortsätta att berätta och få mer detaljer. Dessutom kan uppföljningsfrågor användas för att uppmuntra till ytterligare information (Brinkmann & Kvale 2009). Genom dessa frågor styr även intervjuaren vilka ämnen som berörs mer djupgående (Brinkman & Kvale 2009).

Vi valde att inte sända ut intervjuguiden i förväg. Detta för att få stor flexibilitet vid genomförandet av intervjun. Bryman (2011) menar att det är viktigt att intervjuguiden låter intervjupersonen tala fritt om sina åsikter och beskriva sina upplevelser med egna ord. Dock bör en intervjuguide innehålla en viss struktur för de teman som tas upp (Bryman 2011). Uppsatsens intervjuguide har haft tydliga frågor för att leda intervjupersonen in på rätt tema, dock har intervjupersonen fått tala fritt med egna ord. Ordningen av frågorna i intervjuguiden har varit olika beroende på i vilket håll intervjupersonen valt att föra intervjun. Detta har gjort intervjun

mer flexibel och flytande. Intervjun fokuserar på teman i form av motivation, renommé, image, utveckling, uppskattning, arbetsglädje, stress, *Flow* och identitet.

2.3.3 Urvalsprocess

Jacobsen (2002) förklarar att vid en urvalsprocess av informanter är det viktigt att ha överblick av vilka personer forskarna vill undersöka. Ett beslut av antalet personer som ska intervjuas måste göras, sedan följer en fråga av vilken tidsram som bör användas för att avgränsa enheterna inom en tidsperiod (Jacobsen 2002).

Vi förklarade för Johanna att vi ville intervjuva personer från olika avdelningar på hotellet. Johanna föreslog personer som hon ansåg vara lämpliga. För att hålla oss flexibla och öppna för vilka informanter som skulle passa vår undersökning tog vi hjälp av snöbollsmetoden som presenteras av Jacobsen (2002). Med hjälp av denna metod uppkom nya idéer gällande vilka andra personer vi bör intervjuva. Anledningen till att intervjuva personer som besitter olika positioner på hotellet är för att få så hög validitet och reliabilitet som möjligt av vår insamlade empiri. Genom att intervjuva personer som besitter olika positioner, och därmed förmodligen olika synpunkter, får den insamlade informationen ökad trovärdighet och giltighet. Dessutom gjordes indelningen av informanter i olika grupper på grund av Jacobsens (2002) argument om förväntan att hitta skillnader mellan grupper. Genom att få svar från människor från olika positioner kan vi dra fler slutsatser kring problemen vi valt att undersöka. Efter en överblick av vilka olika positioner som finns på hotellet där vi gjorde fältstudier valdes en VD, en hotellchef, en receptionist, en städerska, en kock samt en säsongsarbetare. Dessa val tror vi kommer bidra till viktig information utifrån vårt syfte med denna uppsats. Tidsramen förklarades tydligt för Johanna, fältstudierna var begränsade till den tidigare nämnda tredygnsramen. Två dygn ägnades åt att intervjuva personer och det sista dygnet spenderades åt att observera miljö samt interaktionsmönster mellan medarbetare.

För att analysera kundsynen på hotellets service och hur verksamhetens renommé sprider sig till kunder har vi valt att samla in data från internetbaserade tjänster. Genom att samla in data från sådana tjänster får vi en bild av vad omvärlden tycker om Portixol Hotel & Restaurant och även hur renommé etableras och sprider sig. Den upplevda service som poängsätts på de

internetbaserade tjänsterna visar på den service hotellet levererar. Sådan information kan sedan tillämpas för att visa samband med hur hotellpersonalen upplever sin arbetsplats.

För att förenkla för läsaren har vi valt att ge en kort beskrivning av våra intervjupersoner vilket kommer underlätta vid läsning av vår analys och diskussion. Ursprung och språkkunskap har angivits då fältarbetet utfördes i Spanien och därav kan vara av intresse.

Tabell 1, Intervjupersoner - information

| Intervjuperson | Anställning | Ursprung och språkkunskap |
|-----------------------|--------------------|--|
| Johanna | VD | Svenskt ursprung |
| Kristina | Hotellchef | Danskt ursprung med goda kunskaper för svenska |
| Jesus | Receptionist | Spanskt ursprung med goda kunskaper för engelska |
| Linda | Kock | Svenskt ursprung |
| Eva | Städerska | Spanskt ursprung med få kunskaper för engelska |
| Kasper | Säsongarbetare | Svenskt ursprung |

2.4 Datainsamling och Analysmetod

Vi har valt att använda oss av tidigare kurslitteratur från kandidatprogrammet samt av vetenskapliga artiklar som hittats via artikeldatabaser. För att finna artiklar som anknyter till vår uppsats har vi använt sökord som bland annat motivation, reputation, image, employee satisfaction, *Flow*, Human Resource och identity i sökmotorn LUBSearch. Stora delar av det material som samlats in har kommit i löpande takt eftersom vi med hjälp av referenslistan från dessa artiklar har lokaliserat ytterligare författare.

I de intervjuer som genomförts har ljudupptagningsenheter använts i form av med två olika mobiltelefoner. Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att förvara dem. Ljudupptagning användes även som ett verktyg för att återkoppla mot vad som sades under intervjun och på vilket sätt informanterna berättade om sina upplevelser. Bryman (2011) skriver att inspelning av intervjuer är effektivt eftersom det möjliggör att kunna lyssna på material igen och komma ihåg hur intervjupersonerna uttryckte sig.

Vidare har vi valt att transkribera samtliga intervjuer. Genom transkribering får vi ytterligare ett sätt att spara insamlad data på, det vill säga ett dokument som innehåller detaljerad information gällande de genomförda intervjuerna. Vi upplevde det fördelaktigt att kunna gå tillbaka till intervjun både genom att kunna lyssna och läsa. Intervjuerna genomfördes både på svenska, engelska och spanska. De svenska intervjuerna transkriberades direkt på svenska, medan de på engelska och spanska först transkriberades på ursprungligt språk och slutligen till svenska. Anledningen till detta tillvägagångssätt var för att minska våra tolkningar mellan språken. Det fanns en rädsla över att transkriberingen skulle vara något annorlunda i sitt innehåll mot inspelningen om transkribering till originalspråk inte hade genomförts. Vi valde att göra en översättning från engelsk och spansk transkribering till svenska för att läsaren ska förstå innehållet. Trots avsevärt mer arbete, och därmed även mycket tidskonsumerande aktiviteter, anser vi det tillfört ökad tillförlitlighet till uppsatsen.

2.5 Validitet och reliabilitet

Enligt Jacobsen (2002) är studiens validitet och reliabilitet graden av tillförlitlighet och trovärdighet i en uppsats. För att bedöma om insamlad data är reliabelt och har hög validitet är det viktigt att informanterna har kunskap om ämnet som undersöks (Jacobsen 2002). Jacobsen (2002) skriver att intervjufrågor som läses upp för personer spontant resulterar i allt mer tillförlitliga svar. Av den anledningen valde vi att inte skicka ut våra bearbetade frågor till intervjupersoner i förväg. Dock har vi istället valt att använda oss av intervjufrågor som leder intervjupersonen in på rätt tema utan att försöka få konstlade svar till vår undersökning. Med det menar vi att det var viktigt för oss att använda frågor som inte manipulerade intervjupersonen till ett konstlat svar. Intervjuerna har utförts på ett kvalitativt sätt enligt Hartmans (2004) beskrivning att respondenterna själva skall berätta om ämnen som också berörs i teorin. Dessutom har det stor betydelse att informanterna är oberoende av varandra för att öka giltigheten (Jacobsen 2002). Intervjupersonerna har, som nämnts, inte fått tillgång till intervjufrågor i förhand, vilket gör det omöjligt för intervjupersonerna att diskutera ihop svar tillsammans.

Slutligen skriver Jacobsen (2002) att den fysiska platsen är viktig vid utförande av intervjuer. För att informanter inte ska ge konstlade svar är det viktigt att utföra intervjuer på den plats där

informanten känner sig bekväm (Jacobsen 2002). Vi valde därför att genomföra intervjuerna i deras naturliga miljö, på deras arbetsplats. Den enda informanten som inte befann sig på hotellet Portixol Hotel & Restaurant var säsongarbetaren som intervjuades i Sverige. Denna informant fick dock välja intervjuplats.

Enligt Bryman (2011) är det svårt att göra en studie helt objektiv. Dock är det viktigt att vara balanserad och saklig. Det finns en risk till att forskarnas förståelse påverkar resultaten i de fall forskaren har en erfarenhet med den historia som verksamheten har. Det kan förekomma förutfattade meningar kring förhållanden mellan ledning och personal, samt de anställdas sätt att se på ledningen, arbetsuppgifter och gäster (Bryman 2011). En av författarna till denna uppsats har besökt Portixol Hotel & Restaurant innan men har fortfarande haft en oklar bild av verksamheten. Detta är positivt, på så sätt att bilden har skapats under processen av empiriinsamlingen (Gummesson 2000). Utifrån de kriterier som Jacobsen (2002), Bryman (2011), Hartman (2004) samt Gummesson (2002) presenterar, och som vi tagit tillvara på i utförandet, kan vår kvalitativa undersökning därför anses vara såväl trovärdig som tillförlitlig.

2.6 Observation

Syftet med att utföra en observation var att få en förståelse för hur de anställda jobbar med varandra. Vi ville observera relationen mellan de olika medarbetarna samt miljön som vi befann oss i (se Bilaga 3). Platsen som vi valde att sitta på var en soffgrupp som hade utsikt över såväl bar som restaurang. Vi förutsatte att det skulle röra sig flest medarbetare på detta område vilket därför skulle ge oss mer data att samla in.

Jacobsen (2002) påpekar att det är lämpligt att observera när observatören är intresserad av människors beteende i förhållande vad de säger i en intervju. Det handlar om att registrera personers och grupperas beteende (Jacobsen 2002). Dessutom skriver Jacobsen (2002) att det är intressant att registrera beteende i en kontext i samband med en observation. När observationen utförs försiggår den på den fysiska plats som är av intresse för problemställningen i en uppsats (Jacobsen 2002). Dock är det svårt att avgöra vad en person exempelvis tänker vid observerande av deras agerande (Jacobsen 2002). Därför är det lämpligt att komplettera observation med en

annan metod för att berika insamlandet av empiri, exempelvis med hjälp av intervjuer (Jacobsen 2002).

Alvehus (2012) förklarar att det finns observationer på olika nivåer av etnografisk sort. Det finns observationsstudier där en speciell typ av situation studeras, dock bedrivs studien inte under en längre tid. Vid dessa tillfällen krävs det oftast att observationen kombineras med andra metoder för att kunna sätta empirin i en kontext (Alvehus 2012). Av den anledningen har vi kompletterat vår observation med intervjuer. Människor har en tendens att ändra beteende om de vet att de blir undersökta (Jacobsen 2002; Alvehus 2012). Därför har vi valt att göra en dold observation, där de observerade inte är medvetna om att de blir observerade. Dock är vår situation något komplicerad, vilket förklaras tydligare i nästa stycke.

2.6.1 Deltagande observation

Vi kan inte konstatera att utförandet var uteslutande icke deltagande observation, och inte heller fastställa att vi utförde endast en helt deltagande observation. Detta av anledningen att personalen i omgivningen var medvetna om att vi var på hotellet för att intervjua anställda. Dock var personalen inte medvetna om att de även observerades. Därav har vi bestämt oss för att ta hjälp av Gold (1958) samt Gans (1968) för att hitta den etnografiska roll vi haft i utförandet av observationen. Gold (1958) presenterar fyra olika roller en etnograf kan inta. De fyra olika rollerna är: fullständig deltagare, deltagare-som-observatör, observatör-som-deltagare samt fullständig observatör (Gold 1958). Deltagare-som-observatör är delvis medlem av den sociala miljö som observeras (Gold 1958). Dock är, till skillnad från rollen fullständig observatör, medlemmarna medvetna om etnografens status som forskare. Etnografen är delaktig i deras vardag (Gold 1958). Gold (1958) menar att rollen observatör-som-deltagare innebär att forskaren fungerar i huvudsak som intervjuare. Det förekommer en del observation men det handlar inte om delaktighet i observationen (Gold 1958).

Gans (1968) menar att etnografen har tre roller. En fullständig forskare observerar utan att engagera sig i situationen. Exempelvis kan forskaren observera vad som händer i en bar samtidigt som hon eller han har ett möte. Denna roll deltar alltså inte i det som händer (Gans 1968). Vi anser att vi har en blandad roll av deltagare-som-observatör samt observatör-som-

deltagare då vi inte är fullvärdig medlem av den sociala miljön men där de som observeras är medvetna om vem etnografen är. Medlemmarna är alltså medvetna om forskarens status som forskare, men forskaren använder sig i huvudsak av intervjuer (Gans 1968). Där fanns en låg nivå av delaktighet. Vi intar även en fullständig forskare som observerar utan att engagera sig i situationen.

2.7 Etiskt tillvägagångssätt

Etiska aspekter och moral är viktiga för oss i utförande av vår forskning. Jacobsen (2002) hänvisar till tre etiska aspekter som ska uppfyllas i en undersökning. Den första aspekten handlar om informerat samtycke. Detta innebär att informanten ska delta frivilligt samt vara medveten om det ämne som undersökningen tar fasta på (Jacobsen 2002). Dessutom ska informanten tillfrågas om intervjun får lov att spelas in (Jacobsen 2002). Informanterna tillfrågades om vi fick spela in intervjun och dessutom fick de förklarat för sig i början av intervjun vilket ämne som undersöktes. Den andra aspekten är rätt till privatliv där anonymitet alltid ska ges möjlighet till informanter (Jacobsen 2002). När vi frågade våra intervjuobjekt huruvida de ville vara anonyma eller ej svarade de alla att de gärna ville ha sina riktiga namn i uppsatsen.

Den sista aspekten är krav på riktig presentation av data (Jacobsen 2002). Jacobsen (2002) menar att det är centralt i en undersökning att resultat inte manipuleras. För att undvika detta kan forskare överlämna kopia av transkript för godkännande (Jacobsen 2002). Det är viktigt för oss att vi inte missuppfattar informanternas åsikter och på så sätt manipulerar arbetet. De transkript som gjorts har skickats till Johanna på Portixol Hotel & Restaurant för att bekräfta att vi har uppfattat informationen korrekt. Genom att ta del av Jacobsens (2002) tre etiska aspekter underlättar det för oss att göra uppsatsen mer trovärdig och med en högre validitet. Det material som redovisas är inte mot någons vilja och inte manipulerat på något sätt.

2.8 Kritik mot tillvägagångssätt

Resan till Palma de Mallorca, i syfte att samla in empiri, genomfördes under påtaglig tidspress. Detta ledde till att vi inte hade en genomarbetad teoretisk grund. För att åtgärda detta kontaktade vi Johanna och ansökte om tillstånd för kompletterande intervjuer. Dessutom gjordes även ytterligare studier på tidigare forskning och teorier för att få mer substans i våra intervjufrågor.

Komplettering av intervjuer samt teori har påverkat såväl oss som vår uppsats. Det tog oss extra tid att behöva komplettera intervjuer och söka upp ytterligare forskning och teori. Dock gav det i slutändan en kvalitativ undersökning med bättre grund. Dessutom har det påverkat oss skribenter positivt då det varit lärorikt för oss att behöva tänka om, göra om, och utveckla. Vi vill även tillägga att syftet med uppsatsen har varit som en process som växt fram med tiden då vi behövt omvärdera och precisera.

Jacobsen (2002) menar att en uppsats får en högre grad av giltighet då forskaren har en ökad kunskap inom ämnet. Därför bör intervjuer genomföras i en senare period av forskningen (Jacobsen 2002). Den ökade kunskapen inom de valda teorier som önskas användas i uppsatsen ger forskaren bättre underlag inför genomförandet av intervjuer (Jacobsen 2002). Vi gjorde misstaget att åka iväg för tidigt för att utföra fältarbete. Hade vi tagit del av informationen som presenterats av Jacobsen (2002) så hade även vår empiri med stor sannolikhet varit tillräcklig vid den planerade empiriinsamling vilket hade inneburit att tid hade sparats.

Alvehus (2013) skriver att kvalitativ forskning är synonymt med tolkande forskning. Var och en kan göra sin egen tolkning vilket kan göra tolkandet aningen subjektivt (Alvehus 2013). Det handlar om att tolka en situation på ett sätt så att man bidrar till en generell förståelse av ett fenomen (Alvehus 2013). Vi vill uppmärksamma att vi utförde några av våra intervjuer på andra språk än svenska. Vi utförde en intervju på engelska samt en intervju på spanska. Visserligen talar en av oss författare spanska flytande och engelska kommer också naturligt för oss båda. Trots detta kan språkbarriären bli ett problem när det kommer till tolkningen. När vi analyserade och drog slutsatser utifrån intervjuerna är det alltså möjligt att vi kan ha tolkat varandra fel, på båda håll, i intervjuerna. Trots att vi vill uppmärksamma riskerna med språkdifferenser anser vi inte detta vara en större risk för vår uppsats. Intervjun som genomfördes på engelska var med Jesus som har goda engelskkunskaper. Intervjun med Eva gjordes på spanska just för att inte tolka annorlunda eller fel. Det är, enligt Alvehus (2013), intresset för vad man som forskare vill ha sagt och vilken typ av forskning man vill bidra till som påverkar en kvalitativ forskning. Som författare instämmer vi och anser att vi har tolkat på bästa möjliga sätt för att bidra till vårt forskningstema samt forma en kvalitativ studie. Ytterligare kritik är att samtliga intervjuer varierar tidsmässigt. Intervjupersonerna var olika upptagna och därför blev några intervjuer

kortare än andra. Dock har den empiri som samlats in tillhandahållit tillräckligt med information för att uppsatsen ska uppnå syftet och besvara frågeställningarna.

Som läsare och författare av denna uppsats måste vissa aspekter tas i hänsyn. Johanna valde samtliga informanter utifrån våra önskemål. Det är av yttersta vikt att betona att Johanna gjorde detta urval. Det finns ett stort antal anställda utöver de sex personer som deltagit i denna studie. Detta kan medföra att den bild vi tillhandahållit inte motsvarar en korrekt skildring av verksamheten. Vi måste reservera oss för att Linda, som framstår som en minoritet, eventuellt kan representera en majoritetsgrupp i verksamheten. Trots detta vill vi även betona att Johanna bidragit med positivt, såväl som negativt, inställd personal vilket resulterat till större spridning i denna uppsats.

3 Teori

Denna del presenterar de olika teorierna och den forskning som utgör grunden för den kommande analysen. Inledningsvis redogörs den teori och forskning som valts för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Slutligen förklaras vår uppfattning av hur verksamhetsrenommé och motivation hänger samman med hjälp av vår teoretiska referensram.

3.1 Renommé

Alniacik et al. (2011) menar att en verksamhets renommé kan vara en summering av vad kunder, anställda, ledare, media och samhällen uppfattar vad organisationen står för och vad de associeras med. Verksamhetens renommé kan uppfattas som ett resultat av verksamhetens agerande (Alniacik et al. 2011).

Gibson et al. (2006) skriver i artikeln *“The Importance of Reputation and the Role of Public Relations”* hur viktigt renommé kan vara för en verksamhet. Verksamheter med ett positivt renommé har lättare att avancera och öka effektiviteten i organisationen (Gibson et al. 2006). Ett positivt verksamhetsrenommé resulterar i en starkare och mer konkurrenskraftig verksamhet. Författarna skriver även att renommé påverkas och berikas av immateriella tillgångar som personalens dedikation, lojalitet, ledarskapets trovärdighet, tillförlitlighet, ansvarstagande samt organisationens publika image (Gibson et al. 2006).

Hannon & Milkovich (1996) har undersökt och konstaterat att ett gott renommé kring verksamhetens personal påverkar en organisations finansiella resultat positivt. Genom att värna om sin personal gynnas verksamheten eftersom personalen får ett gott renommé (Hannon & Milkovich 1996). Forskarna presenterar därmed ett samband mellan en verksamhets renommé av mänskliga resurser samt prestation (Hannon & Milkovich 1996). Författarna anser att det beror på en god spiral. En verksamhet som har ett gott renommé kring dess mänskliga resurser får fler anställningsförfrågningar vilket innebär att verksamheten kan välja de mest lämpade personerna (Hannon & Milkovich 1996).

Hannon & Milkovich (1996) hänvisar även till den så kallade *The Signaling Theory*. Teorin beskrivs enligt följande; jobbsökande sänder ut signaler till den verksamhet de är intresserade av i form av vilken utbildning de har, tidigare erfarenheter med mera (Hannon & Milkovich 1996). Även verksamheter sänder ut signaler till personer de vill attrahera för att få sådana förmågor att vilja söka anställning (Hannon & Milkovich 1996). Således är ett gott renommé kring mänskliga resurser på en arbetsplats en positiv utgående signal från verksamhetens perspektiv (Hannon & Milkovich 1996).

Vidare är, enligt Helm (2010), en verksamhets renommé av största vikt för att utveckla relationer samt för att tillgodose sig allmänhetens förtroende. Anställda bidrar till verksamhetens renommé genom att tillhandahålla kvalitet i servicemötet. Verksamhetens renommé är ett socialt intryck då det beror på en individs uppfattning av hur människor uppfattar verksamheten (Helm 2010). Helm (2010) skriver att ett gott renommé attraherar kunder samt bidrar till att behålla anställda. Verksamheten ska därför värna om sina anställda för att öka deras engagemang och därmed maximera verksamhetens goda renommé (Helm 2010).

Sammanfattningsvis bidrar de anställda till verksamhetens renommé genom att tillhandahålla servicemöten av hög kvalitet och är därmed en viktig komponent i utvecklingen av ett sådant renommé. Verksamheter som lyckas skapa hög motivation och trivsel hos sin personal uppnår i slutändan ett renommé som skapar mervärde.

3.2 Motivation

Clegg (2007) beskriver motivation som någonting nödvändigt. Motivationens ursprungliga mål handlar om individens psykiska välbefinnande snarare än hur effektivt en organisation kan få de anställda att arbeta (Clegg 2007).

Chiang & Jang (2008) presenterar att forskare har strävat för att bevisa vad som motiverar hotellpersonal. Att få personalen att känna sig motiverad kan vara svårt för ledare eftersom arbetstimmarna ofta är långa och lönen relativt låg. Därför är ruljangsen stor i hotellbranschen, personal kommer och går ideligen (Chiang & Jang 2008). Aspekter så som lön, möjlighet till att avancera inom verksamheten och andra ekonomiska fördelar är, som för de flesta andra

arbetsplatser, viktiga för de anställda inom hotellbranschen (Chiang & Jang 2008). Andra viktiga aspekter är exempelvis att få erkännande från medarbetare och ledare, känna självförtroende på jobbet samt att ha en bra insikt om sina arbetsuppgifter (Chiang & Jang 2008).

Vidare menar Vroom (1964) att de anställda har förväntningar på sina arbetsuppgifter. Dessa förväntningar innefattar att personalen tror att de kommer att bli belönade och uppskattade vid hårt arbete. De anställda har även föreställningar om utformningen av deras arbetsuppgifter (Vroom 1964). Slutligen menar Vroom (1964) att det även måste finnas faktorer som motiverar de anställda till att jobba hårt. Dessa tre komponenter utgör den så kallade *Expectancy Theory* (Vroom 1964). Enligt Vroom (1964) är det en teori som förklarar processen som individer använder sig av för att ta beslut om olika beteendialternativ. Senare forskning har även dragit slutsatsen att de anställda, i motsats till tidigare forskning, framförallt motiveras av inre faktorer (Chiang & Jang 2008). Inre faktorer är exempelvis känslan av uppskattning på arbetsplatsen, att de anställda upplever att de är kompetenta och att de har god förståelse för vad som förväntas av dem på arbetsplatsen (Chiang & Jang 2008). Lönen i hotellbranschen är inte speciellt hög och har tidigare framhävts som en framträdande, yttre, motivationsfaktor (Chiang & Jang 2008). Chiang & Jang (2008) framhäver dock att det slutligen är de inre faktorerna som väger tyngre. Forskare har funnit att det är viktigare att arbetsuppgifterna är tydliga, att personalen känner att de gör nytta och att de blir uppskattade på sin arbetsplats (Chiang & Jang 2008).

En av de viktigaste faktorerna för att en organisation ska vara innovativ och hålla sig i framkant på marknaden är att de anställda är kreativa (Coelho, Augusto & Lagos 2010). Verksamheter med kreativ personal har påvisats medföra en stor konkurrensfördel (Coelho et al. 2010). Eftersom de anställda i hotellreceptionen tvingas möta många olika krav från gästerna är det viktigt att de är innovativa och snabbtänkta för att uppnå en serviceupplevelse av hög kvalitet (Coelho et al. 2010). Receptionisterna har en av de absolut viktigaste rollerna i skapandet av relationer till gäster (Coelho et al. 2010). Kreativitet är det första steget i en innovationsprocess enligt Coelho et al. (2010). Det är viktigt att en organisation skapar goda relationer mellan medarbetarna samt uppmuntrar de anställda till att hävda sig och komma med nya idéer (Coelho et al. 2010). Coelho et al. (2010) menar nämligen att detta skapar en arbetsmiljö som främjar

innovation där personalen vågar komma med åsikter och synpunkter. Det är därmed viktigt att personalen känner sig trygg och bidragande (Coelhoa et al. 2010).

Vad som framgår ovan är således att det bästa sätt att motivera anställda i hotellbranschen är att ingjuta känslan av tillhörande. Personalen ska känna trygghet och samhörighet samtidigt som de ska uppleva att de kan komma med förslag och vara kreativa. Får de utrymme till sådan frihet kommer de att känna sig tillfredsställda med sina arbetsuppgifter och vidare även tillhandahålla en högre grad av service. Detta påverkar slutligen gästernas bild av hotellvistelsen. Det är därför viktigt att ledarna känner till dessa komponenter för att serviceupplevelsen ska bli optimal.

3.3 Motivation ur ett HRM-perspektiv

Enligt Clegg (2007) har ordet motivation olika innebörd. För en del handlar det om att få en påtaglig löneförhöjning, för andra handlar det om att känna mental stimulans inom arbetet. Därmed kan det vara en utmaning för organisationer att finna ett sätt som får samtliga medarbetare att känna sig motiverade på arbetsplatsen (Clegg, 2007).

Vidare presenterar Bolman & Deal (2012) grundläggande antaganden för Human Resource Management perspektivet. Det första antagandet innebär att organisationer existerar för att uppfylla människors behov (Bolman & Deal 2012). Det andra antagandet framhäver att människor och organisationer behöver varandra eftersom organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper samt färdigheter samtidigt som människor behöver lön och möjligheter att utvecklas (Bolman & Deal 2012). Det tredje antagandet förutsätter att ena parten blir lidande när överensstämmelser mellan personal och organisation inte fungerar (Bolman & Deal 2012). Det sista och fjärde antagandet innebär att när överensstämmelsen mellan båda parter fungerar gynnas de anställda såväl som organisationen (Bolman & Deal 2012). De anställda upplever ett meningsfullt arbete samtidigt som organisationen erhåller nödvändiga resurser som har kunskap och energi (Bolman & Deal 2012).

HRM-perspektivet framhäver att människor behöver känna tillhörighet, kärlek och omsorg (Clegg 2007). Bolman & Deal (2012) förklarar perspektivet med hjälp av metaforen familj. Motivation ur ett HRM-perspektiv är främst en inre motivation där ledare har för avsikt att

inspirera samt handleda sina medarbetare (Clegg 2007). Dessa ledare visar sig ofta vara utvecklande och visa omsorg för människor i sin närhet (Clegg 2007). Bolman & Deal (2012) presenterar att det svåraste för en organisation, ur ett HRM-perspektiv, är att anpassa organisationen utifrån de anställda. Organisationen måste finna en balans i att säkerställa att den anställda kan utföra arbetet samtidigt som denne känner sig bekväm med sig själv såväl som med arbetsuppgiften (Bolman & Deal 2012).

Vidare framhäver Bolman & Deal (2012) att det uppstår konflikter mellan gruppmedlemmar som måste hanteras effektivt. Konflikter uppstår som ett resultat av skillnader i individernas målsättning, uppfattning, preferenser och övertygelser. Bolman & Deal (2012) redogör dessutom för grundläggande HRM-strategier som drar nytta av organisationens personal. En av de grundläggande strategierna fokuserar på hur en organisation kan behålla sina anställda (Bolman & Deal 2012). Organisationen ska erbjuda anställningstrygghet och tillämpa internrekrytering för att gynna de anställda men även för att undvika dyr personalomsättning (Bolman & Deal 2012). Författarna förklarar även att organisationer blir allt mer komplexa. I samband med den ökade komplexiteten ökar även värdet på människors kunskaper och färdigheter (Bolman & Deal 2012). Av denna anledning är det viktigt att organisationer investerar i sin personal (Bolman & Deal 2012).

3.4 Inre och yttre motivation hos anställda

Vlad (2012) presenterar att det finns ett antal olika sätt för verksamheter att hantera HRM samt motivera sin personal. För att veta hur de anställda ska motiveras måste organisationsledarna förstå vad som motiverar personalen (Vlad 2012). Ur ett motivationsperspektiv finns det två former; inre och yttre motivation (Vlad 2012). Inre motivation påverkar personers egna mål och värderingar genom att de anställda upplever att de känner intellektuell och social stimulans av sina arbetsuppgifter (Vlad 2012). Vlad (2012) menar att en person känner sig motiverad att fullfölja en uppgift eftersom denna är intresserad. Dessutom menar Clegg (2007) att individer motiveras av utmaningar.

Yttre motivation innefattar materiella aspekter. Detta kan exemplifieras genom olika förmåner för de anställda; företagsbil, sjukförsäkring, lunchkuponger med mera (Vlad 2012). Personer som

motiveras av yttre motivation jobbar ofta i strävan av belöning i form av en högre lön (Clegg 2007). Vlad (2012) har undersökt fenomenet motivation hos anställda på ett Best Western hotell i USA. Resultatet visade att de anställda framförallt motiverades av yttre motivation där motivationsformen primärt bestod av löneförhöjning (Vlad 2012).

Arash, Daskin & Saydam (2014) beskriver att hotellbranschen står inför ett antal HRM-utmaningar. Det är svårt att kontrollera nöjdhet hos anställda såväl som att rekrytera kvalificerad personal. Verksamheter i hotellbranschen är beroende av frontpersonalens arbetsglädje eftersom denna attityd är en viktig del av personalens interaktion med kunder (Arash et al. 2014). Ytterligare en utmaning i hotellbranschen är förmågan att behålla anställda under längre perioder (Araslı et al. 2014).

Inre motivationsbeteende är självmant eftersom den anställda tar på sig en uppgift eller aktivitet för sin egen skull (Arash et al. 2014). Aktiviteten är en aspekt som den anställda finner intressant vilket leder till en känsla av självförverkligande (Arash et al. 2014). Dessutom presenterar Arash et al. (2014) att inre motivation leder till stresstålighet.

Arash et al. (2014) påpekar att hotellbranschen är, som tidigare nämnts, en utmanande bransch som ska leverera en förväntad service och samtidigt tillgodose gästernas önskemål. Därför är det viktigt för verksamheter att ha personal med rätt attityd för att handskas med dessa dagliga utmaningar (Arash et al. 2014). Personal som motiveras av inre motivation kan ha en utmärkande roll i detta sammanhang. Arash et al. (2014) menar att denna typ av motivation påverkar anställdas attityd. Inre motivation ger en individ känslan av prestation samt självförverkligande vilket är viktigt för verksamheten eftersom det resulterar i arbetsglädje (Arash et al. 2014). Vidare presterar inre motiverade personer mer önskvärda resultat till verksamheten (Arash et al. 2014). Personal tenderar dessutom att vara mer innovativ på arbetsplatsen när de känner inre motivation (Arash et al. 2014). Inre motiverad personal är mer involverad i det arbete som utförs. (Araslı et al. 2014). Arash et al. (2014) framhäver att en av de viktigaste aspekterna för att känna arbetsglädje är att medarbetaren känner ett engagemang gentemot organisationen. Personal som känner att de kan bidra till organisationen får en högre arbetsglädje (Namasivayam & Zhao 2007; Yousef 2000).

3.5 Arbetsglädje

Arbetsglädje definieras, enligt Arash et al. (2014), som den anställdes känslomässiga tillstånd som resultat från dennes arbetsuppgifter. Personal mår antingen bättre eller sämre, tack vare eller på grund av personalens arbetsuppgifter (Arash et al. 2014). Anställda som känner arbetsglädje levererar den service som verksamheten lovar sina kunder (Arash et al. 2014). För att anställda ska nå tillfredsställelse krävs känslor av nöjdhet, glädje och belöning (Arash et al. 2014). Helm (2010) menar att arbetsgivare kan påverka den anställdes självkänsla. Ett gynnsamt verksamhetsrenommé ger möjlighet att känna tillhörighet i verksamheten vilket förbättrar självkänslan hos den anställda (Helm 2010).

Yeh (2014) menar att eftersom personalens attityd och beteende påverkar kundens uppfattning av service är det viktigt att anställda inom servicebranschen känner arbetsglädje. Därför är det viktigt att verksamheten säkerställer att de anställda känner sig tillfredsställda med det arbete de utför (Yeh 2014). Organisatoriskt engagemang definieras som en individs attityd mot organisationen. Detta engagemang karaktäriseras av en stark lojalitet och acceptans av dess mål och värderingar (Aghdasi et al. 2011). Dessutom innefattar det en vilja att anstränga sig samt en önskan att stanna inom organisationen (Mowday et al. 1982; Porter et al. 1974). Anställda med emotionellt engagemang är mer motiverade till att prestera och göra meningsfulla ageranden för organisationen (Alniacik et al. 2011).

Yeh (2014) beskriver att organisatoriskt engagemang innefattar hur de anställda värnar om organisationens mål, identifiering, acceptans samt lojalitet. Därmed är det viktigt att organisationen förstår hur de ska säkerställa att personalen trivs och därmed tillhandahåller positiv attityd mot gästerna i en strävan av att uppnå hög servicekvalitet (Yeh 2014). Organisatoriskt engagemang är influerat av HRM-metoder för att utveckla sina anställda. När en anställds förväntningar inte överensstämmer med verkligheten kan det leda till missnöje och minskat organisatoriskt engagemang (Yeh 2014). De anställda förväntar sig att organisationen ska stötta dem och i gengäld tillhandahåller verksamheten ett beteende av personalen som gagnar organisationen (Yeh 2014). Positivt verksamhetsrenommé är eftertraktat eftersom det attraherar talangfulla mänskliga resurser (Alniacik, Cigerim, Akcin & Bayram 2011).

Aghdasi et al. (2011) menar, i enlighet med ovanstående författare, att anställda som känner engagemang presterar bättre än de individer som saknar en samhörighetskänsla med sin arbetsplats. Emotionellt engagemang är positivt relaterat till motivation, arbetsprestation och arbetsglädje (Aghdasi et al. 2011). Personal med emotionellt engagemang har en central roll i verksamheten och bör därför betraktas som en värdefull tillgång (Aghdasi et al. 2011). Personer med emotionellt engagemang upplever mindre stress vilket höjer deras arbetsglädje (Aghdasi et al. 2011). Aghdasi et al. (2011) menar att stress har en negativ påverkan på anställda i form av lägre arbetsglädje och ökad risk av utbrändhet.

Författaren Csikszentmihalyi (2004) har undersökt arbetsglädje, respektive missnöjdhet, bland anställda och dess konsekvenser. Csikszentmihalyi (2004) förklarar denna relation med teorin *Flow*. Enligt Csikszentmihalyi (2004) bidrar *Flow* till välmående och harmoni i arbetslivet. Uppnås *Flow* kan livskvalitén förbättras på lång sikt. Det behövs balans mellan utmaning och skicklighet. En bra balans utifrån ett *Flow*-perspektiv erbjuder möjligheter till personlig utveckling. En bra balans innebär att en uppgift inte får vara för lätt, då det inom kort tid blir uttråkande för personen, dock får utmaningen inte heller vara för svår eftersom frustration uppstår (Csikszentmihalyi 2004). För att utveckla sitt *Flow*, och därmed genomgå personlig utveckling, krävs det att personen gör framsteg. Exempelvis är en karriär som mest tillfredsställande om en person gradvis får större ansvar (Csikszentmihalyi 2004). Sammanfattningsvis spelar komplexitet en roll i *Flow*. När utmaningen är för svår och kompetensen för låg framkallas ångest. I de fall en utmaning är för lätt och kompetensen för hög blir uppgiften för enformig, vilket gör att graden av utmaning måste höjas för att uppnå *Flow* (Csikszentmihalyi 2004).

3.6 Identitet

Hammarén & Johansson (2009) skriver i deras bok "Identitet" att individen förflyttar sig mellan olika sociala miljöer och därför dagligen skapar sin identitet på diverse sätt. I dagens samhälle tvingas individer ta ställning till nya perspektiv och förhållningssätt (Hammarén & Johansson 2009). Det kan bland annat innefatta relationer och hur man ska handskas med problem och situationer. Det blir till ett individuellt projekt som medför ett sätt att relatera till tillhörighet (Hammarén & Johansson 2009). Författarna menar även att identitet skapas, utvecklas, förändras

och formas i relation till specifika samhällsliga och kulturella förutsättningar. Individen är alltså skapande och aktiv av sin identitet (Hammarén & Johansson 2009). Människan förstår sig själv genom att göra skillnad på saker i sin omgivning, de får sin betydelse genom att de känner att de förknippas med olika platser (Hammarén & Johansson 2009). Vidare menar Helm (2010) att i de fall anställda känner sig omhändertagna är de villiga att identifiera sig med föreraget. Ashforth & Mael (1989) menar att social identitet är en uppfattning av en person som tillhör en specifik samhällsgrupp. Genom att stanna i samma organisation sänder det signaler externt om personens egna värderingar och kapacitet. Dessutom menar Ashforth & Mael (1989) att en anställds identitet oftast är kopplat till vad verksamheten representerar. Tillhörighet till verksamheten påverkar den anställdes självuppfattning och sociala identitet (Ashforth & Mael 1989). Vidare menar Helm (2010) att ett positivt verksamhetsrenommé förbättrar den anställdes sociala identitet. Det innebär att människor oftast uppskattar att jobba för en verksamhet med ett väletablerat renommé snarare än att jobba för en verksamhet med sämre verksamhetsrenommé (Helm 2010).

Helm (2010) menar att personer använder sin sociala identitet för att öka sin självsäkerhet. Det finns studier som visar på att tillhörighet med en verksamhet är viktigt för människor. Helm (2010) beskriver att verksamhetens uppfattade renommé har en positiv påverkan på de anställdas stolthet att tillhöra en viss verksamhet. Stolthet är viktigt för att motivera personal (Helm 2010). Helm (2010) menar att anställda som känner sig stolta över den verksamhet de jobbar för har även en högre arbetsglädje. Det är mer tillfredsställande att jobba för en verksamhet som infriar denna stolthet. Denna känsla av stolthet leder i sin tur till ökad produktivitet (Helm 2010). Det finns studier som visar på att stolta medarbetare är mer villiga att engagera sig i organisationens mål (Helm 2010). Dessutom menar Helm (2010) att en verksamhets renommé kan påverka en anställds arbetsglädje. Genom att personal inser att de jobbar för en verksamhet med gott renommé kan deras uppfattning om arbetsplatsen påverkas positivt (Helm 2010). Det är mer tillfredsställande att jobba för en verksamhet med ett gott renommé då en positiv uppfattning från folk utifrån påverkar den anställda (Helm 2010). Verksamhetens uppfattade renommé har alltså en positiv påverkan på arbetsglädje (Helm 2010).

Enligt Tang, Liu, Oh & Weitz (2013) definieras organisatoriskt engagemang som graden de anställdas vilja att identifiera och involvera sig i organisationen. Ett starkt organisatoriskt engagemang påverkar arbetsinstatser och arbetsprestationer positivt. (Tang et al. 2013).

3.7 Vår teoretiska referensram för denna studie

Denna uppsats ska undersöka hur serviceverksamheter skapar värdefulla resurser i form av medarbetare och verksamhetsrenommé. Vi undersöker huruvida personal kan bidra till en verksamhets renommé vilket innebär att teori kring renommé är centralt. Genom att tillhandahålla sådan teori framhävs vikten av detta område som vidare tillämpas aktivt i analysen i syfte att fastställa till vilken grad de anställda bidrar till ett gott renommé.

Teoriområdet motivation är även viktig del av denna uppsats. Vi valde att tillhandahålla hur tidigare forskning definierar motivation. Analysen belyser bland annat hur medarbetare motiveras av inre såväl som yttre faktorer. Denna information kan därefter tillämpas i uppsatsens huvudsakliga forskningsområde, renommé.

Human Resource Management är ett perspektiv med påtaglig anknytning till övriga teorier i denna uppsats. Vi anser därmed att detta perspektiv ska tillämpas eftersom teorin tillhandahåller de komponenter som är viktiga för att bidra till forskning inom Service Management. HRM-perspektivet syftar, som tidigare nämnts, till de anställdas välmående, minskning av personalomsättningen, ingjuta trygghet samt komplexiteten i organisationer. Samtliga ovannämnda HRM-relaterade mål analyseras i kontexten av de anställdas påverkan av verksamhetsrenommé.

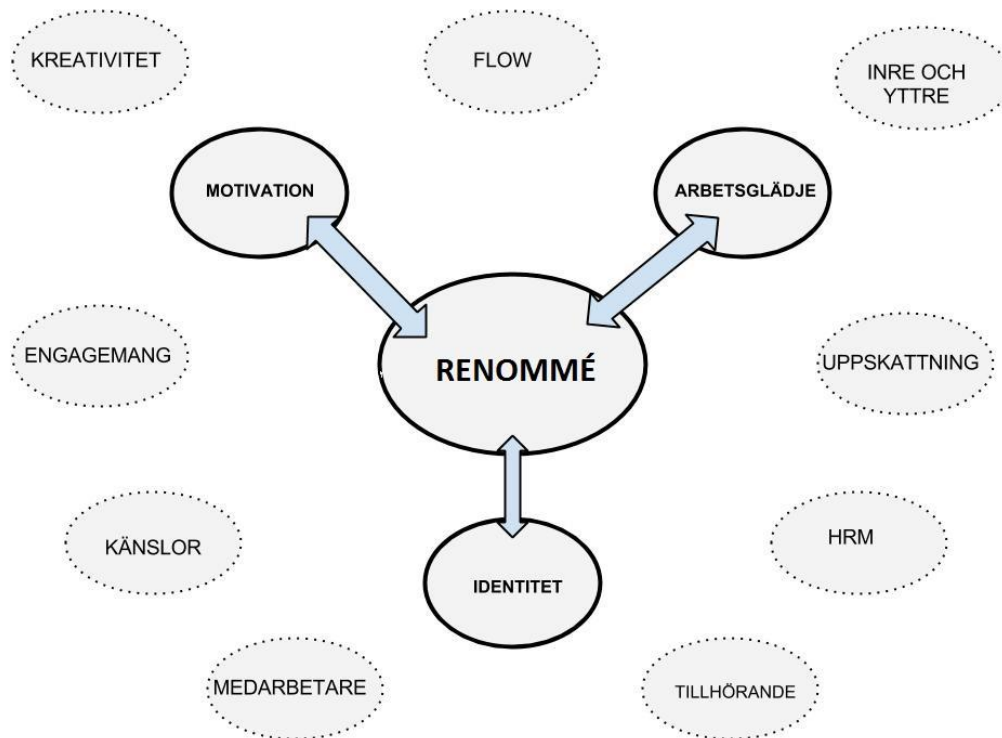
I samband med minskning av personalomsättning har teori kring arbetsglädje visat sig vara centralt. Faktorer som innebär minskad personalomsättning är av stort intresse eftersom det påvisats finna starka anknytningar mellan hög arbetsglädje, kvalitetsservice och gott renommé. Arbetsglädje analyseras i syfte att säkerställa hur ledare eftersträvar att öka arbetsglädje samt hur arbetsglädje uppfattas ur de anställdas perspektiv. En analys av vad de anställda värderar högst på arbetsplatsen tillåter oss att dra slutsatser kring vilka faktorer som påverkar graden av arbetsglädje samt hur denna kunskap kan påverka verksamhetens renommé. Nära besläktat med

arbetsglädje finns även teorin *Flow*. Teorin valdes till uppsatsen i samband med att vi studerade arbetsgläde och motivation hos anställda. *Flow* betonar arbetsplatsen samt hur de förutsättningar som existerar leder till nöjd- respektive missnöjdhet hos den anställde. Teorin analyseras utifrån hur informanterna menar att deras utmaning på arbetsplatsen hanteras, huruvida de känner att man kan utvecklas och blir motiverade till att avancera inom verksamheten. Teorin är ytterligare ett sätt att belysa bakomliggande faktorer som påverkar graden av arbetsglädje.

Avslutningsvis var identitet en teori som tillämpades. Vi undersökte hur en person som är villig att identifiera sig med sin arbetsplats och dess värderingar påverkar en verksamhets renommé. I kontexten av identitet analyseras även stolthet i ett syfte att säkerställa huruvida det leder till att de anställda tillhandahåller högre kvalitet i servicemöten. Teoriområdet bekräftar att en anställd identifierar sig med sitt arbete för att dennes värderingar överensstämmer med verksamhetens. Uppsatsen analyserar därmed även huruvida detta kan vara en anledning till minskad personalomsättning och ökad yrkesstolthet.

Vår teoretiska utgångspunkt i denna uppsats är renommé som resultat av medarbetarnas agerande. Utifrån renommé har vi applicerat ovannämnda teoriområden för att besvara våra frågeställningar. Vår teoretiska referensram är att arbetsglädje, motivation och identitet påverkar en verksamhets renommé. Utöver dessa begrepp ryms även kreativitet, engagemang, känslor, medarbetare, tillhörande, HRM, uppskattning, *Flow*, stolthet samt inre och yttre motivation som påverkar en verksamhets renommé.

I figur 1 sammanställer vi vår förståelse av hur teorierna hänger samman. Det är en teoretisk referensram av det som vi redogjort ovan och som vi kommer använda oss av för att analysera vår empiri.



Figur 1. Faktorer som påverkar en verksamhets renommé

Teorin renommé placeras centralt för att belysa att det är uppsatsens huvudområde samt dess samband med de övriga begreppen. De mest centrala begreppen, och därmed även de viktigaste komponenterna utöver renommé, är motivation, identitet samt arbetsglädje. Övriga komponenter har infogats eftersom de återkommande kan återfinnas i, och påverkar, de centrala teorierna. Det existerar därmed ett ömsesidigt beroende av samtliga komponenter. Motivation kan bidra till engagemang, likväl som engagemang kan öka en individs motivation i verksamheten. Vidare kan motivation påverka renommé som i sin tur kan påverka graden av motivation. Sammanfattningsvis består figur 1 av huvudkomponenten renommé, som återföljs av tre centrala teorier. Dessa påverkar och påverkas av de övriga begreppen. Begreppen fungerar därmed närmast som blodkroppar i ett blodomlopp.

4 Analys

I denna del analyserar vi vår teoretiska ram mot empiri för att få svar på våra forskningsfrågor.

4.1 Hur mycket bidrar de anställda till verksamhetens renommé?

Positiv renommé skapas eller förstörs av antingen individuella utföranden eller av organisationens agerande (Gibson et al. 2006). Det framkom av Johanna att Portixol Hotel & Restaurant har ett renommé som är kopplat till att deras personal är serviceminded. Gibson et al. (2006) skriver att renommé ofta utgår från hur VD:n leder organisationen. Johanna värnar om sin personal och dess välmående vilket resulterar i att den motiverade personalen bidrar till ett exceptionellt renommé. Kommande citat av Johanna kan tolkas med hjälp av Gibson et al. (2006) som menar att renommé påverkas och berikas av tillgångar som personalens dedikation och lojalitet till verksamheten.

“Vi jobbar ju mycket med vår personal, vi ger dem mycket feedback. Vi jobbar på ett svenskt sätt skulle man kunna säga. Vi ger dem utbildning. För oss är personalen det viktigaste, i Spanien så tänker man inte riktigt så. I Spanien tycker man personalen är någonting jobbigt. Vi vet att utan personalen så kommer vi ingenstans”.

- Johanna.

Det är mycket tack vare Johanna som personalen har fått goda förutsättningar. Detta har i sin tur lett till goda förhållanden mellan verksamhetsledare och personal. Hannon & Milkovich (1996) förklarar att då en verksamhet har ett positivt renommé av mänskliga resurser får de fler jobbansökande som ger verksamheten valmöjligheter bland kompetenta personer. Med hjälp av skicklig och välutbildad personal presterar verksamheten bättre (Hannon & Milkovich 1996). Johanna har skapat dessa förutsättningar och bidragit till att verksamheten har ett bra renommé, däri renommé av mänskliga resurser, vilket lockar till sig önskad personal till verksamheten. Hotelllets goda renommé är en mycket viktig komponent i verksamheten. I detta fall har hotellet byggt upp ett renommé att personalen alltid ger bra service till sina gäster. De som arbetar där ska därför vara serviceminded, de ska vara erfarna och mycket sociala samt fungera väl ihop med

sina medarbetare. Detta är nämligen också en viktig aspekt för hotellet då ägarna är måna om att stämningen på hotellet ska vara på ett visst sätt, i detta fall lättsam och rofylld.

Verksamheter söker olika kvaliteter hos sina medarbetare när de håller i anställningsintervjuer. På Portixol Hotel & Restaurant är det inte ett huvudkriterium att ha genomgått en lång utbildning. Personalen bedöms snarare utefter personliga egenskaper. Detta beskriver även hotellchefen Kristina för oss. Kristina förklarade för oss att hon söker en serviceglöd hos personalen. Portixol Hotel & Restaurant är omtalat för att personalen har en viss profil vilket lockar till sig jobbsökande som kan identifiera sig med detta.

Portixol Hotel & Restaurant har lyckats skapa ett gott renommé, vilket visar sig bland annat då hotellet i sig har blivit till ett eget resmål. Hotellet har många stamgäster vilket vi tror är mycket tack vare hotellets positiva renommé. Detta menar Johanna är mycket tack vare sina anställda och dess motivation och service.

“Vi tränar upp vår personal skulle man kunna säga. Rätta andan, rätta känslan. Men sen ska det komma också naturligt. /---/ det är vänliga människor som jobbar här och som tycker det är roligt. Och det ser du ju på Tripadvisor och på andra ställen”.

- Johanna.

Som ledare har Johanna skapat en stark sammanhållning mellan medarbetarna vilket enligt Helm (2010) är en del av ledarens roll för att kunna skapa en nöjd kundkrets. Kristina, i enlighet med Johanna, menar att det viktigaste för dem är att motivera personalen. Kristina menar att i de fall ledare tar väl hand om sin personal och lyssnar på personalen så kommer personalen att trivas och därför vilja ge bästa möjliga service. Kristina beskrev i intervjun att de aspekter de värderar högst när de anställer ny personal är hur de verkar vara i sin personlighet och utstrålning. På detta sätt tror Kristina att de lyckats skapa en viss kategori av människor som är utåtriktade och positiva. Denna kategori av människor menar hon skapar en härlig stämning på hotellet vilket bidrar till gott renommé.

“Redan på första intervjun, kommer man igenom den, så är det för att vi ser att personen har det som vi personligen värderar.”

- Kristina.

Kristina menar att då stämningen är god på hotellet och personalen är nöjd med sina ledare, kommer personalen även vilja ge en god service. Detta är huvudfaktorn bakom ett gott renommé på hotellet, enligt Kristina.

Hotellets ledande receptionist, Jesus, säger att en verksamhets renommé utan tvekan spelar en stor roll för hotellets attraktionsförmåga utåt. Jesus beskriver även hur betydelsefullt han anser personalen vara i mån om att bidra till verksamhetens renommé. Enligt Jesus är det serviceupplevelsen som gäster fått av de anställda som dessa gäster även tar med sig som minne, på gott eller ont, efter en vistelse på hotellet. Receptionisten är av den uppfattning att den service som personalen ger till gästerna är en av de främsta anledningarna till att hotellet har ett gott renommé. Bland annat säger Jesus i intervjun att alla *“ger sitt yttersta i service var dag”* och att han därför tror att personalen bidrar *“till 100 procent när det handlar om hotellets rykte utåt”*. Dock säger Jesus att detta beror på att hans chefer Johanna med flera tar väl hand om sina anställda.

“Man känner att de backar upp en till 100 procent, samt att de litar på en och lyssnar”.

- Jesus.

Detta är, precis som Johanna beskrev, en mycket viktig aspekt för att få bästa möjliga serviceresultat. För att jämföra med både Kasper och Eva, så blir svaren inte särskilt olikt Jesus. Kasper berättade för oss att han alltid hade verksamhetens renommé i åtanke vid ett servicemöte med en gäst. Det var mycket viktigt för honom att upprätthålla ett gott renommé, att servicen var utmärkt, och därför gav han alltid sitt bästa i kundmötet.

“Det är ju nästan det allra viktigaste på ett sånt ställe. Det är ju den där lilla extra servicen som gäster kommer ihåg och gör att de vill komma tillbaka”.

- Kasper.

Eva instämmer med de övriga. De anställdas inställning till hotellets värderingar och en god vilja till att hotellet ska lyckas påverka hotellets renommé. Eva menar att anledningen till varför hotellet har ett så gott renommé mycket väl kan vara för att de anställda värnar om hotellets renommé. För henne är det viktigt att värna om hotellet och det gör du om du trivs menar hon.

“Ja det är viktigt för mig. Jag anser att det hjälper en framåt. /---/ För om ett hotell förbättras så förbättras även vi. Jag tycker det är superviktigt att du vill att ditt arbete förbättras och växer för det betyder ju att det går bra. Att alla värderar värdena som funktioner som är positiva”.

- Eva.

Eva menar även att det säkerligen syns utåt, på ett negativt sätt, om en anställd inte skulle trivas på sin arbetsplats. Därför är det viktigt att de anställda trivs, vilket i sin tur kommer leda till ett bättre renommé för verksamheten (Gibson et al. 2006). Både Jesus, Kaspers och Evas berättelser kan tolkas av *The Signaling Theory*. Hotellet har signalerat att det är en verksamhet med hög standard och som är mycket mån om att service ska vara av hög kvalitet. Då har de alltså, precis som teorin beskriver, lockat till sig personer med rätt attityd (Hannon & Milkovich, 1996). Personalen på Portixol Hotel & Restaurant vill ge sitt yttersta för att upprätthålla hotellets goda renommé. På samma sätt vet även gästerna att de kan förvänta sig god service och en mycket trevlig personalstyrka när de bokar en vistelse på hotellet.

Den viktigaste faktorn till varför Jesus, Kasper och Eva valde att söka jobb på Portixol Hotel & Restaurant var att de hade hört att personalen hade ett gott renommé, inte bara hotellet i sig.

“Det var människorna här som fick mig att söka, jag hade hört talas om stämningen på hotellet”.

- Jesus.

Kasper berättade för oss att han inte ville arbeta på ett “lågbudget hotell” och tyckte att Portixol Hotel & Restaurant verkade bra. Även Kasper valde att jobba på Portixol Hotel & Restaurant

därför att de hade ett mycket gott renommé, både i form av hög standard men även hur god stämningen var bland personalen.

“Man hade ju hört en del om hotellet innan man började där. Visst fanns det hotell som var finare och sådär, men det här hotellet var lite mer speciellt.”

- Kasper.

Eva hade hört att hotellet fungerade olikt andra hotell i Spanien där städavdelningen ofta har svårare arbetsförhållanden. Portixol Hotel & restaurant hade istället ett renommé att de anställda hade goda relationer till varandra och att de var mycket nöjda med deras arbete. Det var alltså tack vare verksamhetens renommé som fick Eva att vilja jobba på Portixol Hotel & Restaurant.

Jesus, Kasper och Eva valde att söka jobb på Portixol Hotel & Restaurant på grund av verksamhetens renommé gällande den trevliga personalen. Detta förstärker att *The Signaling Theory*, som beskrivs i teoridelen av Hannon & Milkovich (1996), stämmer. Hotellet har alltså sänt ut en form av signal till personalen att de representerar en viss form av standard (Hannon & Milkovich 1996), vilket resulterade i att de sökte jobb där. Detta indikerar hur viktigt det är att personalen trivs och blir omtalade för sin service. Detta lockar fler kompetenta personer till att söka jobb vilket även ger kunder den bästa upplevelsen (Hannon & Milkovich 1996). Det visar även hur väl detta gynnar en verksamhet. Gibson et al. (2006) menar att en verksamhets renommé är av största vikt i samband med att attrahera kunder. Renommé kan ses som en form av ett resultat av verksamhetens prestationer (Gibson et al. 2006). Portixol Hotel & Restaurant är omtalat för sin service och trevliga personalstyrka, alltså har hotellet ett mycket gott renommé.

Samtliga informanter menar på att personalstyrkan kan vara en anledning till varför Portixol Hotel & Restaurant har ett gott renommé. En verksamhets renommé är ett resultat av verksamhetens agerande, vilket understryker de anställdas engagemang och trivselnivå (Alniacik et al. 2011).

4.2 Hur motiveras medarbetare?

Johanna berättade att personalen är det viktigaste för verksamheten och att ledningen därför jobbar väldigt mycket med att personalen ska trivas. Detta korresponderar väl till motivation ur ett HRM-perspektiv. Clegg (2007) presenterar att HRM-perspektivet har fokus på att människor behöver varandra och ledaren försöker inspirera, handleda, utveckla samt visa omsorg. Johanna tycker att faktorer som motivation och grupparbete är viktiga. Detta kan kopplas till HRM-perspektivet där metaforen är som en familj där tillhörighetskänsla är en viktig faktor.

Johanna ger sina medarbetare stora bonusar eller speciellt höga löner. Hotellbranschen är en relativt låglönlad bransch där man även ofta jobbar obekväma tider. Finner inte medarbetarna någon motivation till att utföra sitt arbete blir inte utfallet som förväntat (Clegg 2007). Teoridelen redovisar även för hur motivation ofta uppstår genom ekonomiska fördelar samt bonusar. Jesus nämnde inte faktorer som lön eller bonusar när vi frågade honom vad han motiverades av. För Jesus var förtroendet från sina chefer att fatta egna beslut och ta ansvar för sitt område viktigast. Även att han får uppskattning och beröm emellanåt, både från sina chefer och gäster på hotellet, var hans drivkraft. I teoridelen presenterades hur viktigt det är med inre motivation. Detta betyder att faktorer som uppskattande, beröm och förtroende är de som är bland det viktigaste för personalen. Motivation är således nödvändigt (Clegg 2007), men behöver inte komma från ekonomiska fördelar.

“Att cheferna har stort förtroende för även den nyaste personalen gör att det redan från början blir mycket lätt att jobba för dem, det är stimulerande.”

- Jesus.

När vi frågade Jesus vad som motiverade honom mest på arbetet blev svaret mycket tydligt. Jesus svarade att det inte var värt att gå till jobbet och få betalt om han inte trivdes. Precis som Chiang & Jang (2008) menar så väger de inre faktorerna tyngst vid tolkning av Jesus. Detta stärker att motivation i form av uppskattning och intresse från ledare och medarbetare är en av de viktigaste aspekterna till varför de anställda väljer att stanna inom samma verksamhet längre (Yeh 2014).

Eva menar att hon känner sig respekterad och att hennes ledare värderar henne som anställd samt det hon gör för verksamheten. Eva uppskattar all den positiva feedback och de positiva kommentarer hon får av andra på sin arbetsplats. Detta motiverar henne mycket. Hon känner tillhörande, omsorg och kärlek vilket är fokus för HRM-perspektivet (Clegg 2007).

“Om de visar dig uppskattning... då gör du det bästa du kan och vet. Och du ser att chefer och människor här värderar det, vilket är viktigt. Jag ger all den kraft jag har, mina timmar och det bästa jag har och jag bryr mig. Det uppskattas mycket och valoreras. Så är det inte på andra ställen, nästan aldrig.”

- Eva.

Både Eva och Jesus har en positiv attityd mot organisationen, lojalitet och önskan att stanna inom organisationen. Detta definieras som ett organisatoriskt engagemang (Mowday et al. 1982; Porter et al. 1974). En annan aspekt som både Eva och Jesus har gemensamt är att de har förväntningar på arbetsuppgifterna som stämmer överens med verksamhetens förväntningar. Dessutom finns det mycket inom verksamheten som motiverar Eva och Jesus att prestera. Slutligen har Eva och Jesus ett förtroende för verksamheten att de kommer få den belöning som de förväntar sig. Dessa tre punkter sammanfattas till god motivation (Vroom 1964).

Den faktor som motiverar Eva mest är en god harmoni på arbetet, att hon och hennes medarbetare känner varandra och trivs ihop. Eva berättar även att hon saknar sina kollegor när hon är på semester och vill återvända till dem snabbt.

“Vi känner alla varandra, vi har det bra tillsammans och ibland när jag är på semester, då alla givetvis tycker om att ha semester, men det kommer en viss punkt där jag faktiskt saknar jobbet och vill tillbaka.”

- Eva.

Eva längtar efter att komma tillbaka för att få berätta exempelvis upplevelser till de hon jobbar med, vare sig det är för personal i städavdelning eller baravdelning. Det som motiverar henne mest är alltså miljön med hennes medarbetare. Vad Eva känner för organisationen hon jobbar på

har mycket tydlig anknytning till Coelho et al. (2010) som menar att goda relationer mellan medarbetare leder till en trivsamt miljö. Goda relationer på en arbetsplats är troligen inte ovanligt. Dock ges en uppfattning, från Evas intervju, att relationerna på Portixol Hotel & Restaurant är mycket starka. En god miljö leder i sin tur till en atmosfär med positiv energi som når ut till gästerna.

Det är svårt att ge ett tydligt svar på om det är yttre eller inre motivation som väger tyngst hos personalen. Ingen av våra informanter menade att det var endast en av de yttre eller inre motivationsfaktorerna som väger in, oberoende av den andre. Alla menade på att båda två spelar roll. Vlad (2012) presenterar att yttre motivation väger tyngst hos personalen, medan Chiang & Jang (2008) föreslår att de inre faktorerna för motivation väger tyngst. För att tolka både Vlad (2012) och Chiang & Jang (2008) menar de att något av inre eller yttre motivation väger tyngst. Det är inte endast den inre eller yttre motivationen som verkar. Detta överensstämmer med vad våra informanter berättar.

En anställd vill både känna uppskattning och trivsel på sin arbetsplats, samtidigt som alla behöver en anständig lön för att kunna leva. I våra intervjuer upplevde vi att många nämnde faktorer som motivation och uppskattning från chefer samt trevlig stämning mellan kollegor som grundläggande. Hade personalstyrkan på Portixol Hotel & Restaurant i främsta hand blivit motiverade genom finansiella förmåner, vilket inte är fallet idag, hade troligtvis stämningen på hotellet varit annorlunda. Det framgår nämligen tydligt att de flesta anställda värderade den känslomässiga aspekten högt. Om de istället blivit uppmuntrade genom finansiella aspekter hade det nog varit svårare skapa den genuina och trevliga stämningen som nu finns i personalstyrkan och genomsyrar hela hotellet.

4.3 Arbetsglädje hos de anställda

För att Johanna ska motivera sina anställda och få dem att känna uppskattning jobbar hon mycket med kontinuerlig uppmuntran. Precis som Arash et al. (2014) skriver kan verksamheten med hjälp av motiverad personal få de anställda att bli mer involverade i arbetet. Johanna engagerar personalen genom att motivera vilket ökar känslan av arbetsglädje hos de anställda. Detta

överensstämmer med de uttalanden Namasivayam & Zhao (2007) samt Yousef (2000) presenterar i sin forskning.

De anställda behöver enligt Arash et al. (2014) känna nöjdhet, glädje och belöning för att uppnå tillfredsställelse. Johannas positiva feedback till personalen bidrar till arbetsglädje hos personalstyrkan. Med hjälp av arbetsglädjen hos de anställda på Portixol Hotel & Restaurant kommer även de anställda stanna kvar längre i verksamheten. Detta gynnar verksamheten då personal inte behöver anställas lika ofta och antalet upplärningar minskas. Dessutom utvecklar verksamheten en engagerad och effektiv personal, detta för att personalen känner sig tillfredsställd (Yeh 2014). Johanna menar att hon försöker öka personalens tillfredsställelse genom att de exempelvis ska få lön och ledighet när de är utlovade till det. Det stämmer att mycket av deras personal stannar kvar i verksamheten länge. Johanna tycker att det är viktigt att investera i hotellets personal och fokusera på utveckling. Hotellchefen Kristina var av samma uppfattning som Johanna. Kristina menar att faktorer som att lönen kommer i tid och att de anställda får möjlighet att uttrycka idéer är viktigt.

“Har personalen någon fråga ska de få svar direkt och så vidare, att undvika alla irritationsmoment är viktigt.”

- Kristina.

Kristina menar att det är uppskattning och trygghet på arbetsplatsen som gör att personalen känner arbetsglädje. Kristina instämmer med Johanna gällande att möten och personalresor är viktiga faktorer för sammanhållning. Hon var av uppfattningen att det var sådana aspekter som gjorde att de kunde veta säkert om personalen var tillfredsställd.

Jesus berättade att det som gav honom störst arbetsglädje var att han trivdes bra med sina medarbetare och chefer. Han beskrev för oss att han var väldigt nöjd med sina chefer, både hotellchefen och ägarna. Jesus uppskattade främst deras stora förtroende för honom. Detta gav honom arbetsglädje och drivkraft till att utvecklas ytterligare i verksamheten. Den faktor som gav honom mest arbetsglädje var dock medarbetarna. Jesus ansåg att det var mycket viktigt att trivas tillsammans med sina kollegor. Detta gjorde han på Portixol Hotel & Restaurant. Vidare

beskrev han för oss att då det blev stressigt och glädjen var låg fanns hans medarbetare och chefer där som stöd. Detta underlättade betydligt. Jesus beskrivningar av vad han motiveras av och uppskattar stämmer väl överens med Coelho et al. (2010) som menar att det är centralt att skapa goda relationer mellan medarbetarna. Detta skapar en bättre miljö på arbetsplatsen. Jesus engagemang gentemot organisationen är en faktor till varför Jesus känner hög arbetsglädje, i enlighet med Namasivayam & Zhao (2007) och Yousef (2000).

När vi frågade säsongsarbetaren Kasper vad som motiverade honom mest och gjorde att han trivdes på arbetet var svaren olikt Jesus. Kasper ansåg nämligen inte att han fick något utrymme till att komma med tankar och idéer. Han menade att hierarkin på hotellet var stark vilket försvårade detta.

“De gillade inte riktigt det där med förändringar, så man kunde inte komma med förslag på samma sätt som hemma i Sverige”.

- Kasper

Kasper menade att personalstyrkan var som en stor familj och att nästan alla var mycket trevliga. Dock tyckte att den hierarkiska aspekten var negativ. Det som motiverade honom mest var, som Jesus också beskrev, att få uppmuntran och uppskattning från en nöjd kundkrets. Detta gav honom motivation till att göra sitt yttersta. Kasper nämnde att många i personalstyrkan gav service för att få dricks. Detta motiverade Kasper mycket. Här stärks Vlads (2012) teori att de yttre faktorerna väger tyngre än den inre påverkan emellanåt. En annan aspekt som motiverade honom var uppskattning från de övriga medarbetarna. Han berättade att uppmuntran ofta förekom då han gjorde något bra och de delade ibland med sig av dricksen. Här är det både inre och yttre faktorer som motiverar, uppmuntran och belöning i form av ekonomisk ersättning. Medarbetare blir motiverade av både inre och yttre faktorer där en av faktorerna väger tyngst hos för den anställde (Vlad 2012; Chiang & Jang 2008).

Eva är mycket nöjd med sitt arbete då relationerna mellan de anställda är goda och för att de trivs med varandra. Eva berättar att hon har roligt och att tiden går fort när hon jobbar, vilket för henne är fantastiskt. Dessutom känner Eva att hon får utrymme att uttrycka sina idéer och hon

har en känsla av att hon behövs i sitt arbete. Hon känner sig uppskattad på Portixol Hotel & Restaurant vilket betyder mycket för Eva. Enligt Coelho et al. (2010) är det viktigt för organisationen att uppmuntra de anställda till att ta plats och komma med nya idéer för att skapa en miljö där medarbetare känner sig trygga. Eva fick frågan huruvida hon ser på lön och immateriella tillgångar. Hon svarade att båda delarna är viktiga för henne men att välmående på arbetsplatsen är betydligt viktigare.

“Båda delar är mycket viktigt. Men jag tror att om du tjänar mer pengar så kanske du kan göra fler saker eller mer saker. Men om du har mer pengar men jobbar olycklig åtta timmar, så kompenserar det inte. /---/ Asså om du har negativ miljö och inte alls trivs och vill hem snabbt... vad ger det dig?”

- Eva.

Eva känner sig mindre stressad eftersom att hon känner hög arbetsglädje. Det intresserade oss hur lugn hon kände sig med tanke på att städpersonal på hotell ofta verkar ha ett relativt tufft jobb. Eva verkar trots detta vara lycklig på sin arbetsplats. Arash et al. (2014) menar att anställda med inre motivation har högre stresstålighet. Vi frågade om hon kände sig stressad. Svaret var ett starkt nej.

“Om du har en bra harmoni, att du har det bra, att du kan prata om problemen och försöka lösa dem så tror jag inte man känner stress. Jag är inte stressad.”

- Eva.

Detta styrker forskningen Aghdasi et al. (2011) har gjort. Personer med emotionellt engagemang upplever mindre stress och personalens arbetsglädje påverkas positivt.

Till skillnad från Linda, som inte upplever ett stadium av *Flow*, har Eva en mycket bra balans mellan hennes utmaningar och kunskaper. Eva anser till och med att den är fantastisk. Hon menar att hennes arbete har nya utmaningar med tiden. Dock är det uppgifter hon själv klarar av att ta sig an. Detta leder även till att hon får ökad erfarenhet. Hon får dessutom mer ansvar med tiden. Eva anser att det är positivt att hon får ta sig an svårare uppgifter än vanligt. Det gör att

hon känner sig nöjd efter att hon klarat av dem. Enligt Csikszentmihalyi (2004) leder balansen mellan skicklighet och utmaning till *Flow* vilket i sin tur ökar möjlighet till förbättring.

Arash et al. (2014) menar att inre motivation kopplas till individers känsla av utmaning som kommer från att ha utfört en uppgift. Den typen av motivation tenderar att kraftigt påverka den anställdes attityder. Det leder i sin tur till ökad arbetsglädje hos personen. Att Eva känner såhär ger henne känsla av självförverkligande vilket påverkar verksamheten positivt i form av gott renommé (Arash et al. 2014). Dessutom bekräftas Evas välmående och Lindas missnöje av Csikszentmihalyi (2004) som menar att *Flow* får människor att må bättre. Eva, som mår oerhört bra, känner att hon har en väldigt bra balans medan Linda, som inte mår bra, har en markant obalans mellan utmaning och kunskap.

För oss var det svårt att förstå hur det kommer sig att de andra fem informanterna är väldigt nöjda, och att Linda känner motsatsen. Efter vår empiriska studie kom vi fram till att Linda är den enda som känner att hon inte har balans mellan utmaning och skicklighet. Det kan vara en huvudsaklig anledning till varför Linda inte känner arbetsglädje. Precis som Csikszentmihalyi (2004) säger så är en karriär mer tillfredsställande om den anställde får större ansvar med tiden. Linda känner inte att hon utvecklas just nu och att hon inte heller får möjlighet till det, vilket kopplas väl till Csikszentmihalyis (2004) teori om *Flow*.

“Om jag tänker på den dagen då jag började tills nu så har ju menyn förenklats väldigt mycket och det känns som att vi jobbar på löpande band /.../ än vad det gjorde när jag började. Naturligtvis har det kanske lite också att göra med att när jag började så hade jag inte lika mycket erfarenhet. Jag menar, det är stor skillnad.”

- Linda

En annan intressant tanke kring trivsel och arbetsglädje hos de anställda är att de två personer som varit mest negativa i intervjuerna har svenskt ursprung. Vi antog att städerskan Eva skulle vara den intervjuperson som kom med mest negativ respons. Detta på grund av att hon har de tyngsta och, antagligen, minst stimulerande arbetsuppgifterna. Dock var det inte så. När vi gick igenom svar från informanter framgår det att de med svenskt ursprung har en bild av hotellet som

skiljer sig från de med spanskt ursprung. Det är kanske så att de med svenskt ursprung förväntar sig mer av sin arbetsplats. Trots att Kasper inte klagade, likt Linda, märktes det tydligt att han inte hade samma positiva inställning som de med spanskt ursprung. Han var inte lika entusiastisk när han beskrev sammanhållningen i personalstyrkan. Kasper pratade mer om hierarki vilket de med spanskt ursprung inte ens nämnde. Han säger även att: *“så där skulle det aldrig gå till på ett hotell hemma i Sverige”*. När vi jämför inställningen hos informanterna med svenskt ursprung, med inställning från de med spanskt ursprung, tycker vi att de med spanskt ursprung upplevs mer tacksamma.

4.4 Identifierar sig medarbetarna med verksamheten?

Avsnittet i teoridelen som presenterar identitet understryker hur viktigt det är att känna en social tillhörighet på sin arbetsplats. Jesus beskrev mycket tydligt hur bra han trivdes på sin arbetsplats. Detta var mycket på grund av att de anställda hade en stark sammanhållning inom personalstyrkan. Vi fick intrycket av att Jesus kände en stark tillhörighet då han beskrev att de på hotellet var som en familj. Jesus menade att han kunde identifiera sig med verksamhetens värderingar. Han ansåg inte att det skulle vara stimulerande att arbeta för en verksamhet vars värderingar inte stämde överens med hans egna.

“Om jag inte hade känt att verkligheten levde upp till förväntningarna så hade jag bytt jobb”.

- Jesus

Detta kan vara en anledning till varför personal väljer att stanna längre inom samma organisation. Personalen kan relatera till verksamhetens värderingar. Att kunna identifiera sig med en organisations värderingar handlar ofta om att känna möjlighet till att kunna bidra med åsikter och idéer (Hammarén & Johansson 2009). Vi ställde därför frågan till Jesus huruvida han kände att han vågade, samt kunde, framföra åsikter och idéer. Han menade att det förekom en ständig dialog på hotellet internt hos ledningen och personalen men även mellan de två grupperna. Här diskuterades idéer och åsikter om hotellet vilket han upplevde mycket tryggt och fritt. Den fria och ständigt pågående dialog underlättar säkerligen till att personalen kan identifiera sig med organisationens värderingar. Detta då det är medarbetarna själva som bidragit till dem. Enligt Ashforth & Mael (1989) är en anställds sociala nätverk kopplat till vad

verksamheten står för vilket gör att den anställdes känsla av tillhörighet påverkar dennes sociala identitet. Jesus identifierar sig gärna med Portixol Hotel & Restaurant bland annat för att han står för samma värderingar som hotellet.

“Jag identifierar mig till 100 procent med Portixol och jag är självklart stolt över att arbeta här.”

- Jesus.

När Kasper fick frågor om huruvida han kände att han kunde identifiera sig med verksamheten blev svaret inte lika tydligt som Jesus. Kasper kände att han var överens med verksamhetens värderingar. Dock var han enbart säsongarbetare vilket gjorde att han ofta tänkte på att han snart skulle avsluta sin tjänst på hotellet. Detta är inte förvånande. Det är troligtvis svårare att identifiera sig med en verksamhet fullt ut om det enbart gäller en säsonganställning. En aspekt som kan ha påverkat Kaspers uppfattning om tillhörande och identitet är, som beskrivet av Hammarén & Johansson (2009), den sociala förändringen. Teorin beskriver hur personer ändras och formas utifrån den sociala miljön. Kasper kan alltså ha formats utifrån den svenska standarden med platta organisationer, istället för hierarkiska, och är van vid högre lön. Då han redan har identifierat sig med denna typ av standard kanske det kan vara svårare för honom att kunna identifiera sig fullt ut med en spansk verksamhet.

Det är tydligt att renommé, personalens motivation, samt prestation har ett starkt samband. Författarna Hannon & Milkovich (1996) har dragit slutsatsen att ett gott renommé av mänskliga resurser påverkar verksamhetens finansiella resultat positivt. Dessutom kan god HRM-hållning påverka verksamhetens renommé och på så sätt generera gäster. Helm (2010) menar att anställda som har arbetsglädje även känner stolthet för den organisation de jobbar för. Eva identifierar sig gärna med hotell Portixol Hotel & Restaurant då hon känner sig stolt över att jobba där samt värnar om hotellets värderingar. Dessutom vill hon bidra till hotellets utveckling. En person som identifierar sig och involverar sig med en organisation är starkt anknuten till en positiv arbetsprestation (Tang et al. 2013). Eva berättade i intervjun att hon ger sitt yttersta när hon jobbar, allt för att gynna sin arbetsplats på bästa sätt.

Linda identifierade sig gärna med hotellet i början av sin karriär. Dock gör hon det inte längre. Vid tillfrågan huruvida hon identifierade sig med Portixol Hotel & Restaurant svarade hon: *“Nä, inte nu längre. Jag gjorde det förut, men inte nu längre.”* Linda delar inte hotellets värderingar. Dessutom känner hon att hennes stolthet över att jobba på Portixol Hotel & Restaurant har sjunkit kraftigt med åren. Anledningen till varför Linda inte längre identifierar sig med hotellet kan vara för att hon inte känner samma *Flow* som de andra medarbetarna. De människor som inte har balans mellan utmaning och skicklighet, vilket Linda inte känner att hon har, mår sämre. Detta överensstämmer med det Csikszentmihalyi (2004) beskriver.

Det framgår tydligt att de med spanskt ursprung gärna identifierar sig med sin arbetsplats medan de med svensk bakgrund, Linda och Kasper, inte är lika entusiastiska. De med spanskt ursprung hade en högre grad av trivsel vilket även bidrog till att de identifierar sig mest med verksamheten.

En av de tydligaste indikationerna vi har fått om personalens kompetens och starka servicekänsla kommer ifrån diverse olika resesidor på Internet som utvärderar hotellet. På samtliga av dessa hemsidor framkommer det att personal och service får högst betyg utav alla hotellets egenskaper och faciliteter. För att ta några exempel av denna betygssättning skriver bland annat I-Escape (www.i-escape.com) att hotellets service får 99 % i betyg. Likaså skriver Agoda att gästerna kan njuta av oslagbar service i deras hotellbeskrivning (www.agoda.com). På hemsidan Tripadvisor går det att utläsa att service får betyg 4,5 av 5 på Portixol Hotel & Restaurant (www.tripadvisor.se). Personalens servicevilja och trevliga uppträdande går också att läsa om i flertalet recensioner från gäster som har bott på hotellet. Internetrecensionerna talar sitt tydliga språk. Personal och service får toppbetyg av alla punkter som recenserar. Det går inte att finna några ofördelaktiga omdömen vad gäller denna punkt. Personalen är den mest betydelsefulla tillgången på hotell Portixol Hotel & Restaurant (www.i-escape.com; www.agoda.com; www.tripadvisor.com).

Vid utförandet av observationen uppmärksammade vi en del intressanta beteenden. Trots att personalen var mycket upptagna fanns där ändå en positiv atmosfär mellan medarbetarna. Så fort de anställda fick tillfälle så pratade de med varandra, om så bara gav en kommentarer. Stod de

bredvid varandra och jobbade bakom baren förde de konversation med varandra och skrattade emellanåt. I stressigare sammanhang när de möttes, korsade fram och tillbaka i restaurangen, sa de ett ord eller två och log brett mot varandra. Detta visar på goda relationer mellan medarbetarna. Det fanns en vilja att umgås och uppmuntra varandra. Det är tänkbart att många arbetssituationer är stressiga och att personalen vid de tillfällena kritiserar varandras arbetssätt. Dock var detta inte fallet på Portixol Hotel & Restaurant. Personalen var effektiv samtidigt som de verkade ha trevligt. Är personal skickligare i arbetssammanhang om de har hög arbetsglädje? Kanske, med tanke på att gästerna påverkas av den positiva atmosfär som finns mellan medarbetarna.

För att återkoppla till figur 1 som presenterades i teoridelen framträder ett antal mönster. Vad som har studerats är att HRM-perspektivet inkluderar uppskattning, känslor och tillhörande. De identifierar sig med deras verksamhet. Medarbetare som känner sig inkluderade i sin organisation blir mer kreativa och engagerade. Inte bara för att de tillhör en organisation. Utan för att de blir motiverade, både med inre och yttre motivationsfaktorer. Denna motivation, arbetsglädje och identifikation genererar ett mycket gott renommé för verksamheten.

5 Diskussion och slutsatser

I denna del redovisar vi svar på våra forskningsfrågor och diskuterar problembakgrunden som redovisades i den inledande delen av uppsatsen.

5.1 Slutsatser

Frågeställningar som ligger till grund för denna uppsats lyder:

- Bidrar de anställda till verksamhetens renommé och i sådant fall på vilket sätt?
- Vilka faktorer får de anställda att stanna längre i organisationen?
- Vad framhäver teorier och tidigare forskning angående personalens arbetsglädje och hur överensstämmer de teorier med anställdas egentliga åsikter?

Efter att ha undersökt omdömessidor på Internet fann vi att Portixol Hotel & Restaurant har ett mycket gott renommé. Detta har vi även fått höra via nöjda gäster som framhäver verksamheten i en positiv bemärkelse och därmed sprider verksamhetens renommé. Vi fann även, på ovannämnda hemsidor, att det är personalen som får det bästa betyget av samtliga hotellfaciliteter. Detta tydliggjorde även ett samband. Personalen var mycket omtyckt och verksamhetens renommé var starkt och positivt. Detta bekräftar även Hannon & Milkovich (1996) som hävdar att då verksamheten värnar om sin personal resulterar det i ett gott renommé. Efter att ha studerat teorier kring skapandet av verksamhetsrenommé framgick det tydligt för oss att verksamheter kan dra stor nytta av att använda sin personalstyrka som en bidragande faktor till ett gott renommé. Då vi gjort intervjuer med anställda, samt ledare, på Portixol Hotel & Restaurant konstaterade vi att de var av samma uppfattning, det vill säga att personalen var viktigast. Det framgick tydligt att personer med ledande befattning var mycket måna om att personalens trivsel samt att de skulle vara nöjda på sin arbetsplats i strävan av att leverera god service.

De anställda på Portixol Hotel & Restaurant berättade hur de ansträngde sig för att gästerna skulle känna sig väl omhändertagna och uppmärksammade. Vi fick även förklarat för oss att hotellet var ett resmål i sig. Vistelsen till Portixol Hotel & Restaurant bokades ofta innan resan till Palma de Mallorca var bokad, anledningen bakom detta framkom tydligare i senare

intervjuer. I dessa intervjuer fick vi veta att det kom ett stort antal stamgäster till Portixol Hotel & Restaurant, som visste om att de skulle bli mycket väl omhändertagna av personalen. Yeh (2014) menar att anställda som känner sig nöjda med sitt jobb levererar service av hög kvalitet. Personal som upplever arbetsglädje levererar bättre service (Yeh 2014) vilket vår undersökning bekräftar. De anställda berättade för oss hur viktigt servicemötet var för dem och att de gav sitt yttersta för att upprätthålla hotellets renommé. En slutsats som kan dras utifrån våra studier av hotellet är att verksamhetens renommé till största del verkar upprätthållas av personalstyrkan. Det viktigaste för hotellet är att konkurrera med service.

Vi kan även dra slutsatsen att *The Signaling Theory* verkar på Portixol Hotel & Restaurant. Hotellet sänder ut tydliga signaler om att de är en attraktiv arbetsplats vilket leder till att de får rätt sorts arbetssökande och detta leder i slutändan till hög servicenivå. Denna slutsats baseras på det empiriska materialet. Anledning till att de anställda sökte anställning på Portixol Hotel & Restaurant var på grund av ryktet att personal trivdes och att hotellet var välkänt. Detta innebär att Hannon & Milkovich (1996) teori *The Signaling Theory* kan bekräftas. Personalens plikt känsla av att leverera högsta möjliga service för att upprätthålla verksamhetens renommé stärker detta samband. Vår studie tyder på att det främst är personalen som skapat ett gott renommé för hotellet genom ovannämnda höga servicenivå.

Som nämnt i analysen var en av informanterna, Linda, mindre nöjd på arbetsplatsen. Detta verkar dock inte ha påverkat hotellets renommé. Därmed kan följande slutsats dras, eftersom Linda jobbar i köket och inte har kontakt med gästerna kan hennes låga arbetsglädje inte utstråla till gästerna. Verksamhetens renommé påverkas alltså inte av samtliga medarbetare på hotellet, kundkontakten är central i detta sammanhang.

Vidare kan vi fastställa att om personal stannar länge i en verksamhet skapas en lojalitet och en stark verksamhetskultur. Denna slutsats kan liknas vid Arash et al. (2014) resultat. Minskar personalomsättningen, trots de utmaningar detta medför, uppnås bättre lönsamhet. Detta leder i sin tur till att serviceviljan och viljan att stärka verksamheten ökar hos de anställda. Resultatet är nöjdare kunder som känner av den goda stämningen och höga servicenivån vilket bidrar till ett positivt renommé.

En frågeställning vi ville besvara i denna uppsats var vilka faktorer som fick personal att stanna länge inom samma organisation. Denna aspekt kunde framförallt undersökas genom intervjuer med personalen. Vi ville undersöka om det var inre eller yttre motivationsfaktorer som hade störst inverkan. Slutsatsen dras att de inre motivationsfaktorerna inte kunde utesluta de yttre eller tvärt om. En av motivationstyperna kunde dock överväga den andra. Baserat på det empiriska materialet är slutsatsen att personalen motiveras mest av de inre faktorerna. Detta motsäger Vlad (2012) som menar att de yttre faktorerna väger tyngst. Personalen framhävde att lön självklart var en viktig aspekt på en arbetsplats, men att god stämning på jobbet var viktigare. Vi frågade vad som motiverade dem till att ge en god service och upprätthålla en trevlig stämning. Svaren på dessa frågor var liknande från samtliga informanter. Personalen motiverades mest av att känna sig uppskattade av medarbetare och ledare. Vår studie överensstämmer därmed med Arash et al. (2014). Anställda med hög arbetsglädje levererar den service som verksamheten utlovar. Motivation uppstod även av att kunna utvecklas i verksamheten och att de fick förtroende från sina ledare. En annan aspekt som motiverade till att ge god service var känslan av uppskattning och att vara behövd av både medarbetare, ledare och gäster. Uppskattning på arbetsplatsen diskuteras av Chiang & Jang (2008) som anser det vara en viktig komponent för att motiveras. När de anställda upplevde att de kunde tillfredsställa gästerna kände de sig motiverade till att fortsätta. Den slutsats vi kan dra av detta är att ledarna på Portixol Hotel & Restaurant har fokuserat på att skapa en god stämning bland personalen. När de lyckats skapa denna goda stämning och goda relationer görs det synligt i servicemötena, gästerna blir nöjda och personalen känner sig motiverad. Detta bekräftas av Coelho et al. (2010) som menar att goda relationer mellan medarbetare är vitalt eftersom detta leder till serviceupplevelse. Bolman & Deal (2012) och Coelho et al. (2010) bekräftar vårt resultat. Individer behöver varandra för att utveckla nya idéer, generera energi och kunskaper på sin arbetsplats för att utvecklas. Det är således av största vikt att personalen trivs på sin arbetsplats. Då blir de motiverade till att hjälpas åt och göra sitt yttersta för hotellet. Verksamheter som lyckas tillfredsställa sina anställda minskar även personalomsättningen inom verksamheten och har dessutom personal som är mer engagerad samt mer effektiv. Detta bekräftas av Chiang & Jang (2008) som poängterar att erkännande från medarbetare och utvecklingsmöjligheter är viktigt för att behålla sina anställda. Nöjd personal leder därmed till mer engagerad personal som väljer att stanna kvar i verksamheten längre.

En avgörande aspekt till varför många känner sig motiverade på hotellet är teorin om *Flow*, det vill säga att personalens förmåga överensstämmer med deras arbetsutmaningar. Det var tydligt i vårt empiriska material att personalen kände sig stimulerade av sitt arbete. Deras utmaningar och uppgifter var i nivå med deras förmågor. Detta beror troligtvis mycket på att de har kontinuerliga möten med sina chefer i syfte att reflektera över sina arbetsuppgifter. I fallet med Linda som inte kände sig motiverad var det även så att hon inte kände någon utmaning längre. Vi har genom denna studie bekräftat teorin om *Flow*, stämmer ovannämnd balans så känner sig personalen motiverad och trivs på arbetet. Denna slutsats överensstämmer med Csikszentmihalyi (2004) som hävdar att det krävs balans mellan utmaning och skicklighet för att uppnå arbetsglädje.

Ytterligare en slutsats som kan dras är att personer med emotionellt engagemang i organisationen upplever mindre stress. Arash et al. (2014) menar att inre motivation leder till stresstålighet, vilket vår undersökning kan bekräfta. De informanter som kände sig engagerade i organisationen kände sig inte stressade. Linda kände dock inte att hon ville engagera sig och hade därför låg arbetsglädje vilket ledde till att hon kände mycket stress.

Uppsatsen utgår från ett HRM-perspektiv och grundas i att människor behöver känna tillhörighet för att uppnå arbetsglädje. De anställda beskriver att relationerna inom organisationen är underbara och mår också därför bra. Vilket dessutom bestyrkas av teori från Bolman & Deal (2012) såväl som Clegg (2007). Personalens relationer utgör en viktig del av medarbetarperspektivet. Detta medför att i de fall då överenskommelsen mellan anställd och organisation inte är tillfredställande blir den ena parten lidande (Bolman & Deal 2012). Vi drar en liknande slutsats i vår uppsats. Slutsatsen dras att i Lindas fall är överenskommelsen inte tillfredsställande och därför blir individen lidande. Dock upplever övriga informanter att de har ett meningsfullt arbete och vill därmed även hjälpa organisationen att lyckas. Detta är ett stort bidrag till Portixol Hotel & Restaurant goda renommé. Personalens glädje att jobba för en verksamhet kan leda till att kundernas upplevelse av service förhöjs. Vidare skriver nöjda gäster sina upplevelser och omdömen i officiella forum, i detta fall hemsidor, där andra kan ta del av åsikterna.

En annan fördelaktig aspekt för denna studie kan härledas till Johannas agerande. Vi anser att denna studie har påverkats positivt eftersom Portixol Hotel & Restaurant lät missnöjd personal träda fram och berätta om sina erfarenheter. Johanna var medveten om att Linda inte trivdes på hotellet och att hon tidigare haft problem med diverse medarbetare. Sådan information skulle kunna skada verksamhetens renommé. Detta agerande framhäver att Johanna värderar Lindas åsikter och känslor vilket troligtvis stärker Lindas självförtroende samt förtroendet mellan chef och anställd. På detta sätt känner Linda sig troligtvis sedd och hörd vilket ökar lojaliteten samt den upplevda nöjdheten hos den individuella medarbetaren. Detta överensstämmer med Yeh (2014), de anställda förväntar sig att de ska bli stöttade. Valet av att låta Linda ingå i det empiriska materialet reflekterar att de fortfarande ser henne som en värdefull resurs. Detta reflekterar även ett gap som vi inte såg i teorier eller tidigare forskning. Genom att framhäva att Linda och hennes åsikter är av värde kan Johanna i själva verket öka medarbetaren lojalitet. Lojalitet är, som tidigare beskrivits, av största vikt i denna kontext.

Vi ville undersöka huruvida personalen upplever att de kan identifiera sig med verksamhetens mål och värderingar, vilket är en viktig aspekt för att kunna få en nöjd personalstyrka som är villig att ge hög service. I empiriska materialet framkom det att fem av sex informanter ville arbeta mot organisationens mål och att de kände att de kunde identifiera sig med verksamheten. Vi tror att detta är en avgörande faktor för att de flesta i personalen är så pass tillfredsställda med sitt jobb. En anledning till varför personalen känner att de kan identifiera sig väl med verksamheten är troligen att ledarna är bra på att engagera personalen. Som nämnts så anordnar ledningen möten och resor för personalstyrkan i syfte att skapa en stark gemenskap och för att hålla sig uppdaterade om de anställdas tankar och åsikter. Teorin presenterar denna gemenskap på arbetsplatsen och beskriver det som en familj (Bolman & Deal 2012). Denna familjekänsla är en viktig del i identitetsskapandet, menar vi. Personalens stolthet i arbetet är också en anledning till att de kan identifiera sig med verksamheten. Denna slutsats överensstämmer med teori som Helm (2010) framför; stolt personal har högre arbetsglädje. Upplever de anställda stolthet och nöjdhet över sin anställning är det även lättare att identifiera sig med verksamhetens värderingar och mål. Helm (2010) är av samma uppfattning som våra resultat. Stolta medarbetare är villiga att engagera sig i organisationens mål.

En aspekt vi tyckte var intressant var vad som skapar arbetsglädje hos de anställda i en verksamhet. Tidigare forskning menar att det är faktorer som trygghet på sin arbetsplats, att lönerna betalas ut i tid och anställningsskydd i form av rimliga löner och lagliga arbetstimmar som är viktiga (Chiang & Jang 2008). Vi ville med denna studie undersöka om detta stämde. De personer som intervjuades nämnde samtliga av de ovannämnda faktorerna som viktiga. Utan trygghet och ordning är det svårt att vara nöjd. Vår slutsats instämmer således med Chiang & Jang (2008) som bekräftar detta. Personalen menade att eftersom stämningen på hotellet var trevlig var de villiga att arbeta övertid. Detta visar ytterligare hur viktig relationsaspekten är på en arbetsplats. Utan den goda stämningen i personalstyrkan så existerar inte arbetsglädjen.

Vi drar, med detta underlag, slutsatsen att personalen bidrar avsevärt mycket till verksamhetens renommé. Frågan om på vilket sätt de bidrar till verksamhetens renommé blir svaret: genom att skapa en serviceupplevelse utöver det vanliga för gästen.

Givet vår teoretiska referensram kan vi konstatera att en verksamhet får ett gott renommé tack vare personalstyrkan, dock krävs det att personalstyrkan är tillfredsställd på sin arbetsplats. Utifrån figur 1, stycke 3.7, ska vi redovisa för ett av många möjliga exempel. Ur ett HRM-perspektiv har individer känslor och är beroende av goda relationer för att uppnå en önskad stämning. Personer som upplever detta får en ökad känsla av tillhörighet vilket dessutom påverkar individens identitet. Personer som känner tillhörande är mer engagerade och ökar därmed sin kreativitet. Vidare leder det till en känsla av *Flow* vilket utmynnar i arbetsglädje. Arbetsglädje uppnås genom uppskattning. Motiverad och tillfredsställd personal väljer att stanna kvar inom samma organisation vilket leder till minskad personalomsättningen. Utifrån figur 1 i kontexten av vårt empiriska material kan vi därmed fastställa att samtliga komponenter är ömsesidigt beroende av varandra. Samtliga komponenter i figur 1 bidrar till att organisationen får behålla sina anställda en längre period. Personalstyrkan uppnår arbetsglädje, motivation och stolthet vilket bidrar till deras vilja att identifiera sig med sin arbetsplats. Detta sänder signaler som uppfattas av gästerna vilket resulterar i ett gott renommé för verksamheten. Uppsatsens problemformulering beskriver att tidigare forskning primärt diskuterat de enskilda teorierna. Vi har med vår teoretiska referensram sammanlänkat teorierna i ett syfte att bidra med ökad

förståelse inom Service Management. Kopplingar har gjorts mellan verksamhetens renommé som resultat av de personalens drivkrafter och prestationer.

5.2 Slutdiskussion

Problembakgrunden i vår uppsats var huruvida en god personalhantering kan resultera i att en verksamhet genererar ett gott renommé. Dessutom beskrevs vårt intresse i inledningen kring den höga personalomsättningen och vad som skulle kunna göras för att behålla anställda en längre tid. Slutligen undrade vi huruvida en högre servicevilja bidrar till en verksamhets renommé och det samband som existerar då personalen stannar länge inom samma verksamhet. Avslutningsvis förklarades att vi upplevde det svårt att hitta tidigare forskning som gör direkta kopplingar mellan en verksamhets renommé som resultat av de anställdas inre drivkrafter och prestationer.

Utifrån vår granskning av internetbaserade tjänster och utifrån vår empiri kan slutsatsen dras att verksamheter skapar värdefulla resurser med hjälp av medarbetare. Följaktligen bidrar detta positivt till verksamhetens renommé. De organisationer som använder sig av kreativitet, engagemang, känslor, uppskattning och som får personalen att känna tillhörighet ökar personalens arbetsglädje. Arbetsglädjen medarbetarna har syns utåt och gäster verkar känna av denna positiva atmosfär och detta i sin tur bidrar till en organisations renommé. Detta minskar personalomsättningen och gynnar därmed verksamheten då de inte behöver rekrytera ny personal. Personal som stannar länge inom samma organisation bygger även upp lojalitet och en kultur av god stämning som signaleras till kunder och bidrar till ett gott renommé. De anställda på Portixol Hotel & Restaurant har drivkraft och utför värdefulla prestationer vilket kan kopplas till hotellets goda renommé. En verksamhet som värnar om personalen kan förvänta sig ett mycket gott renommé i gengäld.

Det är värt att diskutera Linda som varken känner motivation eller arbetsglädje på sin arbetsplats. Linda har inga servicemöten med gästerna då hon befinner sig bakom dörrar i köket. Däremot håller Linda en god min utanför sitt arbete när hon träffar potentiella kunder och personer med relation eller kontakt till Portixol Hotel & Restaurant. Linda menar att hon försöker bidra till skapande av ett gott renommé utanför hotellet. Det är beundransvärt att hon, trots missnöje, värnar om hotellets renommé trots alla de klagomål hon framförde i intervjun. Linda har jobbat

fjorton år på Portixol Hotel & Restaurant. Detta intresserade, och förundrade, oss författare då hon inte trivs på sin arbetsplats. Det måste finnas någonting på hotellet som gör att hon väljer att stanna kvar. För Portixol Hotel & Restaurant är hon trots allt fortfarande en värdefull resurs då hon gör det som förväntas av henne samt värnar om verksamhetens renommé.

Uppsatsen har, som nämnts, ett HRM-perspektiv som har en utgångspunkt i metaforen familj. Det är intressant att se en organisation på ett sådant sätt eftersom olika typer av individer med olika behov och intressen uppfattas tydligt. Samtliga informanter framstod som väldigt nöjda förutom en person. Detta reflekterar individernas olika behov och intressen.

En annan informant som utmärkte sig från mängden var Kasper. Han tillfrågades vad som motiverar honom mest på arbetet, varav han svarade relativt osäkert till skillnad från exempelvis Jesus. Detta kan bero på att Kasper är van vid den svenska standarden i form av lön och stämning på arbetsplatsen. Detta nämnde han i intervjun, de svenska lönerna är bättre och att hierarkin inte är lika strikt på svenska arbetsplatser. Det kan även bero på att han enbart var säsongarbetare. Av den anledningen var kanske inte inre faktorer, som trivsel och uppskattning på arbetsplatsen, lika viktig för honom som för en heltidsanställd. Kasper berättade nämligen att lönen var relativt viktig för honom. Dock tyckte han även att det var av stor vikt att trivas på sin arbetsplats, vilket han gjorde på Portixol Hotel & Restaurant. Motivationen för Kasper verkade baseras på yttre snarare än inre faktorer. Det går alltså att se skillnad på svenskfödda och spanskfödda i form av motivation. För att kunna diskutera detta ämne och dra slutsatser kring huruvida olika kulturer uppfattar motivation olika krävs dock utförligare studier.

Organisationer som skapar värdefulla resurser i form av medarbetare tar hjälp av motivation och arbetsglädje hos de anställda. Vi kom fram till att personalen på Portixol Hotel & Restaurant motiveras mest av de inre faktorerna. Det är viktigt för personalen och cheferna på Portixol Hotel & Restaurant att känna uppskattning, uppmuntran och känna tillhörighet till organisationen för att uppnå arbetsglädje. Detta är inga oförväntade resultat. Våra förväntningar var att de yttre faktorerna skulle väga tyngst men att de inre ändå skulle spela roll för de anställda. Eva, Jesus och Linda verkade värdera inre faktorer medan Kasper verkade värdera yttre faktorer. Dock blev det tydligt för oss att vare sig personal anser inre eller yttre faktorer vara viktigast så är relationer

mellan medarbetare centralt. Tack vare goda relationer stannar personal kvar längre i organisationen vilket med tiden stärker en verksamhets goda renommé.

Uppsatsen har bidragit till forskningen inom Service Management. Uppsatsen har både bidragit till, och bekräftat, teori. Uppsatsen bidrar till stor del genom att bekräfta teorier vid analys av det empiriska materialet. Vi vill poängtera, vilket tidigare har nämnts, att de olika teorierna är beroende av varandra. Det krävs ett flertal olika komponenter för att en anställd ska bidra till en verksamhets renommé. Uppsatsen har inte bara bidragit till Service Management utan även till specifika teoriområden. Teoriområdena i denna uppsats är motivation, arbetsglädje, identitet samt renommé. Dessutom har vi valt att redovisa hur vi bidragit till teorin Flow och perspektivet HRM.

Motivation, som diskuteras aktivt inom Service Management, har haft stort fokus i vår uppsats. Arash et al. (2014) skriver att det är inre motivation som väger tyngst hos personal. Detta antyder även vår uppsats resultat. Uppsatsen bidrar till teoriområdet motivation med kunskapen att inre motivation är centralt för att minska personalomsättning i verksamheten. Lön kan närmast beskrivas som en förutsättning för att en anställd-chef relation ska existera. Det är inre faktorer som motiverar medarbetarna samt får de anställda att stanna kvar. *Flow* ingår i teoriområdet motivation. Genom att analysera *Flow* har vi haft möjlighet att dra ett antal slutsatser. Teorin *Flow* har bekräftats i denna uppsats genom att visa kontrasten mellan Linda och övriga medarbetare. Förutom motivation så var även arbetsglädje ett centralt teoriområde i uppsatsen. Bland annat Arash et al. (2014) menar att personal behöver känna nöjdhet och belöning för att känna arbetsglädje. Informanterna i denna uppsats ger exempel på en rad olika aspekter som bidrar till deras arbetsglädje på Portixol Hotel & Restaurant. En av dessa aspekter är förtroende. Uppsatsen bidrar med kunskap till teoriområdet arbetsglädje eftersom att känslan av att bli sedd och hörd är oerhört viktigt. När Linda känner att hon blir uppmärksam bidrar hon, trots missnöje, positivt till verksamhetens goda renommé. Linda är en lojal medarbetare tack vare att hennes ledare fortfarande ser henne som en värdefull resurs. Vidare bidrar de goda relationerna i en organisation till en god stämning på arbetsplatsen. Ny kunskap är att denna stämning i organisationen är oerhört viktig för arbetsglädjen. Vår studie har även bekräftat påståenden från teoriområdet arbetsglädje. Exempelvis blev det tydligt att stress påverkar arbetsglädjen avsevärt.

Vår studie bekräftar att emotionellt engagemang i organisationen ökar stresstålighet samt att de stresståliga individerna uppnår högre arbetsglädje. Denna arbetsglädje som uppnås minskar personalomsättning och gör medarbetare mer effektiva. Bestraffningar från ledningen är därmed inte ett framgångsrikt tillvägagångssätt i strävan att göra personal effektiv. Genom att visa förtroende så effektiviserar sig personalen per automatik. Detta med en vilja och glädje som i sin tur ökar servicegraden.

Hammarén & Johansson (2009) skriver att individen skapar sin identitet aktivt och får betydelse genom att de känner att de förknippas med olika platser. Genom vår studie kan vi se att det är viktigt för informanterna att känna att de kan, och vill, identifiera sig med hotellet och dess värderingar. Det betyder mycket för personalen att känna sig stolta över arbetsplatsen. Vår uppsats har inte tillfört något nytt till teoriområdet identitet, dock bidrar studien genom att bekräfta de teorier som redovisats. Uppsatsen bidrar även till området Service Management gällande studier för skapande av ett gott renommé. Inom teoriområdet renommé menar Helm (2010) att organisationens renommé är centralt för att både attrahera kunder och behålla anställda. Vi har genom denna forskning kunnat identifiera att de anställda stannar kvar inom organisationen eftersom ledarna för en aktiv diskussion med de anställda. Dock är inte ledarna den främsta anledningen till de anställdas hängivenhet. Det är relationerna mellan medarbetarna som gör att personalen väljer att stanna länge inom samma organisation. Vidare bidrar uppsatsen till djupare förståelse för betydelsen av att skapa goda relationer i organisationen. På så sätt kan organisationsledare tillämpa denna kunskap och genom att värdera sina anställda som immateriella tillgångar stärka verksamhetens renommé. Uppsatsens bidrag till teoriområdet renommé är bland annat att verksamhetens renommé inte påverkas i de fall personal inte upprättar en relation med gäster. Dock kan personal påverka en verksamhets renommé utanför sin arbetsplats, som nämnts ovan i teoriområdet arbetsglädje. Resultaten är därmed att personalen innehar en central roll i kontexten av verksamhetens renommé och verksamheter bör därmed betrakta personalen som en av de mest vitala tillgångarna.

Vårt ursprungliga kunskapsmotiv, presenterat i inledningen, gällande den kontinuerliga utvecklingen av hotellbranschen påverkar även uppsatsens samhälleliga kvaliteter. Hotellbranschen har en avsevärd social påverkan på grund av det beroende som existerar med

turistindustrin. Page (2011) hänvisar till The World Travel and Tourism Council och presenterar att turistindustrin genererar sex miljarder dollar årligen och påpekar att industrin kontinuerligt växer. Turistindustrin är beroende av hotellbranschen i form av tillhandahållande av faciliteter, en växande turistindustri kräver en ökad mängd boendefaciliteter och därmed även en expanderande hotellbransch. Därmed menar Page (2011) att hotellbranschen möjliggör de arbetsmöjligheter som existerar i turistindustrin såväl som hotellbranschen. Det bör nämnas att turistindustrin tillhandahåller 8 % av världens arbetsmöjligheter (Page 2011). Page (2011) fastslår att turistindustrin påverkar den globala ekonomin avsevärt, vidare motverkar även den kontinuerliga expansionen fattigdom i utvecklingsländer.

Uppsatsen är bidragande till vårt samhälle genom den information och de resultat som framkommit. Genom att ta tillvara på sina anställda leder det till att verksamheten får ett bättre renommé. Verksamheter har möjligheter att förbättra både effektivitet och arbetsglädje. De verksamheter som inser denna möjlighet och besitter denna kunskap kan ta tillvara på denna information och jobba för ett mer HRM-inspirerat arbete. På så sätt tar de hand om varandra och tar tillvara på relationer. Med hjälp av de verktygen kan verksamheten få ytterligare konkurrensfördelar. Dock är det inte endast information att ta till sig och konkurrera med utan organisationen får en högre arbetsglädje och blir därmed en mer attraktiv arbetsplats. Denna uppsats utgör ett bidrag till ökad förståelse inom detta område. Uppsatsen har dock ett begränsat omfång och lämnar därmed ytterligare möjligheter för vidare studier.

5.3 Framtida forskning

De studier vi har utfört i anslutning till denna uppsats har väckt nya intressen för oss som individer. Finns det kulturella skillnader kring vad individer uppskattar för typ av belöning på arbetsplatser? Vidare vore det intressant att studera vad framtida forskning skulle kunna ge beträffande medarbetare som värdefulla tillgångar. Vad gör organisationer med medarbetare som inte trivs men som ändå är en värdefull tillgång? Kan organisationer omvända medarbetare som är missnöjda så att de blir till en fördel för organisationen?

Källförteckning

Aghdasi, Samaneh; Kiamanesh, Ali Reza; Ebrahim, Abdolrahim Naveh (2011) Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 1965 – 1976

Agoda.Tillgänglig: <http://www.agoda.com/sv-se/portixol-hotel-and-restaurant/hotel/majorca-es.html>. (Läst 2014-04-01)

Alniacik, Umit; Cigerim, Ersan; Akcin, Kultigin & Bayram, Orkun (2011) Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1177–1189

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod. En handbok*. Stockholm: Liber

Araslı, Huseyin; Daşkın, Mustafa & Saydam, Serdar (2014) Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 1395 – 1405

Ashforth BE, Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *Acad Manage Rev* (1989); 14(1): 20–39

Bolman, Lee, G. & Deal, Terrance, E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Brinkmann., S. & Kvale., S. (2009). “*Den kvalitativa forskningsintervjun*”. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chiang, Chun-Fang & Jang, SooCheong (2008) An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008) 313–322

Clegg, Stewart., Kornberger, Martin. & Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber

Coelho, Filipe; Augusto, Mário & Lages, Luis Filipe (2010) Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing* 87 (2011) 31–45

Csikszentmihalyi, Mihaly (2004). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur

Elegido, Juan M. (2012). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? *J Bus Ethics* (2013) 116:495–511

Gans, Herbert .J. (1962), *The urban villagers*. New York: Free Press.

Gibson, Dirk; Leigh Gonzales, Jerra & Castanon, Jaclynn (2006). The Importance of Reputation and the Role of Public Relations. *Public Relations Quarterly* (2006) 15-18

Gold, R.L. (1958), Roles in sociological fieldwork. *Social Forces*, 36, s. 217-223.

Gummesson, Evert (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California

Hammarén, Nils & Johansson, Thomas (2009). *Identitet*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber

Hartman., J. (2004). “*Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*”. Studentlitteratur, Lund

Hannon, John M. & Milkovich, George T. (1996) The effect of human resource reputation signals on share prices: An Event Study. *Human Resource Management* (1996), Vol. 35, Number 3, p 405-424

Helm, Sabrina (2010) Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 1395 – 1405

I-escape. Tillgänglig: <http://www.i-escape.com/portixol/overview>. (Läst 2014-04-01)

Intervju med hotellchefen, Kristina. 2014-04-02

Intervju med kökspersonal, Linda. 2014-04-02
+ kompletterande intervju via Skype 2014-05-08

Intervju med receptionist, Jesus. 2014-04-02
+ kompletterande intervju via Skype 2014-05-08

Intervju med säsongarbetare, Kasper. 2014-05-12

Intervju med VD, Johanna Landström, 2014-04-02

Intervju med våningsstäderska, Eva. 2014-04-02
+ kompletterande intervju via Skype 2014-05-08

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, Hur och Varför? Om Metodval i Företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Malterud, K, & Midenstrand, M (2009): *Kvalitativa Metoder I Medicinsk Forskning : En Introduktion*. Lund:Studentlitteratur.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employees organization linkages. *New York: Academic Press*, 1982.

Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between workfamily conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28 (5), 1212-1223.

Nationalencyklopedin.(2006).Tillgänglig:http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O296199&i_word=renommé (Läst 2014-10-08)

Organ DW. A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction–Causes–Performance Hypothesis. *Acad Manage Rev* 1977 ;2 (1): 46–53

Page, S.J. (2011). Chapter 1: Tourism today. Why is it a global phenomenon embracing all our lives?. *Tourism Management*, 1-34.

Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59: 603-609.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Tang, Chuanyi; Liu, Yongmei; Oh, Hyunjoo & Weitz, Barton (2013). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing* 90 (2014) 62–73

Tripadvisor. Tillgänglig: http://www.tripadvisor.se/Hotel_Review-g187463-d266105-Reviews-Portixol_Hotel_and_Restaurant-Palma_de_Mallorca_Majorca_Balearic_Islands.html. (Läst 2014-04-01)

Vlad, Silvia (2012). The Motivation and ways of motivating the human resources - Best western hotel central arad. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* (2012) Vol 21, Issue 2, p 398-403

Vroom, V.H., 1964. *Work and Motivation*. Wiley, New York

Yeh, Ying-Pin (2014) Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management* 36 (2014) 94-100

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a nonwestern country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-16

Wua, Cedric Hsi-Jui; Liao, Hsiao-Chun; Hung, Kuang-Peng; Ho, Yi-Hsuan (2012) Service guarantees in the hotel industry: Their effects on consumer risk and service quality perceptions. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 757– 763

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide chefer

1. Vad är det som ligger bakom er serviceminded och trevliga personal?
2. Använder ni några specifika "knep" för att motivera er personal? Har ni uppmärksammat några knep som varit effektiva?
3. Hur tar ni reda på *vad* er personal blir motiverade av?
4. Motiverar ni personal individuellt utifrån deras behov och önskemål eller i grupp?
5. På olika internetkällor står det att er personal, bland annat, har fått väldigt högt betyg. Vad tror ni bidragit till det?
6. Det går ett bra rykte om hotellet. Hur ser ni på detta? Varför tror ni att det är så?
7. Hur viktigt för er är det med en god image?
8. Kan er image/ ert rykte vara kopplat till att er personal är så pass serviceminded?
9. Vad skulle det mer kunna vara kopplat till?
10. Kan det blir för mycket av motivation? Var går gränsen?
11. Vad har ni för strategier för att hålla kvar era anställda?
12. På vilket sätt investerar ni i lärandet?

13. Hur skapar ni utvecklingsmöjligheter?
14. Arbetar ni med olika sätt för att ge de anställda större inflytande?
15. Hur ger ni information, stöd och uppmuntran?
16. Har ni någon form av personalmöten kontinuerligt, för att uppdatera kring information och stöd?
17. Har ni individuella möten med era anställda för stöd och feedback?
18. Har ni någon form av kick-off/after work/annan form av gemenskapsbildande aktiviteter?

Intervjuguide medarbetare

1. Varför har du valt att jobba här?
2. Hur trivs du på din arbetsplats?
3. Hur trivs du med dina chefer?
4. Vad lockade dig till att jobba just här?
5. Var det något specifikt?
6. Hur hörde du talas om hotellet?
7. Vad har du hört om hotellet?
8. Vilka faktorer motiverar dig mest på din arbetsplats?
9. Tycker du att dina arbetsgivare är bra på att motivera er anställda?

10. Vilka faktorer är viktigast för dig att få uppfyllda på din arbetsplats?
11. Uppfylls dessa behov?
12. Hur ser relationerna er medarbetare sinsemellan ut?
13. Anser du att du får utrymme till att uttrycka dina ideér och möjlighet att utvecklas?
14. Känner du dig uppskattad och behövd på din arbetsplats?

Bilaga 2: Kompletterande intervjuguide

1. Hur anser du att förhållandena är mellan er medarbetare i organisaionen?
- Känner ni att ni kan lita på varandra?
2. Har ni hört om hotellet innan? Vad var anledningen till att ni ansökte?
- Skulle det kunna vara på grund av bra rykte?
3. Hur viktig är kvaliteten i servicemötet för er?
4. Om ni vill jobba kvar, har det delvis att göra med på grund av att hotellet har ett så pass bra rykte? Hur mycket har det att göra med det?
5. Tidigare forskning menar på att en anledning till varför ett företag har ett så pass bra rykte, kan vara för att de anställda ser ryktesskapande som en del i deras dagliga arbete. Som ett extra beteende utöver vad som förväntas göra. Känner du att du värnar om hotellets rykte och därför lägger in det lilla extra för att bidra till ryktet?
6. Hur mycket tror du att personalstyrkan på hotellet påverkar dess rykte?

7. För att känna motivation, menar forskare på att det är viktigt att få erkännande från sina medarbetare och ledare, att man känner att man har ett självförtroende. Hur känner du?
8. Känner du dig uppskattad på jobb?
- På vilka sätt?
9. Har du en god förståelse för vad som förväntas av dig i arbetet?
10. Känner du dig trygg på ett sätt så att du kan komma med åsikter och synpunkter här på din arbetsplats?
11. Vad är viktigast, exempelvis lön eller "inre faktorer"?
12. Känner du att du tar på dig uppgifter självmant ibland? Att du gör en uppgift du själv får "inspiration" till för att du själv känner att det är bra för din skull eller för att det exempelvis är intressant?
- Eller gör du endast det du förväntas göra?
13. Hur länge har du jobbat här? Stannar du kvar här för att du känner dig motiverad? Vad kan det annars vara?
14. Känner du dig glad och nöjd här? Får du den belöning som du förväntar dig?
15. De medarbetare som känner sig nöjda på sin arbetsplats, upplever oftast mindre stress. Hur stressad känner du dig?
16. I vilka situationer känner du dig stressad? Hur löser det sig i slutändan? Kanske berätta om ett exempel?

17. Det finns ett begrepp som heter flow. Det betyder att man har en balans mellan utmaning och skicklighet. Hur är din balans? Anser du att dina arbetsuppgifter för lätta eller för svåra?
-Får du chans att ta dig an mer ansvar när du vill öka utmaningen?
18. Stämmer dina förväntningar överens med verkligheten?
19. De anställda förväntar sig ofta att de ska bli stöttade av organisationen/ledare. Känner du det?
20. Hade du velat byta arbetsplats om du inte upplevde att du var tillfredsställd med ditt jobb?
21. Inre motivation kopplas till en individs känsla av utmaning som kommer från att ha utfört ett jobb. Det kan ge känsla av prestation och självförverkligande. Känner du att utmaningar ger ett positivt resultat i slutändan för att du presterat något?
22. Känner du att du engagerar dig i organisationen, och att du kan bidra på olika sätt för att gynna hotellet?
23. Forskare menar att vissa personer är villiga att identifiera sig med det företag de jobbar på. Det påverkar ryktet positivt då stolta medarbetare har en hög arbetsglädje, det blir roligare att jobba. Hur känner du inför detta?
24. Det är ju mer tillfredsställande att jobba för ett företag med så pass bra rykte som Portixol har, då uppfattningar utifrån är positiva. Vilket kan leda till ökad arbetsglädje. Hur mycket känner du att du vill engagera dig och involvera dig i hotellet?
25. Värnar du om organisationens mål? Berätta gärna lite hur du tänker.
26. Känner du att du kan identifiera dig med hotellets värderingar och policy?

- Kände du att du gjorde det redan från första början, eller är det något som har växt fram över tiden?

27. Forskare menar att i extrema motivationsfall kan personalen nästan känna sig manipulerad. Har du någongång känt dig det? Känner du att det kan bli för mycket av motivation på olika sätt?

Bilaga 3: Observation

Bardelen på hotellet relativt stor. Trots det ser baren inbjudande ut på så vis att den är intim. Den ger ett intryck av exklusivitet på grund av de olika stillében som står på diverse ställen runt om baren, i form av exempelvis en stor vacker snäcka fylld med färska limefrukter. Det står en kvinna i baren som rör sig kontinuerligt. Kvinnan cirkulerar runt gästerna för att försäkra sig om att gästerna är tillfredsställda. Hon stannar även till emellanåt för att konversera med gäster som ankommer i lobbyn. I mellan åtgår hon även bort till restaurangen och samtalar med personalen där. Personal som jobbar i restaurangdelen kommer också in i baren i mellan åtgår för att umgås med den kvinnliga bartendern. Stämningen är mycket god. Kvinnan är ständigt fokuserad på att utföra diverse uppgifter och står aldrig stilla, vilket ser proffsigt ut. På bardisken står en mängd olika flaskor som ger ett intryck av lyx. Det står även en stor skål med is, som ideligen fylls på av bartendern, med diverse vinflaskor i som även det ser väldigt exklusivt ut. Baren ger ett gammaldags intryck, med grova träkanter och rustika barstolar runt om. Dock ges samtidigt ett intryck av modernitet då den har kakeldetaljer på många ställen. I bardisken sitter stora stenplattor formade som humrar. Från bararean ser man ut till poolområdet och även ut till hamnen. Dessutom går det även att se en bit av restaurangen, samt "Clubarean" som den kallas, där folk sitter och dricker kaffe/drinkar och samtalar.

Först var det endast en kvinna som jobbade i baren, sedan anslöt sig fler allt eftersom. När två kvinnor jobbade samtidigt pratade med varandra glatt bakom baren hela tiden samtidigt som de utförde sina uppgifter såsom exempelvis diska och fylla på glas. En annan man som också jobbar går fram till baren och fyller på en vattenflaska att servera gäster med, de hälsar snabbt och trevligt. Kvinnornas prat blir allt mer livligt med kroppsspråk och de hon ena skrattar åt någonting hon andra berättade. De två olika kvinnorna pratar om deras privatliv, olika historier

som de vill dela med sig av. När de väl är inne i ett samtal lutar de sig åt bardisken en stund för att komma till punkt med historien. Så fort en gäst går förbi ställer de sig upp ordentligt igen och hälsar glatt, sedan försvinner ena kvinnan ut med en full bricka av glas att servera. Trots att de anställda ständigt har kontakt med varandra ges full service åt gästerna vid behov på högsta trevliga sätt.

Efter att hon ena kvinnan har gått ut för att servera, an knyter killen som var med i början för att fylla på ölglas. De pratar tyst med varandra och sedan går killen därifrån med ett leende. Trots att personalen inte står bredvid varandra i baren och jobbar, hittar de emellanåt varandras ögonkontakt och ler mot varandra tvärs över matsalar och lobby.

Dessutom observerades att en anställd tjej som tog beställningar av en relativt otrevlig familj behöll humöret uppe trots det och gav fortfarande bra service. Trots detta får servitrisen varken ögonkontakt, ett "tack" eller liknande. Utom synhåll för gästerna såg hon nedstämd ut, men så fort hennes kollega kom sken hon upp igen på nytt.

Bilaga 4: Observationsschema

Denna bilaga visar vad det är vi ville observera samt varför. Dessutom skrivs vad vi tänkt oss kunna använda observationen till i uppsatsen.

Den miljö vi valde att observera var hotellets launch område, där vi även hade uppsikt över baren, samt en del av receptionen och restaurangen. Detta område valde vi på grund av den goda uppsikten vi hade över diverse delar av hotellet.

Vi ville observera relationerna mellan medarbetarna på hotellet. Vi ville se hur de agerade gentemot varandra. Om de verkade vara goda vänner, om de enbart var professionella mot varandra, eller om de kanske rentav var otrevliga mot varandra.

Detta ville vi observera för att få en bild av hur personalen såg ut att trivas, eller vantrivas, tillsammans på arbetsplatsen. Då vi anser att det är en viktig aspekt på en arbetsplats, att kollegor trivs tillsammans, ville vi se hur denna aspekt såg ut på detta hotell.

Anledningen till varför vi valde att utföra en observation var att vi ville få en reliabel bild av relationsaspekten personalen emellan. Vi utförde även intervjuer, men då vi är medvetna om att intervjupersonerna kan ändra sina uttalanden till fördel för hotellet valde vi att även göra en kompletterande observation. Vi talade inte om att vi skulle observera personalen, då vi ville att de skulle agera helt naturligt, så att vi kunde få en så pass rättvisande bild som möjligt.

Bilaga 5: Internethemsidor

Agoda



The screenshot shows a web browser window with the URL www.agoda.com/sv-se/portixol-hotel-and-restaurant/hotel/majorca-es.html. The page content is displayed in a scrollable area with the following sections:

- Hotellbeskrivning**

Oavsett om du är på en nöjes- eller affärsresa är Portixol Hotel And Restaurant ett perfekt val när du besöker Mallorca. Härifrån kan gästerna med lätthet ta sig till allt som denna livliga stad har att erbjuda. För den som vill ut och se sig omkring är Es Portixol, Platja de Can Pere Antoni, Museu Krekovic bara några av attraktionerna som besökare har att utforska.

Dra nytta av den oslagbara servicen och bekvämligheterna på detta hotell i Mallorca. Detta hotell har tillräckligt med faciliteter för att även den kräsnaste av gäster ska bli nöjd.

Dessutom är alla rum utrustade med ett antal olika bekvämligheter, till exempel rum för ickेरökare, som gör även den kräsnaste av gäster nöjd. Hotellens rekreativmöjligheter, där utomhuspool, bastu, massage, badtunna, spa ingår, är till för att skänka avkoppling. Oavsett varför du reser så är Portixol Hotel And Restaurant ett utmärkt val under ditt besök i Mallorca.
- Hotellpolicy**

Barn och extrasängar:

 - Tillgång av extrasängar är beroende på vilket rum du väljer, vänligen kontrollera den individuella rumspolicyn för mer information.

I-Escape

The screenshot shows the I-Escape website interface. At the top, there is a browser address bar with the URL www.i-escape.com/portixol/overview. Below the browser, there are several tabs and a search bar. The main content area is divided into several sections:

- Guest Ratings:** A section with five horizontal bar charts showing ratings for different categories:
 - Room: 96%
 - Food: 95%
 - Service: 99%
 - Value: 95%
 - Overall: 96%Below these charts is a link: [Portixol: View all reviews](#)
- Review Text:** A list of four review snippets:
 - Some feel the pool area gets too packed, and it's by the car park so passers-by can look in
 - Walking into the heart of Palma will take you at least 20 minutes or you can cycle or jump in a cab (5 mins)
 - Fairly **pricey** but you get what you pay for
 - Availability is scarce - this is a personal favourite and it's not short of fans
- Hotel Details Table:** A table with two columns: 'Type:' and 'Recommended for:'.

| Type: | Recommended for: |
|--|---------------------|
| Boutique Hotel | |
| Rooms: 25 | Beach: ★ |
| Pool: Yes | City Style: ★★ Why? |
| Dining: Restaurant and bar (open daily) | Family: ★★ Why? |
| Children: All ages welcome more info | Foodie: ★★ Why? |
| Closed: 08 Jan 2014 - 31 Jan 2014 | Spa: ★ |
- Update Information:** A note stating 'Last updated 03 September 2012' and a 'Print Portixol Guide' button.
- Press Review:** A quote from 'The Sunday Times' that reads 'A bit of a find...' with a link to 'Read more press reviews'.

Tripadvisor

www.tripadvisor.se/Hotel_Review-g187463-d266105-Reviews-Portixol_Hotel_and_Restaurant-Palma_de_Mallorca_Majorca_Balearic_Islands.html

tripadvisor SVENIGE Portixol Hotel and Restaurant Hotell, Palma de Mallorca GÅ MED LOGGA IN SEK

Palma de M... Hotell Flygresor Semesterboenden Restaurang Allt göra Bäst 2014 Populärast just nu Mer Skriv ett omdöme

Europa Spanien Balearerna Mallorca Palma de Mallorca Hotell Palma de Mallorca Sok

Portixol Hotel and Restaurant

Calle Sirena 27, 07006 Palma de Mallorca, Mallorca, Spanien Bekvämligheter

Ala 54 hotell i Palma de Mallorca

Ange datum för att hitta de bästa priserna

dd/mm/åååå dd/mm/åååå

Visa priser

Du måste ange datum för att se de bästa priserna.

86 % Rankad som nummer 17 av 54 hotell i Palma de Mallorca

223 omdömen Certificate of Excellence 2014

Ett omdöme som nyligen har lagts till

"Fantastiskt i allt!"

Omdömet skrevs den april 2 2014

Jonas R Stockholm, Sverige

223 personer har skrivit omdömen om Skriv ett omdöme

Liknande hotell HM Balanguera Visa priser

www.tripadvisor.se/Hotel_Review-g187463-d266105-Reviews-Portixol_Hotel_and_Restaurant-Palma_de_Mallorca_Majorca_Balearic_Islands.html

223 personer har skrivit omdömen om det här hotellet Skriv ett omdöme

Ange datum för att hitta de bästa priserna

Inocheckning Utocheckning Visa priser

| Medlemsbetyg | Se omdömen för | Betygsöversikt |
|---------------|----------------|-------------------|
| Utmärkt 140 | Familjer 30 | Läge (5/5) |
| Mycket bra 44 | Par 98 | Sovkvalitet (5/5) |
| Medelmått 15 | Ensam 8 | Rum (5/5) |
| Dåligt 9 | Jobb 8 | Service (5/5) |
| Hemsakt 9 | | Standard (5/5) |
| | | Renlighet (5/5) |

223 omdömen sorterat efter: Datum Betyg Svenska först

Jonas R Stookom, Sverige 2 omdömen 1 hjälpsamhetsstjärna

"Fantastiskt i allt!"

Omdömet skrevs den april 2 2014

Ett underbart hotell med fantastisk personal. Supergod mat, fina rum och en ljuvlig utsikt. Det känns som hotellet är helt nytt, så fräsch är det. Precis vid havet, nära stranden och bara en skön promenad så är du mitt i stan. Det bästa av allt är den härliga personalen, sköna hotellchefen Christina och agaren Johanna.

Var detta omdöme till någon hjälp? Ja 1

Fler nyligen översatta omdömen

- "Jag älskar Portixol" maj 6 2014
- "Bra hotell." mars 29 2014
- "Utmärkt återigen" februari 15 2014
- "Nästan perfekt" september 24 2013
- "En avkopplande oas med den bästa personalen" september 10 2013