

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Hötterminen 2011

# Att utföra ett arbete för att motivationen finns

– En studie om anställda inom hotellbranschen

Av: Alexandra Dahlström & Karin Larsson

Handledare: Karin Winroth

# FÖRORD

*Ett stort tack till Smådalarö Gård och till Såstaholm Hotell & Konferens för ett varmt mottagande vid vårt besök och ett stort visat intresse och deltagande i vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Karin Winroth och opponenter för goda råd och feedback under uppsatsens gång.*

*/ Karin & Alexandra*

# SAMMANFATTNING

Motivation är ett begrepp som innebär att människan har ett antal faktorer som initierar, styr och formar beteendet mot olika mål. I personalintensiva branscher, som exempelvis hotellbranschen, är det viktigt med motiverad personal eftersom det är en bransch där det råder hårdnande konkurrens. Det är väsentligt för organisationer att fokusera på vad som motiverar deras anställda för att de inte ska söka sig till andra organisationer med bättre arbetsvillkor eller arbetsuppgifter.

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka *hur ledningen arbetar för att motivera de anställda i deras arbete och att ta reda på vilka de främsta motivationsfaktorerna är för de anställda. Uppsatsen avslutas med en kort diskussion om ledningen har samma uppfattning som de anställda angående vad som är motiverande.*

Studien är kvalitativ och empirin är insamlad genom semi- strukturerade intervjuer utförda på två olika hotell i Stockholms län. Den teoretiska referensramen berör ett antal olika motivationsteorier men utgår från Herzbergs tvåfaktorsteori.

Studien visar att ledningen arbetar med olika motivationsfaktorer. De gemensamma faktorerna är ansvar, växt och feedback. De anställda motiveras av främst mellanmänskliga förhållanden och arbetet i sig men det finns andra faktorer som också har stor betydelse för motivationen. Slutligen kan vi konstatera att ledningen och de anställdas uppfattning om vad som motiverar skiljer sig åt. Det finns däremot indirekta kopplingar mellan deras olika uppfattningar om vad som motiverar vilket gör att de anställda ändå känner sig motiverade i sitt arbete.

**Nyckelord:** Motivation, Herzberg, hotellbranschen

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning.....	5
1.1	Problembakgrund.....	5
1.2	Problemdiskussion .....	6
1.3	Problemformulering.....	7
1.4	Syfte.....	7
1.5	Avgränsningar.....	7
2.	Metod.....	8
2.1	Undersökningsansats .....	8
2.2	Metodval.....	8
2.2.1	Kvalitativ intervju .....	8
2.2.2	Semi- strukturerad intervju .....	9
2.3	Urval .....	9
2.4	Genomförande .....	10
2.5	Tillförlitlighet .....	11
3.	Teoretisk referensram.....	13
3.1	Maslows behovshierarki .....	13
3.2	Herzbergs tvåfaktorsteori.....	14
3.3	Målsättningsteorin .....	16
3.4	Förstärkningsteorin .....	17
3.5	Sammanfattning av teorier.....	18
4.	Empiri och analys.....	19
4.1	Smådalarö gård .....	19
4.1.1	Chef.....	20
4.1.2	Anställda .....	21
4.1.3	Analys .....	24
4.2	Såstaholm Hotell & Konferens .....	26
4.2.1	Direktör .....	26
4.2.2	Anställda .....	28
4.2.3	Analys .....	31
5.	Slutsats och diskussion.....	34
5.1	Slutsats.....	34
5.2	Diskussion.....	35
6.	Referenslista .....	37
	Bilaga 1 intervjuguide.....	40

## Tabellförteckning

Tabell 1: Respondenturval Smådalarö Gård.....	10, 19
Tabell 2: Respondenturval Såstaholm Hotell & Konferens.....	10, 26

# 1. INLEDNING

---

*Avsnittet inleder med en bakgrund som berör det aktuella temat och följs av en diskussion om det problem uppsatsen belyser. Det avslutas med problemformulering, uppsatsens syfte samt avgränsningar.*

---

## 1.1 PROBLEMLÅGGRUND

I den klassiska ekonomiska beslutsteorin uppfattas människan som rationell och nyttomaximerande i sitt beslutsval. Det betyder att individer inför varje ekonomiskt beslut tar reda på alla möjliga alternativ och sedan väljer det bästa alternativet. Beslutsteorin har fått kritik eftersom en del forskare menar att människan är begränsat rationell. Det innebär att individen nöjer sig med det alternativ som tillfredsställer behoven och som är tillräckligt bra under de rådande omständigheterna.<sup>1</sup> Uppfattningen om att människan anses vara en rationell individ dominerade fram till slutet av 1800-talet. Därefter tog uppfattningen om att människan är begränsat rationell större plats. Ett begrepp som har förknippats med det här sättet att beskriva människan på är motivation.<sup>2</sup> Motivation innebär att människan har ett antal faktorer som initierar, styr och formar beteendet mot olika mål. Teorier om motivation förklarar varför individer beter sig som de gör.<sup>3</sup> Forskaren Frederick Herzberg tar upp ett antal motivationsfaktorer i sin tvåfaktorsteori. Han anser att organisationer bland annat bör fokusera på att ge anställda ansvar, möjlighet till kompetensutveckling och nya utmaningar i arbetet för att motivera sina anställda.<sup>4</sup>

I personalintensiva branscher, som exempelvis hotellbranschen, spelar människan en central roll och de anställdas motivation är betydelsefull eftersom de har en stark påverkan på organisationers framgång.<sup>5</sup> Hotellbranschen är en bransch där det råder hårdnande konkurrens och antal hotellrum har ökat markant de senaste 10 åren. När nybyggnationerna för år 2011 är klara har antalet rum ökat från 11 300 stycken till 16 900 stycken.<sup>6</sup> Investeringar beräknas uppgå till över 20 miljarder kronor fram till år 2015 och största delen av investeringarna

---

<sup>1</sup> Simon, H. A., (1978) ur Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>2</sup> Cofer C. N., (1978)

<sup>3</sup> <http://www.ne.se/lang/motivation> (2011-11-17)

<sup>4</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>5</sup> Grönroos, C., (1996)

<sup>6</sup> [http://www.svd.se/naringsliv/50-procent-fler-hotellrum-pa-10-ar\\_5978233.svd](http://www.svd.se/naringsliv/50-procent-fler-hotellrum-pa-10-ar_5978233.svd) (2011-11-07)

kommer att gå till satsningar inom storstadsregionerna i Sverige.<sup>7</sup> Enligt branschansvarige för rese- och turistnäringen på PwC<sup>8</sup> så blir Stockholm ett allt mer attraktivare resmål för turister och affärsresenärer och därför måste Stockholm möta den höga efterfrågan på hotellrum som kommer uppstå i framtiden.<sup>9</sup>

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

En del forskare menar att individerna i en organisation har en inre strävan att ständigt utvecklas i sitt arbete.<sup>10</sup> Samtidigt anser andra forskare att en stor del av individernas inneboende egenskaper aldrig får möjlighet att uttryckas och tillfredsställas i organisationer. Orsaken till det kan vara att det är näst intill omöjligt för organisationer att överleva om samtliga individers behov ska tillfredsställas.<sup>11</sup> Det finns alltså en risk att organisationer förbiser viktiga faktorer som framkallar motivation. Det kan bero på att organisationer ser de anställda som objekt och enbart fokuserar på de ekonomiska konsekvenserna som varje beslut innefattar.<sup>12</sup>

Eftersom mänskliga resurser blir allt mer betydelsefulla för organisationer är det viktigt att ha kompetent personal samt att kunna behålla dem i verksamheten.<sup>13</sup> Att anställda är motiverade anses vara väsentligt för organisationer att fokusera på för att de anställda inte ska söka sig till andra organisationer med bättre arbetsvillkor eller arbetsuppgifter.<sup>14</sup> Framför allt i branscher med hög personalomsättning som hotellbranschen.<sup>15</sup>

I och med den hårdnande konkurrenssituationen som råder inom hotellbranschen och vikten av, men samtidigt svårigheterna med, en motiverad personal kommer den här studien att handla om motivation bland anställda inom hotellbranschen.

---

<sup>7</sup> <http://www.dagensps.se/artiklar/2011/04/04/28936102/index.xml> (2011-09-20)

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers, en av Sveriges ledande revisionsbyråer

<sup>9</sup> <http://www.pwc.se/sv/pressrum/stark-tillvaxtprognos-for-stockholms-hotellmarknad-19okt2011.jhtml> (2012-01-07)

<sup>10</sup> Rubenowitz S., (1994)

<sup>11</sup> Allport F. H., (1962) ur Abrahamsson B. & Andersen J., (1998)

<sup>12</sup> Grønhaug K., (1996) ur Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>13</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>14</sup> Grönroos, C., (1996)

<sup>15</sup> [http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta\\_om\\_loner\\_och\\_arbetstid/f2011/fo-la-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm\\_135706.html](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/f2011/fo-la-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_135706.html) (2012-01-07)

### **1.3 PROBLEMFÖRMULERING**

- Hur arbetar ledningen för att motivera de anställda i deras arbete?
- Vilka är de främsta motivationsfaktorerna för de anställda?

Avslutningsvis för vi en kort diskussion om ledningen har samma uppfattning som de anställda om vad som är motiverande.

### **1.4 SYFTE**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ledningen arbetar för att motivera de anställda i deras arbete och att ta reda på vilka de främsta motivationsfaktorerna är för de anställda.

Uppsatsen avslutas med en diskussion om ledningen har samma uppfattning som de anställda angående vad som är motiverande.

### **1.5 AVGRÄNSNINGAR**

I uppsatsen ligger fokus på två olika hotell i Stockholms län på grund av den alltmer konkurrensutsatta marknaden som råder i storstadsregionerna. Vi har valt att inte undersöka hotell i andra städer då konkurrensen främst hårdnar i storstadsregionerna. Med ledningen avser vi i den här studien avgränsa oss till hur hotellchef/direktör återspeglar deras verksamhet.

## 2. METOD

---

*Metodavsnittet börjar med en kort beskrivning av uppsatsens undersökningsansats, därefter följer en genomgång av metodval samt vilket urval studien baseras på. Det avslutas med studiens genomförande och tillförlitlighet.*

---

### 2.1 UNDERSÖKNINGANSATS

Den undersökningsansats vi använder oss av i uppsatsen är abduktion som innebär att forskaren utgår från empirisk fakta men samtidigt inte bortser från tidigare teorier. Valet av undersökningsansats bygger på att vi vill skapa en förståelse av det fenomen vi studerar i uppsatsen.<sup>16</sup>

### 2.2 METODVAL

#### 2.2.1 KVALITATIV INTERVJU

Vårt tillvägagångssätt i den här uppsatsen bygger bland annat på kvalitativa intervjuer. I en sådan intervju fokuseras det på respondenternas åsikter och forskaren önskar utförliga svar. Här ser forskaren gärna att intervjun antar olika riktningar under samtalets gång för att det skapar en uppfattning om vad respondenterna anser vara viktigt att belysa. Det visar på flexibiliteten i den här typen av intervjuer eftersom syftet kan komma att ändras beroende på vilken riktning undersökningen tar.<sup>17</sup> Den här formen av intervju förutsätter också att forskaren kan skapa en förståelse för den situation som respondenten befinner sig i. Det är också viktigt att forskaren är observant och uppfattar företeelser under intervjun som inte uttrycks i ord. Betydelsefullt i den här typen av metod är att skapa tillit mellan respondenten och forskaren. Det kan skapas genom att respondenten känner sig respekterad och att forskaren lyssnar på personens åsikter och upplevelser.<sup>18</sup> Utifrån uppsatsens tema som är motivation anser vi att det här metodvalet är relevant att använda eftersom det ger en djupare förståelse för ämnet som studeras. Den typ av kvalitativ intervju vi har valt att göra är en semi- strukturerad<sup>19</sup> intervju.

---

<sup>16</sup> Alvesson M. & Sköldberg K., (2008)

<sup>17</sup> Bryman A. & Bell E., (2005)

<sup>18</sup> Holme I. M. & Solvang B. K., (1997)

<sup>19</sup> Bryman A. & Bell E., (2005)



### 2.2.2 SEMI- STRUKTURERAD INTERVJU

I en semi- strukturerad intervju används ofta en så kallad intervjuguide<sup>20</sup>, som består av ett antal huvudfrågor som ska behandlas under intervjuens gång. Frågorna är oftast mer generellt utformade och i undersökningen kommer ett antal sådana frågor användas där respondenterna kan formulera sina egna svar. Tanken är att ställa frågorna i en viss grundordning men det kan ändras under pågående intervju. Förutom huvudfrågorna finns det även möjlighet till att ställa följdfrågor som inte från början ingår i intervjuguiden. Det kan vara fördelaktigt ifall forskaren vill att respondenten ska utveckla sitt svar.<sup>21</sup> Den här typen av intervju passar vår undersökning eftersom flexibiliteten är stor. Vi behöver inte följa intervjuguiden grundligt utan vi kan låta intervjun ta sin egen väg det är dock en trygghet att ha en intervjuguide som stöd om intervjun inte utvecklas av sig själv.

### 2.3 URVAL

Urvalet av hotell är subjektivt vilket innebär att urvalet är utsett specifikt för studien.<sup>22</sup> Hotellen som valts ut är Smådalarö Gård, beläget i Stockholms skärgård och Såstaholm Hotell & Konferens, beläget i en förort norr om Stockholm. Det de har gemensamt är att båda hotellen är fyrstjärniga<sup>23</sup>. Smådalarö Gård har cirka 14<sup>24</sup> heltidsanställda samt under högsäsong 28<sup>25</sup> visstidsanställda och Såstaholm Hotell & Konferens har cirka 42<sup>26</sup> heltidsanställda. Med tanke på den företeelse som ska studeras valdes hotellchefen ut som kontaktperson på respektive hotell då denne kan ge mest värdefull information. Även här har alltså ett subjektivt urval gjorts.<sup>27</sup>

I samband med intervjuerna av de anställda på Smådalarö Gård skedde urvalet av respondenter genom ett så kallat snöbollsurval. Det innebär att urvalet avgörs genom en process där en person hänvisar till en annan person. I början innefattade studien endast ett par personer och dessa personer frågade sedan vidare om fler ville delta. På så vis växte antalet som en snöboll.<sup>28</sup> Totalt intervjuades fem stycken heltidsanställda på hotellet. Det inkluderade hotellchef, receptionschef, receptionist med delat ansvar i restaurangen, kökschef och

---

<sup>20</sup> Se Intervjuguide i bilaga 1

<sup>21</sup> Bryman A. & Bell E., (2005)

<sup>22</sup> Denscombe, M., (2000)

<sup>23</sup> <http://shr.se/hotelsinsweden> (2012-01-03)

<sup>24</sup> Intervju med kökschefen Tony Mark, Smådalarö Gård (2011-12-08)

<sup>25</sup> Intervju med hotellchefen Sasja Velander, Smådalarö Gård (2011-12-08)

<sup>26</sup> Intervju med hotelldirektören Ulrik Clemens von Döbeln, Såstaholm Hotell & Konferens (2011-12-14)

<sup>27</sup> Denscombe, M., (2000)

<sup>28</sup> Denscombe, M., (2000)

servitör/hovmästare/bartender/golfansvarig. I tabell 1 ges en översiktlig bild av de intervjuades bakgrundsfakta.

Tabell 1: Respondenturval Smådalarö Gård<sup>29</sup>

Namn	Position	Kön	Ålder	Anställningstid
Sasja Velander	Hotellchef	Man	33	10 år
Anna Nordqvist	Receptionschef	Kvinna	29	14 år
Carolin Rosell	Receptionist/ delat ansvar i restaurangen	Kvinna	25	6,5 år
Tony Mark	Kökschef	Man	39	8 år
Mattias Hjelmgren	Servitör/Hovmästare/Bartender/Golfansvarig	Man	36	4 år

Urvalet av respondenter på Såstaholm Hotell & Konferens skedde också genom ett snöbollsurval<sup>30</sup>. På båda hotellen gjordes ett snöbollsurval på grund av att hotellcheferna inte kunde avsätta tid med specifika respondenter innan besöket. Totalt intervjuades sex stycken heltidsanställda på hotellet inkluderat hotelldirektör, receptionschef, receptionist, hovmästare/ eventansvarig och två stycken konferensvärdinnor. I tabell 2 ges en översiktlig bild av de intervjuades bakgrundsfakta.

Tabell 2: Respondenturval Såstaholm Hotell & Konferens<sup>31</sup>

Namn	Position	Kön	Ålder	Anställningstid
Ulrik Clemens von Döbeln	Hotelldirektör	Man	48	6 år
Ann Lindgren	Receptionschef	Kvinna	45	7 år
Emilia Lindström	Receptionist	Kvinna	23	3 år
Ulf Seveson	Hovmästare/ Eventansvarig	Man	53	14 år
Monica Wallin	Konferensvärdinna	Kvinna	43	4 år
Sofia Liljekvist	Konferensvärdinna	Kvinna	32	cirka 1 år

## 2.4 GENOMFÖRANDE

Innan studien genomfördes på hotellen gjordes en genomgripande litteratursökning av tidigare forskning om temat motivation. Utifrån forskningen utformades sedan en teoretisk

<sup>29</sup> Intervjuer på Smådalarö Gård (2011-12-08)

<sup>30</sup> Denscombe, M., (2000)

<sup>31</sup> Intervjuer på Såstaholm Hotell & Konferens (2011-12-14)

referensram som användes i skapandet av intervjuguiden<sup>32</sup>. Kontakten med respektive hotell skedde genom e- mail där syftet med besöket beskrevs.

Inför besöket skapades, som nämnts ovan, en intervjuguide som innehöll ett antal teman utarbetade efter den teoretiska referensramen. Intervjuguiden byggdes upp på ett semi-strukturerat sätt eftersom frågorna är utformade så att respondenterna skulle kunna tänka fritt och utveckla sina svar. Detta för att påverka intervjun på minsta möjliga sätt men ändå beröra aktuella teman.

Intervjuerna skedde i respondenternas arbetsmiljö på allmänna utrymmen och spelades in på två separata inspelningsband. Eftersom intervjuerna skedde i en allmän lokal innebar det att det uppstod störande inslag i form av andra anställda, musik och gäster. Därför gjordes det också anteckningar och alla de intervjuade personerna ombads att vara tillgängliga om eventuella följdfrågor skulle uppstå.

## **2.5 TILLFÖRLITLIGHET**

Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats. Eftersom respondenterna befann sig i en välkänd miljö och därför kände sig bekväma i att föra en dialog kan det anses påverka tillförlitligheten i studien positivt. Genom att intervjua anställda på olika avdelningar på respektive hotell ger det en större variation av motivationsfaktorer vilket ökar tillförlitligheten för uppsatsens problemformulering. Samtliga intervjuer spelades in vilket gjorde det möjligt att i efterhand lyssna, reflektera och tolka intervjuerna ett flertal gånger för att få en korrekt förståelse av respondenternas svar. Det styrker tillförlitligheten i studien.

Att intervjuerna skedde i en allmän lokal kan påverka tillförlitligheten negativt eftersom respondenterna var medvetna om att gäster, kolleger och chefer hade möjlighet att höra samtalen. Störningsmomenten under intervjuerna har också en negativ effekt på tillförlitligheten eftersom respondenterna och vi som intervjuade blev avbrutna ett flertal gånger i den dialog som hölls. Det resulterade i att en del uppföljningsfrågor inte ställdes vilket kan ha påverkat studien negativt. Urvalet av respondenter på respektive hotell gjordes inte av oss vilket möjligen kan påverka tillförlitligheten i studien negativt eftersom respondenterna i förväg kan ha påverkats av andra individer. Att vi valde att endast intervjua en person per varje hotell angående verksamhetens sätt att arbeta för att motivera de anställda

---

<sup>32</sup> Se Intervjuguide i bilaga 1

kan också påverka studien negativt eftersom det bara reflekterar en persons åsikter. Anledningen till att vi endast intervjuat en person från respektive hotell beror på att de innehar en hög chefsposition. Vi ansåg att den personen hade störst insyn i verksamheten för att besvara frågorna om hur verksamheten arbetar med motivation för de anställda. I samband med den avslutande intervjun på Såstaholm Hotell & Konferens intervjuades två respondenter samtidigt vilket kan påverka tillförlitligheten negativt eftersom respondenterna kan ha blivit påverkade av varandras svar.

## 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

*Det här kapitlet innehåller en genomgång av ett antal olika motivationsteorier såsom Maslows behovshierarki, Herzbergs tvåfaktorsteori, målsättningsteorin samt förstärkningsteorin och avslutas i en sammanfattning.*

---

### 3.1 MASLOWS BEHOVSHIERARKI

Abraham Maslows behovshierarki är den första teorin inom behovsteorier. Behovsteorier utgår från ett antal grundläggande behov som kan klargöra människors handlingar. Maslows syfte var att rangordna alla mänskliga behov i ett enda system. Han delar in behoven i fem steg och de delas i sin tur in i två olika nivåer, bristmotiv och växtmotiv. Bristmotiven är de första tre stegen i hierarkin och växtmotiven är de två sista stegen. Behoven sorteras hierarkiskt, från det lägsta till det högsta. Innan man kan gå vidare till nästa steg i behovshierarkin så måste de mest grundläggande behoven, bristmotiven, först uppfyllas.<sup>33</sup>

- Det första steget, som är det mest grundläggande behovet, är det fysiska som handlar om individens överlevnad. I arbetslivet är lönevillkor det mest grundläggande eftersom det krävs en viss minimilön för att kunna tillfredställa en individs fysiska behov.
- Det andra steget i hierarkin är trygghetsbehov som handlar om fysisk och psykisk trygghet i omgivningen och kan uppnås genom säkerhetsåtgärder i arbetsmiljön.
- Det tredje steget är sociala behov och handlar bland annat om sociala kontakter till andra människor, exempelvis en kollega, partner eller vänner. På arbetsplatsen handlar det främst om samarbetsförhållandena.
- Det fjärde steget kallas för uppskattning och handlar om möjligheten att växa mentalt för individen genom exempelvis vidareutveckling av kompetens i arbetslivet. Det handlar om att få uppskattning och respekt från andra människor och utveckla självrespekt.

---

<sup>33</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

- Det sista och femte steget är självförverkligande. Det handlar om att utveckla och förverkliga sina potentialer. I arbetslivet så innebär det att individen blir starkt motiverad och presterar som bäst.<sup>34</sup>

Den empiriska forskning som har gjorts för att testa Maslows behovshierarki visar på vaga resultat. Det finns inte mycket forskning som tyder på att antagandet om att ett lägre behov måste uppfyllas innan man kan gå vidare till nästa behov. Tvärtom tyder forskningen på att vi är flexibla och rör oss fram och tillbaka i behovshierarkin. Även antalet behov och sorten av behov har svagt stöd i empirin. Det som kan styrkas är de två varianterna som behoven delas in i, brist- och växtmotiv. En del forskare stödjer detta antagande genom att i sin forskning påvisa att människor som arbetar på en lägre organisationsnivå praktiskt taget bara lyckas tillfredsställa de grundläggande bristmotiven genom arbetet. Människor som arbetar på högre organisationsnivå har däremot större möjlighet att även tillfredsställa sina växtmotiv.<sup>35</sup>

### **3.2 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI**

Forskaren Frederick Herzberg undersökte tillfredsställelse i arbetet och vad som ledde till trivsel respektive vantrivsel på arbetsplatsen. Det han upptäckte genom sin undersökning var att faktorerna som ledde till trivsel inte ledde till vantrivsel. Herzberg kom därför att skilja på motivationsfaktorer och hygienfaktorer.<sup>36</sup>

Motivationsfaktorerna innefattar enligt Herzberg olika behov av högre ordning som individen vill tillfredsställa. Om individen finner att någon faktor är otillfredsställd så kommer det resultera i handling för att tillfredsställa dem, vilket resulterar i en motivationseffekt. När behoven sedan är tillfredsställda kommer det i sin tur resultera till ytterligare behov av samma sak och behov av att prestera mera.<sup>37</sup>

Motivationsfaktorerna är;

- Prestationer, tillfredsställelsen som kommer av att slutföra en uppgift och att se resultatet av det som har åstadkommit.
- Erkännande, för ett bra genomfört arbete.
- Arbetet i sig som ska vara spännande, intresseväckande och omväxlande.

---

<sup>34</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>35</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>36</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>37</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

- Ansvar, att ha inseeende och kontroll över sin egen men möjligtvis även över andras arbetssituation.
- Befordran, att få en högre uppsatt roll i organisationen.
- Växt, att få nya utmaningar och utvecklas i sitt arbete.

Motivationsfaktorerna leder inte till någon form av vantrivsel om de inte existerar men leder till trivsel om de finns. En organisation bör fokusera på dessa faktorer om organisationen vill motivera sina anställda.<sup>38</sup>

Hygienfaktorerna innefattar behov av lägre ordning. Faktorerna ger ingen motivationseffekt vare sig de finns eller inte.<sup>39</sup>

Hygienfaktorerna är;

- Organisationens politik och administration, i sin helhet.
- Ledaren; hur det bestäms, om det är rättvist och om det delegeras.
- Arbetsförhållandena, om de fysiska förhållandena; högt ljud och belysning.
- Mellanmänskliga förhållanden, hur relationerna mellan kollegor samt ledare ser ut.
- Ekonomisk ersättning, i form av lön eller belöning.
- Status, olika statussymboler som inte inkluderar formell status.
- Trygghet i arbetet som innebär olika former av säkerhet exempelvis uppsägningstid.
- Privatlivet, att privatlivet kan influera hur bra individen trivs på arbetet.

Hygienfaktorerna leder inte till trivsel (motivation) om de finns men de leder till vantrivsel om de inte existerar.<sup>40</sup>

Herzberg menar att incitament i form av prestationsbaserad bonus i pengar inte är rätt sätt att motivera de anställda på. Han anser att pengar inte motiverar på lång sikt utan att det är en kortsiktig lösning för att få de anställda motiverade i sitt arbete. Om belöningen sedan avtar kommer de anställdas motivation minska eftersom motivationen associeras med bonusar och inte med själva arbetet.<sup>41</sup>

Herzbergs tvåfaktorsteori har kritiserats på ett flertal punkter men är den teori som är mest välkänd. Orsaken till kritiken är bland annat att Herzbergs tvåfaktorsteori inte fokuserar

---

<sup>38</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>39</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>40</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>41</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

tillräckligt mycket på enskilda avvikelser när det kommer till faktorer som påverkar trivsel respektive vantrivsel på arbetsplatsen, utan antar att samtliga individer är likadana. Ytterligare kritik framförs eftersom alla undersökningar av detta slag visar att människor ser hygien- och motivationsfaktorer på olika sätt. Exempelvis ser en del individer hygienfaktorer som motiverande och vice versa. Herzbergs tillvägagångssätt vid insamling av data har även kritiserats. Kritiker menar att en tvåfaktorsteori automatiskt skapas när man undersöker vilka händelser som leder till vantrivsel och trivsel.<sup>42</sup>

### 3.3 MÅLSÄTTNINGSTEORIN

Målsättningsteorin fokuserar på målets betydelse som motivationsfaktor. Efter ett uppsatt mål vet individen vad som behöver göras för att nå målet och vilken insats som krävs.<sup>43</sup> Det finns ett antal viktiga principer inom målsättningsteorin, dessa är:

- Specifika mål, som påverkar prestationen bättre än generella mål.
- Svåra mål, som har större motiverande kraft än lätta mål ifall de accepteras.
- Feedback, som gör att individen presterar bättre men även är viktig för att individen ska kunna lära sig och utvecklas.

Det finns två premisser i målsättningsteorin som nyanserar de principer som beskrivits ovan.<sup>44</sup> Den första är *målförpliktelse* som innebär att individen känner en förpliktelse att följa målsättningen och inte överge den. Den andra är *självförmåga* som innebär att individen måste tro på sig själv, att han eller hon kommer att lyckas med en uppgift. Exempelvis så anser sig en person med hög självförmåga ha goda kunskaper gällande sina arbetsuppgifter medan en person med låg självförmåga känner sig osäker och ifrågasätter sin kunskap. Forskning visar på att individer med låg självförmåga har en viss tendens att sänka sina mål. De reagerar inte speciellt bra och blir defensiva på negativ feedback. Individer med hög självförmåga utmanar gärna sig själv och reagerar bra och offensivt på negativ feedback. För att det ska vara möjligt att på ett bra sätt motivera medarbetarna krävs det att organisationen är medveten om dessa personliga skiljaktigheter eftersom samma metoder kan få motsatt resultat för individer med olika självförmågor.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Abrahamsson B. & Andersen J.A., (1998)

<sup>43</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>44</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>45</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)



En diskuterad fråga om målsättning där forskningen går isär, är huruvida resultatet blir bättre om den enskilde individen får vara delaktig i utvecklandet av målen. Det som framkommer av forskningen är att deltagandet ökar accepterandet för de mål som bestäms och acceptans är en viktig faktor för att ett mål ska ha en motiverande effekt på människor.<sup>46</sup>

### 3.4 FÖRSTÄRKNINGSTEORIN

Förstärkningsteorin är egentligen ingen motivationsteori eftersom den inte förklarar vad som initierar ett beteende. Istället fokuserar teorin på vad som kontrollerar och modifierar beteendet och används därför ändå som en motivationsteori. Grunden i teorin är att individens beteende styrs av belöningar eller straff. Om en viss handling belönas direkt efter utförandet, så kommer det resultera i att handlingen upprepas. Samma sak när det gäller straff, om straffet upprepas efter en viss handling kommer det resultera i att handlingen upphör. Straff anses vara negativ förstärkning och belöning ses som positiv förstärkning. Det som betonas i teorin är vikten av feedback, belöning och beröm för att motivera till en specifik handling. Det gäller att få individen att förstå att det finns en koppling mellan handling och belöning eller straff. Teorin bortser helt från hur de inre kognitiva faktorerna påverkar beteendet och ser enbart till hur de yttre faktorerna påverkar beteendet.<sup>47</sup>

I praktiken utgår förstärkningsteorin oftast ifrån att individen endast arbetar för pengarnas skull. I en del yrken är det lättare att koppla arbetsinsats till lön än i andra. Beroende på individens lön så ger det en indikation på arbetsinsatsens betydelse. Pengar är dock inte det enda sättet att visa individen hur bra de presterar utan det bör också finnas en verbal återkoppling. Det kan ske genom lovord, uppskattning och uppmuntran och kan ge en mer effektiv feedback. Lönen är av stor betydelse vid en arbetsinsats och en omdiskuterad fråga är om det är en motivationsfaktor eller inte. Enligt Herzberg har lönen liten om ens någon betydelse för själva motivationen. Andra forskare håller inte med om det eftersom deras studier visar att lönen likväl spelar en betydande roll. Även om lönen har en självklar roll i dagens arbete så kan pengarnas värde ha en annan betydelse än bara lön för mödan. Pengar kan spela en roll som statussymbol eftersom de ger en känsla av värde och självvakning.<sup>48</sup>

Användningen av positiv förstärkning ökar i arbetet men forskare anser att förstärkningsmetoderna är alldeles för komplicerade för att använda. Det finns en del negativa

---

<sup>46</sup> Kaufmann G. & Kaufmann A., (2010)

<sup>47</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

<sup>48</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

effekter som kan uppstå vid användandet av förstärkningsmetoder. Exempelvis kan belönings- och bonussystem leda till att organisationen bortser från deras egentliga mål och fokuserar allt för mycket på mål som går att mäta. Det beteende som förstärks blir ett beteende som leder till ett mål som är registrerbart. Ledningen kan genom sådana system också lägga för stor vikt på handlingar som är konkreta och synliga och inte på handlingar som är mer kreativa.<sup>49</sup>

### **3.5 SAMMANFATTNING AV TEORIER**

Maslows behovshierarki är den första behovsteorin och den mest grundläggande. En kort presentation var därför nödvändig för att ge en förståelse för övriga behovsteorier. I studien kommer vi dock att utgå från Herzbergs tvåfaktorsteori eftersom den beskriver detaljerade faktorer som motiverar anställda. För att komplettera Herzbergs teori kommer studien även inkludera målsättningsteorin eftersom teorin har starkt fokus på målets betydelse för motivationen. Det som kommer beröras är de tre principerna och individernas deltagande i målsättningen. Teorigenomgången avslutas med förstärkningsteorin för att den betonar feedback i form av verbal återkoppling och belöning i samband med specifika handlingar vilket inte de andra teorierna gör. Den fokuserar även på löns betydelse vilket är intressant på grund av att det är en debatterad fråga huruvida lönen motiverar eller inte.

---

<sup>49</sup> Abrahamsson B. & Andersen J. A., (1998)

## 4. EMPIRI OCH ANALYS

---

*Avsnittet redovisar empirisk data som har samlats in från hotellen Smådalarö Gård och Såstaholm Hotell & Konferens. Först beskrivs data om hur respektive hotell arbetar för att motivera deras anställda och därefter om hur de anställda blir motiverade. Det avslutas med en analys av respektive hotell.*

---

### 4.1 SMÅDALARÖ GÅRD

Smådalarö Gård är ett hotell i Stockholms skärgård som byggdes i början av 1800-talet i syfte att vara middags- och festlokal. Därefter har byggnaden byggts ut till det fyrstjärniga<sup>50</sup> hotell det är idag med 62<sup>51</sup> rum. Här finns det möjlighet att arrangera bröllop och fester, spela golf eller ha konferens med jobbet.<sup>52</sup> Hotellet ingår i koncernen Sjönära Möten som består av tre stycken hotell, som nyligen förvärvats av Sabis.<sup>53</sup> Hotellet drivs av cirka 14 heltidsanställda men då antalet gäster varierar mycket beroende på säsong ökar personalstyrkan med cirka 28 visstidsanställda från maj till september.<sup>54</sup> Hotellet har för övrigt låg personalomsättning.<sup>55</sup> I tabell 1 ges en översiktlig bild av de intervjuades bakgrundsfakta.

Tabell 1: Respondenturval Smådalarö Gård<sup>56</sup>

Namn	Position	Kön	Ålder	Anställningstid
Sasja Velander	Hotellchef	Man	33	10 år
Anna Nordqvist	Receptionschef	Kvinna	29	14 år
Carolin Rosell	Receptionist/delat ansvar i restaurangen	Kvinna	25	6,5 år
Tony Mark	Kökschef	Man	39	8 år
Mattias Hjelmgren	Servitör/Hovmästare/Bartender/Golfansvarig	Man	36	4 år

---

<sup>50</sup> <http://shr.se/hotelsinsweden> (2012-01-03)

<sup>51</sup> Intervju med kökschefen Tony Mark (2011-12-08)

<sup>52</sup> <http://www.sjonaramoten.se/smadalaro/om-smadalaro/en-rundtur> (2011-12-19)

<sup>53</sup> <http://www.sjonaramoten.se/sjonara/om-sjonara-moten/sabis-forvarvar-sjonaramoten> (2011-12-12)

<sup>54</sup> Intervju med hotellchefen Sasja Velander, Smådalarö Gård (2011-12-08)

<sup>55</sup> Intervju med kökschefen Tony Mark (2011-12-08)

<sup>56</sup> Intervjuer på Smådalarö Gård (2011-12-08)

#### 4.1.1 CHEF

På Smådalarö Gård finns tydliga riktlinjer och utarbetade policys för personalvård, personalutveckling samt målsättning för personalen. Verksamheten strävar efter att vara den attraktivaste arbetsgivaren inom hotell- och restaurangbranschen vilket ska uppnås genom att skapa en bra arbetsmiljö och genom att internrekrytera. Hotellchefen Sasja Velandar (Sasja) menar dock, att det inte är lätt att uppnå eftersom det råder tuffa arbetsmiljöförhållanden och tuffa förutsättningar i hotellbranschen på både kollektiv- och tjänstemannasidan. Enligt Sasja blir det svårt att få människor att tro på deras vision om den attraktivaste arbetsgivaren då de flesta inte tror att det går att uppnå. Däremot har verksamheten goda finansiella medel, vilket Sasja menar gör det möjligt att uppfylla den visionen.

Internrekrytering och utveckling är bland de viktigaste motivationsfaktorerna som verksamheten använder sig av för att motivera de anställda. De senaste fem åren så har 65 procent av deras nyanställningar skett internt. I och med det så finns det stora möjligheter för de anställda att vidareutvecklas inom verksamheten. Sasja förklarar vidare att det är viktigt att hitta tryggheten för varje anställd och att ta reda på vad som driver var och en. I verksamheten använder man sig av kompetensutveckling för de anställda varvid de erbjuds olika utbildningsprogram. Den individuella utvecklingen för de anställda följs sedan upp av utvecklingssamtal som ska visa om den anställde och företaget är på väg åt rätt håll tillsammans.

En faktor som Sasja inte anser har någon motiverande effekt är lönen. Han menar att pengar inte är det viktigaste för anställda inom hotell- och restaurangbranschen, däremot anser han att en bra arbetsfilosofi är viktigare.

Hotellet har, som nämnts ovan, cirka 14 heltidsanställda vilket resulterar i att alla får ta mycket eget ansvar. Sasja menar att de anställda måste veta sina befogenheter för att kunna ta ansvar. Varje anställd, oavsett tjänst, får i början av sin anställning en befattningsbeskrivning innehållande en arbetsbeskrivning så de ska känna till vilket ansvarområde de har.

I verksamheten använde de sig av incitament i form av bonusar innan förra lågkonjunkturen som både tjänstemän och kollektivanställda hade lika stor chans att påverka och få lika stor del av. De valde att ta bort bonusen vid lågkonjunkturen för att slippa avskeda anställda och har idag valt att inte återuppta den. Sasja antyder att en bonus skulle ge ett väldigt positivt men kortsiktigt utfall och att det sedan skulle bli svårt att motivera personalen ett sämre år.

Han förklarar vidare att incitamentet i deras verksamhet är att de anställda ska kunna ta nästa steg i sin utveckling och på så sätt få en högre lön. Det skapar enligt honom lojalitet och drivkraft hos de anställda.

Målsättningen i verksamheten sker i olika steg. Först sätter koncernledningen mål för koncernen därefter sätter varje hotell upp sina egna mål. De använder sig av mätbara mål för hotellet som bland annat innefattar kund- och medarbetarnöjdhet samt ekonomiska mål. Det sista steget är att målen bearbetas på varje avdelning. Det enda kravet de har är att alla mål ska vara mätbara.

Verksamheten har veckomöten, månadsmöten och årsmöten där feedback lyfts fram. Vid dessa tillfällen finns det möjligheter för alla att ge feedback, även mellan avdelningar. Den enda regeln hotellet har är att feedback inte ska ske bland gäster utan att det ska ske i en miljö som den anställde känner sig bekväm och trygg i. Sasja försöker vara personlig i sin feedback till de anställda så att de känner att återkopplingen bara är riktad till dem personligen eftersom han menar att det ger ett bättre utslag. Han försöker även vara direkt i sin återkoppling till de anställda när det gäller både positiv och negativ feedback. Han menar att ju längre tid han väntar med att ge feedback desto svårare blir det för den anställde att ta den till sig.

#### 4.1.2 ANSTÄLLDA

Receptionschefen Anna Nordqvist (Anna) arbetar mycket med administrativa uppgifter vilket gör att hennes arbete är någorlunda likt från dag till dag. Hon tar även hand om gäster vilket ger en viss variation i hennes arbete eftersom gästerna har olika behov. Det Anna motiveras av i arbetet är främst kontakten med hotellets gäster eftersom hon har hand om allt arbete som ligger till grund för att gästerna ska bli nöjda. Hon poängterar även att medarbetarna motiverar henne att gå till jobbet eftersom hon tycker om den familjära känslan på hotellet. En faktor som hon anser skulle påverka hennes arbetsprestation och göra henne motiverad är någon form av incitament som exempelvis förmåner i form av resersättning eller gymkort. Det tror hon även skulle få fler människor att vilja arbeta på hotellet. En annan faktor som Anna anser är motiverande är möjligheten till löneförhöjning. Anna förklarar att om hon skulle söka sig till en annan arbetsplats och bli erbjuden en högre lön så skulle hon se det som en motivationsfaktor.

En av anledningarna till att hon arbetar kvar i verksamheten är att det finns möjligheter att utvecklas, vilket hon också har gjort. Hon började arbeta på städavdelningen för att sedan gå

vidare till restaurangen, receptionen och därefter avancera till receptionschef. Eftersom koncernen i nuläget har blivit uppköpt menar hon att det finns ytterligare möjligheter att utvecklas om hon skulle vilja gå vidare inom samma koncern.

Anna förklarar vidare att de i receptionen har olika mål att arbeta efter som därefter ska följas upp. Det kan till exempel handla om hur nöjda gästerna är. Samtidigt anser hon att det är relativt svårt att sätta upp mål i receptionen. På frågan angående feedback på arbetsplatsen så antyder Anna att det är något som alltid kan bli bättre. De har årliga medarbetarsamtal där hon känner att hon får feedback men påpekar igen att det är något alla i organisationen kan arbeta mer med.

Receptionisten, med delat ansvar i restaurangen, Carolin Rosells (Carolin) dagliga arbete består mestadels av liknande arbetsuppgifter. Hon anser att arbetet i receptionen är mer monotont än i restaurangen. Det som motiverar Carolin i arbetet är att se gästerna nöjda och att överträffa deras förväntningar. Hon anser även att det är motiverande att få gästerna att prova någon ny dryck, då hon är utbildad sommelier. Carolin anser att hennes motivation ökar i takt med att hon får ta mer ansvar, då hon bland annat har delat ansvar för restaurangen. Hon anser också att en högre lön kan vara motiverande, dock tycker hon inte att lönen är det viktigaste i yrket då det är en lågavlönad bransch. Det viktigaste enligt henne är att utföra ett bra jobb. Carolin förklarar vidare att hennes arbetsinsats inte skulle påverkas av incitament eftersom hon inte gör ett sämre jobb bara för att hon inte får mer pengar, däremot tycker hon att det vore roligt att få något extra ibland.

Anledningen till att hon har valt att arbeta kvar i verksamheten är bland annat att hon har utvecklats i sitt arbete. Hon började arbeta i servisen utan någon utbildning och fick sedan gå en sommelierutbildning på inrådan av sin chef som verksamheten betalade för. Ytterligare en anledning till att hon har arbetat kvar så länge i samma verksamhet är att hon trivs med sina kollegor.

Carolin förklarar på samma sätt som Anna att varje avdelning sätter upp mål för vad de vill uppnå. Hon anser att det är bra men samtidigt tycker hon att det är svårt att sätta upp mål i restaurangen. Det största målet är trots allt att göra alla gäster nöjda, vilket hon menar är väldigt svårt att mäta.

Carolin framhåller att de på Smådalarö Gård är väldigt öppna med feedback. Hon har en mycket öppen relation till sin chef och de har en nära dialog när hon gör någonting bra eller dåligt.

Kökschefen Tony Mark (Tony) menar att själva arbetsuppgifterna inte varierar så mycket dock kan hans arbetsdag variera beroende på om det är vardag eller helgdag. På helgerna har de mycket bröllopfester och andra evenemang och då ökar arbetsbelastningen. Det som motiverar Tony i hans arbete är att han kan påverka sin arbetssituation när det gäller både arbetsmiljön och maten i restaurangen. I hans roll som kökschef får han ta mycket eget ansvar men han söker även stöd bland sina kollegor som också spelar en stor roll i hans motivation i arbetet. En stor anledning till att Tony arbetar kvar i verksamheten är för att han trivs så bra.

Tony förklarar att det finns möjlighet att utvecklas i verksamheten men menar samtidigt att man till slut kommer upp på en nivå då utvecklingsmöjligheterna stagnerar. Även han påpekar att koncernen har blivit uppköpt och i och med det finns det mer utvecklingsmöjligheter. Vidare anser han att det är svårt för anställda att öka i lön när de arbetar kvar på ett och samma ställe. Det krävs att man byter arbetsplats inom hotell- och restaurangbranschen för att öka i lön.

Tony tycker att han ser tydliga resultat av sin arbetsinsats eftersom hotellet arbetar mycket med utvärderingar av både gästkäter och medarbetarundersökningar. Det får honom att vilja prestera ännu bättre. När det kommer till incitament så är han tveksam till om det skulle påverka hans arbetsinsats, möjligtvis till viss del. På frågan om målsättningar så förklarar han att varje avdelning har uppsatta mål att arbeta efter.

Servitören och hovmästaren Mattias Hjelmgren (Mattias) berättar att hans variation i arbetet är relativt låg. Det som är varierande i arbetet är gästerna som är en stor motivationsfaktor för honom. Mattias anser att han får ta eget ansvar i sitt arbete och att hans beslut påverkas av att han alltid har gästen i fokus. Hans arbetsinsats skulle inte påverkas av incitament utan han menar att det är uppskattningen från gästerna som ger honom glädje i arbetet. På frågan om utveckling så förklarar Mattias att det knappt finns några utvecklingsmöjligheter i verksamheten vilket han dock inte vill fördjupa sig i. Han berättar också att de har tydliga mål att arbeta efter men anser däremot att det är dålig uppföljning av målen.

### 4.1.3 ANALYS

På Smådalarö Gård arbetar de främst med faktorerna växt och befordran för att motivera de anställda i arbetet. Det sker genom att verksamheten fokuserar på att utveckla de anställdas kompetens inom deras arbetsområde samt genom att de försöker internrekrytera nyanställningar.

En annan faktor hotellet fokuserar på för att skapa motivation är ansvar. Hotellchefen på Smådalarö Gård förklarar att de anställda får ta mycket eget ansvar i sitt arbete vilket beror på att de är relativt få heltidsanställda under långa perioder av året.

Att fokus ligger på att ta mycket eget ansvar är även något som framkommer under intervjuerna med de anställda. Vi anser att när de anställda får förtroendet att ta ansvar över ett arbetsområde framkallar det motivation på grund av att individerna vill leva upp till de förväntningar som ansvaret innebär. I tabell 1 kan man avläsa de anställdas positioner i verksamheten. Där syns det tydligt att de som intervjuades besitter positioner som gör att de måste ta eget ansvar. Det anser vi har en förhållandevis stor inverkan på de anställdas svar. Om studien hade ägt rum under en period då visstidsanställda arbetade på hotellet så kunde undersökning ha resulterat i annorlunda svar.

Feedback är ytterligare en faktor som hotellchefen påpekar att verksamheten arbetar med för att motivera de anställda. Han anser sig vara direkt och personlig i sin feedback till de anställda och nämner att de även har möten där alla kan ge feedback till varandra. De anställda har däremot delade meningar om hur feedback sker på hotellet. En del anser att den är bra och att de har en öppen dialog med chefen medan andra anser att den kan bli bättre. Hotellchefens direkta och personliga feedback kan kopplas till förstärkningsteorin som betonar att det är viktigt att individen förstår kopplingen mellan handling och belöning eller straff. Det är däremot inte möjligt att utläsa om det går till på det här sättet i verksamheten eftersom svaren från de anställda var splittrade.

Hotellchefen berättar vidare att verksamheten även arbetar med att sätta upp mål på avdelningarna. Målen utarbetas avdelningsvis men kravet är att de måste vara mätbara.

Även de anställda berättar att de har mål att arbeta efter men en del tycker att det är svårt att sätta upp mätbara mål som sedan ska följas upp. Det som framkom i studien var att de anställda är delaktiga i skapandet av målen vilket ska ha en motiverande effekt i arbetet enligt



målsättningsteorin. Däremot är det svårt att utläsa ifall de använder sig av specifika och svåra mål vilket är två principer som är viktiga för att öka motivationen bland de anställda.

I studien framkommer det att majoriteten av de anställda på hotellet motiveras av faktorerna arbetet i sig och mellanmännsliga förhållanden. Arbetet i sig motiverar de anställda på grund av att det ständigt kommer nya gäster till hotellet som har olika behov. Att det ständigt kommer nya gäster skapar variation i de anställdas arbete och ger motivation att utföra arbetsuppgifterna på ett sådant sätt att gästens behov blir tillgodosett, det vill säga att gästen blir nöjd. Enligt Herzberg är ett omväxlande och spännande arbete viktigt för att individen ska bli motiverad. Om det inte vore för variationen av gäster och deras olika behov så skulle arbetsdagen på hotellet till stor del bestå av rutinarbete.

Motivationen från mellanmännsliga förhållanden kommer från kollegorna vilket kan bero på att verksamheten använder sig av internrekrytering och kompetensutveckling. Det har resulterat i att de flesta anställda har arbetat på hotellet en längre tid, vilket även kan avläsas i tabell 1. Det skapar en familjär känsla bland kollegorna som vi tror kan resultera i att de motiveras av varandra. Enligt Herzberg anses dock mellanmännsliga förhållanden vara en hygienfaktor utan någon motiverande effekt men som ändå måste existera för att inte skapa vantrivsel. Det här motsäger alltså vår studie.

En faktor som Herzberg inte anser ha någon motiverande effekt i arbetet är ekonomisk ersättning i form av lön eller belöning. Förstärkningsteorin motsäger det eftersom den utgår från att anställda endast arbetar för pengarnas skull. Det som framkommer i den här studien är att lönen inte har någon större betydelse för arbetsmotivationen vilket både hotellchefen och några av de anställda betonar. Det anser vi beror på att hotellbranschen är en lågavlönad bransch där passionen för service spelar en mycket större roll än att tjäna pengar.

Verksamheten använder inte heller incitament för att skapa motivation eftersom hotellchefen menar att det bara är en kortsiktig lösning på de anställdas prestationer. Verksamhetens syn på incitament visar likheter med Herzbergs syn på prestationsbaserade bonusar eftersom även han menar att bonusar bara motiverar kortsiktigt. Här råder det däremot delade meningar bland de anställda eftersom några anser att incitament i någon form skulle kunna påverka arbetsinsatsen till viss del. I och med att hotellet inte använder sig av incitament är det däremot svårt att analysera om det skulle ha någon påverkan på de anställdas motivation.

För att sammanfatta analysen så visar den tydligt att Smådalarö Gård främst arbetar med växt, befordran, ansvar samt feedback för att motivera de anställda. De anställdas främsta faktorer som motiverar dem är mellanmännsliga förhållanden och arbetet i sig.

## 4.2 SÅSTAHOLM HOTELL & KONFERENS

Såstaholm Hotell & Konferens är ett fyrstjärnigt<sup>57</sup> hotell beläget i Täby norr om Stockholm med 93 rum som ägs och drivs av Winn Hotel Group AB vilka äger sammanlagt nio stycken hotell.<sup>58</sup> I början av 1900-talet var gården ett sommarhus som ägdes av Max Sievert. Gården köptes sedan av stiftelsen Höstsol som bedrev en verksamhet där pensionerade, fattiga artister kunde bo under sina äldre dagar. Idag bedrivs hotellet som en konferens-, weekend- och affärsverksamhet med ett genomgående teater tema som härstammar från gårdens bakgrund.<sup>59</sup> På hotellet arbetar cirka 42 heltidsanställda och utöver det en del extrapersonal.<sup>60</sup> I tabell 2 ges en översiktlig bild av de intervjuades bakgrundsfakta.

Tabell 2: Respondenturval Såstaholm Hotell & Konferens<sup>61</sup>

Namn	Position	Kön	Ålder	Anställningstid
Ulrik Clemens von Döbeln	Hotelldirektör	Man	48	6 år
Ann Lindgren	Receptionschef	Kvinna	45	7 år
Emilia Lindström	Receptionist	Kvinna	23	3 år
Ulf Seveson	Hovmästare/ Eventansvarig	Man	53	14 år
Monica Wallin	Konferensvärdinna	Kvinna	43	4 år
Sofia Liljekvist	Konferensvärdinna	Kvinna	32	cirka 1 år

### 4.2.1 DIREKTÖR

Såstaholm Hotell & Konferens är en organisation där de anställda har mycket eget ansvar och det är uppdelat på många personer. Enligt hotelldirektören Ulrik Clemens von Döbeln (Ulrik) är anledningen till ansvarsfördelningen att det pågår väldigt många processer samtidigt på hotellet på grund av att de arbetar med allt inom möten, konferens och restaurang. Det skapar specialistfunktioner av olika slag där de anställda får ta ansvar för sin del av verksamheten. Ulrik förklarar vidare att det inte är bra för ett hotell att ha en ledningsgrupp och en vd som

<sup>57</sup> <http://shr.se/hotelsinsweden> (2012-01-03)

<sup>58</sup> <http://sastaholm.se/sv/lar-kanna-sastaholm/hotellfakta> (2011-12-19)

<sup>59</sup> <http://sastaholm.se/sv/lar-kanna-sastaholm/teaterinspirerat-hotell/sastaholms-historia> (2011-12-12)

<sup>60</sup> Intervju med hotelldirektören Ulrik Clemens von Döbeln (2011-12-14)

<sup>61</sup> Intervjuer på Såstaholm Hotell & Konferens (2011-12-14)

tror sig hålla koll på allting eftersom det inte skapar något engagemang hos de anställda. Engagemanget kommer genom att de anställda får ta huvudansvaret för vissa delar i verksamheten. Däremot menar han att lönen inte är något som skapar engagemang och motivation då han antyder att lönen inom branschen är låg.

Ulrik anser att utvecklingsmöjligheterna är mindre i en liten verksamhet. Vill de anställda utvecklas i arbetet behöver de kanske gå vidare till en annan verksamhet. Hotellet har låg personalomsättning vilket kan hindra möjligheten till utveckling. Han förklarar dock vidare att Såstaholm Hotell & Konferens ingår i en hotellkoncern där det finns möjlighet att byta till något av de andra hotellen inom koncernen eftersom de gärna vill ha kvar medarbetarna inom ”familjen”.

Det finns möjligheter för de anställda att gå olika utbildningar inom verksamheten. För exempelvis chefer och mellanchefer så finns det något som heter Winn Business School. Det är en egen akademi som bland annat lär ut ledarskap, affärsutveckling, affärsplanering och marknadsplaner. För övriga anställda arbetar hotellet med situationsanpassade lösningar där de ser till hur varje person kan utvecklas och vad hotellet behöver utveckla. Det kan exempelvis vara sommelierutbildning, utbildning som kallskänka eller utbildning inom matproduktion.

När det handlar om mål så förklarar Ulrik att de sätter upp mål och ”morötter” för hela verksamheten, det kan bland annat vara mindre kampanjer som är anpassade efter varje avdelning. Målen sätts upp av medarbetarna själva och skapas nedifrån och upp i verksamheten. Ulrik menar att det inte brukar fungera bra när chefer bestämmer vilka mål de anställda ska uppnå utan att det fungerar bättre när medarbetarna själva får vara med och bestämma målen. Varje avdelning skapar sina egna mål i samband med affärsplaneringsarbetet. Målet för receptionen kan exempelvis handla om hur många rum som ska uppgraderas. Efter uppnått mål kan de anställda få olika bonusar som exempelvis biobiljetter.

På frågan om feedback så förklarar Ulrik att verksamheten försöker systematisera återkoppling till de anställda och att hans främsta uppgift är att ge medarbetare bekräftelse eftersom han anser att de är värda all bekräftelse som de kan få. Han förklarar vidare att de anställda ska bli sedda minst en gång om dagen och att det är viktigt att ha ett bra förhållningssätt till både positiva och negativa händelser men att de fokuserar på att lyfta fram det positiva som händer i verksamheten.

#### 4.2.2 ANSTÄLLDA

Hovmästaren och eventansvarige Ulf Seveson (Ulf) förklarar att hans arbetsdag innehåller stor variation. Han arbetar bland annat med bokning, försäljning och projekt men även med andra evenemang som sker på hotellet. Det han motiveras av i sitt arbete är bland annat gästerna, kollegorna och att det finns en väl fungerande organisation med en bra ledning och chef. Han blir även motiverad av sina arbetsuppgifter då han arbetar mycket med teater och musik vilket han även brinner för på fritiden. Ulf har valt att arbeta kvar i verksamheten eftersom många av kollegorna har arbetat där en längre tid och han känner att det är en stark familjär känsla på hotellet. Han tycker även om konceptet som hotellet är och står för. Han anser dock att lönen inte är något som påverkar hans motivation i arbetet utan det han värdesätter är att han trivs så bra på sin arbetsplats. Han förklarar vidare att han skulle kunna sänka sin levnadsstandard för att ha rätt människor runt sig och för att känna tillfredsställelse i det han gör.

Ulf är väldigt van vid att ta mycket ansvar i sitt arbete. Han förklarar vidare att han är medveten om vilka ansvarsområden han har, om vad han får, bör och kan göra i olika situationer. När det handlar om utveckling så berättar Ulf att han har arbetat med många olika saker i sitt liv. Han har bland annat arbetat som källarmästare på hotellet i tio år. Det gör att han idag känner sig nöjd och har därför inga planer på att utveckla sig själv utan vill istället lägga all fokus på att utveckla hotellet.

Ulf betonar att de använder sig mycket av bonusar på hotellet. Han berättar att de arbetar efter mål för att ”triggas” i arbetet och de kan exempelvis få en middag eller biobiljetter om de uppnår målen. Ulf förklarar också att feedback är något han får mycket av på arbetet både av gäster och av kollegor.

Receptionisten Emilia Lindström (Emilia) anser att det är stor variation i arbetet då hon arbetar både dag- och kvällspass, vardagar och helger, men förklarar samtidigt att det är mycket rutinarbete som ska utföras. Det hon blir motiverad av i sitt arbete är nöjda gäster, kollegor, sin chef och att få ta mycket eget ansvar vilket hon också tycker att cheferna är bra på att ge henne. Hon motiveras även av att göra missnöjda gäster nöjda innan de lämnar hotellet. Anledningen till att Emilia har valt att arbeta kvar i verksamheten är på grund av arbetsuppgifterna i sig, kollegorna, sin chef, teaterkonceptet samt att hon är intresserad av att lära sig nya saker.

Vidare menar Emilia att lönen inte påverkar hennes arbetsinsats eftersom hon anser att hon kommer att arbeta lika mycket oavsett hur mycket pengar hon tjänar. Hon menar även att lönen generellt sett är relativt låg i receptionen. Trots det berättar Emilia att hon självklart skulle vilja ha en högre lön och att det skulle motivera henne ännu mer i arbetet.

Emilia hoppas på att hon ska utvecklas i verksamheten men är samtidigt medveten om att det är svårt och att hon därför kanske måste byta till en annan anläggning för att sedan kunna komma tillbaka till hotellet i en högre position. Hon berättar vidare att det har varit dåligt med utbildningar i verksamheten men tror att det kommer att förbättras eftersom hon har fått en förfrågan om vilka utbildningar och kurser hon vill gå.

Emilia berättar att de arbetar efter mål på hotellet och förklarar att de exempelvis kan få en lunch eller middag ifall personalen i receptionen uppnår målen. De bonusar som delas ut får hela avdelningen ta del av, som i det här fallet är receptionen. Vid de tillfällen som de lyckas med full beläggning, vilket innebär att alla hotellrum är slutsålda, så får de något extra som exempelvis pengar. De sparar pengarna för att sedan kunna hitta på något roligt tillsammans som till exempel förra året då de reste till Italien. Hon förklarar vidare att receptionen är med och bestämmer vilka mål de ska uppnå och att de får framföra önskemål om vad de vill ha om målen uppnås. Emilia menar att hennes arbetsinsats påverkas av de olika bonusar de får. Hennes sätt att tänka på en del arbetsuppgifter ändras när hon vet att hon får någonting för det, exempelvis försöker hon att sälja alla hotellrum så hotellet blir fullbelagt. Hon anser att det är ett smart sätt att arbeta på eftersom det ”triggar” människor.

På frågan om feedback anser Emilia att hon får bra feedback samtidigt som det inte är den ultimata från chefer och kollegor. Hon anser ändå att kollegor och chefer är bra på att ”peppa” henne. Hon förklarar vidare att det kan vara hon själv som är dålig på att ta emot feedback så det är oklart om hennes uppfattning av otillräcklig feedback beror på cheferna, kollegerna eller henne själv. När det handlar om negativ feedback, för ett mindre bra utfört arbete, förklarar Emilia att hon är väldigt snabb på att diskutera det med sin chef. Hon anser att de är väldigt öppna på hennes avdelning och om någonting har gått fel så hanterar cheferna det på ett bra sätt och anklagar inte de anställda. Hon känner att hon även får bra feedback av gästerna, då de ibland skickar respons via e- mail, vilket hon uppskattar.

Receptionschefen Ann Lindgren (Ann) förklarar att hennes arbetsdag varierar från dag till dag. Hon tycker arbetet är roligt eftersom hon både tar emot gäster och har ansvar för det administrativa. Det Ann blir motiverad av i sitt arbete är nya uppgifter, utmaningar och när

hon lyckas lösa någon svår uppgift som hon har arbetat med en längre tid. Hon blir även motiverad av den uppskattning och de bonusar de får från cheferna samt av gemenskapen som finns mellan kollegorna. Det är också anledningarna till att hon har valt att arbeta kvar i verksamheten. Ann är tveksam på frågan om hennes arbetsinsats skulle påverkas av en högre lön, hon menar att hon inte blir gladare, trevligare eller arbetar snabbare på grund av det. Hon berättar vidare att de har lönesamtal kontinuerligt men att det inte påverkar hennes motivation.

Ann anser att det finns möjlighet för henne att utvecklas i verksamheten eftersom hon började arbeta som receptionist och idag är receptionschef. Skulle Ann vilja utvecklas vidare så menar hon att det är upp till henne och hon berättar att hotellet ingår i en större koncern med flera hotell och att det därför alltid finns möjlighet att söka sig till ett av de andra hotellen.

På frågan om målsättningar så berättar Ann att hon är delaktig i att bestämma receptionens mål och att hon och hennes kollegor i receptionen ständigt får små ”kickar” i form av exempelvis biobiljetter. Ann anser att deras vd Ulrik är väldigt bra på att uppmärksamma ifall de anställda gör någonting bra.

Ann anser att hon ser tydliga resultat av sin arbetsinsats, till exempel i de fall hon blir klar med en arbetsuppgift som hon har kämpat med en längre tid. Ann tycker också att hon ser att receptionen gör ett bra jobb vilket de kan avläsa i de gästenkäter som de använder sig av.

På frågan om feedback så förklarar Ann att det är något som hon alltid kan bli bättre på och att hon ständigt försöker jobba på det men att det är lätt att glömma bort att ge återkoppling.

Konferensvärdinnorna Monica Wallins (Monica) och hennes kollega Sofia Liljekvists (Sofia) arbetsdagar ser för det mesta likadana ut. I konferensarbetet ingår inte bara värdinnerollen utan även rengöring och iordningsställande av lokaler. Monica menar att de, till viss del, kan lägga upp arbetsdagen på sitt eget sätt så att det blir variation i arbetsuppgifterna ändå. Det som motiverar både Monica och Sofia i deras arbete är att de har varandra. Det är också en av anledningarna till att Sofia arbetar kvar i verksamheten. Hon menar också att närheten till arbetet och hotellets koncept påverkar hennes val att arbeta kvar. Däremot menar de båda att de inte arbetar där på grund av lönen.

Monica och Sofia anser att de får ta mycket eget ansvar i sitt arbete så länge uppgifterna blir utförda. Vidare berättar Sofia att hon inte tycker att det finns några utvecklingsmöjligheter

inom deras arbetsområde men att det finns utvecklingsmöjligheter i verksamheten eftersom cheferna gärna ser att de anställda provar på olika arbetsuppgifter på andra avdelningar.

Båda tror att det finns uppsatta mål för konferensavdelningen men menar också att det inte är någonting som de är delaktiga i. De berättar vidare att de inte tycker sig se några tydliga resultat av sina arbetsinsatser och att de inte får några bonusar när de utför någonting speciellt.

Feedback är något som de anser kan bli bättre. De menar att de får feedback ibland men att de oftast får återkoppling när någonting inte är ordentligt gjort eftersom det anses vara så självklart att lokalerna ska vara rena och fräscha.

#### 4.2.3 ANALYS

Såstaholm Hotell & Konferens arbetar främst med ansvar för att motivera de anställda i arbetet. Hotelldirektören förklarar att de anställda blir engagerade när de får ta huvudansvaret för specifika delar i verksamheten. Enligt Herzberg är ansvar en motivationsfaktor som organisationer bör fokusera på för att motivera de anställda. Det framkommer också tydligt i studien att hotellet arbetar med då flertalet av de anställda berättade att de får ta mycket eget ansvar i arbetet och att de är medvetna om vad de får och bör göra.

Verksamheten arbetar även med att sätta upp mål på avdelningarna för att motivera de anställda i arbetet. Enligt hotelldirektören är de anställda delaktiga i att skapa målen och i enlighet med målsättningsteorin så är det fördelaktigt med delaktighet för att de anställda ska bli engagerade och motiverade.

I studien av de anställda framkommer det att de flesta avdelningar är delaktiga i målsättningen men att det även finns avdelningar som inte är det. Vi anser att det kan bero på att det på vissa avdelningar kan vara svårt att sätta upp mål som sedan ska följas upp. Flertalet av de anställda anser att det är bra att arbeta mot uppsatta mål och att de blir inspirerade till att prestera mer för att uppnå målen. Målsättningsteorin menar också att målen ska vara svåra och specifika för att öka motivationen. Det anser vi att verksamheten tydligt uppnår genom de exempel som framkom under intervjuerna med de anställda och den glädje som de anställda uttryckte över att uppnå de uppsatta målen.

Hotellet arbetar även med olika former av incitament när de anställda har lyckats att uppnå sina mål, exempelvis kan de få biobiljetter eller en middag. Kopplingen mellan mål och incitament är därför väldigt tydligt i verksamheten vilket gör det svårt för oss att avgöra om motivationen kommer från att uppnå målen i sig eller om det är förknippat med vad de får när de uppnått målen. Herzberg anser att alla former av prestationsbaserad bonus är fel för att det enbart ger en kortsiktig lösning på de anställdas prestation och motivation. Det innebär att om verksamheten måste upphöra med incitamenten så kan det resultera i att motivationen för att uppnå uppsatta mål minskar eftersom det tidigare har varit så nära sammankopplat med incitament. Det som framkommer i studien är att de flesta anställda uttrycker positiva åsikter om bonussystemet och att de anser att det får dem att prestera mer och bättre. Det finns däremot anställda som inte får ta del av bonussystemet och anledningen till det är oklart men vi tror att det kan bero på det som vi tidigare nämnde, nämligen att det kan vara svårt att sätta upp mätbara mål för vissa arbetsuppgifter. Om så är fallet kan kritiken mot förstärkningsteorins belönings- och bonussystem styrkas. Den menar att organisationer som använder sådana system fokuserar alltför mycket på mätbara mål och lägger större vikt på konkreta och synliga handlingar istället för kreativa.

Organisationer bör även fokusera på växt och befordran för att motivera anställda vilket innebär utveckling, nya utmaningar och att få en högre position i verksamheten. Såstaholm Hotell & Konferens arbetar med olika utbildningar för de anställda som gör att de kan utvecklas inom sin position. Det kan däremot vara svårt att bli befordrad eftersom hotellet är relativt litet och har låg personalomsättning. De anställda har blandade åsikter om deras möjligheter till utveckling och befordran. En del av de anställda vill inte utvecklas medan andra anser att de kan och vill utvecklas men att de eventuellt måste byta hotell för att bli befordrade. Däremot får de anställda ständigt nya utmaningar i arbetet eftersom de kontinuerligt får nya mål att arbeta efter.

Hotelldirektören förklarar att hotellet också arbetar med feedback och att de försöker systematisera feedback genom att de anställda ska bli uppmärksammade minst en gång per dag. De anställda anser att återkopplingen på hotellet kan bli bättre men att dialogen mellan dem och cheferna ändå är bra. Den verbala återkopplingen i form av beröm och uppskattning är något som är viktigt för motivationen vilket alla teorier i den här uppsatsen betonar.



De anställdas viktigaste motivationsfaktorer är mellanmännsliga förhållanden, ledaren och arbetet i sig. Mellanmännsliga förhållanden och ledaren tillhör inte Herzbergs motivationsfaktorer utan tillhör istället hygienfaktorerna som inte anses ha någon motiverande effekt. Studien stödjer därför kritiken mot Herzbergs tvåfaktorsteori som menar att individer kan se hygienfaktorer som motiverande. Anledningen till att de anställda motiveras av mellanmännsliga förhållanden (kollegorna), tror vi kan bero på att hotellet har låg personalomsättning vilket har resulterat i att majoriteten har arbetat där under en längre tid. Den låga personalomsättningen kan ses som en ovanlighet eftersom hotellbranschen är en bransch där det oftast råder hög personalomsättning. Ytterligare en anledning kan vara att de anställda, inom varje avdelning, arbetar mycket tillsammans och att bonusarna de får ges till avdelningen som grupp istället för individuellt vilket kan bidra till att de känner stark gemenskap. Att ledarna motiveras har med cheferna att göra vilket kan bero på att de uppmärksammar ett bra utfört jobb och att de visar uppskattning genom de bonusar som ges i form av exempelvis biobiljetter och middagar. De anställda motiveras av arbetet i sig beroende på den stora variationen av gäster på hotellet. Gästerna har olika behov som ska uppfyllas vilket kan bidra till de anställdas omväxling i arbetet. Att arbetet i sig ska vara spännande, intressant och omväxlande är en faktor som Herzberg anser vara viktig för motivationen av de anställda.

I studien framkommer det även att ekonomisk ersättning i form av lön inte har någon motiverande effekt då både hotelldirektören och anställda antyder att hotellbranschen är lågavlönad. Att lönen inte anses motiverande i arbetet menar också Herzberg eftersom lönen klassificeras som en hygienfaktor. Däremot menar förstärkningsteorin att individen endast arbetar för pengar vilket undersökningen motsäger när det gäller hotellbranschen.

Sammanfattningsvis så framkommer det alltså i studien att Såstaholm Hotell & Konferens främst arbetar med ansvar, växt, mål, incitament och feedback för att motivera de anställda. De främsta motivationsfaktorerna för de anställda är mellanmännsliga förhållanden, arbetet i sig och ledaren. Däremot kan vi även utläsa att andra faktorer som ansvar, mål och incitament också har en betydande roll i deras arbetsmotivation.

## 5. SLUTSATS OCH DISKUSSION

---

*Avsnittet svarar på uppsatsens problemformulering och avslutas med en diskussion.*

---

### 5.1 SLUTSATS

Uppsatsens problemformulering lyder: *Hur arbetar ledningen för att motivera de anställda i arbetet och vilka är de främsta motivationsfaktorerna för de anställda?*

Det som framkommer i studien är att hotellen arbetar på olika sätt för att motivera sina anställda. Däremot så finns det tre gemensamma motivationsfaktorer, ansvar, växt och feedback, som båda hotellen arbetar aktivt med.

Den första gemensamma motivationsfaktorn är ansvar. Genom att visa de anställda förtroende får de ansvar över vissa arbetsområden på hotellet vilket ska leda till att de anställda blir mer motiverade och engagerade i sina arbeten. Motivationen ska i sin tur leda till att de anställda vill prestera mera och på bästa sätt för att leva upp till förväntningarna.

Hotellen arbetar även med motivationsfaktorn växt vilket sker genom kompetensutveckling och nya utmaningar. Det ska få de anställda att känna att det ständigt finns nya arbetsuppgifter att lära sig och nya mål att uppnå vilket ska leda till att de anställda blir motiverade att utvecklas i arbetet.

Feedback i form av beröm och belöning är den sista gemensamma motivationsfaktorn som hotellen arbetar med. Genom feedback får de anställda bekräftelse och uppmärksamhet för ett bra utfört arbete vilket ska få dem att känna sig motiverade till att fortsätta prestera på hög nivå.

Förutom de gemensamma motivationsfaktorerna ansvar, växt och feedback så arbetar hotellen även med befordran, mål och incitament men på olika sätt.

De främsta motivationsfaktorerna för majoriteten av de anställda inom hotellbranschen är mellanmänniska förhållanden i form av kollegor och arbetet i sig i form av gäster.

Mellanmänskliga förhållanden i form av kollegor är en viktig motivationsfaktor för de anställda inom hotellbranschen eftersom de skapar en form av gemenskap och trygghet i arbetet. Anledningen till att de anställda i studien motiveras av varandra är att de flesta anställda har arbetet ihop en längre tid och det har skapat en familjär känsla på hotellen.

Arbetet i sig i form av gäster är ytterligare en viktig motivationsfaktor för de anställda inom hotellbranschen eftersom de skapar variation och intresse i deras arbete. Att de anställda motiveras av gäster kan ses som en självklarhet eftersom de anställda inom hotellbranschen är serviceinriktade och deras huvudsakliga arbetsuppgift är att ta hand om gäster. Det som framkommer i studien är att majoriteten av de anställda motiveras av den stora variationen av gäster. Det beror på att det ständigt kommer nya gäster till hotellen som har olika behov vilket de anställda försöker uppfylla.

Vad som motiverar människor är oerhört individuellt. De två faktorerna som nämnts ovan är de som motiverar majoriteten av de anställda som har medverkat i studien. Utöver dessa så framkommer det även att det finns andra faktorer såsom ansvar, mål, incitament och ledaren som också har stor betydelse för motivationen.

## **5.2 DISKUSSION**

Avslutningsvis diskuterar vi *om ledningen har samma uppfattning som de anställda om vad som är motiverande.*

Det som framkommer i studien är att hotellen arbetar med andra motivationsfaktorer än de faktorer som främst motiverar majoritet av de anställda. Enligt studien arbetar ledningen med ansvar, växt och feedback för att motivera de anställda medan de anställda blir motiverade av mellanmänskliga förhållanden och arbetet i sig. Det innebär att deras uppfattning om vad som är motiverande skiljer sig åt.

Vi anser däremot att det finns en del indirekta kopplingar mellan vissa faktorer eftersom faktorerna sinsemellan kan påverka varandra. Ledningen arbetar med motivationsfaktorn växt genom kompetensutveckling och internrekrytering vilket resulterar i att de flesta anställda arbetar kvar en längre tid inom samma verksamhet. Det påverkar i sin tur att de anställda motiveras av mellanmänskliga förhållanden, det vill säga kollegor, eftersom de skapar en stark gemenskap inom verksamheten. Arbetet i sig motiverar de anställda på grund av den stora variationen av gäster. Det finns dock ingen tydlig koppling mellan arbetet i sig och hur ledningen motiverar. Däremot genom att ledningen arbetar med att ge de anställda eget ansvar

över sina arbetsuppgifter så resulterar det i en väl fungerande verksamhet vilket även skapar en trevlig atmosfär på hotellen. Det anser vi är en bidragande faktor till att det ständigt kommer nya och återkommande gäster.

Slutligen kan vi konstatera att även om ledningen och de anställdas uppfattning om vad som motiverar skiljer sig åt, så kan vi utläsa i studien att de anställda ändå känner sig motiverade i sitt arbete. Det anser vi bero på att motivationsfaktorerna oftast påverkar varandra på ett eller annat sätt vilket resulterar i motivation.

## 6. REFERENSLISTA

- Abrahamsson B., & Andersen J.A. (1998). *Organisation, att beskriva och förstå organisationer*. 2:a upplagan Malmö: Liber AB
- Alvesson M., & Sköldberg K. (2008). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:a upplagan Studentlitteratur
- Bryman A., & Bell E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB
- Cofer, C. N. (1978). *Motivation och emotion, forskning teorier, definitioner. En översikt*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3:e upplagan Malmö: Liber Ekonomi
- Holme I. M., & Solvang B. K. (1997). *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan Studentlitteratur
- Kaufmann G., & Kaufmann A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. 3:e upplagan Lund: Studentlitteratur AB
- Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 2:a upplagan Göteborg: Akademi Förlaget

### ELEKTRONISKA KÄLLOR

- DagensPS (2011) :*Svensk hotellbransch större än bilindustrin*  
<http://www.dagensps.se/artiklar/2011/04/04/28936102/index.xml> (2011-09-20)
- Nationalencyklopedin (2011); *Motivation*  
<http://www.ne.se/lang/motivation> (2011-11-17)
- PricewaterhouseCoopers (2012); *Stark tillväxtprognos för Stockholms hotellmarknad*  
<http://www.pwc.se/sv/pressrum/stark-tillvaxtprognos-for-stockholms-hotellmarknad-19okt2011.jhtml> (2012-01-07)

Sveriges hotell & restaurangföretagare (2011): *Hotellmarknaden i Stockholms kommun*  
<http://www.shr.se/Branschekonomi/Hotell/Hotellmarknadensutveckling/Stockholmskommun/>  
(2012-01-03)

Svenska Dagbladet (2011); *50 procent fler hotellrum på 10 år*  
[http://www.svd.se/naringsliv/50-procent-fler-hotellrum-pa-10-ar\\_5978233.svd](http://www.svd.se/naringsliv/50-procent-fler-hotellrum-pa-10-ar_5978233.svd) (2011-11-07)

Svenskt näringsliv (2012); *Anställda – antal, ålderstruktur m.m.*  
[http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta\\_om\\_loner\\_och\\_arbetstid/f2011/fo-la-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm\\_135706.html](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/f2011/fo-la-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_135706.html) (2012-01-07)

Smådalarö Gårds hemsida (2011); *En rundtur*  
<http://www.sjonaramoten.se/smadalaro/om-smadalaro/en-rundtur> (2011-12-19)

Smådalarö Gårds hemsida (2011); *Ny ägare- Sabis*  
<http://www.sjonaramoten.se/sjonara/om-sjonara-moten/sabis-forvarvar-sjonaramoten> (2011-12-12)

Såstaholm Hotell & Konferens hemsida (2011); *Kort fakta om hotellet*  
<http://sastaholm.se/sv/lar-kanna-sastaholm/hotellfakta> (2011-12-19)

Såstaholm Hotell & Konferens hemsida (2011); *Vår spännande historia*  
<http://sastaholm.se/sv/lar-kanna-sastaholm/teaterinspirerat-hotell/sastaholms-historia> (2011-12-12)

## **MUNTLIGA KÄLLOR**

### **SMÅDALARÖ GÅRD**

Hotellchef Sasja Velandar, Smådalarö Gård, muntl. Intervju (2011-12-08)

Receptionschef Anna Nordqvist, Smådalarö Gård, muntl. Intervju (2011-12-08)

Receptionist/ delat ansvar i restaurangen Carolin Rosell, Smådalarö Gård, muntl. Intervju (2011-12-08)

Kökschef Tony Mark, Smådalarö Gård, muntl. Intervju (2011-12-08)

Servitör/ Hovmästare/ Bartender/ Golfansvarig Mattias Hjelmgren, Smådalarö Gård, muntl. Intervju (2011-12-08)

## SÅSTAHOLM HOTELL & KONFERENS

Hotelldirektör Ulrik C. von Döbeln, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

Receptionschef Ann Lindgren, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

Receptionist Emilia Lindström, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

Hovmästare/ Eventansvarig, Ulf Seveson, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

Konferensvärdinna Monica Wallin, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

Konferensvärdinna Sofia Liljekvist, Såstaholm Hotell & Konferens, muntl. Intervju (2011-12-14)

## **BILAGA 1 INTERVJUGUIDE**

### **INTERVJUFRÅGOR**

*Personalansvarig; namn, ålder, kön, position, anställningstid, antal anställda*

Kan du berätta lite om hur ni arbetar här för att engagera och motivera er personal?

Hur vet ni att det är de här faktorerna som motiverar er personal?

#### **Ansvar**

Får de anställda ta eget ansvar i arbetet? På vilket sätt?

#### **Utveckling**

Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut för de anställda i organisationen?

- Är det vanligt att personalen arbetar sig uppåt i organisationen (blir befordrade)?

#### **Incitament**

Använder ni er av incitament och på vilket sätt i sådana fall?

- Ser ni tydliga resultat på användandet av incitament? På vilket sätt?

#### **Mål**

När ni sätter upp mål för en avdelning, exempelvis receptionen hur gör ni då?

- Är de anställda delaktiga i skapandet av målen?
- Arbetar ni med individuella mål för de anställda? På vilket sätt?

#### **Feedback**

Hur arbetar ni med feedback till er personal vid ett bra eller ett mindre bra utfört arbete?

- Hur snabbt återkopplar ni till händelsen?

#### **Lön**

Arbetar ni med lönesamtal för att motivera era anställda och anser du att lönesamtal är en betydande motivationsfaktor?



## **INTERVJUFRÅGOR**

*Anställd; namn, ålder, kön, position, anställningstid*

Kan du berätta lite om vad som får dig att bli motiverad i arbetet?

### **Prestation**

Ser du tydliga resultat av din arbetsinsats?

På vilket sätt och får det dig att vilja prestera mera?

### **Arbetet**

Hur började du arbeta inom serviceyrket och hur ser en vanlig arbetsdag ut?

- Är det stor variation från dag till dag?

### **Ansvar**

Får du ta eget ansvar i ditt arbete?

På vilket sätt?

Får det dig och bli mer motiverad?

### **Utveckling**

Känner du att det finns möjlighet att utvecklas i organisationen? På vilket sätt?

- Finns det möjligheter för dig att arbeta dig uppåt i organisationen (bli befördrad)?

### **Incitament**

Påverkas din arbetsinsats att du eventuellt får något extra vid utfört arbete? På vilket sätt?

### **Mål**

Har ni i receptionen/restaurangen uppsatta mål att arbeta efter och är ni delaktiga i att utforma målen? Hur då?

### **Feedback**

Känner du att du får feedback på det arbete du utför? Hur då?

### **Lön**

Påverkar lönen din arbetsprestation? På vilket sätt?

- Har ni lönesamtal som kan få dig motiverad?

Vad får dig att arbeta kvar i just den här organisationen?