



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Företagsekonomiska institutionen  
Sektionen för redovisning

# Att motivera hotellpersonal

*En kvalitativ studie kring styrformer och motivationsproblem och vad som händer när en pandemi slår till*

Kandidatuppsats i redovisning FEG335  
Ekonomistyrning

VT 2021

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2021

**Handledare:** Berit Hartmann  
**Författare:** Petra Lundevaller  
Madeleine Wigren

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter som ställt upp på intervjuer och bidragit till ett intressant innehåll i vår uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till Berit Hartmann som handlett oss genom den här uppsatsprocessen samt till våra klasskamrater som kommit med hjälpsam konstruktiv kritik.

Göteborg, maj 2021

---

Petra Lundevaller

---

Madeleine Wigren

## **Sammanfattning**

**Uppsattstyp:** Kandidatuppsats i företagsekonomi

**Universitetet:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

**Termin:** Vårterminen 2021

**Författare:** Petra Lundevaller och Madeleine Wigren

**Handlare:** Berit Hartmann

**Titel:** Att motivera hotellpersonal - En kvalitativ studie kring styrformer och motivationsproblem och vad som händer när en pandemi slår till.

**Bakgrund:** Att motivera anställda genom kombinationer av styrformer är ett ständigt och föränderligt arbete. När dessutom coronapandemin drabbade världen förändrades även situationen för företag och arbetet med motivation genom styrsystem blev än mer komplext.

**Syfte:** Syftet med denna rapport är att fördjupa kunskaperna och förståelsen för hur ett hotell i en mindre stad i Sverige har arbetat med styrformer i olika kombinationer för att motivera sin personal, samt hur hotellets styrform och motivation hos personalen påverkats av en pandemi då beläggningen minskat kraftigt.

### **Frågeställning:**

1. *Hur har hotell X utformat sitt styrsystem för att motivera sin personal?*
2. *Hur har hotell X behövt förändra användningen av styrsystem och eventuellt behövt ändra sitt styrsystem för att motivera personalen under pandemin?*

**Avgränsningar:** Avgränsningar är gjorda geografiskt till verksamheter som är aktiva i Västra Götalands län och mer specifikt Borås, vidare avgränsningar gjordes till hotellbranschen.

**Metod:** Uppsatsen är skriven som kvalitativ fallstudie som består av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor till de olika respondenterna. Utifrån en teoretisk referensram om olika typer av styrformer har sedan uppsatsens empiriska innehåll har sedan analyserats.

### **Resultat och slutsats:**

- Studien har visat att fallföretaget använder en kombination av styrformerna handlingsstyrning, resultatstyrning och kulturell styrning för att motivera sin personal.
- Uppfattningen om fallföretagets arbete med kulturell styrning skiljer sig mellan de som är anställda och respondenterna som är chefer.
- På grund av pandemin behövde arbetet med styrsystem förändras för att hålla uppe motivationen hos personalen, och resultatstyrning kom att bli dominerande

### **Förslag på vidare forskning:**

För vidare forskning hade det varit intressant att studera likheter och skillnader mellan flera hotell och huruvida de ändrat arbetet med styrsystem. Samt hur arbetet med styrformerna påverkats i sin helhet när pandemin är över.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, motivation, styrsystem, resultatstyrning, handlingsstyrning, socialstyrning, krishantering, coronapandemin.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Inledning, problembakgrund och problemdiskussion</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Syfte och frågeställning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Avgränsningar</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Centrala begrepp</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Disposition</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Referensram</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Introduktion till styrformer och motivationsteori</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Resultatstyrning</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Handlingsstyrning</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4 Personalstyrning samt kulturell och social styrning</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Kombinationer av styrsystem</b> .....	<b>15</b>
<b>2.6 Motivationsteori</b> .....	<b>15</b>
2.6.1 Herzbergs tvåfaktorteori .....	16
<b>2.7 Sammanfattning av referensramar</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 Arbetssätt för uppsatsen</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3 Respondenternas bakgrund, roll på företaget och arbetsuppgifter</b> .....	<b>20</b>
<b>3.4 Litteraturinsamling för teoretisk referensram</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5 Utformning av intervju</b> .....	<b>22</b>
<b>3.6 Bearbetning av data</b> .....	<b>24</b>
<b>3.7 Trovärdighet</b> .....	<b>24</b>
<b>3.8 Etiska aspekter</b> .....	<b>25</b>
<b>4. Analys</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Hotellets bakgrund och förändrade situation under pandemin</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Motivation genom resultatstyrning</b> .....	<b>29</b>
4.2.1 Förändringar under coronapandemin .....	31
<b>4.3 Motivation genom handlingsstyrning</b> .....	<b>32</b>
4.3.1 Förändringar under coronapandemin .....	33
<b>4.4 Motivation genom social och kulturell styrning</b> .....	<b>33</b>
4.4.1 Förändringar under coronapandemin .....	36
<b>4.5 Övriga faktorer som påverkat motivation</b> .....	<b>38</b>
<b>5. Diskussion</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1 Motivation utifrån resultatstyrning</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2 Motivation utifrån handlingsstyrning</b> .....	<b>41</b>
<b>5.3 Motivation utifrån kulturell och social styrning</b> .....	<b>42</b>

5.4 Motivation utifrån övriga faktorer .....	43
5.5 Förändringar under pandemin.....	44
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>45</b>
6.1 Studiens bidrag .....	46
6.2 Förslag till vidare forskning.....	46
<b>Referenser .....</b>	<b>47</b>
Tryckta källor .....	47
Digitala källor .....	48
<b>Bilagor.....</b>	<b>50</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>50</b>
Intervjuguide 1 - chefer .....	50
<b>Bilaga 2.....</b>	<b>51</b>
Intervjuguide 2 - personal .....	51

# 1. Inledning

## 1.1 Inledning, problembakgrund och problemdiskussion

Hotellbranschen i Sverige har länge varit en starkt växande bransch och de senaste 10 åren fram till 2019 ökade antalet övernattningsplatser på kommersiella boendeanläggningar med 30 procent (Tillväxtverket, 2020). Även antalet hotell i Sverige har ökat, mellan åren 2008 och 2019 ökade de från 1940 stycken till 2143 stycken, en tillväxt på 10,43 procent (SCB och Tillväxtverket, 2020). I mars år 2020 drabbades Europa inklusive Sverige, av den globala coronapandemin orsakad av infektionsviruset covid-19 (1177 Vårdguiden, 2021) vilket ledde till att hotellbranschen drabbades mycket hårt med många negativa effekter på grund av bland annat internationella och nationella reserestriktioner (Tillväxtverket, 2020). Under det första halvåret minskade antalet gästnätter med 43 procent i Sverige till följd, vilket således ledde till att många hotell fick ekonomiska svårigheter och stora delar av anställd personal inom hotellbranschen blev permitterade eller uppsagda (Tillväxtverket, 2020). Över ett år senare, i april 2021, meddelade Hotell- och restaurangfacket att många företag fortfarande vill permittera sin personal då regeringen förlängt tillståndet att korttidspermittera till sista juni samma år (Hotellrevyn, 2021). Då personalkostnader är en väldigt stor del av kostnadsposterna i branschen är det inte konstigt att hotellen tvingas kapa kostnader inom just detta område och göra sig av med personal (SCB, 2020) men hur påverkas den personal som är kvar när hotellen gapar tomma och hur ska hotelledningen hålla dem motiverade?

Motivationsproblem är enligt Merchant och Van der Stede (2017) en av flera orsaker till att styrsystem inom ekonomistyrning utvecklats och området kring styrsystem är välutforskat. De menar också att hur och vilket styrsystem som används beror på företagets olika strategier men också inom vilken marknad eller bransch de verkar samt företagets affärsidé. Malmi och Brown (2008) poängterar att det grundläggande syftet med styrsystem är att kontrollera att anställdas beteende går i linje med organisationens strategi och målsättningar, med andra ord finns styrsystemen till för att se till att anställda gör så som organisationen vill att de ska göra samt för att skydda organisationen från att de gör något som organisationen vill undvika. Hade alla anställda med säkerhet alltid fattat beslut som är bäst för organisationen hade det inte funnits något behov av styrsystem (Malmi & Brown, 2008). Dock poängterar Langfield-Smith (1997) att empiriska studier visar att det inte alltid finns en tydlig koppling mellan eller ett bästa sätt att använda styrsystem för att realisera strategin.

Marknaden för tjänster har under de senaste decennierna vuxit markant och utgör nu en stor del av industriländernas totala produktion, förklarar Nilsson och Olve (2013) och menar att det som främst kännetecknar en tjänst är att den till största del består av interaktionen mellan två eller flera individer. Tjänster är därmed en stor del inom hotellverksamheten, till exempel då en gäst checkar in på ett hotell och bemöts av receptionisten. Då en hotellgäst möter personer ur hotellets personal vid många olika tillfällen under en vistelse, kan kvaliteten på en tjänst variera kraftigt beroende på vem det är som utför tjänsten samt var och när den utförs. Egenskaperna som kännetecknar en tjänsteverksamhet ställer nya typer av krav på verksamhetens ledning och dess styrning, vilket leder till att styrningen behöver handla om mycket mer än endast finansiella mått som vanligtvis mäts och desto mer om icke-finansiella mått (Nilsson & Olve, 2013).

För att ett företag inom en tjänstemarknad ska lyckas är kundmötet och interaktionen mellan kund och anställd av största vikt, om inte avgörande menar Nilsson och Olve (2018). För att kunna erbjuda en tjänst av hög kvalitet och bästa möjliga service anpassat till situationen är det viktigt att personalen förstår att kundupplevelsen påverkas starkt av kundens tidigare erfarenheter. Således ställs det krav på organisationen att utforma ett styrsystem på ett sådant sätt att den blir ett effektivt verktyg för organisationen att nå sina mål och motivera sin personal. Ett välutformat styrsystem blir extra viktigt på turbulenta marknader där det råder hög konkurrens (Nilsson & Olve, 2013), som till exempel hotellbranschen. För en serviceorienterad marknad är det dessutom viktigt att beakta att styrsystemet måste anpassas efter organisationens individer. Wynter-Palmer (2012) kom fram till, efter studier på hotellindustrin på Jamaica, att det finns fem viktiga delar i att engagera sin personal som arbetsgivare - kunskap, utveckling, inspiration, involvering och belöning. Dock har alla individer olika behov, kunskap, makt och relationer som gör att deras agerande skiljer sig åt och att de motiveras av olika saker (Nilsson & Olve, 2013). Det blir därmed centralt att anställa rätt personer på rätt plats och motivera dessa till att vilja göra ett bra jobb.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna rapport är att fördjupa kunskaperna och förståelsen för hur ett hotell i en mindre stad i Sverige har arbetat med styrformer i olika kombinationer för att motivera sin personal, samt hur hotellets styrform och motivation hos personalen påverkats av en pandemi

då beläggningen minskat kraftigt. Anledningen till att endast ett hotell valts ut är författarnas vilja att undersöka hotellet noggrant och få en så djup förståelse som möjligt. Utifrån detta har följande frågeställningar formulerats:

1. *Hur har hotell X utformat sitt styrsystem för att motivera sin personal?*
2. *Hur har hotell X behövt förändra användningen av styrsystem och eventuellt behövt ändra sitt styrsystem för att motivera personalen under pandemin?*

### 1.3 Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts till hotellbranschen då det är en bransch som drabbats väldigt hårt av coronapandemin (Tillväxtverket, 2020). Vidare har det gjorts geografiska avgränsningar till Västra Götalands län och mer specifikt staden Borås. Därefter har avgränsning gjorts till endast ett hotell.

### 1.4 Centrala begrepp

**Permittering:** en arbetsgivare temporärt ställer in arbetet och befriar de anställda från skyldighet att närvara på arbetsplatsen på grund av arbetsbrist eller produktionshinder (NE, 2021).

### 1.5 Disposition

Följande kapitel i uppsatsen kommer att presentera referensramar och teorier som uppsatsen baseras på och utgår ifrån. Därefter följer kapitel tre som presenterar metoden och tillvägagångssättet för uppsatsen. Kapitel fyra redogör för analysen och presenterar material som är relevant från intervjuerna med de utvalda respondenterna. Kapitel fem utgör diskussion utifrån analysen kopplat till referensramarna och till sist presenteras slutsatserna i kapitel sex.



## 2. Referensram

*I följande avsnitt presenteras tidigare forskning och teoretiska ramverk för att skapa förståelse och för att ligga till grund för studiens analys. Till att börja med introduceras läsaren till begreppen styrform och motivationsteori, därefter presenteras Merchants och Van der Stedes tre grundläggande styrformer och hur dessa kombineras, med inslag av andra forskares synvinklar och kritik. Slutligen presenteras motivationsteori inklusive Herzbergs tvåfaktorteori. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av ramverken och hur dessa kommer att användas i uppsatsens analys- och diskussionsdel.*

### 2.1 Introduktion till styrformer och motivationsteori

För att skapa en framgångsrik organisation krävs enligt Nilsson (2002) en tydlig affärsidé, affärsplan och strategi, vilka ska bidra till en förståelse för helheten och vad organisationen vill åstadkomma. Strategin måste vara förankrad på alla nivåer i organisationen och göras formell för att företaget ska kunna växa och bära med sig strategin när ny personal kommer in i företaget. Jacobsen och Thorsvik (1998) beskriver strategi som något som dels vad organisationen önskar uppnå och dels vilka åtgärder som krävs för att åstadkomma vad de vill uppnå. Dessutom är det viktigt att ha en synlig strategi och affärsidé för att kunder ska kunna få rätt uppfattning, orientera sig och göra sin egen bedömning av företaget (Nilsson, 2002).

För att organisationen därefter ska förmedla den uppsatta affärsidén och strategin har Merchant och Van der Stede (2017) tagit fram tre grundläggande typer av styrsystem som organisationer kan använda sig av. Tre viktiga anledningar till varför styrsystem behövs beskriver Merchant och Van der Stede (2017) är till att börja med brist på vägledning och riktning, till exempel om anställda inte förstår vad som förväntas av dem. Den andra anledningen är personliga begränsningar såsom brist på erfarenhet eller utbildning. Till sist finns motivationsproblem som uppstår om det inte finns tillräckligt med faktorer som gör att den anställda kommer att anstränga sig för att göra ett bra arbete, vilket är det som den här uppsatsen kommer lägga extra vikt vid. Merchant och Van der Stede (2017) menar även att motivation borde vara det huvudsakliga syftet vid uppsättning av ett effektivt styrsystem, framförallt genom resultatstyrning. Locke (2000) förklarar att det finns fyra nyckelfaktorer som har en stark påverkan i framkallande av motivation: grundläggande fysiska eller

psykologiska behov, värderingar, mål eller intentioner samt känslor, vilka alla tillsammans påverkar hur motiv skapas och viljan att sträva efter dessa.

Styrsystemen används därmed för att undvika ovan nämnda problem så att anställda tydligt ska kunna se och arbeta i enlighet med den uppsatta strategin. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver vidare handlingsstyrning, resultatstyrning och kulturell eller social styrning som tre väletablerade och grundläggande formella styrmedel som organisationer kan använda var för sig, men i de allra flesta fall används de i kombinationer. Malmi och Brown (2008) poängterar att det finns många anledningar till att studera styrsystemen som ett paket då ett styrsystem sällan opererar ensamt. De menar att även om enstaka verktyg eller metoder som till synes inte verkar ha med varandra att göra studeras, kommer de påverkas av varandra i ett helhetsperspektiv.

## **2.2 Resultatstyrning**

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver resultatstyrning som en av de vanligaste styrformerna på alla nivåer inom en organisation, men framförallt effektiv när det handlar om att styra de anställda med befogenheter att fatta beslut som till exempel gruppchefer.

Resultatstyrning syftar till att sätta upp mål och därefter belöna personalen vid uppfyllande av målen. Dessutom kan styrformen straffa personalen vid tillfällen då målen inte uppfylls, till exempel kan utebliven belöning ses som en bestraffning. Jacobsen och Thorsvik (1998) anser att mål har en motiverande effekt eftersom att de visar åt vilken riktning organisationen vill att de anställda ska sträva och poängterar att utan mål vet inte individen åt vilken riktning den arbetar, vilket i sin tur kan vara demotiverande.

Merchant och Van der Stede (2017) menar vidare att välutformade mål skapar en medvetenhet hos personalen om vilka förväntningar de har på sig och syftar också till att uppmuntra dem att göra bra ifrån sig för att nå de uppsatta målen vilket även kan vara till fördel för att motverka motivationsproblem. Dessutom kan resultatstyrning vara förebyggande mot personliga begränsningar hos personalen då en resultatstyrd organisation bör locka personal som drivs av att arbeta mot mål och belöningar och därmed utmanar sig själva att utvecklas. Detta hjälper organisationen att rekrytera och behålla rätt personal för rätt roll (Merchant & Van der Stede, 2017). Forskning gjord på kortsiktig belöning såsom prestationsbaserad bonus inom hotellindustrin på Jamaica visar på att den här typen av

belöningar skapar en högre grad av produktivitet hos personalen, baserat på att pengar är väldigt viktigt för individer även fast de inte skulle erkänna det (Wynter-Palmer, 2012). Dessa typer av incitament fungerar dessutom bäst då de är implementerade som ett återkommande element i organisationens strategi, ledarskap och andra typer av personalhantering fortsätter Wynter-Palmer (2012).

Resultatstyrning bygger på att anställda ska fatta egna beslut och ta eget initiativ för att själv kontrollera hur de uppsatta målen ska nås, då organisationen inte sätter upp några regler eller handlingsplaner som måste följas, menar Merchant och Van der Stede (2017). När den anställde själv får styra över hur den ska uppnå resultat skapas "frihet under ansvar" och resultatstyrningen uppmanar individen att agera enligt dennes egen uppfattning av hur önskat resultat bäst kan nås. Vidare förklarar Merchant och Van der Stede (2017) att vid implementationen av resultatstyrning är det viktigt att organisationen till att börja med definierar målen och de resultat som önskas för att därefter bestämma vilka prestationsmätt som ska användas för att mäta måluppfyllelsen. Rombach (1991) menar att det som kännetecknar resultatstyrning inte är viljan eller förmågan att kunna nå mål, utan själva arbetet med att formulera, fatta beslut kring och följa upp mål.

Målen i sig måste vara uppnåeliga, förståeliga, ha en rimlig svårighetsgrad och på ett tydligt sätt kommuniceras ut till berörd personal för att skapa motivation (Merchant & Van der Stede, 2017). Locke (2000) förklarar att värderingar kring målet och målets svårighetsgrad är viktiga faktorer då det påverkar handlingarna som utförs för att uppfylla målet, baserat på hur högt personen som ska nå målet värdesätter det. Människor lägger oftast mer energi på att uppfylla mål som de har en känslomässig koppling till eller värdesätter högre av andra orsaker. Till sist menar Locke (2000) att ju högre svårighetsgrad ett mål har, desto mer ansträngning kan man förvänta sig. Merchant och Van der Stede (2017) pekar sedan på att det måste finnas utrymme och befogenhet för den anställde att fatta nödvändiga beslut. Återkoppling och belöning efter måluppfyllelse blir därefter den sista delen för att resultatstyrningen ska vara komplett (Merchant & Van der Stede, 2017). Jacobsen och Thorsvik (1998) anser att just återkoppling och utvärdering av mål är den viktigaste delen vid användning av resultatstyrning, då det ger indikationer på om de operationella målen är i linje med organisationens övergripande mål och ett mått på till hur hög grad de anställda bidrar till dessa mål.

Nackdelar och negativa aspekter som kan uppstå med resultatstyrning är enligt Merchant och Van der Stede (2017) negativa attityder såsom fusk, då till exempel de uppsatta målen har en för hög svårighetsgrad och den anställde tar genvägar för att få sin belöning trots att den inte nått upp till målet. Dessutom kan det bli kostsamt om målen inte är korrekt uppsatta i enlighet med företagets strategi vilket i så fall skapar en situation där de anställda och organisationen strävar mot olika mål (Merchant & Van der Stede, 2017).

## **2.3 Handlingsstyrning**

En annan vanlig styrform som Merchant och Van der Stede (2017) presenterar är handlingsstyrning, som är den mest direkta formen av styrning då organisationen kontrollerar och bestämmer hur och genom vilka handlingar de anställda ska uppfylla mål och nå önskade resultat. Även Malmi och Brown (2008) tar upp handlingsstyrning som en del av vad de kallar administrativ kontroll och menar att styrformen kan användas som ett verktyg för att kontrollera de anställdas beteende, göra anställda ansvariga över sina handlingar samt för att noga ange hur uppgifter ska utföras eller inte får utföras. Merchant och Van der Stede (2017) förklarar även de att för att handlingsstyrning ska vara effektivt krävs att organisationen vet vilka handlingar som måste utföras eller vilka som inte får utföras, samt att organisationen kan vara säkra på att de önskvärda handlingarna utförs eller att de handlingar som inte ska utföras kan förhindras. Merchant och Van der Stede (2017) menar vidare att det finns flera sätt att använda handlingsstyrning på, vanligt är att en organisation använder sig utav beteende- eller handlingsbegränsningar. Detta kan vara i fysisk form såsom lösenord för att komma in på datorer eller begränsad tillgång till utrymmen med känslig information, men även i administrativ form som till exempel begränsad behörighet till att godkänna betalningar upp till ett visst belopp. Checklistor och andra typer av manualer för hur arbetet ska utföras är ett vanligt förekommande medel vid handlingsstyrning och enligt forskningen är beteendebegränsningar i dessa former effektiva för att motverka motivationsproblem då de anställda vet exakt vad som behöver göras (Merchant & Van der Stede, 2017).

Handlingsstyrning kan också tillämpas genom begränsningar i form av att anställdas beslut alltid måste granskas och godkännas av en högre chef innan de utövas eller att anställda alltid hålls ansvariga för sina handlingar genom uppsättningar av regler och policys, fortsätter Merchant och Van der Stede (2017). En viktig skillnad mellan åtgärder inom handlingsstyrning är om de används i förebyggande syfte eller i syfte att upptäcka fel och

brister i efterhand, vilka kan vara mer eller mindre motiverande. Många av åtgärderna syftar till att förebygga, såsom checklistor eller handlingsbegränsningar, men åtgärder som till exempel att utfört arbete dubbelkollas eller att ha en dator som registrerar vad en person gjort handlar mer om att upptäcka fel i efterhand och låta individen själv vara ansvarig för sina handlingar (Merchant & Van der Stede, 2017).

Till skillnad från resultatstyrning, förklarar Merchant och Van der Stede (2017), är handlingsstyrning desto mer kostsamt att sätta upp och implementera. Det tar mycket tid att besluta om regler och kan vara dyrt att sätta upp omfattande system. Dock finns många fördelar med handlingsstyrning, framförallt inom branscher eller arbetsområden där säkerhet spelar en stor roll och det är viktigt att alla arbetsuppgifter utförs korrekt, till exempel inom vården. Andra fördelar med handlingsstyrning är bland annat att all information finns inom organisationen och därmed blir organisationen inte beroende av enskilda individer som besitter kunskap samt att organisationen kan vara säker på att anställda arbetar i enlighet med strategin och organisationens uppsatta mål (Merchant & Van der Stede, 2017).

## **2.4 Personalstyrning samt kulturell och social styrning**

Personalstyrning samt kulturell och social styrning är styrformer som spelat allt större roll de senaste åren, då fler och fler företag ses som platta organisationer och personal får allt mer inflytande, enligt Merchant och Van der Stede (2017). Dessa typer av styrsystem bygger på att individer kan kontrollera och motivera sig själva med utgångspunkt i att varje individ har en önskan om att prestera och göra ett bra jobb. Merchant och Van der Stede (2017) förklarar också att styrningen även utgår ifrån att individer är lojala och strävar efter samma mål som organisationen och att de själva känner sig framgångsrika när organisationen är framgångsrik. Rombach (1991) hävdar att handlingar inom en organisation är så hårt styrda av normer, vanor och rutiner att mål och styrning mot mål egentligen inte spelar så stor roll då organisationen alltid kommer vara ett resultat av dess medlemmars handlingar.

Merchant och Van der Stede (2017) förklarar att personalstyrning kan implementeras på tre olika sätt där urval och placering av rätt person på rätt roll genom en gedigen bakgrundsanalys av referenser och ibland sociala medier är en, utbildning för att öka motivationen är en annan och anpassning av tjänsten för att motivera och utmana den anställda att lyckas är en tredje.

Kulturell styrning beskriver Merchant och Van der Stede (2017) som en slags ömsesidig övervakning individerna emellan där gruppsyck spelar en stor roll. Detta förhindrar att individer avviker från gruppens och organisationens normer och värdegrunder, då man förutsätter att människan strävar efter grupptillhörighet. Baserat på organisationens traditioner, normer, värderingar, attityder och beteende skapas en företagskultur som kan innefatta både skrivna och oskrivna regler. En stark företagskultur skapar en stark företagsanda och bidrar till att anställda vet exakt vad som förväntas av dem och vad organisationen står för samt vill förmedla utåt. Dessutom bidrar en stark företagskultur till att motivera anställda att vilja samarbeta och göra ett bra arbete som lag. Ett sätt att skapa företagskultur är att sätta upp tydliga uppförandekoder, så kallade "codes of conduct", där organisationen formellt förmedlar värderingar, grundläggande regler och organisationens vision så att personalen har en grund att luta sig emot när de ska fatta beslut samt veta hur de ska bete sig i olika situationer (Merchant & Van der Stede, 2017).

Ett annat sätt att implementera kulturell styrning på, enligt Merchant och Van der Stede (2017), är att använda sig av gruppbaseade belöningar och att skapa incitament för personalen att vilja lyckas som grupp. Dessa belöningar kan vara i monetära termer såsom bonusar som betalas ut om hela gruppen eller företaget uppnår finansiella mål, eller i icke-monetära belöningar som till exempel sociala aktiviteter vid måluppfyllelse. Dessa belöningar syftar till att skapa en gemenskap mellan personalen och en starkare företagsanda som i sin tur gör att personalen vill arbeta mot samma mål som organisationen satt upp (Merchant & Van der Stede, 2017).

Kulturell styrning såsom normer, gruppsyck och informell kommunikation mellan anställd och chef kan, förklarar Cäker (2013), i vissa fall framkalla information om organisationen och personalen som leder till att ledningen ser behov av att implementera högre grader av handlingsstyrning eller resultatstyrning för att styra organisationen åt rätt håll. Kulturell styrning blir därmed en lite mer komplex styrform som ibland uppfattas som otydlig och kräver mer tolkning av vad som faktiskt förväntas av organisationen och anställda i olika situationer. Ofta blir den mer övergripande och förmedlar vilket beteende eller inställning som förväntas av individen, men den kan inte säga exakt hur individen ska hantera situationen eller vilket beslut den bör fatta (Cäker 2013).

## 2.5 Kombinationer av styrsystem

Väldigt sällan använder sig organisationer av enbart en styrform, utan istället används en kombination av alla tre där till exempel en styrform kan vara mer dominerande än de andra (Merchant & Van der Stede, 2017). Enligt Malmi och Brown (2008) bör man studera styrsystem som ett kombinerat paket då en organisation sällan styrs av endast en styrform och dessutom för att kunna se hur organisationen påverkas ur ett bredare perspektiv när en förändring sker i en del av organisationen då styrsystem ofta byggs upp under en lång tidsperiod som inkluderar olika typer av ledare och därmed även ledarskap. Malmi och Brown (2008) menar också att det är viktigt att se styrsystemet som ett paket för att kunna utforma styrformerna på det mest effektiva sättet att nå önskat resultat på. Dock kan vissa styrformer ha grundläggande utformning som går emot varandra och blir således svåra att kombinera. Till exempel är handlingsstyrning och resultatstyrning två styrformer som i många lägen är varandras motsats då en handlingsstyrd organisation kontrollerar hur arbetsuppgifter ska utföras samtidigt som en resultatstyrd organisation vill att individen själv ska kontrollera hur arbetet ska utföras för att nå målet (Merchant & Van der Stede, 2017). Dock finns det undantag, förklarar Cäker (2013), så att styrformer i konflikt med varandra kan fungera i olika kombinationer beroende på hur de används och istället för att försöka ta reda på vilken styrform som är "den bästa" kan det vara mer framgångsrikt att studera vilken kombination eller mix av styrformer som blir mest effektiv för just en specifik organisation.

## 2.6 Motivationsteori

En viktig del för ett företags framgång är motiverad personal men begreppet motivation är väldigt brett och kan tolkas på många olika sätt. En vanlig definition av begreppet är "motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål" (Hein, 2012, s. 13). Dock poängterar Jacobsen och Thorsvik (1998) att motivationsteori används som en samlad bild av vad som skapar motivation samt vad som kan hålla tillbaka motivation. De menar även att motivationsteori inte kan förklara någonting som gäller för varje individ, då varje individ motiveras av olika saker och att det som motiverar beror på vilken situation individen befinner sig i.

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är det faktum att det finns både inre och yttre motivationsfaktorer. Den inre motivationen kommer från individen själv och skapas exempelvis genom en inre önskan om att utvecklas eller göra bra ifrån sig, samtidigt som den

yttre motivationen kommer från externa faktorer som individen inte kan påverka, som till exempel belöningar. De yttre faktorerna kan även vara negativa vilka då skapar yttre motivation i form av rädsla eller obehag (Hein, 2012). Det finns många teorier inom ämnet motivation men vad de alla har gemensamt är att vilja svara på frågan “vad skapar handling?” men genom olika synvinklar och utgångspunkter (Ahl, 2007). En av alla teorier kallas tvåfaktorteorin och presenteras nedan.

### 2.6.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Tvåfaktorteorin togs fram av arbetspsykologen och professorn Frederick Herzberg år 1959 efter drygt 200 intervjuer med ledare, ingenjörer och ekonomipersonal, som man på den tiden ansåg utgjorde de viktigaste delarna av företagen (Hein, 2012). Vidare har Herzberg gjort ytterligare tolv studier som bekräftar den första studien och teorin är än idag välanvänd och aktuell (Hein, 2012).

Hein (2012) förklarar vidare att Herzbergs tvåfaktorteori bygger på att man tagit fram 14 faktorer som påverkar tillfredsställelsen och motivationen på arbetsplatsen. Dessa faktorer har dock inte samma påverkan och delas därför upp i hygienfaktorer och motivationsfaktorer enligt nedan tabell:

<b>Hygienfaktorer</b>	<b>Motivationsfaktorer</b>
<p>Företagspolitik</p> <p>Ledning</p> <p>Lön</p> <p>Interpersonella relationer</p> <p>Arbetsförhållanden</p> <p>Utvecklingsmöjligheter</p> <p>Privata faktorer</p> <p>Status</p> <p>Anställningstrygghet</p>	<p>Prestation</p> <p>Bekräftelse</p> <p>Själva arbetet</p> <p>Ansvar</p> <p>Befordran</p>

Källa: Tabell skapad utifrån Herzbergs tvåfaktorteori (Hein, 2012).



Vad som skiljer Herzbergs forskning från många andra är hans utgångspunkt som grundas på att förebygga istället för att behandla samt att behålla de friska människorna friska, med andra ord syftar hans forskning på att ta reda på hur man kan förebygga missnöje, bristande motivation och otillfredsställelse (Hein, 2012). De faktorer som framförallt förknippas med otillfredsställelse menar Hein (2012) är hygienfaktorerna och de som förknippas med tillfredsställelse är motivationsfaktorerna, vilket är en av de viktigaste grundstenarna i teorin och betyder att vissa av faktorerna är mer kopplade till tillfällena då individer känt sig missnöjda, medan andra faktorer förknippas med tillfällena då de känt sig tillfredsställda. Herzberg menar då att tillfredsställelse och missnöje inte är motsatser, istället är motsatsen till missnöje "inget missnöje" samtidigt som motsatsen till tillfredsställelse är "ingen tillfredsställelse". Om en faktor uppfylls i låg eller hög grad behöver därför inte betyda den motsatta effekten (Hein, 2012). En anledning till uppdelning av faktorerna är kopplat till inre och yttre motivation där hygienfaktorerna oftast kopplas ihop med yttre motivation och människans grundläggande behov i att undvika smärta och obehag. Motivationsfaktorerna kopplas därmed ihop med den inre motivationen och människans behov av att utvecklas och prestera (Hein, 2012).

Herzberg förklarar även med studien att man inte kan förvänta sig samma resultat av att uppfylla alla hygienfaktorer som när man uppfyller alla motivationsfaktorer då hygienfaktorerna fungerar mer grundläggande än motivationsfaktorerna och kommer resultera i förebyggande av missnöje och dåliga arbetsprestationer men inte uppfyllande av individers önskan om utveckling eller öka deras motivation. Hein (2012) poängterar att det därför kan skilja sig stort beroende på verksamhet, bransch eller arbetsuppgifter med vilka faktorer som blir viktiga. Exempelvis kan hygienfaktorerna spela en större roll i en verksamhet som arbetar med rutiner och som inte har något större utrymme att jobba med motivationsfaktorer, detta för att till största utsträckning förebygga missnöje (Hein, 2012).

Forskning som gjorts med utgångspunkt i tvåfaktorteorin visar att personalomsättning ofta är hög inom hotellbranschen, vilket är en svår utmaning för hotellägare och -ledare men som är viktigt att ta sig an för att behålla konkurrenskraft förklarar Davis, Snyder, Brown och Savard (2018). Hög personalomsättning är även väldigt dyrt då det tar mycket tid och kostar pengar att rekrytera och utbilda ny personal. Vad som gör det svårt att komma till problemets kärna är att personalen består av individer som var och en motiveras av olika faktorer och har olika behov av tillfredsställelse inom olika områden. För att komma åt problemet och hålla nere

personalomsättningen blir det då viktigt att ledningen ser till att tillfredsställa personalen på så många punkter som möjligt genom tydlig kommunikation för att ta reda på vilka faktorer som är viktiga (Davis, Snyder, Brown & Savard, 2018).

## **2.7 Sammanfattning av referensramar**

Som i ovan kapitel nämnt finns det flera sätt att motivera sin personal på och framförallt finns det oändligt många olika motivationsfaktorer då alla individer motiveras av olika saker.

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver ett grundläggande ramverk som inkluderar styrformerna resultatstyrning, handlingsstyrning och kulturell och social styrning som verktyg för att bland annat motivera personal, men utöver det finns ett flertal motivationsteorier. Detta ramverk kommer att vara utgångspunkten i denna uppsats med inslag av motivationsteorier och generella motivationsfaktorer för att ta reda på hur fallföretaget arbetar med att motivera sin personal.

## **3. Metod**

### **3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod**

Uppsatsen är en fallstudie med en kvalitativ karaktär som har genomförts genom fyra intervjuer med en verkställande direktör, en mellanchefer och två anställda på ett utvalt företag inom hotellbranschen. Studiens syfte var att fördjupa förståelsen för hur ett företag inom servicebranschen arbetar med motivation när världen präglas av en pandemi som begränsar antalet besök.

Att studien har kvalitativ karaktär innebär enligt Bryman och Bell (2013) att forskningen tenderar att vara mer fokuserad på respondenternas bidrag i form av deras ord och tolkning snarare än kvantifiering av datainsamling. Detta avspeglas i studiens analys som består av respondenternas svar under intervjuerna.

Uppsatsen är en fallstudie som enligt Patel och Davidsson (2019) är en undersökningsform som innebär att undersökningen görs på en mindre grupp för att bilda ett helhetsperspektiv av objektet som undersöks. Fallstudier används ofta vid studier av processer och förändringar som mer eller mindre kan generaliseras. Undersökningsformen avspeglas först i studiens syfte där fokuset är att bidra med en djupare förståelse för hur arbetet med motivation förändrats under coronapandemin. Vidare avspeglas det i uppsatsen genom analysen av ett enskilt företag samt genom att intervjua personer med olika befattningar för att bilda en helhetsbild av företaget. Anledningen till att endast ett företag studerades var på grund av att författarna ville göra en noggrann analys och få en så djup förståelse som möjligt.

### **3.2 Arbetssätt för uppsatsen**

Inledningsvis gjordes en analys av vilka ämnen som var av intresse för författarna och som samtidigt kunde bidra med en djupare förståelse för hur företag kan arbeta med styrsystem för att motivera sina anställda. Valet att studera ett företags arbete med att motivera de anställda gjordes då det fanns många företag som fick permittera, varsla eller säga upp personal på grund av pandemin.

Valet av fallföretag grundades i frågan om vilken bransch där de anställda påverkar kundens uppfattning av organisationen vilket tidigt konstaterades vara servicebranschen. Vidare valdes

hotellbranschen eftersom det var en av de branscher som blivit mest påverkad av pandemin (Sandberg, F., 2020).

Studien består av fyra intervjuer med personal på olika tjänster och nivåer i organisationens hierarki. Alla respondenter är anonyma vilket även fallföretaget är. När frågan om intervju ställdes till de olika respondenterna gavs även en kort förklaring till vad intervjun skulle handla om och vad uppsatsen syfte var. Detta för att respondenterna skulle ha tid att fundera över sin arbetssituation och ta beslut om ett deltagande.

Samtliga intervjuer var semistrukturerade där det fanns ett genomgående ämne som togs upp och bearbetades. Semistrukturen bidrog till att respondenterna fick en stor frihet att själva utforma sina svar, samtidigt som det fanns utrymme för följdfrågor som upplevdes intressanta. Målet med samtliga intervjuer var att skapa en uppfattning om hur företaget arbetar med att motivera de anställda, speciellt under en pandemi där antalet kunder är nästintill obefintliga.

### **3.3 Respondenternas bakgrund, roll på företaget och arbetsuppgifter**

Respondent 1 är 28 år och är verkställande direktör på hotellet sedan två år tillbaka och har en 10-årig bakgrund inom hotellbranschen. Utbildningsmässigt studerade respondent 1 hotel management i Sydafrika med långa praktikperioder i både Sydafrika och i Sverige. Erfarenhetsmässigt arbetade respondent 1 på en konkurrerande hotellkedja i fem år innan hen tog över rollen som verkställande direktör på det aktuella hotellet. Hen har hela det operationella ansvaret över och ser till att hotellet hålls i drift, dessutom rapporterar respondent 1 till högre chefer inom hotellkedjan. Respondent 1 arbetar i vanliga fall typiska kontorstider, måndag till fredag klockan 8:00-16:30, med många möten och rapporteringar. Det blir ofta lite mer att göra under budgetperioderna som infaller på hösten samtidigt som det är lågsäsong och mindre att göra under sommaren. Dock är hen som verkställande direktör alltid tillgänglig och har aldrig telefonen avstängd om det skulle hända något och hotellet behöver hens hjälp och vägledning.

Respondent 2 är 29 år och receptionschef. Hen har arbetat på hotellet i drygt åtta år och arbetar i snitt 40 timmar per vecka, delvis i receptionen och delvis med administrativt arbete.

Respondent 2 har helhetsansvar över receptionen vilket innebär bland annat ansvar för personal, schemaläggning, lobbyförsäljning, merförsäljning, rekrytering, gästservice, gästnöjdhet och uppföljning av mål.

Respondent 3 är 24 år och arbetar som receptionist på hotellet och har varit anställd sedan 2013, men haft varierande anställningskontrakt genom åren då hen både varit timanställd på helger och haft fast anställning på under vissa perioder. Sedan mars 2020 har respondent 3 ett vikariat och arbetar 100% på hotellet och arbetar i snitt 40 timmar per vecka. Respondent 3 gör sedvanliga arbetsuppgifter såsom att checka in och ut gäster, svarar på inkommande mail och telefonsamtal, gör grupp- och konferensbokningar samt hjälper gäster med att boka bord på restauranger och ger tips om aktiviteter och utflyktsmål i Borås. Utöver dessa uppgifter hjälper respondent 3 receptionschefen med provisioner, svarar på feedback från gäster och är delvis ansvarig för handledning, schemaläggning och upplärning för hotellets praktikanter.

Respondent 4 är 25 år och arbetar som receptionist. Hen har bara varit anställd på hotellet sedan november 2020 och alltså inte upplevt företaget innan pandemin. Arbetsuppgifterna är liknande som respondent 3 har, men utöver det har respondent 4 även varit delvis ansvarig över hotellets sociala medier.

Hotellet har i dagsläget 10 anställda, vilket gör att de fyra respondenterna motsvarar 40% av hotellets personal.

<b>Respondent</b>	<b>Tjänst</b>	<b>Arbetsuppgifter</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Intervjutid</b>
Respondent 1	Verkställande direktör	Ansvar för driften av hotellet	2021-05-04	38 minuter (Pilotintervju)
Respondent 2	Receptionschef	Ansvar för reception inkl. personalansvar och försäljningsansvar	2021-05-10	23 minuter
Respondent 3	Receptionist	In- och utcheckning av gäster, svara i telefon, gästservice etc.	2021-05-14	15 minuter

Respondent 4	Receptionist	In- och utcheckning av gäster, svara i telefon, gästservice etc.	2021-05-21	14 minuter
-----------------	--------------	--	------------	------------

Tabell 1. Beskrivning av respondenternas tjänst, arbetsuppgifter och tidsåtgång för intervjun.

### 3.4 Litteraturinsamling för teoretisk referensram

Inledningsvis undersöktes tidigare uppsatser om styrformer och motivationsproblem för att skapa en övergripande bild av hur tidigare litteraturinsamlingar gjorts. Sökningarna begränsades till avdelningen School of Business, Economics and Laws / Handelshögskolan, och sedan valdes institutionen för Företagsekonomi. Vidare söktes information kring de olika styrformerna och motivation. Sökorden som användes var bland annat ‘motivation’, ‘motivationsteori’, ‘resultatstyrning’, ‘handlingsstyrning’, ‘social styrning’, ‘kulturell styrning’ och ‘ekonomistyrning’.

Den litteraturinsamling som utgör uppsatsens referensram innehåller vetenskapliga artiklar, rapporter, böcker och webbsidor. Både tidigare uppsatser, vetenskapliga artiklar och böcker som använts har funnits via sökningar i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas “Supersök” och “Gupea”. För att bedöma pålitligheten till litteraturen användes källkritik vilket enligt Patel och Davidsson (2019) innebär att undersöka när och var dokumentet uppstått. Detta görs genom att bedöma varför dokumentet har uppstått och vem författaren som står bakom dokumentet är (Patel och Davidsson, 2019).

När informationsinsamlingen ansågs tillräcklig upprättades studiens teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen avspeglar Merchant och Van der Stedes (2017) perspektiv på styrformerna, detta eftersom författarnas verk tidigare har använts som kurslitteratur och då anses vara ett pålitligt ramverk. När den teoretiska referensramen hade upprättats lades den som grund för intervjuguiden och därmed de frågor som ställdes under intervjuerna.

### 3.5 Utformning av intervju

Eftersom studien har en kvalitativ karaktär så utformades intervjuerna utifrån ett kvalitativt perspektiv. Mer specifikt är intervjuerna grundade i ett semistrukturerat perspektiv, som

innebär att intervjuaren använder sig av intervjuguide, en lista med ämnen, som ska behandlas under intervjun. Respondenten har sedan en stor frihet att utforma och besvara frågorna med egna ord. Det finns inget krav på att frågorna ska ställas i exakt den ordningen som de står i intervjuguiden. Vidare kan även frågor som dyker upp under intervjuns gång ställas och besvaras, utöver dessa så följs intervjuguiden i stora drag (Bryman och Bell, 2013).

Samtliga intervjuer skedde över telefon förutom intervjun med VD:n som hölls via ett fysiskt möte i Göteborg. Att utföra intervjuerna över telefon var det bästa alternativet under den rådande pandemin och för att minska smittspridningen. Ytterligare fördel med att genomföra intervjuerna över telefon är kostnaden (Bryman och Bell, 2013). Eftersom hotell X ligger en bit utanför Göteborg hade uppsatsförfattare behövt ta sig dit, vilket hade kunnat bli kostsamt eftersom de olika respondenterna inte kunde ha intervjuer samma dag. En nackdel med att genomföra intervjuerna över telefon är dock att respondentens kroppsspråk försvinner, och det går inte att analysera hur respondenten reagerar på en fråga (Bryman och Davidsson, 2013). Eftersom kroppsspråket är en viktig del av en intervju (Patel och Davidsson, 2019) så kan en telefonintervju skapa en missvisande eller otydlig bild av verkligheten.

Efter godkännande av samtliga respondenter spelades alla intervjuer in för att underlätta bearbetningen av information, och för att kunna genomföra en noggrann analys. Det bestämdes sedan att en av uppsatsförfattarna skulle leda intervjuerna och till största del föra samtalen. Den andra uppsatsförfattaren tog anteckningar för att dokumentera de mest relevanta ämnena och underlätta för transkriberingen. Detta beslut togs för att kunna föra en så naturlig och öppen konversation som möjligt.

För att maximera den information som senare skulle analyseras togs beslutet att genomföra en pilotstudie. Att göra en pilotstudie innebär att forskaren testar en teknik eller en viss uppläggning för att på bästa sätt kunna samla in informationen som eftersöks (Patel och Davidsson, 2019). I studiens tidiga skede togs beslutet att efter första intervjun gå igenom de frågor som ställts och analysera om rätt information kommit fram. Eftersom informationen av den första intervjun visade sig vara mycket relevant och svaren var intressanta för studien, gjordes därför inga ändringar i intervjuguiden.

## 3.6 Bearbetning av data

Efter att samtliga intervjuer hade genomförts användes inspelningarna för att göra en noggrann transkribering av materialet. Detta gjordes för att kunna göra en tydlig analys av vad respondenterna svarade under sina intervjuer. I den inledande perioden av bearbetningen av intervjumaterialet togs beslutet att endast transkribera delar av intervjuerna för att spara tid. Materialet behövdes således filtreras för att få ut det som var intressant och relevant för uppsatsens syfte och frågeställning. Det som ansågs relevant att transkriberas berörde hur respondenterna upplevde att hotellet arbetat med att motivera de anställda före och under coronapandemin.

## 3.7 Trovärdighet

När det kommer till att bedöma kvaliteten och trovärdigheten i en kvalitativ forskningsstudie är det främst studiens trovärdighet som analyseras. Trovärdigheten delas in i följande fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Där tillförlitlighet innebär att forskningen görs i linje med bland annat de etiska regler som finns. Vidare bör studiens empiriska material godkännas av de individer som studerats för att bekräfta att forskaren har tolkat den sociala verkligheten korrekt (Bryman och Bell, 2013). För att studien ska uppfylla kravet av tillförlitlighet har allt innehåll skrivits utifrån de regler som finns. Sedan har även respondenterna getts möjligheten att se över transkriberingarna för att studien till största möjliga mån ska kunna tolka respondenternas sociala verklighet.

Kriteriet om överförbarhet handlar om att studien ska återge en detaljerad och fyllig redogörelse av den sociala verklighet som studerats. Studiens innehåll ska sedan kunna återanvändas och appliceras på andra områden eller vid senare tidpunkter (Bryman och Bell 2013). För att uppfylla detta kriterium grundar sig uppsatsen på en noggrann litteraturstudie som presenterats, och som sedan följs av en detaljerad redogörelse av studiens tillvägagångssätt från början till slut. Studiens resultat bör sedan vara möjliga att tillämpa på andra hotell eller på andra serviceorienterade företag. Pålitlighet ses som ett komplement till det tidigare kriteriet om överförbarhet, och handlar om att säkerställa att redogörelsen av studiens alla faser är korrekt och fullständig (Bryman och Bell, 2013). För att uppsatsen ska vara pålitlig har metoden upprättats efter de regler och riktlinjer som funnits kring en förutbestämd metodstruktur.



Det sista kriteriet för att skapa en trovärdig studie är konfirmering som innebär att forskaren ska separera sina personliga åsikter från studiens utförande eller slutsater. Eftersom forskaren inte kan vara helt objektiv så ska detta kriterium följas till största möjliga mån (Bryman och Bell, 2013). För att studien ska bli så objektiv som möjligt har alla intervjuer först spelats in, med respondenternas godkännande, och sedan transkriberats ord för ord för att minska risken för egna tolkningar.

### **3.8 Etiska aspekter**

Av etiska aspekter hålls alla namn och kön på respondenter konfidentiella, likaså namnet på fallföretaget, vilket innebär att det endast är uppsatsförfattarna som vet vem som sagt vad (Patel och Davidsson, 2019). Beslutet att lämna fallföretaget konfidentiellt i uppsatsen togs tidigt och grundar sig i att företaget vill vara anonyma och inga personkopplingar ska kunna göras. Likaså togs beslutet att hålla respondenterna konfidentiella då vem som sagt vad inte har någon relevans för uppsatsens slutsats.

## 4. Analys

*I följande avsnitt presenteras materialet från de fyra intervjuerna som genomförts med hotellets personal. Avsnittet inleds med en presentation av personalen, deras bakgrund och roll på företaget, därefter presenteras motivationsfaktorer kopplade till olika styrformer samt personalens upplevelse av företaget, dess situation under coronapandemin och deras syn på hanteringen av coronapandemin på hotellet. Alla intervjuade personer kommer härmed att kallas för respondenter.*

### 4.1 Hotellets bakgrund och förändrade situation under pandemin

Fallföretaget är ett medelstort hotell med 97 rum som är beläget i centrala Borås, antalet rum har minskat något då de tidigare haft 142 rum. Här poängterar respondent 1 dock att minskningen har lett till att allting numera är under samma tak, vilket underlättat verksamheten.

I intervjun med respondent 1 berättar hen om hur situationen med pandemin har påverkat företaget under det senaste året. Hen börjar med att förklara att det finns två hotell som tillhör kedjan i Borås. Under början av pandemin visade det sig att det inte lönade sig att hålla båda hotellen öppna utan det ena skulle stängas ner för att spara pengar. När beslutet togs högt upp i ledningen i hotellkedjan så blev det tillslut hotell X som fick stänga ner. En av de viktigaste anledningarna till att just hotell X fick stänga och inte systerhotellet Y grundar sig i att hotell X har en fast hyra för lokalerna, vilket inte systerhotellet Y har. Detta gjorde att det var viktigare att omsättningen för hotell Y inte sjönk. Således blev det hotell X som fick stänga ner verksamheten under en period.

På grund av att hotellet behövt stänga ner blev personalen både uppsagd och permitterad, vilket har gjort att hotellets personal minskat från 15 till 10 stycken. Här poängterar respondent 1 att varav de fem stycken som slutade, gick en i pension, en fick ett nytt jobb under tiden hen var permitterad och de sista tre var extrapersonal som hotellet inte kunde erbjuda några arbetstimmar till.

Under 2020 fick hotellet stänga ner under perioden april till augusti, vilket gjorde att alla gäster hänvisades till systerhotellet Y. Under denna tid hade ledningen informerat om att de förväntade sig att pandemin skulle vara över till hösten och att allt skulle återgå till det normala. När sedan hotellet öppnade upp igen till hösten förväntade sig personalen att allt skulle rulla på som vanligt, men det visade sig vara så pass lugnt att hotellet fick stänga ner igen under perioden december till januari. Beslutet om att öppna i januari igen har respondent 1 lite delade åsikter kring och menar på att det är dåligt för varumärket att öppna och stänga alltför ofta. Vidare menar respondent 1 att rent ekonomiskt hade det varit bättre att ha stängt ytterligare någon månad för att gå runt.

Under tiden som hotellet var stängt behövde personalen sägas upp, vilket enligt respondent 1 hade både fördelar och nackdelar för hotellet. Ur personalens synvinkel så har deras långa uppsägningstider gjort att de kanske klarat bättre sig rent ekonomiskt. De långa uppsägningstiderna har även gett hotellet tid på sig att kunna dra tillbaka uppsägningarna när de öppnat igen. Sett ur företagets perspektiv har de långa uppsägningstiderna dock varit en personalkostnad som företaget annars kunnat undvika. När hotellet sedan öppnade igen krävdes det bemanning i receptionen dygnet runt vilket gjorde att alla uppsägningar drogs tillbaka. I och med att hotellet sade upp och permitterade personalen på grund av arbetsbrist innebär det att de anställda har företräde till återanställning, vilket betyder att hotellet inte får anställa någon annan, förklarar respondent 1.

Med perspektiv på pandemin så tycker respondent 1 att hotellet skött allting okej. Att stänga hotellet gav all personal lite ledighet över sommaren vilket gjorde att de anställda kunde tänka på andra saker än pandemin. Även om hen inte tyckte det var motiverande att leda ett stängt hotell så anser hen att ledigheten var behövlig. Dock hade ju ledningen sagt att allt skulle återgå till det normala framåt hösten, men eftersom pandemin fortfarande pågick förblev hotellet någorlunda tomt. Med facit i hand anser respondent 1 att just det kunde hanterats bättre. Detta påpekar även respondent 3 som menar att informationen som gått ut varit otydlig emellanåt.

I intervjun med respondent 2 berättar hen att det värsta med pandemin har varit osäkerheten. Det har varit en stor osäkerhet i hela branschen, men hen anser att hotellet har anpassat sig bra till de rådande situationerna. Eftersom pandemin inte är över står hotellet fortfarande inför en utmaning säger respondent 2. Vidare förklarar hen att bokningsmönstret har förändrats

radikalt på grund av pandemin vilket gör det svårt att lägga en arbetsrutin kring det. Det oförutsägbara bokningsmönstret leder i sin tur till att gästerna vet att det finns tomma rum, och börjar då pressa priserna för rummen. Detta, enligt respondent 2, beror på att gästen har fler valmöjligheter. Även respondent 3 menar på att gästens valmöjligheter har gjort att hotellet behövt anpassa sina priser eftersom varje krona de kan få in är viktig. Både respondent 2 och 3 poängterar sedan på att gästen är extra viktig under pandemin, vilket gör att hotellet behöver anpassa sig för att få gästen att välja just deras hotell.

Vidare berättar respondent 2 att en av anledningarna att de överlevt pandemin är på grund av att de tillhör en kedja eftersom det finns en form av finansiell trygghet och säkerhet i att hotellet har en större organisation som backar upp dem. Att hotellet tillhör en kedja har dessutom bidragit till motivationen, förklarar respondent 2, då kedjan efter att de öppnade hotellet igen sade att alla hotell ska förbli öppna. Enligt respondent 2 har kedjans utlåtande gjort att hotellpersonalen känt sig manade att blicka framåt och se en väg ut ur pandemin.

Ytterligare en anledning till att respondent 2 anser att hotellet kommer klara sig är på grund av deras flexibilitet. Jämfört med andra hotell och hotellkedjor har hotellet lätt att anpassa sig till förändringar, enligt respondent 2. Som exempel på hotellets flexibilitet berättar hen att de hyrde ut rummen som studentboende istället för att de skulle stå tomt.

I intervjun med respondent 3 berättar hen om hens upplevelser under pandemin och dess inverkan på arbetet. Det första hen poängterar är att hen blivit uppsagd från hotellet två gånger vilket har haft en stor inverkan på hens motivation under pandemins början. Då ringde och mailade dessutom gästerna endast för att avboka sina rum. Vidare berättar respondent 3 att hen inte var motiverad att gå till jobbet under den perioden, motivationen sjönk dessutom ytterligare när uppsägningarna kom. Nu ser dock respondent 3 ljuset i tunneln vilket ger hen en nytändning och det känns bra att gå till arbetet igen. Hen anser sig själv vara mer motiverad att gå till jobbet idag än vad hen var för ett halvår sedan.

*“Jag tycker att de har gjort ett väldigt bra jobb med att försöka peppa i den här tiden som vi är i”*

Respondent 3, receptionist

Den tiden som hotellet har haft öppet har cheferna arbetat med att motivera sina anställda, vilket enligt respondent 3 har varit väldigt öppet, precis som före pandemin. Respondent 3 påpekar dock att de anställda inte har fått information hela tiden, utan informationen har kommit först när det är något som kedjan kan stå bakom. Vidare förklarar hen att de höll inne information fram tills dess att ledningen hade fattat konkreta beslut för kedjan. Respondent 3 påpekar sedan att detta gjorde att informationen inte ändrades hela tiden, utan när beslutet tagits så var det så det skulle bli.

## **4.2 Motivation genom resultatstyrning**

Hotellet har ett stort fokus på gästnöjdhet över alla avdelningar, förklarar respondent 1, som de strävar efter att uppnå genom mål vilka många är gruppbaseade. Städavdelningen mäts till exempel i effektivitet och renlighet och inom receptionen mäts gästvänlighet och service genom olika nyckeltal.

Hen berättar att de ett tag innan pandemin slog till införde en provision om 10% på all merförsäljning till personalen i receptionen, vilket bidragit till att försäljningen går bättre än någonsin trots den rådande pandemin. Dock är respondent 1 medveten om att det kan uppfattas som orättvist då vissa personer arbetar fler nattskift än andra och därmed inte träffar lika många gäster, samt att städpersonalen inte alls har samma möjlighet till provisionsförsäljning eller liknande finansiella mål. Däremot finns mål för städavdelningen genom gästernas recensioner av upplevelsen, där renlighet betygsätts på en skala och avdelningen har ett uppsatt mål som de hela tiden strävar efter att upprätthålla. Respondent 1 förtydligar att om en bra recension kommer in ska den som har städat rummet få reda på det och uppmuntras.

Respondent 1 menar på att de arbetar i väldigt stor utsträckning med mål och att varje anställd även ska ha individuella mål som arbetas fram gemensamt mellan anställd och dennes chef, vilket är utmärkande för resultatstyrning. Målen kan vara både personliga och arbetsrelaterade förklarar respondent 1, och det är den anställde själv som ska förbereda och komma fram till vilka mål den vill sätta upp innan möte med dennes chef. Efter ett halvår har anställd och chef ett uppföljningsmöte för att utvärdera graden av måluppfyllelse, vilket därefter blir underlaget för nästkommande lönerevision.

*“Det är du själv som sätter målen, du själv som betygsätter dig och du som ska genomföra det och det landar i en lönerrevision”*

Respondent 1, VD

På detta sätt menar respondent 1, blir lönerrevisionen rättvis då det är den anställde själv som satt upp sina mål och utvärderar sin egen prestation i relation till de uppsatta målen tillsammans med chefen. Hotellens huvudsakliga mål handlar om gästnöjdhet och ska genomsyra alla mål och beslut på alla avdelningar. Dessutom har hotellkedjan tre ledord som ska förmedlas genom hotellet och som ska genomsyra målen.

Respondent 1 poängterar att vad som motiverar de anställda är väldigt olika beroende på person till person, men vill gärna se till att hjälpa de som vill utvecklas att ta sig närmare sina mål genom att delegera ansvar eller involvera personen i områden den är intresserad av.

*“Vissa vill utvecklas och bli chefer och jobba sig uppåt i trappan och ta andra positioner... då är det förtroende och att få ansvar som motiverar och att man ser och hör och vill hjälpa den personen att utvecklas och involvera den i det som den vill lära sig mer om”*

Respondent 1, VD

Att göra gästerna nöjda är gruppens huvudsakliga mål, förklarar respondent 2 som är receptionschef, och detta följs upp genom att gå igenom feedback från gäster som de får genom enkäter som skickas ut till gästerna efter deras vistelse. Dessa enkäter utgår respondent 2 ifrån när hen ska sätta upp mål och riktlinjer för receptionen, då det är vad gästerna tycker är viktigt som ska vara huvudfokus. Utöver det finns individuella mål och inom receptionen framträder dessa genom uppdelning av olika ansvarsområden. Ett ansvarsområde skulle till exempel kunna vara bonusprogrammet eller IT-systemet. Respondent 2 tycker att detta skapar mer delaktighet inom arbetsgruppen eftersom alla får en tydlig roll. Målen inom ansvarsområdena följer hen upp med personalen regelbundet för att därefter tillsammans besluta om nya mål för hur teamet ska utvecklas. Hen poängterar också att så länge det fungerar bra lägger hen sig inte i hur målen uppnås, vilket även detta är utmärkande inom resultatstyrning då det grundar sig på att individen själv ska kontrollera hur målen ska uppnås.

Dock tillägger respondent 2 att om personalen behöver stöttning och hjälp så kan de tillsammans med respondent 2 komma fram till hur målen ska nås och göra en plan. Däremot om det handlar om mål som berör hela hotellet så tas det upp med ledningsgruppen som består av VD (respondent 1), receptionschef (respondent 2) och lokalvårdschef, vilka gör en plan för hur målen ska uppnås.

#### **4.2.1 Förändringar under coronapandemin**

Respondent 2, som är receptionschef, förklarar att de under pandemin behövt ha möten allt oftare för att diskutera vilken strategi de ska ha för att hantera pandemin och restriktionerna, vilket också har lett till att de satt upp fler kortsiktiga mål.

Respondent 3 som arbetar i receptionen, upplever att hotellet i vanliga fall arbetar mycket med mål men att det under pandemin har varit svårt att fokusera på dessa då det har varit färre gäster än vanligt. Respondent 3 och hans kollegor i receptionen har istället behövt ta varje chans som dyker upp att försöka få in så mycket merförsäljning som möjligt, såsom uppgraderingar och erbjudande om parkeringsplats. Hen upplever att under perioden har de behövt bortse från tidigare uppsatta mål och istället fått ha i bakhuvudet att varje krona räknas.

Respondent 3 förklarar att hen drivs av att utvecklas och vill en dag själv bli receptionschef. Detta är respondent 2, som är närmsta chef till respondent 3, medveten om och det är ett mål som de tillsammans arbetar mot och följer upp under regelbundna utvecklingssamtal. Dock har dessa utvecklingssamtal uteblivit under pandemin på grund av att hotellet behövde stänga under perioder och det fanns osäkerheter från och till omkring anställningen för respondent 3. Men när situationen återgår till det normala hoppas respondent 3 att utvecklingssamtalen och arbetet kring måluppfyllande ska tas upp igen.

På frågan om respondent 3 upplever att hen själv får kontrollera hur hen ska uppnå sina mål anser hen att det stämmer delvis. Just nu är det lite av ett undantagsläge förklarar hen, och syftar på att de får tumma en del på rumspriser och garagepriser för att övertala gästen att välja just detta hotellet istället för att gå till en konkurrent. Dock poängterar hen att i vanliga fall har de fasta priser som de måste hålla sig till vilket gör att de inte har samma frihet att erbjuda gästerna några rabatter. När det handlar om merförsäljning eller att värva medlemmar

till bonusprogrammet har de däremot mer fria tyglar att själv komma på hur de på ett effektivt sätt kan uppnå målen.

### 4.3 Motivation genom handlingsstyrning

Eftersom att hotellet tillhör en större hotellkedja finns många grundläggande manualer och checklistor som berör till exempel hur rummen ska städas, hur en incheckningsprocess ska gå till eller vilka rutiner som ska gås igenom när en gäst checkar ut, förklarar respondent 1. Utöver dessa grundläggande rutiner framhäver respondent 1 att personalen ska ha fria tyglar att ge bästa möjliga service till gästerna. Hen menar att eftersom det är en servicebransch krävs det så mycket mer av personalen än att bara gå efter en manual och upprepa standardfraser. Till exempel kan vissa gäster ha problem med att köra ner bilen i garaget och då är det väldigt viktigt att personalen i receptionen är lyhörd och tar en extra stund till att hjälpa gästen, fortsätter respondent 1.

*“Du är ‘man or woman of the show’, när du står i receptionen eller lobbyn är du på scen. Du ska inte behöva ringa någon för att fråga om du får kompensera eller fixa något, utan gör det bara så pratar vi om det eller löser det i efterhand”*

Respondent 1, VD

Med andra ord finns en grundläggande handlingsstyrning på hotellet, men utöver de grundläggande rutinerna vill respondent 1 att personalen ska ta egna initiativ för att ge gästen den bästa upplevelsen. Respondent 1 menar att det egentligen inte finns några begränsningar i vad personalen får göra, utan bara vad de inte bör göra som till exempel lämna ut fel nyckel till fel person eller inte kontrollera identitetshandling när gästen checkar in.

Respondent 1 förklarar även att hen tycker sig märka på ny personal att de inte har haft samma öppenhet och fria tyglar på tidigare arbetsplatser och behöver därmed vara extra tydlig med vad som gäller på detta hotell. Hen fortsätter med att berätta om en praktikant som hotellet nyligen tog in, då hen sa åt praktikanten att göra det som den tycker är roligt och vill lära sig mer om. Genom att uppmuntra till eget initiativ gjorde praktikanten ett intressant och informationsrikt arbete. Respondent 1 menar att det kanske inte alls hade blivit lika bra om hen hade sagt åt praktikanten vad den skulle göra och inom vilket område den skulle arbeta.



Dock poängterar respondent 1 att hen hela tiden fanns tillgänglig för att svara på frågor och stötta, men att det var upp till praktikanten att fråga om hjälp i så fall. Respondent 1 trycker på vikten av att visa från start att personalen har ansvar och att det är upp till dem att ta initiativ för att utveckla, både sig själva och företaget, istället för att bara ge dem långa manualer och instruktioner. Hen förklarar mer ingående att det är bättre att de lär sig att hantera gästen och bygga ett självförtroende i kommunikationen än att försöka lära sig manualen utantill det första de gör, då bemötandet av gäster är allra viktigast för att bli ett framgångsrikt hotell.

### **4.3.1 Förändringar under coronapandemin**

Framförallt under pandemin menar respondent 1, har gästvänligheten och servicen varit det allra viktigaste för det är den enda styrkan hotellet har för tillfället. Respondent 1 tillägger dock att hotellet inte haft så hög betygsättning på service som de har nu på 15 år, och att pandemin kan vara en bidragande orsak till det. När beläggningen är så låg som den är nu har personalen i receptionen mycket mer tid att lägga på varje gäst och respondent 1 är väldigt noga med att uppmuntra personalen, berätta när de får bra betyg från gästenkäter och motivera dem att göra ett bra jobb trots pandemin och den negativitet som den medfört.

## **4.4 Motivation genom social och kulturell styrning**

Respondent 2, som är receptionschef, förklarar att hen motiveras av och har en stark inre drivkraft i att komma till arbetet och känna att hen levererar toppservice. Detta är även något som hen vill förmedla till sin personal och vill att de ska trivas med det och att det inte ska vara något påtvingat. Målet är att de ska älska att ge bästa möjliga service, genom att känna att varje gäst är speciell och att de måste leverera service därefter.

*“Det ska inte vara standardsvar, utan det ska vara äkta och genuint”*

Respondent 2, receptionschef

Respondent 2 poängterar också att det är väldigt viktigt att varje medarbetare i teamet vill samarbeta för att de ska bli mer sammansvetsade som grupp. Dessutom, fortsätter respondent 2, är det viktigare nu än någonsin att alla strävar mot samma mål och arbetar effektivt för att de ska lyckas och ta sig igenom pandemin. Hen menar att hotellet måste sticka ut med sin service för att vara konkurrenskraftiga och då är servicen i receptionen jätte viktig, tillräckligt

viktig för att slå hårda värden såsom standarden på hotellrummen eller att det finns roomservice och minibar.

Respondent 1 menar att alla motiveras av olika saker och att hen därför måste motivera personalen på olika och individuella sätt. För att ta reda på hur personalen mår och hur stämningen är inom personalgruppen använder sig hotellet av en medarbetarenkät två gånger om året, där personalen får beskriva hur de trivs på jobbet. Respondent 1 har dock tyckt att två gånger om året är för sällan och är glad för att hotellkedjan valt att införa ett nytt enkätsystem som ska skickas ut varje vecka med start i maj 2021. Det tror respondent 1 kommer bli väldigt bra och ger hen en möjlighet att fånga upp fler eventuella problem eller missnöjen hos personalen.

Hotellet har ett övergripande mål när det handlar om gästnöjdhet, vilket är att nå 9 på 10-gradig skala, förklarar respondent 1. När hotellet uppnår detta mål betonar respondent 1 vikten av att fira det på något sätt och berättar att hen är noga med att prata om det och hylla personalen, speciellt städavdelningen för att de inte har samma nära kontakt med gästerna som personalen i receptionen. Respondent 2, som är receptionschef, betonar också vikten av att fira och tycker att det är en väsentlig belöning för personalen på hela hotellet.

*“Alltså vi har ju en ambition att fira när vi uppnår ett resultat. Och det ska vi fira tillsammans, inte bara vi i receptionen utan hela hotellet”*

Respondent 2, receptionschef

Speciellt viktigt, tror respondent 1, är att inkludera städavdelningen men också fokusera på gemenskapen och lagkänslan inom städavdelningen då hen tror att de framförallt motiveras av att ha ett bra arbetslag, glada kollegor och en närvarande chef som har koll på schemat och är ordningsam. Att ha roligt på jobbet, ha högt i tak och tydliga rutiner tror respondent 1 är det viktigaste för städavdelningen.

I receptionen, berättar respondent 1, arbetar de lite mer målinriktat och mot andra typer av resultat, som till exempel att värva medlemmar till bonusprogrammet. Respondent 1 ger ett exempel då hen gav ansvaret över bonusprogrammet till en anställd som verkade vara duktig på att just värva medlemmar vilket har resulterat i att de har presterat bäst i hela kedjan.

Respondent 1 menar på att den anställde motiveras av ansvaret och att utvecklas. Eftersom att alla mål sätts upp individuellt men även genomsyras av hotellkedjans ledord förmedlas även hotellkedjans värderingar och principer till de anställda och samtidigt kan respondent 1 försäkra sig om att de anställdas mål går i linje med hotellkedjans värderingar och visioner.

Receptionens provisioner för merförsäljning infördes ett tag innan pandemin slog till, berättar respondent 1, och har fungerat bra även under pandemin under perioderna när hotellet varit öppet. Däremot förklarar respondent 1 att det varit svårt att hålla ihop gruppen när dels hotellet haft en låg bemanning och när restriktioner förhindrat att de har kunnat ses i en större grupp. Respondent 1 menar att det är viktigt att ha sociala aktiviteter och träffas för att arbeta på sammanhållningen och för att personalen inte ska "glömma bort" kollegorna. Detta bekräftas genom respondent 4 som både vill känna sig uppskattad och känna uppskattning för sina kollegor och förklarar att sociala aktiviteter och grupp känsla spelar en viktig roll i valet av arbetsplats.

Sett till tiden innan pandemin anordnades gemensamma sociala aktiviteter för hela personalstyrkan ungefär en eller två gånger om året, framförallt var julbord en återkommande aktivitet som alltid varit uppskattad, berättar respondent 1. Utöver det har det arrangerats mindre sociala aktiviteter på respektive avdelning, men då har respondent 1 som VD inte själv varit inblandad men har vid flera tillfällen uppmuntrat avdelningscheferna att styra upp aktiviteter för sin personal, speciellt vid måluppfyllelse för att belöna personalen. Respondent 3, som är anställd i receptionen, uppskattar också att sociala aktiviteter arrangeras en till två gånger om året för hela företaget, men hade önskat att det var ännu oftare. Dock tycker inte respondent 3 att fler sociala aktiviteter hade motiverat hen mer på jobbet, utan det är snarare för att det är trevligt och roligt att träffa sina kollegor utanför arbetet, lägger hen till. Respondent 4 däremot anser att de sociala aktiviteterna är desto viktigare för att bygga ett starkt team och en bra grupp känsla. Hen tycker att belöningar i form av sociala aktiviteter skapar värde till hela gruppen och är något hen uppskattar.

Respondent 3 tycker att hens närmaste chef har varit väldigt tydlig med hotellets och hotellkedjans värderingar och visioner och att dessa har förmedlats på ett bra sätt till personalen. Respondent 3 förklarar att hotellkedjans värderingar presenteras redan på introduktionsdagen då introduktionen är kopplad till hotellkedjans tre ledord. Dessutom har hotellet egna principer, där respondent 3 tycker att grundprinciperna förmedlas ut direkt men

att många andra kommer till den anställde efter tidens gång. Respondent 3 är själv delvis ansvarig i upplärning av ny personal och upplever att värderingarna som hotellet vill att hen ska förmedla är tydliga och hen vet vilka budskap som ska nå ut.

#### **4.4.1 Förändringar under coronapandemin**

Under intervjun berättar respondent 1 att hans som roll som VD har ändrats något under pandemin. Vidare förklarar hen att hen har behövt vara mer närvarande som chef då hans personal inte mått bra allt eftersom pandemin vänt upp och ned på personalens liv. Just nu är det en osäker tid, vilket leder till att cheferna behöver arbeta mer med att motivera de anställda och att kommunicera allt som händer inom hotellet. Att hen hade en bra energi blev viktigt för att få personalen att må bra under pandemin.

*“Siffror och kostnader har man fått dra tillbaka som man inte gjort förr så man har fått bli väldigt noggrann med varenda utgift och varenda krona och allting har ju tagits på mycket större allvar. Det har det varit innan också men då har det varit mer fokus på roliga grejer och sälja, och jobba mer med service.”*

Respondent 1, VD

Pandemin har även tagit sin törn på cheferna. Det var många möten, mycket information och att finnas där som medmänniska för de anställda tog väldigt mycket på allas ork.

Vidare berättar respondent 1 att sommaruppehållet när hotellet hade stängt gjorde att personalen kunde gå hem och återhämta sig. När hotellet sedan öppnade upp igen framåt hösten så hade hen en ny energi för arbetet.

Respondent 2 känner en stor skillnad i hur mycket hen behöver anstränga sig för att peppa och motivera personalen under pandemin jämfört med tidigare. Detta på grund av att de behövt stänga hotellet flera gånger och personalen har känt en osäkerhet kring sina anställningar och känt hopplöshet. Respondent 2 menar på att hen hela tiden behöver peppa sin personal för att uppfylla målen för gästnöjdhet och andra viktiga nyckeltal som hotellet har, och för att göra detta har hen framfört all positiv feedback från gäster för att visa att personalen har levererat goda resultat och ska fortsätta göra det. Hen har berömt både gruppen som helhet men även individuellt till de som utmärkt sig extra. Dessutom tycker respondent 2 att det är extra viktigt

under pandemin att hens personalgrupp träffas oftare för att ha en nära kontakt med sina arbetskollegor så att inte alla arbetar isolerat, då blir det svårt att uppnå de gemensamma målen menar hen. Dock har det varit svårt att träffas allihopa på grund av restriktionerna, men så gott det går har hen försökt samla personal och fira de framsteg de haft under pandemin.

Respondent 1 berättar att de under fjolårets sommar, innan restriktioner infördes som begränsade antal personer som fick träffas, hade en grillkväll med personalen från alla avdelningar efter att hen förstått att det behövdes en gemensam aktivitet för att skapa positiv energi på hotellet. Detta var väldigt positivt både för gruppen och på individnivå, vilket bekräftas av respondent 3 som arbetar i receptionen.

Den värsta tiden av pandemin är förhoppningsvis över, men vi har ännu inte tagit oss igenom krisen, menar respondent 2, och då är det svårt att redan nu se tillbaka och se vad de hade kunnat göra annorlunda i hanteringen av pandemin och dess konsekvenser. Det hen kan säga med säkerhet är dock att personalen har varit det allra viktigaste under pandemin.

*“Det viktigaste har varit personalen. Jag har varit som mest osäker på personalen - vad händer med dem, vad händer efter pandemin, vem kommer jag att ha kvar? För mig är teamet det viktigaste, utan dem kan jag inte utföra mitt jobb”*

Respondent 2, receptionschef

Respondent 2 kommer dock fram till att något ledningsgruppen hade kunnat göra annorlunda under pandemin var att informera personalen bättre om vad som hände i kedjan och på hotellet, men hen poängterar också att det var svårt eftersom att information och riktlinjer förändrades väldigt ofta och beslut fattades snabbt. Något annat som respondent 2 även reflekterat över är om hen hade kunnat prata ännu mer med sin personal för att höra hur de mätte på ett personligt plan, men är tveksam till om det verkligen hade påverkat motivationen på arbetet så mycket. Något annat som respondent 2 förklarar har varit orsak till motivationsproblem är det uppenbara dilemmat att hotellet haft väldigt låg beläggning. Hen menar att det blir väldigt tydligt för personalen att om det inte kommer några gäster blir det inga intäkter och då måste hotellet troligtvis spara in på flera ställen. Att som receptionist stå i ett hotell som ekar tomt är inte så motiverande och det kan vara svårt att hitta arbetsglädje.

## 4.5 Övriga faktorer som påverkat motivation

Respondent 2 som har arbetat på hotellet i över 8 år förklarar att hens motivation kommer ifrån att hen trivs så bra, att få komma till jobbet och få leverera toppservice är hens starkaste drivande faktor. Respondent 2 trycker också på att varje gäst är speciell på sitt sätt och att hen med sin personal måste leverera service därefter vilket också betyder att ingen dag är den andra lik.

*“Det blir att varje dag är annorlunda, så du kan inte förutse hur arbetspasset ska vara. Så det kan gå hur som helst. Och det är det som driver mig också, att vad som helst kan hända och då ska du vara förberedd och ha kunskapen i ryggmärgen men också lära dig något av situationen.”*

Respondent 2, receptionschef

Även respondent 4 berättar att hen motiveras av att göra bra ifrån sig och att känna att gästerna är nöjda med servicen och därigenom få bra feedback för att känna sig nöjd när hen stämplar ut för dagen. Respondent 4 tillägger att hen känt sig extra motiverad att leverera bra service under pandemin eftersom hotellet haft färre gäster och då sett möjligheten att ta hand om de gästerna som faktiskt checkat in lite extra efter som tiden har funnits för det.

Att se till att alla i personalen har koll så att de kan hantera oväntade situationer ser respondent 2 som ännu en viktig motivationsfaktor. Då kan de bli mer effektiva och framgångsrika genom att uppnå uppsatta mål.

Respondent 3 berättar att hen motiveras av att få feedback.

*“Jag motiveras väldigt mycket av att få feedback, både positiv och konstruktiv, så jag känner att jag utvecklas. Det är väldigt drivande för mig.”*

Respondent 3, receptionist

Anledningen till att just feedbacken är för hens egen skull eftersom hen vill utvecklas och tycker det är roligt att lära sig nya saker. Att då få konstruktiv kritik på sina arbetsuppgifter är

ett sätt som respondent 3 anser sig själv utvecklas för att kunna utföra hens arbetsuppgifter bättre. Vidare poängterar respondent 3 att motivationen även grundar sig i att bidra till företagets måluppfyllelse. Speciellt för mindre mål såsom merförsäljning av parkering eller att öka försäljningen för att i sin tur öka gästnöjdheten.

## 5. Diskussion

*I följande avsnitt kommer det empiriska resultaten att diskuteras utifrån den teoretiska referensramen och utifrån uppsatsens frågeställningar. Till att börja med kommer arbetet med att motivera personalen utifrån resultatstyrning, handlingsstyrning, social och kulturell styrning samt motivationsfaktorer inom tvåfaktorteorin analyseras och därefter kommer uppsatsen att ta upp vilka förändringar hotellet har behövt göra för att hålla personalen motiverad under coronapandemin 2020 och 2021.*

### 5.1 Motivation utifrån resultatstyrning

Under intervjuerna med personal från hotellet identifierades många tecken på resultatstyrning. Alla respondenter förklarade att de arbetar på olika sätt med målsättningar och att uppnå önskade resultat, vilket enligt Merchant och Van der Stede (2017) är en av de främsta kännetecknen för resultatstyrning. Merchant och Van der Stede (2017) förklarar även att resultatstyrning ofta handlar om att individen själv får kontrollera hur den ska uppnå sina uppsatta mål vilket skapar frihet under ansvar, som också både respondent 1 och respondent 2 tydligt poängterar då de inte vill lägga sig i hur personalen når sina mål. Istället vill de finnas i bakgrunden, vara bollplank och hjälpa till om individen själv ber om hjälp men att individen ska ha fria tyglar att ta egna initiativ för att uppnå hotellets och sina individuella mål.

Vad som är viktigt vid utformning av mål enligt Merchant och Van der Stede (2017) är att de är uppnåeliga, förståeliga, har en rimlig svårighetsgrad och kan kommuniceras tydligt. Då respondent 1 förklarar att hen sätter upp individuella mål för alla anställda, som de själva får vara med och utforma men även utvärdera, syns ett tydligt samband till hur ett mål ska utformas enligt teorin. Det blir uppnåeliga och rimliga då båda parter får vara med och sätta målen utifrån individens nivå och utvecklingspotential, men även tydligt kommunicerade då de bestäms och utvärderas inom ett enskilt samtal där parterna blir överens. Om målen uppfyller dessa kriterier skapas även, enligt Merchant och Van der Stede (2017) starka motivationsfaktorer att vilja uppnå målen. Att ansvarsområden och mål inom dessa dessutom fördelas ut efter intressen, kunskap eller utvecklingsvilja stärker motivationen och effektiviteten eftersom människor lägger mer energi och tid på saker som de har känslomässig koppling till eller värderar högre av andra orsaker, enligt Locke (2000). Att hotellet arbetar så



noggrant med målutförande och uppföljning är enligt Rombach (1991) något som kännetecknar grundläggande användning av resultatstyrning.

Det framkommer också att personalen även har gruppbaseade mål rörande gästnöjdhet som de tillsammans över avdelningarna strävar efter att uppnå. Vid måluppfyllande belönas personalen med framförallt positiv feedback och uppmuntran, dessutom menar respondent 2 som är receptionschef att hen då och då styr upp sociala aktiviteter för personalen i receptionen om de uppnår uppsatta mål. Däremot upplever respondent 3, som är anställd i receptionen inte att de sociala aktiviteterna utförs tillräckligt ofta utan hade gärna sett att de gjorde saker tillsammans oftare som belöning. Prestationsbaserad belöning har enligt forskning (Wynter-Palmer, 2012) skapat högre produktivitet vilket kan vara en anledning för hotellet att införa mer belöning utöver den belöning som finns i dagsläget.

## **5.2 Motivation utifrån handlingsstyrning**

Handlingstyrning passar bäst när företaget kontrollerar och bestämmer vilka handlingar som de anställda ska utföra. Anledningen till att handlingsstyrning används är för att motverka motivationproblem genom att den anställde vet exakt vad den ska göra vid varje situation som uppstår (Merchant och Van der Stede, 2017). I fallföretaget framgår det att det till viss del finns en grundläggande handlingsstyrning. Detta presenteras i grundläggande manualer och checklistor för till exempel städningen eller hur gästernas in- och utcheckning går till. I intervjuerna med fallföretaget framgår det att de anser att det inte skulle fungera att ge de anställda manualer med standardsvar på gästernas olika frågor. Utan det är viktigt att den anställde har en frihet att kunna svara och hjälpa gästen på det sätt som hen anser är bäst. Hotellets checklistor och manualer är istället till för att hänvisa vad den anställde inte bör göra, som till exempel lämna ut fel nyckel till fel gäst eller inte kontrollera gästens identitetshandling vid incheckning.

Handlingstyrningen ska utformas på ett sådant sätt att oönskade beteende ska begränsas till den mån att det endast är de önskade beteende som styr personalen. Detta kan göras genom att högre chefer måste granska eller godkänna vissa beslut, eller att den anställde hålls ansvarig för sina handlingar (Merchant och Van der Stede, 2017). I intervjuerna med fallföretaget framgår det att de anställda till största del har en frihet när det kommer till hantering av gäster.

Det skulle således inte fungera om den anställde var tvungen att ringa sin chef för godkännande varje gång den anställde vill ge gästen det lilla extra. Istället får den anställde friheten att själv ta beslut, om det skulle behövas så pratar de om det och löser potentiella problem i efterhand.

### **5.3 Motivation utifrån kulturell och social styrning**

För alla respondenter är kollegor, gruppkänslan och företagsandan väldigt viktigt och faktorer som har en stor inverkan på deras motivation. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) handlar denna typ av styrning om att de anställda kan kontrollera och motivera sig själva med utgångspunkt i att de vill prestera och utföra ett bra jobb. Den anställde kommer sedan bilda en lojalitet till organisationen vilket resulterar i att den anställde strävar efter samma mål som organisationen. Således kommer den anställde känna sig framgångsrik när organisationen blir framgångsrik (Merchant och Van der Stede, 2017). Det framgår av alla intervjuerna att respondenterna styrs till stor del av en inre motivation till att göra ett bra jobb i form av att nå företagets mål och att leverera toppservice till gästerna. Således finns det ett starkt samband mellan fallföretaget och denna typ av styrsystem.

Merchant och Van der Stede (2017) menar på att kulturell och social styrning är en form av ömsesidig övervakning där personalen bildar ett slags inflytande och ansvar gentemot varandra när det kommer till att prestera i arbetet, men att styrformen också är mer komplex än handlingsstyrning och resultatstyrning då det krävs mer tolkning. Av intervjuerna framgår det att det finns en stark form av gruppptryck där de anställda ställer krav på varandra i arbetet. I intervjuerna framgår det även att organisationens normer, värderingar och attityder förmedlas redan under introduktionen. Detta tyder på att fallföretaget har en stark företagskultur och att de anställda redan vet från dag ett vad som förväntas av dem på företaget.

För att implementera kulturell styrning kan ett företag använda sig utav gruppbaseade belöningar för att skapa incitament hos personalen att vilja lyckas tillsammans som grupp (Merchant och Van der Stede, 2017). När det kommer till gruppbaseade belöningar framgår det av intervjuerna att företaget har en ambition att fira vid måluppfyllelse. Oavsett vilket mål, och vilken avdelning som uppnår målet så ska hela företaget fira tillsammans. Det

gemensamma firandet lägger sedan en grund för att stärka gemenskapen och lagkänslan inom företaget. Det skapar även vidare incitament hos de anställda att fortsätta sträva efter att nå företagets mål. Innan pandemin anordnades det dessutom gemensamma aktiviteter en till två gånger per år för att även då stärka gemenskapen och motivationen hos de anställda.

## 5.4 Motivation utifrån övriga faktorer

Hein (2012) beskriver skillnaden på inre och yttre motivation som att den inre motivationen kommer från individens inre önskan om att göra bra ifrån sig och den yttre motivationen kommer från externa faktorer såsom belöningar. Under intervjuerna med respektive respondent identifierades många tecken på inre motivation, då till exempel respondent 2 förklarar att hans starkaste motivationsfaktor är att leverera toppservice till hotellets gäster. Däremot kunde en liten skillnad utläsas mellan respondenter som var chef och respondenter som inte hade en chefsposition. Respondent 3 som arbetar i receptionen angav till exempel att hen motiveras av belöningar av olika slag.

Herzbergs tvåfaktorteori, förklarar Hein (2012), delar upp motivationsdrivare i hygienfaktorer och motivationsfaktorer, där hygienfaktorer är mer kopplade till otillfredsställelse och motivationsfaktorer är kopplade till tillfredsställelse. Respondent 3 berättar att hans anställning varit väldigt osäker under coronapandemin då hen blivit både uppsagd och permitterad vid ett flertal tillfällen. Enligt tvåfaktorteorin (Hein, 2012) är anställningstrygghet en hygienfaktor och därmed viktig för att undvika otillfredsställelse hos personalen. Däremot intygar respondent 3 att det finns utvecklingsmöjligheter och att hen tillsammans med hans närmsta chef arbetar för att hen ska kunna ta över rollen som receptionschef i framtiden. Utvecklingsmöjlighet är även det en hygienfaktor och viktig för att undvika otillfredsställelse.

Motivationsfaktorer däremot identifieras tydligt genom intervjuerna då, som tidigare nämnt, respondent 1 och 2 motiveras av själva arbetet genom att de vill leverera bästa möjliga service vilken är en av Herzbergs motivationsfaktorer. Dessutom är bekräftelse och ansvar två ytterligare motivationsfaktorer som respondent 1 och 2 är noga med att ge till personalen. Att dessutom personalomsättningen har varit extremt låg under många år kan ha en tydlig koppling till att många hygienfaktorer och motivationsfaktorer är uppfyllda.

## 5.5 Förändringar under pandemin

Coronapandemin hade en stor påverkan på hotellet då beläggningen minskade kraftigt på grund av restriktioner i samhället och dels för att hotellkedjan som hotellet tillhör beslutade att stänga hotellet vid några tillfällen. Detta bidrog till att stora delar av personalen blev uppsagda eller permitterade men när hotellet väl fick öppna igen kunde de återanställa och behålla i princip hela personalstyrkan. Däremot, förklarar respondent 1, har de fått lägga ett betydligt större fokus på att hålla nere kostnader och byta inställning till att “varje krona räknas”, tidigare har de kunnat lägga mer pengar och tid på roliga saker fortsätter respondent 1. Respondent 2 menar att de behövt ha många fler möten än tidigare för att fatta beslut och för att informera personalen då det har kommit många nya restriktioner och nya direktiv med korta mellanrum.

Respondent 2 beskriver även att de fått sätta upp fler kortsiktiga mål och samtidigt behövt släppa på regler om till exempel prissättning för att hotellet hellre har sett att en gäst checkar in till ett rabatterat pris än att rummen står tomma. Tolkat ur Merchants och Van der Stedes (2017) teorier om styrsystem kan man se en övergång från en organisation som har styrts delvis genom handlingsstyrning till att organisationen nästan bara styrs genom resultatstyrning och kulturell styrning. Dock är det viktigt att komma ihåg att enligt respondenterna har de i princip behövt bortse helt från tidigare individuella mål och tillhörande utvecklingssamtal och enbart fokuserat på hotellets överlevnad.

Vad som är positivt är att de gruppbaseade målen som rör gästnöjdhet har uppnåtts till väldigt hög grad och hotellet har aldrig haft så bra betyg i gästrecensioner. Detta tror respondent 1 beror på att det varit mindre att göra och att städpersonalen haft mer tid på sig att städa och receptionspersonalen har haft mer tid att lägga på varje gäst. Dock är det inte en självklarhet att personalen presterar bra under en så pass negativ och orolig tid, men som Merchant och Van der Stede (2017) beskriver så har en stark kulturell styrning en stor påverkan på personalen att vilja prestera för varandra och för företaget oavsett yttre omständigheter.

Vad som också varit tydligt är att den kulturella styrningen spelat en större roll då personalen drabbats på ett personligt plan under pandemin. Respondent 1 beskriver att många har mått dåligt och att hen därför har behövt vara mer närvarande och stöttande som chef.

## 6. Slutsats

*I följande avsnitt presenteras de slutsatser som konstaterats med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med att presentera studiens bidrag samt förslag på fortsatt forskning inom området.*

Studiens syfte är att fördjupa förståelsen för hur ett hotell i en mindre stad i Sverige har arbetat med styrformer i olika kombinationer för att motivera sin personal samt hur hotellets styrformer och motivationen hos personalen påverkats av en pandemi. Utifrån detta formulerades följande frågeställningar:

- 1. Hur har hotell X utformat sitt styrsystem för att motivera sin personal?*
- 2. Hur har hotell X behövt förändra användningen av styrsystem och eventuellt behövt ändra sitt styrsystem för att motivera personalen under pandemin?*

Det framgår ur rapportens analys och diskussion att hotellet arbetat med en kombination av styrformerna handlingsstyrning, resultatstyrning och kulturell styrning för att motivera sin personal. Det finns en grundläggande handlingsstyrning då personalen måste följa en del grundläggande regler och checklistor. Utöver de grundläggande reglerna finns ett tydligt fokus på resultatstyrning då hotelledningen och avdelningscheferna arbetar väldigt mycket med att sätta upp individuella och gruppbaseade mål och att låta personalen på egen hand kontrollera hur målen ska uppnås.

Uppfattningen om huruvida företaget arbetar med kulturell styrning skiljer sig något mellan respondenterna som är anställda och respondenterna som är chefer. Receptionschefen och VD:n berättar att de lägger stor vikt vid kulturell styrning, utöver resultatstyrning, och att sociala aktiviteter är belöningar som är viktiga för att skapa motiverad personal.

Respondenterna som är anställda menar däremot att de motiveras mer av att utvecklas och själva arbetet i sig och tycker att sociala aktiviteter är trevligt vid sidan av jobbet men inget som de direkt kopplar till motivation på arbetsplatsen.

Coronapandemin drabbade hotellet hårt då beläggningen minskade kraftigt, vilket också ledde till att arbetet med styrsystem behövde förändras för att hålla uppe motivationen hos

personalen. Resultatstyrning kom att bli dominerande då hotelledningen behövde släppa på en del regler och ge mer utrymme för personalen att få kontrollera och ta ansvar över att nå uppsatta mål. Även arbetet inom resultatstyrning förändrades då hotellcheferna behövde sätta upp fler kortsiktiga mål med kontinuerlig uppföljning. Dessutom behövde målformuleringen ändras och fokuseras på att spara pengar istället för att som tidigare ha ett större fokus på försäljning och expansion.

Arbetet med den kulturella styrningen har också spelat en stor roll under pandemin då samtliga respondenter förklarade att sammanhållningen, stämningen och stödet på arbetet varit väldigt viktigt för att känna sig motiverad. Det har varit en tuff tid både på arbetsplatsen och privat för alla på hotellet, vilket gjorde att hotellets VD fick tänka om och vara ännu mer närvarande och stöttande på arbetsplatsen.

## **6.1 Studiens bidrag**

Studien bidrar med förståelse för hur företag kan använda olika styrformer för att motivera sina anställda samt hur det kan behöva göra justeringar i styrformerna under krishantering såsom en pandemi.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Uppsatsens fokus har varit hur arbetet med motivation påverkas under en pandemi i ett enskilt medelstort hotell i en relativt liten stad. Eftersom pandemin inte är över när uppsatsen skrivs kan det således inte dras några konkreta slutsatser om hur hotellets arbete med motivation har förändrats i sin helhet. Det finns således ett intresse att vidare undersöka hur andra både mindre och större hotell har arbetet med motivationen under pandemin. Samt vidare undersöka hur arbetet förändrats i sin helhet efter att pandemin är över.

# Referenser

## Tryckta källor

- Ahl, H. (2007). Motivationsteori som verktyg för styrning och kontroll. *Studies in Educational Policy and Educational Philosophy Discourse*, 2007(2), Studies in educational policy and educational philosophy discourse, 01 January 2007, Vol.2007(2).
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Cäker, M. (2013). Aligning outcome and behavioral control - A case study of a Swedish fashion company. In pp. *Perspektiver På Økonomistyring. Fallan*, Lars Og Kari Nyland (Red.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Davis, O., Snyder, Richard C., Brown, Annie, & Savard, James. (2018). Strategies for Low Employee Turnover in the Hotel Industry, *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Hein, H.H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning* 1. uppl., Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar: Introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Locke, E. (2000). Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429.
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), pp.287–300.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 4. ed. Harlow: Pearson.

Nilsson, F., & Olve, N. (2013). *Controllerhandboken* (10., [rev.] uppl. Fredrik Nilsson, Nils-Göran Olve (red.) ed.). Stockholm: Liber.

Nilsson, F., & Olve, N. (2018). *Controllerhandboken* (Elfte upplagan ed.). Stockholm: Liber.

Nilsson, K., Studio, E. & Sveriges hotell- och restaurangföretagare (2002). *Ekonomi i hotell- och restaurangföretag*. Stockholm: Sellin & partner i samarbete med Sveriges hotell- och restaurangföretagare (SHR).

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Femte upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål! : En bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur.

Tillväxtverket (2020). *Pandemins effekter på hotell- och logiverksamhet i Sverige*, rapport 0341. Stockholm: Tillväxtverket.

Wynter-Palmer, J.E. (2012). Is the Use of Short-Term Incentives Good Organization Strategy? *Compensation and benefits review*, 44(5), pp.254–265.

## **Digitala källor**

1177 Vårdguiden (2021). *Covid-19 - Coronavirus*. Hämtad 2021-05-01 från <https://www.1177.se/Vastra-Gotaland/sjukdomar--besvar/lungor-och-luftvagar/inflammation-och-infektion-ilungor-och-luftror/om-covid-19--coronavirus/covid-19-coronavirus/>

Hotellrevyn (2021). *Många företag vill permittera mer*. Hämtad 2021-05-09 från <https://www.hotellrevyn.se/manga-foretag-vill-permittera-mer/>



NE.se (2021). *Permittering*. Hämtad 2021-05-09 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/permittering>

Sandberg, F. (2020-03-16). Sveriges radio. *Branscher drabbas hårt ekonomiskt efter coronabeslut*. Hämtad 2021-05-01 från <https://sverigesradio.se/artikel/7429958>

SCB och Tillväxtverket (2021). *Antal anläggningar efter region, anläggningstyp och år*. Hämtad 2021-05-01 från <https://www.statistikdatabasen.scb.se/sq/107816>

SCB (2020). *Över 200 000 arbetar i hårt coronadrabbad bransch*. Hämtad 2021-05-01 från <https://scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/over-200-000-arbetar-i-hart-coronadrabbad-bransch/>

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide 1 - chefer

1. Vad har du för roll?
2. Hur länge har du jobbat på hotellet och i din nuvarande roll?
3. Hur gammal är du?
4. Vad har du för bakgrund utbildningsmässigt och erfarenhetsmässigt?
5. Hur mycket arbetar du per vecka?
6. Hur ser er situation ut idag?
7. Vad har varit den tuffaste utmaningen under pandemin?
8. Finns det något du hade velat att ni gjort annorlunda?
9. Hur hade ni påverkats om restriktionerna sa att ni behövde stänga ner hotellet? Bidrag etc.
10. Hur har din roll förändrats under pandemin?
11. Hur är det att gå till jobbet idag jämfört med innan pandemin?
12. Vilka känslor har du när du går till jobbet? När du är på jobbet?
13. Hur arbetar du för att motivera din personal? + Följdfrågor!!
14. Innan pandemin, hur ofta hade ni sociala aktiviteter med personalen?
15. Tycker du att det är viktigt med sociala aktiviteter och isåfall varför?
16. Arbetar du mer med motivationsfrågor nu än före pandemin?
17. Hur förmedlar du företagets värderingar?
18. Hur förmedlar du företagets uppsatta mål?
19. Hur arbetar du med att sätta upp mål för personalen?
20. Till hur hög grad får personalen själv bestämma hur målen ska uppnås?
21. Till hur hög grad finns handlingsplaner för hur arbetsuppgifter ska utföras?

## Bilaga 2

### Intervjuguide 2 - personal

1. Kan du beskriva din roll och arbetsuppgifter?
2. Hur gammal är du?
3. Hur länge har du arbetat på företaget, och hur mycket arbetar du per vecka?
4. Vad har du för bakgrund utbildningsmässigt och erfarenhetsmässigt?
5. Vad motiverar dig på jobbet, och att göra ett bra arbete?
6. Finns det några speciella faktorer som motiverar dig? Några du värdesätter mer än andra? (Lön, utvecklingsmöjligheter, ansvar, påverkan, bekräftelse, ledning, befordran, företagspolitik)
7. Vad upplever du har varit den största utmaningen under pandemin?
8. (Om personalansvar: har du märkt någon skillnad i hur du behöver motivera personalen idag jämfört med innan pandemin?)
9. Resultatstyrning: Har företaget något speciellt mål/resultat som de vill uppnå, som de förmedlat till er anställda? Tex veckomål, månadsmål, kvartalsmål, årsmål eller långsiktigt?
10. (Om personalansvar: arbetar du med att sätta upp och följa upp mål för personalen?)
11. Handlingsstyrning: upplever du att du själv får bestämma hur du ska uppnå de uppsatta målen? Finns det tydliga handlingsplaner över hur du ska utföra ditt arbete?
12. Kulturell styrning:
13. Upplever du att du vet vilka värderingar som din arbetsgivare vill förmedla?
14. Hur upplever du gemenskapen och företagsandan?
15. Belönas ni som grupp eller individuellt?
16. Uppskattar du sociala aktiviteter med dina arbetskollegor? Hur ofta belönas ni med sociala aktiviteter?
17. (Om personalansvar: hur viktigt upplever du att sociala aktiviteter är för att motivera personalen? Hur ofta belönar du personalen med sociala aktiviteter?)
18. Hur bestäms din lön?
19. Får du själv styra över hur du ska nå dina mål på jobbet?
20. Finns det tydliga regler kring hur dina arbetsuppgifter ska utföras?
21. Vad har ni för regler och riktlinjer att förhålla er till?