



**Linnéuniversitetet**  
Kalmar Växjö

# Belöningsystem i hotellbranschen

- *Dess utformning och bidrag till målkongruens.*



*Författare:* Evelina Abrahamsson & Jonathan  
Ollander Axelsson  
*Handledare:* Natalia Semenova  
*Examinator:* Petter Boye  
*Termin:* HT18  
*Ämne:* Företagsekonomi III - ekonomistyrning  
*Nivå:* Examensarbete (Kandidat)  
*Kurskod:* 2FE75E

## Förord

Vi vill börja med att tacka alla respondenter som ställt upp på intervjuer och därigenom möjliggjort uppsatsen. Vi vill tacka vår handledare Natalia Semenova för värdefull handledning och feedback. Ett tack riktas även till examinator Petter Boye och seminariedeltagare för konstruktiv kritik.

Stort tack till er alla!

---

Evelina Abrahamsson

---

Jonathan Ollander Axelsson

Kalmar – 2019-01-14

## **Sammanfattning**

Examensarbete i Företagsekonomi III – ekonomistyrning. Linnéuniversitetet, Kalmar. HT18.

**Titel:** Belöningsystem i hotellbranschen - Dess utformning och bidrag till målkongruens

**Författare:** Evelina Abrahamsson & Jonathan Ollander Axelsson

**Handledare:** Natalia Semenova

**Examinator:** Petter Boye

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera faktorer som påverkar utformningen av belöningsystem i hotellbranschen. Vidare syftar uppsatsen till att jämföra ledares och medarbetares perspektiv för att undersöka hur belöningsystemen bidrar till målkongruens.

**Metod:** Studien har genomförts med en abduktiv ansats och kvalitativ metod. Genom semi-strukturerade intervjuer har data samlats in från fyra hotell i Kalmar. Data har analyserats tillsammans med teorier för att uppfylla studiens syfte och besvara dess forskningsfrågor.

**Slutsatser:** Ledarna spelar in på utformningen av belöningsystemet genom att belöna dem som de själva anser tillför något utöver det vanliga. Deras syn på rättvisa påverkar hur de delar ut belöningar och om man fokuserar på grupp eller individ. Ekonomiska förutsättningar styr belönningarnas storlek och budgetuppfyllelse leder till ytterligare belöningar. Att ingå i en hotellkedja bidrar med att kunna erbjuda belöningar som karriär- och utvecklingsmöjligheter men att inte tillhöra någon kedja ger däremot en större flexibilitet vid val av belöningar. En mix av individuella och gruppbaseade samt finansiella och icke-finansiella belöningar är att föredra för att uppnå målkongruens i en bransch som förutsätter samarbete. Kan man mäta prestationer på ett sätt som upplevs rättvist av medarbetare undkommer man svårigheterna med utdelning av individuella belöningar. Stämmer utdelade belöningar överens med medarbetares belöningspreferenser ökas graden av målkongruens. Finansiella belöningar kan kompensera bristande karriärmöjligheter. Icke-finansiella belöningar kan väga upp för avsaknaden av finansiella belöningar. Genom de studerade belöningsystemens utformning lyckas företagsledare på olika sätt skapa målkongruens.

**Nyckelord:** Belöningsystem, ekonomistyrning, hotellbranschen, målkongruens.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Forskningsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Syfte</b>	<b>4</b>
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Förförståelse</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Forskningsdesign och forskningsstrategi</b>	<b>5</b>
2.2.1 Kvalitativ forskningsstrategi	5
2.2.2 Abduktiv forskningsansats	6
2.2.3 Komparativ flerfallstudie	7
<b>2.3 Datainsamling</b>	<b>8</b>
2.3.1 Sekundärdata	8
2.3.2 Primärdata genom semistrukturerade intervjuer	8
2.3.3 Val av respondenter	9
2.3.4 Intervjuguide	10
2.3.5 Analys av data	11
<b>2.4 Kvalitetsdiskussion</b>	<b>12</b>
2.4.1 Kvalitetskriterier	12
2.4.2 Metod- och källkritik	13
<b>2.5 Forskningsetik</b>	<b>15</b>
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Val av teorier</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Belöningsystemet</b>	<b>16</b>
3.2.1 Belöningsystemets syfte	16
3.2.2 Finansiella och icke-finansiella belöningar	17
3.2.3 Individuella- och gruppbaseade belöningar	18
3.2.4 Effektiva belöningar	19
3.2.5 Belöningsystemets utformning	20
3.2.6 Problem med belöningsystem	22
<b>3.3 Agentteorin</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Målkongruens</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Teoretisk modell</b>	<b>25</b>
<b>4. Empiri</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Presentation av respondenter</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Hotell A</b>	<b>27</b>
4.2.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning	27
4.2.2 Belöningsystem hos Hotell A	28
4.2.3 Ledarens syn på målkongruens	30
4.2.4 Belöningsystemet ur ett medarbetarperspektiv	30
4.2.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv	32
<b>4.3 Hotell B</b>	<b>33</b>
4.3.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning	33
4.3.2 Belöningsystem hos Hotell B	34
4.3.3 Ledarens syn på målkongruens	35
4.3.4 Belöningsystemet ur ett medarbetarperspektiv	35
4.3.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv	36
<b>4.4 Hotell C</b>	<b>37</b>

4.4.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning _____	37
4.4.2 Belöningsystem hos Hotell C _____	38
4.4.3 Ledarens syn på målkongruens _____	39
4.4.4 Belöningsystemet ur ett medarbetarperspektiv _____	40
4.4.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv _____	41
<b>4.5 Hotell D _____</b>	<b>42</b>
4.5.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning _____	42
4.5.2 Belöningsystem hos Hotell D _____	43
4.5.3 Ledarens syn på målkongruens _____	44
4.5.4 Belöningsystemet ur ett medarbetarperspektiv _____	45
4.5.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv _____	46
<b>5. Analys _____</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Faktorer som påverkat utformningen hotellens belöningsystem _____</b>	<b>48</b>
5.1.1 Ledare samt dennes syn på rättvisa _____	48
5.1.2 Ekonomiska förutsättningar och budgetuppfyllelse _____	50
5.1.3 Att ingå i en hotellkedja eller inte _____	51
<b>5.2 Belöningsystemets inverkan på målkongruens _____</b>	<b>53</b>
5.2.1 Hur ledare försöker uppnå målkongruens _____	53
5.2.2 Hur medarbetare upplever målkongruens _____	57
<b>6. Slutsatser _____</b>	<b>61</b>
<b>6.1 Praktiska implikationer _____</b>	<b>66</b>
<b>6.2 Förslag på vidare forskning _____</b>	<b>66</b>
<b>Referenser _____</b>	<b>67</b>
<b>Bilagor _____</b>	<b>67</b>

# 1. Inledning

*I uppsatsens inledande kapitel kommer belöningsystem att introduceras följt av en problem-diskussion kring hotellbranschen som därefter mynnar ut i studiens frågeställning och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Att arbeta inom besöksnäringen innebär bland annat högt tempo och att kunna ta hand om gästerna på bästa möjliga sätt, samtidigt som dessa ibland kan upplevas vara svåra att ha att göra med. Av detta skäl kan arbetsmiljön upplevas stressande, då de anställda måste kunna hantera ständigt skiftande situationer på ett effektivt vis. Det blir därför viktigt att företagsledningen ser till att anställda behåller sitt välmående och att medarbetarna fungerar som ett team (Chia & Chu 2017). Majoriteten av de anställda i hotellbranschen har en låg utbildningsnivå och blir därav lågavlönade. Följaktligen leder det till att jobben i branschen kan uppfattas sakna framtidsutsikter och därav blir det alltid en utmaning att hitta personal att anställa (Pang, Kucukusta & Chan 2015).

Turismbranschen gjorde år 2017 en ökning med 7,4 procent gentemot föregående år. Detta motsvarade en omsättning på totalt 317 miljarder kronor, vilket var den största ökningen sedan 2006. Framtiden visar enligt internationella bedömningar på att resandet kommer stiga ytterligare med cirka 3 procent årligen fram till 2030. Med tanke på den stora ökningen blev det en mycket positiv utveckling inom branschen, då den skapade stor sysselsättning och tillväxt (Tillväxtverket 2018a). Emellertid förmedlade Tillväxtverket i sin temarapport "Vardag och framtid för turismföretagen", att avsaknaden på kompetens bland personalen upplevs som ett av de större hindren för att kunna växa i den takt de vill. Hälften av företagen i undersökningen uppger dessutom att de skulle rekrytera fler medarbetare om de hade haft möjligheten. En av de större svårigheterna som arbetsgivarna inom hotellbranschen uppger, är därmed att kunna hitta personal som kan matchas med de arbetsuppgifter som finns tillgängliga (Tillväxtverket 2018b). Relationen mellan kunder och anställda inom besöksnäringen är en viktig del av företagets framgång då interaktionerna dem emellan påverkar huruvida gäster återkommer eller inte (Kim 2012). Choi och Joung (2017) menar för att lyckas i branschen måste organisationer besitta välutbildade, nöjda och kundorienterade medarbetare.

Belöningsystemet är ett av de grundläggande styrmedlen i organisationers styrmix där det balanserar tillsammans med organisatorisk struktur, formellt styrsystem och informellt

styrssystem. Belöningssystem kan vara ett essentiellt styrverktyg för att öka medarbetares motivation och bidra till att organisationer når sina uppsatta mål (Nilsson & Olve 2015). Belöningssystem kan exempelvis innehålla vinstdelning, gruppbaserad belöning och karriärutveckling. Genom att använda belöningssystem försöker man öka organisationens värde genom att rekrytera, motivera och behålla kompetent personal (Nilsson & Olve 2015). Att lyckas rekrytera duktiga medarbetare är något som organisationer värdesätter, däremot riktas inte lika mycket fokus på hur de kan behålla dem. Med ett väl uttänkt belöningssystem kan man lyckas med detta (Anthony et al. 2014).

Belöningssystem grundar sig i antagandet om att något ska bli utfört så ska det mätas och belönas (Arvidsson 2005). Nilsson och Olve (2015) fortsätter och menar att Kaplan och Nortons klassiska tes om att ”det som blir mätt blir gjort” (Nilsson & Olve 2015, s. 369) inte nödvändigtvis måste stämma i alla lägen utan också kan förklaras som ”det som det pratas om blir gjort, speciellt om man mäter” (Nilsson & Olve 2015, s. 369). Detta beror på samspelet mellan handling, mätning och prat. Något som hänger ihop med de resonemangen är Lena Bjurners syn på hur man skapar engagemang. Bjurner blev 2018 utnämnd till Nordens bästa personaldirektör av Universum Global. Bjurner jobbar för Scandic Hotel Groups, där hon betonar kombinationen av att vara ärlig, styra genom värderingar och att vara produktiv. Att få alla medarbetare engagerade innebär att prata om vilka värderingar man har, vilken vision man föreställer sig och hur man ska göra idag för att nå dit. Hon uttrycker: ”Du kan inte sätta värderingar som klistras upp på väggen och tro att det ger resultat. Alla måste vara med för att en förändring ska ge effekt” (Dunér 2018).

Belöningssystem kan utformas på många olika sätt och delas ofta upp i finansiella och icke-finansiella belöningar (Anthony et al. 2014). Belöningar kan delas ut individuellt och/eller kollektivt beroende på vilken effekt man vill uppnå (Arvidsson 2005). Belöningssystem måste anpassas efter företags olika situationer och att det inte finns något belöningssystem som passar alla (Stredwick 2000). Andra forskare menar att det finns ideala belöningssystem och att dessa består av både finansiella och icke-finansiella belöningar som är anpassade efter medarbetares önskemål (Pregolato, Bussin & Schlechter 2017).

## 1.2 Problemdiskussion

Organisationer är beroende av sina medarbetare och dess attityder, kunskaper och motivation

etc. för att kunna bedriva sin verksamhet långsiktigt. Belöningsystemet syftar därför till att styra medarbetarna i en för organisationen önskvärd riktning mot måluppfyllelse i enlighet med företagets strategier (Arvidsson 2005). Hotellbranschen kännetecknas obekväma arbetstider samt av låga utbildningsnivåer och löner (Simpao 2018). Detta kan åskådliggöra det agentteorin menar, att det kan finnas problem att inlemma medarbetares intressen med ledningens. Agentteorin utgår bland annat ifrån att medarbetare har avvikande mål och preferenser gentemot den organisation de befinner sig i. Belöningar kan enligt agentteorin utformas för att uppnå så kallad *målkongruens*, vilket innebär att medarbetares och organisationers mål överensstämmer. Man justerar således medarbetarens intressen genom belöningar för att få dem att agera på ett, för organisationen, gynnsamt vis (Anthony et al. 2014).

Hur anställda motiveras i hotellbranschen har undersökts i en studie av Chiang och Jang (2008) där de testar Vrooms klassiska förväntnings-teori. Resultaten visar att inneboende motivationsfaktorer som feedback och uppskattning motiverar i större utsträckning än yttre motivationsfaktorer som bonusar eller pengar. Inre motivationsfaktorer bidrar med att de anställda får en vilja att prestera bättre samt att de känner uppskattning för utförda prestationer. Studien visar att de faktorer som motiverar det inre värderas högre av de anställda, och om ledare vill öka motivationen bland sina anställda bör de fokusera på dessa. Wynter-Palmer (2011) undersökte hur kortsiktiga finansiella incitament i hotellbranschen påverkar medarbetares motivation och därigenom arbetsprestation. Studiens resultat visade bland annat att det ligger en utmaning i att dela ut belöningar i branschen. De tillfrågade respondenterna som bestod av både anställda och arbetsgivare menade att belöningar och förmåner är avgörande för att kunna förbättra hotellens prestationer. Enligt Luthans och Stajkovic (1999) får organisationer de beteenden som de förstärker och visar uppskattning för, men inte nödvändigtvis de beteenden som (bara) belönas finansiellt. Om organisationens medlemmar inte får sitt beteende eller handlingar förstärkta eller uppskattade är det inte osannolikt att utformade strategier blir verkningslösa på organisationens operativa nivå.

Belöningsystemet spelar en avgörande roll för arbetstillfredsställelsen och främjandet av det kundorienterade beteendet. Vill man kunna erbjuda bra kvalitet på servicen gentemot besökarna är det av stor vikt att kunna tillfredsställa medarbetarna, då dessa utgör en väsentlig del av besökarnas helhetsupplevelse. Detta kan också utmynna i att företaget kan nå den framgång man söker (Choi & Joung 2017). Ett problem som många företag i hotellbranschen står inför är att kunna identifiera vilka belöningar som lämpar sig bäst för att kunna främja arbetstillfreds-



ställelsen. Hotellbranschen karaktäriseras bland annat av att ha öppet alla dagar i veckan med långa arbetsdagar, säsonganställningar och få utvecklingsmöjligheter. Det som gör det svårt när man ska belöna är att alla anställda har olika behov och motiveras av olika saker. I en undersökning försökte man identifiera hur arbetstillfredsställelse kan främjas och forskarna kom fram till att både finansiella och icke-finansiella belöningar gav ett positivt avtryck. Dock kunde man konstatera att de icke-finansiella belöningarna hade en mindre betydelse på arbetstillfredsställelsen än de finansiella belöningarna (Bustamam, Teng & Abdullah 2014).

Det tycks vara svårt att veta vilka belöningar som ska delas ut i hotellbranschen samtidigt finns det studier som visar att finansiella belöningar ökar arbetstillfredsställelsen (Bustamam, Teng & Abdullah 2014). Andra menar att inre motivationsfaktorer som kan härledas ur icke-finansiella belöningar som feedback och uppskattning kan leda till ökad motivation (Chiang & Jang 2008). Här kan vi se att det finns vissa svårigheter när det kommer till val av belöningar. Därtill ställer hotellbranschen höga krav på sina anställda (Chia & Chu 2017), samtidigt som det delas ut få eller små finansiella belöningar (Pang, Kucukusta & Chan 2015; Simpao 2018). Detta får oss att fundera över vad det är som kan tänkas påverka utformningen av belöningsystem i branschen. Om det är svårt att veta vilka belöningar som ska delas ut och om branschen därtill belönar återhållsamt, så undrar vi vad det är som gör att man väljer att dela ut vissa typer av belöningar. Samtidigt kan belöningar användas för att påverka anställdas prestationer för att nå de mål företaget vill. Dessa tankar har skapat ett intresse hos oss kring vilka faktorer som påverkar belöningsystemets utformning i hotellbranschen och hur det bidrar till målkongruens. Detta har oss veterligen inte studerats innan och här menar vi att det finns en kunskapslucka att fylla.

### 1.3 Forskningsfrågor

- Hur spelar olika faktorer in när ledare i hotellbranschen utformar belöningsystem?
- Hur bidrar belöningsystemet till målkongruens mellan ledare och medarbetare?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera faktorer som påverkar utformningen av belöningsystem i hotellbranschen. Vidare syftar uppsatsen till att jämföra ledares och medarbetares perspektiv för att undersöka hur belöningsystemen bidrar till målkongruens.

## 2. Metod

*I denna del av uppsatsen ges en bakgrund till valet av ämne och förklaringar till olika beslut som tagits gällande metod, ansats och design av studien. Hur datainsamling gått till och bearbetats diskuteras därefter. Kapitlet avslutas med metod- och källkritik samt etiska aspekter.*

---

### 2.1 Förförståelse

Författarna bakom denna uppsats läser Turismprogrammet med företagsekonomisk inriktning vid Linnéuniversitetet i Kalmar. Genom några av de kurser vi tidigare läst har vi kommit i kontakt med belöningsystem utan att kunna fördjupa oss i det. Efter att ha kommit till insikt med hur användbart belöningsystem kan vara för organisationer skapades ett intresse för att öka vår förståelse för ämnet. Därtill har vi båda jobbat inom hotellbranschen och detta kan ha påverkat hur vi sedan tolkat de svar som vi fått från empirin för att sedan kunna dra olika slutsatser. Om man enbart hade varit i kontakt med hotell från ett perspektiv, som besökare, hade det troligtvis påverkat hur man hade tolkat svaren. Nu med erfarenhet från branschen har vi ytterligare ett perspektiv, som tidigare medarbetare, och innehar viss kunskap om hur det kan fungera. Erfarenheterna inom branschen kan ha påverkat hur uppsatsen kom att gestaltas. Arbetet har därtill fördelats jämnt under hela processen.

### 2.2 Forskningsdesign och forskningsstrategi

#### 2.2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Det finns två forskningsstrategier som kan tillämpas och dessa är kvantitativ och kvalitativ forskning. De huvudsakliga skillnaderna mellan de två strategierna är att kvantitativ forskningsstrategi gör en prövning av teori, medan kvalitativ forskning utvecklar teorier (Bryman & Bell 2017). Nylén (2005) menar att målet med kvalitativ forskning inte alltid behöver vara utveckling av teorier, utan det kan vara beskrivningen av det empiriska materialet i sig som utgör resultatet (Nylén 2005). När man tillämpar en kvantitativ metod är det mängden som står i fokus vid insamling av data, för att sedan göra analys. Vid kvalitativ forskning är kvantiteten däremot inte avgörande, här fokuserar man istället på språket vid insamling av data och analys, individen står i fokus (Bryman & Bell 2017). Det är alltså urval och datainsamling som utgör det centrala i en kvantitativ undersökning för att kunna tillhandahålla exempelvis tabeller och statistiska mått. I en kvalitativ undersökning är det istället sammanställning och bearbetning av data som är det centrala (Nylén 2005). Vi valde att tillämpa en kvalitativ

forskningsmetod då vi ansåg att det skulle vara mest fördelaktigt i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Detta då denna metod avser just djupgående förklaring och tolkning av empiri snarare än den mer omfattande, men mer ytliga, förklaring som en kvantitativ metod skänker. Hade vi enbart haft för avsikt att exempelvis undersöka vilka belöningar som ledare delar ut hade en kvantitativ metod varit användbar.

### **2.2.2 Abduktiv forskningsansats**

Det finns tre forskningsansatser man kan inta i en studie: *deduktion*, *induktion* och *abduktion*. Vid en deduktiv forskningsansats är utgångspunkten vad man vet om något, och de teorier som antas vara sanna, och genom dem deducerar man hypoteser som sedan ska prövas för att antingen bekräftas eller förkastas efter jämförelse med empiri. Hypoteser måste kunna härledas från teorin för att sedan tolkas på ett operationellt vis. Insamling av empiri utgår från teorin och de därifrån genererade hypoteserna (Bryman & Bell 2017). Vid en induktiv forskningsansats samlar man först in empiri som man sedan kopplar samman med teorier, teorierna blir motiverade genom insamlade data. Induktion innebär följaktligen att man når generaliserbara slutsatser genom att tolka empiri med teorier. Deduktion som forskningsansats associeras ofta med en kvantitativ metod och induktion associeras istället främst med kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2017). Det finns emellertid inget som säger att kvalitativ forskning ska använda sig av induktion, utan kan likväl använda sig av deduktion som ansats, och vice versa gäller för kvalitativ forskning (Long 2015). Induktion och deduktion ses av vissa som väsensskilda och som en pågående cykel av andra. För att skapa kunskap behövs både teorier och empiri och det är svårt att tänka sig den ena utan den andra (Long 2015). Ytterligare en ansats forskare kan använda sig av är abduktion, vilket innebär att man skiftar mellan induktion och deduktion och därigenom undviker de begränsningar som förknippas med dem. Abduktion innebär således att man använder sig av förklaringarna som lämpar sig bäst i det specifika fallet (Bryman & Bell 2017). Genom att skifta mellan induktion och deduktion kan man få nya insikter och därför behöva modifiera teorin, för att kunna tolka det empiriska materialet i ljuset av ny information (Alvehus 2013).

Sprunget ur studiens forskningsfrågor och syfte har vi valt att inta en abduktiv ansats. Till en början skapade oss en teoretisk grund, som vid en deduktiv ansats, för att ha förutsättningarna vi behövde för att kunna samla in empiri. Insamlingen av empiri gav upphov till nya frågor och därför behövde teorin allteftersom justeras efter våra behov. Ett exempel på detta är när vi efter att ha genomfört ett par intervjuer kom till insikt med att medarbetarnas belöningspreferenser

varierade och därmed varierade även deras uppskattning gentemot olika belöningar. Då kompletterade vi teorin genom att utöka avsnitt 3.2.6 “Problem med belöningsystem”. Vi valde därmed att använda de förklaringar som för stunden lämpade sig bäst, vilket innebär en abduktiv ansats. Genom att vi använde den ansatsen där vi under studiens gång växlade mellan empiri och teori kunde vi reflektera och dra slutsatser som annars inte varit möjliga.

### **2.2.3 Komparativ flerfallstudie**

Yin (2007) menar att en fallstudie fungerar som en empirisk undersökning vilken utforskar en pågående företeelse i sin rätta natur. Fallstudier lämpar sig om man vill besvara frågor som är av hur- och varför-karaktär. Merriam (1994) beskriver frågornas roll och belyser att forskaren i en fallstudie vägleds av dessa genom att kunna förklara en process eller skapa en förståelse för något. Yin (2007) fortsätter och menar att fallstudier syftar till att klargöra ett eller flera beslut och svara på frågor som: på vilka grunder togs beslutet, hur gick genomförandet till och vilka resultat som därigenom uppkom. Fallstudieforskning innefattar både enfalls- och flerfallsstudier vilka vilar på samma grund och till syvende och sist endast är två olika versioner man kan använda sig utav (Yin 2007). Flerfallsstudier har för avsikt att jämföra de fall som ingår i studien man utför för att på så vis kunna reflektera över likheter och skillnader dem emellan. Om ändamålet är att finna det unika för fallen och deras sammanhang är det flerfallsstudier som lämpar sig bäst (Bryman & Bell 2017). Genom att undersöka flera fall blir man mer övertygande och har större möjlighet att kunna generalisera än om man endast undersöker ett fall (Merriam 1994). Jämförande eller komparativ design tillämpas genom att man med nästintill identiska metoder studerar två eller fler fall. Designen trycker på att förståelsen rörande fenomen eller företeelser kan ökas med hjälp av jämförelse mellan kontrasterande fall. En jämförande forskningsdesign är användbar ihop med en kvalitativ metod och gestaltas då av en flerfallsstudie (Bryman & Bell 2017).

För att kunna uppnå studiens syfte ansåg vi att en flerfallsstudie av komparativt slag passade ändamålet. Detta eftersom vi ville besvara frågor av hur-karaktär samt kunna jämföra olika hotell. Genom att vi använde en komparativ design och utformade två olika intervjuguider, en till ledarna samt en till medarbetarna, kunde vi identifiera likheter och skillnader vilket därmed gjorde att vi kunde dra vissa slutsatser. Slutsatserna blev mer övertygande än om vi valt att studera enbart ett fall. Att undersöka flera hotell gjorde även att vi kunde hitta det unika för fallen. Som ett exempel på det kunde vi bland annat se att ledarna valde att dela ut belöningar beroende på vad de ansåg rättvist och att detta skiljde sig åt mellan hotellen.

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata kan utgöras av böcker, vetenskapliga artiklar och rapporter. Denna sorts data är framtagen för ett specifikt syfte varför den kommer med vissa förbehåll. Vid användning av sekundärdata bör man se över dess datering, om den fortfarande är relevant. Vem som ligger bakom data och i vilket syfte den tagits fram är också aspekter att ha i åtanke eftersom det kan skilja sig mot vad man själv tänkt använda data till (Long 2015). Det stora problemet med sekundärdata är enligt Jacobsen (2002) att den har samlats in för andra ändamål och att det därför kan vara svårt att nyttja den fullt ut i det avseende man önskar. Ett annat problem vid användning av sekundärdata är att man saknar möjligheten att kunna kontrollera hur data samlas in och om detta skett på ett tillförlitligt sätt. Till vår uppsats har sekundärdata använts i form av vetenskapliga artiklar. Den sekundärdata vi har använt till denna uppsats har bidragit med att ge oss en förståelse för ämnet och möjlighet att identifiera en kunskapslucka. Vid insamling av sekundärdata har vi främst använt oss av databaserna OneSearch och Business Source Premier, vilka tillhandahålls av Linnéuniversitetet och vi därför anser vara tillförlitliga. Majoriteten av sekundärdata som vi ansett relevant för uppsatsen har varit på engelska och de sökord vi använt är: agency theory, compensation system, goal congruence, hotel industry, incentive scheme, reward systems. Sökorden har även använts i kombination med varandra.

### 2.3.2 Primärdata genom semistrukturerade intervjuer

Den data som insamlats i samband med studien benämns primärdata. Att samla in primärdata är mer krävande än att använda sig av sekundärdata men fördelen är att data är anpassad efter specifika behov (Long 2015). Enligt Bryman och Bell (2017) erbjuds intervjuobjektet i semistrukturerade intervjuer att, utifrån en intervjuguide med relativt specificerade frågor, ge förklarande och utvecklande svar på frågorna som ställs. Följdfrågor som kan uppkomma efter oväntade svar kan också ställas under intervjun. May (2013) förklarar att semistrukturerade intervjuer ger intervjuaren större spelrum än vid strukturerade intervjuer och att man genom den intervjutekniken kan få fram information som man inte annars skulle få tillgång till. Med frågor som kan ställas i semistrukturerade intervjuer är det mer sannolikt att intervjuobjekt öppnar upp sig och svarar på frågorna med egna ord. Även Denscombe (2014) trycker på den flexibilitet intervjutekniken erbjuder, vilket kan resultera i att personen som intervjuas utvecklar egna tankar kring det som diskuteras snarare än att ge raka svar.

Vi har i vår uppsats samlat in primärdata från respondenter för att kunna få svar på vår frågeställning. Eftersom vi använde oss av primärdata fick vi mer tillförlitliga svar som inte är framtagna för andra ändamål. För att besvara vår frågeställning behövde vi förklarande svar varför vi fann semistrukturerade intervjuer lämpligast. Det gav intervjuobjekten möjligheten att själva utveckla resonemang runt frågorna, vilket var gynnsamt för att få information vi annars kanske inte hade frågat efter. Därtill formulerades frågor av öppen karaktär som bjöd in till djupare resonemang, något som ledde till följdfrågor under intervjuerna som i sin tur skänkte en större förståelse.

### **2.3.3 Val av respondenter**

Vad man ämnar uppnå med studien styr urvalet och forskaren måste här vara tydligt med om den avser att generalisera eller utforska något (Denscombe 2014). *Snöbollsurval* är lämpligt i de fall man har problem att komma i kontakt med personerna man vill intervjua, man kontakter här en person som sedan lotsar en vidare till en annan. I ett *ändamålsenligt urval* handplockas personer baserat på vilken relevans de har för studien och vilken kunskap de innehar. Genom detta tillvägagångssätt undersöker man en relativt liten del av populationen för att kunna få fram djupare och mer förtydligande svar (Denscombe 2014). Bryman och Bell (2017) menar att i ändamålsenligt urval är det forskningsfrågorna som avgör till exempel vem som bör intervjuas och att urvalsmetoden inte eftersträvar någon slags slumpmässighet i urvalet.

Vi avgränsade oss till Kalmar och till att intervjua totalt åtta respondenter för att inom tidsramen kunna utföra djupgående intervjuer. Dessa bestod av en ledare och en tillsvidareanställd medarbetare på fyra hotell inom samma prisklass. Vi valde därför att komma i kontakt med de personer i ledningen som har ansvar för hur belöningsystemet utformas. Här använde vi oss av ett snöbollsurval då vi inte hade tillgång till dessa personer vid första kontakten utan blev styrda till dem av den första kontaktpersonen. Å andra sidan visste vi till vem eller vilka vi skulle styras då belöningsystem förklarats av litteraturen som ett av företagsledningars styrmedel. Vi använde oss således även av ett ändamålsenligt urval och handplockade intervjupersoner efter relevans och kunskap om just belöningsystem. För att vi skulle uppnå vår studies syfte och kunna besvara våra forskningsfrågor behövde vi samla in intervjumaterial som kunde förklara och redogöra på ett djupare plan. Då gav ett ändamålsenligt urval, med ett till antalet färre djupgående intervjuer, en större förståelse för de undersökta fallens belöningsystem. Dessa personer kunde även erbjuda oss intervjuer med företagets personal vilket gav oss möjlighet att få medarbetarnas perspektiv på belöningsystemet och

målkongruens. Det kan förklaras som ett snöbollsurval då vi annars hade haft svårt att komma i kontakt med dem. Här kan man dock fundera kring varför just dessa medarbetare blev utvalda. Valdes dessa ut slumpmässigt eller för att de skulle representera företaget på ett visst sätt? Detta kan vara värt att ha i åtanke. Svaren hade kanske blivit annorlunda om vi hade haft möjlighet att själva välja ut respondenter.

#### **2.3.4 Intervjuguide**

Innan man sätter på bandspelaren bör en noggrann planering ha genomförts om vilket tema undersökningen tillhör. *Varför, vad och hur* är tre nyckelfrågor som planeringen inför intervjuer bör kunna besvara innan dess genomförande. Genom att ha ett tydligt syfte om "varför" studien ska genomföras vet man också varför intervjun ska äga rum. "Vad" handlar om att förvärva kunskaper om ämnet. Till sist syftar "hur" på att ta reda på vilka tillvägagångssätt som lämpar sig bäst inför en intervju, vilket man tar reda på genom att läsa på om olika intervjutekniker och teorier (Kvale & Brinkmann 2014). Pilotstudier är också en rekommendation för att säkerställa frågornas kvalitet och helhet. Vid intervjuer ställer man frågorna ett antal gånger för att kunna identifiera eventuella problem som kan uppkomma och detta för att kunna förbättra utformningen av frågorna samt helheten (Bryman & Bell 2017).

En intervjuguide som är utformad för semistrukturerade intervjuer använder sig oftast av teman som berör undersökningsområdet. Strukturen som skapats behöver inte följas ordagrant och intervjupersoner kan utifrån respondenters svar ställa följdfrågor som ligger utanför intervjuguidens innehåll. Om man vill få svar på idéer och synsätt som respondenten har bör frågornas utformning inte vara av specifik karaktär då detta kan verka hämmande, frågorna bör också formuleras utifrån respondentens perspektiv (Bryman & Bell 2017). Intervjupersoner är på ett eller annat sätt valda individer som kommer utgöra en del av en undersökning. Det blir därför viktigt att kunna motivera individen och understryka att deras insats utgör en viktig del av undersökningen. Syftet med intervjun måste alltså förtydligas till intervjupersonerna innan den genomförs (Patel & Davidson 2011).

Under intervjutillfället kan man anteckna och/ eller spela in. Det finns både för- och nackdelar med de båda tillvägagångssätten. Att anteckna vad intervjupersoner säger kräver en viss förberedelse i form av träning på egen hand. Det man därtill bör göra efter varje intervjutillfälle är att förtydliga anteckningarna. Det som kan vara fördelen med att anteckna är att intervjupersonen på ett mer avslappnat sätt kan svara på frågorna, än om inspelning använts.

Att spela in kräver också tillåtelse av respondenten och innebär att mycket tid avsätts åt att transkribera vad som sagts under intervjutillfället, men fördelen är att man får ut exakt skrift på den genomförda intervjun (Patel & Davidson 2011).

Vi utformade två typer av intervjuguider (bilaga 1 & 2), en för ledaren och en för medarbetaren och detta för att vi ville kunna precisera frågorna utifrån respondenternas olika perspektiv. Vi valde också att läsa upp frågorna för varandra, där en fick svara. Därmed kunde vi hitta olika brister som vi rättade till, vi skickade även frågorna till en utomstående vilket hjälpte oss att identifiera andra brister. Båda intervjuguiderna utformade vi utifrån teman som berörde belöningsystem och målkongruens och detta för att det skulle passa vårt forskningsområde. Frågorna som utformades var av öppen karaktär vilket fick respondenten att svara fritt. Respondenternas svar ledde oss flertalet gånger till att ställa följdfrågor, som inte fanns med i intervjuguiden, för antingen utveckla svaren eller säkerställa förståelse. Innan genomförandet av intervjuerna presenterade vi vår studies syfte och gick igenom olika villkor för att se om intervjupersonerna bland annat accepterade en inspelad intervju, vilket samtliga respondenter gick med på. Valet av inspelad intervju ansåg vi redan från början vara det lämpligaste tillvägagångssättet då vi ville ha möjligheten att citera respondenter och därmed erhålla, ett i vårt tycke, mer levande empiriavsnitt. Det hade även varit svårare att få med alla viktiga uttalanden om vi hade antecknat för hand då intervjuerna varade mellan 25 minuter till över en timme. Det gjorde också att vi kunde fokusera på vad intervjupersonen berättade, vilket genererade flera följdfrågor.

### **2.3.5 Analys av data**

Analys av kvalitativa data innehåller tre faser. Den *första* fasen inbegriper en ingående och detaljerad beskrivning av insamlade data. Denna fas kallas tjocka beskrivningar och syftar till att fånga upp allt av intresse. Den *andra fasen* handlar om att systematisera och reducera insamlade data då den innan reduktion ofta är omöjlig att överblicka. Här sällas och sammanfattas data till en mer begriplig nivå. Den *tredje* fasen handlar om att tolka datas innebörd och däri finna orsakssamband. De tre faserna behöver inte ske i kronologisk ordning utan kan anpassas allteftersom under studien. Till syvende och sist handlar faserna om att reducera data för att kunna nå greppbara resultat utan att förbise relevant information. För att lyckas med detta bör analysen till en början hållas öppen för att senare trattas av (Jacobsen 2002).



Efter våra intervjutillfällen transkriberade vi intervjuerna ordagrant. Därefter tog vi ut de stycken vi ansåg var intressanta för studiens syfte och valde ut citat för att förstärka berättelsen vilket vi ansåg skulle göra texten mer tillgänglig för läsaren. Citaten som valdes ut ansågs ha relevans till uppsatsen teoretiska referensram, syfte eller forskningsfrågor. Citat som används i en studie kan syfta till att belysa något med exempel, eller för att bygga upp en enskild individs skildring. Berättelsen som läsaren tar del är till för att framhäva studiens resultat (Thomsson 2010). Efter transkribering av intervjuer började vi systematisera och reducera vår insamlade empiri för att sedan utforma en berättande text. Denna gick vi sedan igenom noggrant och letade efter likheter och skillnader men också efter upprepningar, detta för att vi ville kunna jämföra de olika fallen. Vi har i analysavsnittet sedan utifrån den teoretiska referensramen och framtagen modell tolkat empiri för att finna en förståelse för att kunna hitta mening i det vi ville undersöka. Under analysen framkom nya perspektiv varför vi uppdaterade den teoretiska referensramen allteftersom.

## 2.4 Kvalitetsdiskussion

### 2.4.1 Kvalitetskriterier

Ett av de två grundläggande kriterierna som är lämpliga för kvalitativ forskning är *trovärdighet*. Detta kriterium har ytterligare fyra delkriterier som är: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell 2017). Det *första* delkriteriet, tillförlitlighet, innebär i kvalitativ forskning att det ska finnas en bekräftelse från de personer som blivit en del av undersökningen. Denna konfirmation kan benämnas både som *responsvalidering* och *deltagarvalidering*. Tolkningarna av verkligheten ska inte göras utan att ha blivit bekräftade av den intervjuade. Detta eftersom läsaren kan finna undersökningen svår att acceptera vid utelämnande av den, då det kan finnas flera sätt att förstå verkligheten på (Bryman & Bell 2017). I vår undersökning har vi samlat in primärdata i form av semistrukturerade intervjuer, dessa har vi sedan transkriberat. Texterna har analyserats och tolkats och satts in i ett sammanhang. Eftersom det är möjligt att förstå ett sammanhang på flera olika sätt har vi erbjudit intervjupersonerna att ta del av våra tolkningar, för att antingen bekräfta dem eller tydliggöra missuppfattningar. För att det *andra* delkriteriet, överförbarhet, ska kunna bedömas vara tillfredställande ska läsaren tydligt kunna utläsa hur man gått tillväga i undersökningen. Det ska finnas en detaljrikedom som gör att forskningen kan bedömas överföras på ett annat område. Kvalitativ forskning fokuserar på ett färre antal personer på djupet, varför en detaljrik beskrivning utgör en viktig del vid bedömning av kvaliteten (Bryman & Bell 2017). Vi har

under processen med undersökning antecknat viktiga moment som var betydande för vårt arbete. Detta för att täcka detta delkriterium om att kunna överföra undersökningen på ett annat område. Pålitlighet, som är det *tredje* delkriteriet, kan styrkas om en fullständig forskningsprocess genomförts. Innebörden av detta är att läsaren ska kunna följa de olika faserna och förstå de olika tillvägagångssätten som genomförts, alltifrån val till beslut (Bryman & Bell 2017). För att kunna uppfylla delkriteriet pålitlighet i vår forskning, har vi på ett så utförligt vis som möjligt beskrivit de olika processerna i arbetets gång i detta metodkapitel. Detta för att läsaren ska förstå varför olika val gjorts samt varför vi kom fram till olika beslut som kom att påverka vilken riktning forskningen tog oss. Det *fjärde* och sista delkriteriet är konfirmering och bekräftelse. Här ska det framgå att personliga värderingar har uteslutits från studiens genomförande och att forskaren agerat i god tro (Bryman & Bell 2017). Under studien intog vi en så neutral position som möjligt och hade ett sakligt förhållningssätt till all insamlade data som vi gemensamt bearbetade. Det innebär att personliga värderingar kunde exkluderas och att vi agerade i god tro.

Det andra grundläggande kriteriet är *äktthet* och det avser huruvida studier ger en rättvisande bild av populationen som studerats. Kriteriet innebär också att studerade personer får en ökad förståelse av den sociala kontext de befinner sig i, samt möjlighet att förändra sin situation (Bryman & Bell 2017). Vi undersökte hur både ledare och medarbetare upplever att belöningsystemet bidrar till målkongruens då vi ansåg att båda perspektiven behövdes för att uppnå äkthetskriteriet. När vi undersökte faktorer som spelar in vid belöningsystemets utformning tillfrågades ledare, eftersom det är de som avgör utformningen. Därtill undersöktes dock medarbetares perspektiv på utformningen. Därav kan denna studie bidra med aspekter att ta hänsyn till när företag i hotellbranschen utformar sina belöningsystem, studien erbjuder således även en möjlighet till förändring.

#### **2.4.2 Metod- och källkritik**

Kvalitativ forskning kritiseras ofta för sin subjektivitet och att forskarnas egna uppfattningar sätter sin prägel på forskningen och vad i den som anses viktigt. Därtill kritiseras kvalitativ forskning för sin bristande replikerbarhet och svårighet att kunna generalisera (Bryman & Bell 2017). Eftersom kvalitativ forskning bygger på att tolka och förklara data med egna ord kommer man inte kunna undgå subjektivitet och kritiken är alltså inte obefogad. Däremot skulle det bli svårt att förklara något på ett djupare plan utan någon form av subjektivitet, och då är förslagsvis kvantitativ forskning att föredra. Vi har under studiens gång varit medvetna om dessa problem

och kritiskt synat både primär- och sekundärdata. Genom att hålla personliga uppfattningar utanför studien menar vi att den under förutsättningarna är så objektiv som möjligt. Bristande replikerbarhet har vi motverkat genom att grundligt beskriva vad som utförts och hur det gått till.

Kvalitativa fallstudier når inte längre än forskarens förmåga, och dennes begränsningar begränsar studien. En risk med fallstudier är att läsaren kan intalas i att det som presenteras är representativt för en population - när det i själva verket representerar ett eller flera fall (Merriam 1994). Möjligheten att kunna dra slutsatser för en population är fallstudiernas akilleshäla eftersom fallen ofta har unika förutsättningar (Denscombe 2014). För att inte låta studien begränsas av våra bristande kunskaper har vi under studiens gång satt oss in i ämnet för att bättre kunna förstå innebörden av data som samlades in och för att kunna analysera den.

Jabobsen (2002) menar att det är idealiskt att använda sig av både primär- och sekundärdata då dessa ofta kan komplettera och kontrollera varandra. Genom att använda flera typer av data kan resultaten man kommer fram till styrkas. Detta beskrivs av Long (2015) som datatriangulering och innebär att genom att studera något från olika perspektiv ökas förståelsen för det som studeras. I vår uppsats har vi inkluderat tidigare forskning om belöningsystem i hotellbranschen och detta för att relatera studien till befintlig forskning.

Den finns enligt Thurén (2013) fyra källkritiska kriterier. *Äkthet* är det första och innebär huruvida källan är vad den utger sig för. Att avgöra om källan är äkta eller falsk är inte alltid lätt men genom att jämföra med andra källor kan man uppnå en viss klarhet. Man bör dock vara medveten om att källan kan vara en förfalskning. Det andra kriteriet, *tidssamband*, avser när i tiden källan publicerades. Ju äldre källan är, desto större anledning har man att betvivla den. *Oberoende* är det tredje kriteriet och detta avser om källan står för sig själv eller är beroende av andra källor. Om källan manipulerats genom att dess uppgifter gått i flera led kan trovärdigheten ifrågasättas. Det fjärde och sista kriteriet är *tendensfrihet* vilket innebär att källan ska återge en sanningsenlig bild av verkligheten och inte vara vinklad för att gynna någons personliga intressen.

Vi har under studiens gång strävat efter att förhålla oss till dessa kriterier på ett så adekvat sätt som möjligt vid insamling av olika källor. Äkthet har uppnåtts genom en ständigt pågående kritisk granskning. Kriteriet tidssamband har vi haft i åtanke när vi valt ut exempelvis

vetenskapliga artiklar och då använt oss av de senast publicerade. Emellertid är två artiklar daterade kring millennieskiftet, men då lejonparten av artiklarna utgörs av senare material ansåg vi inte att dess datering kunna skapa några tvivel. Kriteriet oberoende har beaktats så till vida att vi inte funnit tecken på manipulation eller beroende vid granskning av källor. Granskningen gav heller ingen anledning till ifrågasättande av kriteriet tendensfrihet eftersom vi inte fann att använd data skulle kunna gynna någon personligen.

## 2.5 Forskningsetik

Enligt Bryman och Bell (2017) finns det forskningsetiska aspekter man måste beakta vid en studie, dessa är kraven på:

- *Information*, där undersökningspersoner ska ha all information kring studiens syfte samt hur den ska komma att utföras.
- *Samtycke*, studiens deltagare ska vara medvetna om att medverkandet är frivilligt och att de när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande.
- *Konfidentialitet och anonymitet*, insamlade uppgifter kring undersökningspersoner ska hanteras med sekretess.
- *Nyttjande*, insamlade uppgifter om deltagare får inte användas i andra ändamål än för studiens syfte.

Därtill måste man ta hänsyn till *Falska förespeglningar* som innebär att forskare inte ska ge intervjupersoner vilseledande information. Deltagarna får heller inte skadas på något sätt av undersökningen (Bryman & Bell 2017). För att kunna säkerställa att studien uppfyllde etiska krav har undersökningspersoner fått information om studiens syfte och utförande. De informerades om ett frivilligt deltagande och rätten att avbryta. Insamlade uppgifter har därtill behandlats med största möjliga konfidentialitet. När studien var slutförd raderades allt inspelat material från dess deltagare, vilket förhindrade användning av det i andra ändamål. Eftersom vissa deltagare ville vara anonyma har samtliga anonymiserats i vår uppsats. Genom att vi tog hänsyn till ovan angivna krav under studien kan vi borga för att ingen deltagare kan ha kommit till skada.

### 3. Teoretisk referensram

*Uppsatsens tredje kapitel redogör för belöningsystemet, dess syfte, hur det kan utformas på ett effektivt sätt och problem förknippade med belöningsystem. Vidare presenteras agentteorin och teorier om målkongruens. Kapitlet tar upp tidigare forskning som är relevant för ämnet och avslutas med en teoretisk modell.*

---

#### 3.1 Val av teorier

Vi har valt att dela in teoridelen i tre olika grupper vilka är: belöningsystem, agentteori samt målkongruens. Vi vill kunna svara på vilka faktorer som påverkar belöningsystemets utformning, samt hur och varför, därtill om belöningsystemet leder till målkongruens mellan företagsledare och medarbetare. Vi anser att teorier om belöningsystemet syfte och utformning, effektiva belöningar och problem med belöningsystem kan hjälpa oss att besvara vår första forskningsfråga. Därtill är en genomgång av olika typer av belöningar betydelsefull, vilka är: finansiella, icke-finansiella, grupp- och individbaserade belöningar. Detta eftersom belöningsystemet utformas med olika typer av belöningar och behöver preciseras. För att svara på den andra forskningsfrågan kommer agentteorin och teorier om målkongruens utgöra ett komplement till ovan nämnda teorier.

#### 3.2 Belöningsystemet

##### 3.2.1 Belöningsystemets syfte

Det huvudsakliga syftet med belöningsystemet är enligt Nilsson och Olve (2015) att öka organisationens värde till följd av att rekrytera, informera, motivera och behålla duktiga medarbetare alternativt att skapa en kostnadsstruktur av rörlig karaktär. *Rekrytera* innebär hur organisationen ska formas. Beroende på hur belöningsystemet utformas kommer organisationen locka till sig olika slags medarbetare. Belöningsystemet *informerar* genom att förmedla på vilka grunder belöningar delas ut. Medarbetarna får förståelse för vad organisationen anser vara viktigt och som därmed belönas. *Behålla medarbetare och dess engagemang* är av stort intresse för organisationer. Belöningsystemet kan bidra till detta genom att dela ut belöningar som upplevs rättvisa av medarbetarna, vilket kan förhindra missnöje från att börja gro. Belöningsystemet *motiverar* eftersom medarbetarna vill belönas och därför bemödar sig för nå målen som krävs för att belönas. *Rörlig kostnadsstruktur* innebär att belöningar delas ut beroende på företagets resultat. I goda tider delas högre belöningar ut än

i sämre vilket kan leda till att medarbetarna delvis tar över organisationens finansiella risk (Nilsson & Olve 2015). Förutom ovan nämnda syften är även belöningsystemet till för att *inspirera* både ledare och medarbetare i sitt arbete och därmed sprida inspiration och kreativitet till andra inom organisationen. Att vara inspirerad kan vara lika viktigt som att jobba hårt och belöningsystem kan främja inspiration (Anthony et al. 2014). Belöningsystemets beskrivs av andra forskare som det verktyg som får medarbetarnas egna intressen att falla i linje med organisationens intressen (Merchant & Van der Stede 2007).

### **3.2.2 Finansiella och icke-finansiella belöningar**

#### *Finansiella belöningar*

Belöningsystemet innehåller i moderna organisationer två huvudsakliga kategorier, och dessa är finansiella och icke-finansiella belöningar (Chiang & Birtch 2012). Finansiella belöningar kan bestå av bonus, löneökning, pensionsavsättningar, vinstdelning (Nilsson & Olve 2015). Andra finansiella belöningar kan handla om betald ledighet (Lu et al. 2016) eller att medarbetarna erbjuds aktier i företaget (Anthony et al. 2014). Löneökning endast är en liten del av lönen men det till trots av betydande värde då den är regelbundet återkommande (Merchant & Van der Stede 2007). Grundlön är en finansiell belöning som ofta bortses från, men med en skälig grundlön anser sig medarbetare många gånger uppskattade (Anthony et al. 2014). Å andra sidan menar Arvidsson (2005) att det finns anledning att ställa sig frågande till om lönen i sig är ett incitament för arbete, då den betalas ut innan prestationen är utförd. Fortsättningsvis förhåller vi oss till individuell lönesättning som en finansiell belöning, men att lön samt löneökning enligt kollektivavtal inte är det eftersom det är en förutsättning för arbete.

#### *Icke-finansiella belöningar*

Finansiella belöningar har gamla anor, men med ökat tryck på organisationer att hålla nere kostnader har användningen av icke-finansiella belöningar ökat (Chiang & Birtch 2012). Icke-finansiella belöningar kan bestå av förändringar av arbetets innehåll, resor, utrustning eller utökade befogenheter. Icke-finansiella belöningar kan höja medarbetares motivation på kort sikt, och på lång sikt om belöningen är uppskattad då den kommer bli ihågkommen och återges till andra. Man bör beakta medarbetares hela livssituation då exempelvis en belöning i form av resor till någon som hellre spenderar tid med familj och vänner kan upplevas som en tidskrävande börda, medan en annan som gärna spenderar sin fritid med kollegor och chefer upplever det som en belöning (Nilsson & Olve 2015). Andra forskare nämner erkännande,

omväxlande arbetsuppgifter samt utbildnings- och utvecklingsmöjligheter som icke-finansiella belöningar (Chiang & Birtch 2012). Icke-finansiella belöningar har ett affektionsvärde och kan för medarbetaren symbolisera stor uppskattning, till en för organisationen låg kostnad, som med till exempel ett finare kontor (Nilsson & Olve 2015).

### **3.2.3 Individuella- och gruppbaseade belöningar**

#### *Individuella belöningar*

Individer kan belönas med monetära medel för att ha presterat något eller i syfte att få den anställda att utvecklas (Kerrin & Oliver 2002). Det är många som tror på monetära belöningar och utformar belöningsystemet därefter, detta för att motivationen antas kunna bli bättre med sådana belöningar och vid högre ersättning leda till bättre prestationer (Markov & Ford 2011). Belöningar är till för att få individen att jobba mer effektivt och kan vara i form utav både pengar, erkännande och befordran. Dessa belöningar behövs för att få den anställda att jobba i linje med organisationen (Arvidsson 2005). Thorpe och Homan (2000) menar att individuella belöningar som bonusar kan ges ut för att skapa bättre samarbeten i gruppen. Individuella belöningar är oftast kopplade till inre och yttre motivation menar Nilsson och Olve (2015). När ett arbete känns intressant eller rätt drivs man av en inre motivation, denna motivation kan enbart infinna sig om arbetet innehar denna potential. Den yttre motivationen är mer saklig och innebär att man gör något för att få en belöning, här gäller det att någon annan ser vad man gör och är villig att belöna insatsen. Det krävs också att det finns resurser för att kunna dela ut belöningen. Belöningar som kan kopplas till den inre motivationen är exempelvis de som berör exempelvis individens position, här kan man belöna genom befordran och detta är en typ av bekräftelse för individens goda insatser. Befordran har två sidor, den kan både vara direkt- och indirekt motiverande. Personen blir befördrad, vilket är att få en belöning, samtidigt som individen kan uppleva att dennes prestationer blivit sedda och därmed uppskattade (Nilsson & Olve 2015).

#### *Gruppbaseade belöningar*

Att belöna gruppens prestation är en sorts belöning som främjar gruppens samarbete. Gruppbaseade belöningsystem kan ha effekten att motivera både indirekt och direkt. Indirekt effekt uppnås genom att få en grupp att tala om belöningen och prestationsmålen som är av gemensam karaktär. Tanken är att kunna öka trivseln, få gruppen att bli enad och eventuellt kunna få medarbetarna att stärka banden sinsemellan. Detta kan skapas genom att exempelvis organisera tävlingar där personalen tillsammans måste samarbeta för att uppnå det uppsatta

målet (Nilsson & Olve 2015). Gruppbaseade belöningar kan också uppmuntra medarbetare med goda erfarenheter att träna upp nyanställda på arbetsplatsen (Merchant & Van der Stede 2007). När en gruppmedlem anstränger sig extra för att uppnå gruppens gemensamma mål är det ett tecken på en direkt effekt av belöningsystems utformning. Vid mätning av gruppbaseade belöningar kan man titta på den enskilda individen, men man bör också se hur individerna i gruppen påverkar varandra. En gruppbasead belöning kan nämligen få en effekt av att anställda påverkar varandra att prestera bättre (Nilsson & Olve 2015). Park och Melamed (2015) har forskat kring hur stabilitet i belöningsystemet påverkar en grupps engagemang på ett amerikanskt universitet. Enligt deras forskning blir det kostsamt om belöningsystemet är instabilt då det påverkar gruppens engagemang negativt. Ett stabilt belöningsystem innebär att faktiska belöningar ges ut när det förväntas och belöningarna ges ut konsekvent. De menar också att belöningarna bör utvecklas över tid för att de ska upplevas som rättvisa, då man jämför belöningar med de som tidigare delats ut.

Det finns dock vissa risker med gruppbaseade belöningar, nämligen ”free-rider-effekten”. Den effekten innebär att individer åker snålskjuts på andras prestationer. Den andra risken innebär att medarbetare känner att deras egna engagemang inte räcker till då andra inte anstränger sig tillräckligt. Detta får till följd att det kan uppstå missnöje, snarare än något som är menat för ökad motivation (Nilsson & Olve 2015). Dock påstår Merchant och Van der Stede (2007) att en direkt och stark motivationseffekt är svårt att få igenom med gruppbaseade belöningar. De menar, för att belöningar ska vara direkt motiverande måste individen kunna påverka utfallet, vilket blir svårt när det handlar om gruppens gemensamma prestation. De menar också att det blir svårt att kunna mäta en individs enskilda prestation i förhållande till gruppen. Barnes et al. (2011) understryker också att gruppbaseade belöningar, där alla får en och samma belöning, kan påverka den egna individens insats att bidra mindre då det är gruppen man belönar och inte individens egna prestationer.

### **3.2.4 Effektiva belöningar**

SMART är en akronym som står för: Specific, Meaningful, Achievable, Reliable och Timely. De fem olika nyckelkriterierna bör användas vid utformning av belöningsystemet och detta för att skapa ett effektivt sådant menar Wilson (1995). Om belöningsystemet är *specific* vet medarbetarna vad de bör göra för att nå organisationens uppsatta mål. Här ska det tydligt framgå vilken insats företaget kräver av medarbetarna för att uppnå önskat resultat. Ett belöningsystem som är *meaningful* innebär att medarbetare känner uppskattning för belöningen då den är



personlig. Kriteriet *achievable* betyder att uppsatta mål ska vara upprättade efter en svårighetsgrad som medarbetaren kan kontrollera och därmed nå. Detta gör att medarbetaren kan arbeta effektivt, vilket kan hämmas om målet är satt för högt. För att belöningsystemet ska kunna definieras som *reliable* måste syftet och dess utformning överensstämja. Man bör beakta att belöningar utformas på ett kostnadseffektivt sätt, samt att de leder till önskat resultat. Att belöningsystemet är *timely* innebär att belöningen ges ut i rätt tid, vilket medverkar till att medarbetaren vet vad den belönas för. Om så inte skulle vara fallet, kan det bli svårt för medarbetaren att se någon koppling mellan prestation och belöning (Wilson 1995).

Ett effektivt belöningsystem säkerställer att de fördelar det skänker är som minst i nivå med de fördelar som andra organisationer åtnjuter som har en annan utformning av belöningsystemet (Macintosh & Quattrone 2010). För att belöningar ska uppnå sin fulla kapacitet bör det inte dröja för länge mellan handlingen som ska belönas och att belöningen delas ut (Anthony et al. 2014). Andra aspekter att ta hänsyn till är att det för medarbetarna måste finnas en konsekvent koppling mellan prestation och belöning, en känsla av upplevd rättvisa inom gruppen som belönas samt att medarbetare anser målen vara viktiga och möjliga att uppnå (Nilsson & Olve 2015). Anställda med utbildning besitter kunskap som arbetsgivare vill åt. För att arbetsgivaren ska kunna dra nytta av deras kunskapskapital måste ett belöningsystem utformas därefter. Finansiella belöningar är en vanlig belöningsform för att se till att individer ökar sina prestationer, men att de skulle fungera på varenda anställningskategori är tveksamt. Om medarbetare besitter goda kunskaper kommer de med sannolikhet att vilja ha belöningar som går hand i hand med deras intressen (Markova & Ford 2011).

### **3.2.5 Belöningsystemets utformning**

Om man erbjuder sina medarbetare belöningsystem som är rättvisa, rimliga och regelbundna ökar chanserna att begåvade medarbetare stannar i organisationen. Det ideala belöningsystemet innehåller både finansiella och icke-finansiella belöningar som stämmer överens med medarbetarnas preferenser (Pregolato, Bussin & Schlechter 2017). Å andra sidan finns det andra som anser att det inte finns något belöningsystem som passar alla organisationer, utan detta måste justeras efter de unika behov varje organisation har (Stredwick 2000). Man bör utforma belöningsystem efter organisationers olika förutsättningar för att kunna erhålla dess fördelar, menar Smitt et al. (2002). Det är viktigt att tänka igenom sitt belöningsystem för att få medarbetarna att dra åt samma håll som företaget och att använda sig av flera olika belöningar kan vara effektivt. Det är sannolikt att medarbetare finner sin arbetsplats attraktiv om den

erbjuder icke-finansiella belöningar som en del av belöningsystemet Drury (2016). Personlig utveckling, befordran och balans mellan privat- och arbetsliv är aspekter som har stor påverkan på om medarbetare kommer uppskatta belöningsystemet i fråga (Schlechter, Thompson & Bussin 2015). Hur medarbetare uppfattar belöningsystemet påverkar relationen de har till företaget. Om medarbetare upplever belöningsystemet som orättvist utformat kommer det att vara kontraproduktivt. Det är avgörande att de som utformar belöningsystemet lyckas integrera medarbetares prestationer med företagets mål. Om medarbetare inte engageras fyller inte belöningsystemet sin funktion och är därmed bara en kostnad eller slöseri med tid (Smitt et al. 2002). För att medarbetare ska motiveras av utdelade belöningar är det viktigt att belöningsystemet är omväxlande. Om belöningar delas ut på slentrianmässiga grunder riskerar medarbetare att börja ta dem för givet. Uteblivna belöningar kan då bli något som medarbetare reagerar negativt på vilket kan leda till destruktiva attityder. För att motverka detta kan belöningsystemet användas under kortare perioder för att på så sätt påvisa vilka mål som är viktigast för stunden (Nilsson & Olve 2015).

När man utformar sitt belöningsystem finns det enligt Child (2015) sex kriterier man bör ta hänsyn till för att organisationer ska kunna nå sina mål, och dessa är: *Attraktion och bibehållande av värdefull personal*, medarbetare måste vara lockade av att arbeta för organisationen och tillfreds med de belöningar som delas ut för att inte byta arbetsgivare. *Förutsägbarhet av beteende*, belöningarna som delas ut ska bidra till att medarbetarna pålitligt utför sina arbetsuppgifter konsekvent och på en rimlig nivå. *Den extra procenten*, belöningsystemet ska uppmuntra medarbetare att prestera över den genomsnittliga prestationen. Denna extra procent ska engagera medarbetare bortom pålitlighet. *Flexibilitet*, dagens rådande förutsättningar tvingar organisationer att vara flexibla när det kommer till hur man jobbar och vad man gör. Därför bör medarbetare uppmuntras att bredda sina kunskaper för att klara av andra arbetsuppgifter samt jobba över organisationens gränser. *Innovation*, för att organisationen ska hålla sig uppdaterad och kunna utvecklas bör belöningsystemet uppmuntra dess medlemmar att komma med, och argumentera för, förbättringsförslag. *Inkorporera belöningsystemet med organisationers struktur*, de fem ovan nämnda kriterierna handlar om hur organisationers belöningsystem bör uppmuntra medarbetare att bete sig. Det sjätte innefattar organisationens struktur. Belöningar, framförallt av finansiell karaktär, ska stämma överens med organisationens hierarki. Genom att utvärdera medarbetares kompetens, kunskap och ansvar samt till vilken grad det bidrar till organisationen fastställs belöningar efter förekomst (Child 2015).

Kornelakis (2018) har med hjälp av Hofstedes kulturdimensioner undersökt varför belönings-system misslyckas i olika länder och kommer fram till att: det är ett för stort fokus på aktieägarvärdet, belöningsystem anpassas inte efter den kulturella kontext det utövas i, man tar inte hänsyn till medarbetares syn på saken. Vi tolkar detta som att ledarens *förståelse* för det sammanhang man befinner sig i spelar in i utformningen av belöningsystemet. Huruvida denne besitter kunskaper om verksamhetens operativa nivå påverkar om belöningsystemet blir samstämmigt med medarbetares önskemål eller ej.

### 3.2.6 Problem med belöningsystem

Belöningsystemen har i svenska medier kritiserats för att ge företagsledare orimligt stora bonusar. Det riskerar att ge ett, för många ledare och medarbetare, uppskattat styrmedel en negativ klang (Nilsson & Olve 2015). Hur företagsledare belönas är ett ämne som intresserar allmänheten stort, även utanför Sverige (Anthony et al. 2014). Belöningsystem är förknippade med en rad problem. För det *första* motiveras medarbetare av olika saker och dessa kan ha flera olika arbetsuppgifter som de utför med varierad grad av engagemang. Denna variation kan göra det svårt för organisationen att bedöma hur belöningar kommer att uppfattas (Nilsson & Olve 2015). Belöningsystem som delar ut standardiserade finansiella belöningar riskerar att försämra medarbetares prestationer (Arvidsson 2005). Organisationer som inte lyckas matcha belöningar man delar ut med medarbetarnas belöningspreferenser riskerar att förlora sina viktigaste medarbetare (Watson och Wyatt 2007/2008). För det *andra* har belöningsystemet inverkan på flera dimensioner av organisationen. Bland annat påverkas organisationens kostnadsstruktur och medarbetarnas upplevda känsla av rättvisa i förhållande till hur andra medarbetare belönas (Nilsson & Olve 2015). Beroende på hur medarbetarna upplever att de belönas rättvist i förhållande till sina insatser, kommer de att justera sina prestationer därefter (Thibault Landry et al. 2017). För det *tredje* är prestationsbedömning komplicerat. De flesta medarbetare i en organisation har flera arbetsuppgifter som tillsammans ger ett värde större än summan av dess delar. Arbetsuppgifterna kan i vissa fall vara svåra att värdera separat, därför måste helheten av medarbetares insatser fungera som beslutsunderlag för belöning (Nilsson & Olve 2015). För det *fyjärde* kan stress uppstå när medarbetare strävar efter att belönas, vilket begränsar deras kognitiva förmåga då uppmärksamheten flyttas från uppgiften till belöningen. Detta är ett problem för organisationer som tillämpar prestationsbaserad lön. Medarbetare kan där känna sig omyndigförklarade eller att deras goda vilja ifrågasätts vilket försämrar deras prestationer (Nilsson & Olve 2015).

### 3.3 Agentteorin

Agentteorin går ända tillbaka till 1932 då distinktionen mellan ägande och styrande växte fram och agentteorin behandlar de komplikationer som därav uppkom. Denna separation ledde fram till bekymret hur ägare kunde säkerställa att företagsledare agerade i enlighet med ägarnas intressen (Anthony et al. 2014).

En principal-agent-relation uppstår när en sida, exempelvis en företagsledning (principalen), anlitar en annan, medarbetare (agenten), för att utföra en uppgift. På samma sätt kan principalen vara ägaren och agenten vara företagsledningen. (Anthony et al. 2014). Vanligtvis anlitar man någon som besitter kunskaper man själv saknar och därmed kan intressekonflikter uppstå (Nilsson & Olve 2015). I och med detta överlåter principalen beslutsfattandet till agenten och utmaningen blir att motivera agenterna till att bete sig så som principalen själv hade gjort om det var denne som själv skulle utföra uppgiften (Anthony et al. 2014).

Agentteorin vilar på sex grundläggande antaganden. Det *första* är att principalens framgång är beroende av agentens prestation och därav ställer denne krav på agenten. Det *andra* innebär att det existerar en informationsasymmetri där agenten besitter kunskaper eller färdigheter som principalen saknar. Detta utgör ett hinder för att principalen själv ska utföra uppgiften. Det *tredje* handlar om det finns en intressekonflikt mellan agenten och principalen. Agenten antas vilja maximera sin betalning till en minimal insats medan principalen antas vilja komma undan till lägsta möjliga kostnad eller högsta möjliga avkastning. Det *fjärde* gäller att kontrakt mellan principal och agent görs på principalens initiativ som också sätter villkoren däri, vilka agenten antingen godkänner eller avböjer. Det *femte* går ut på att både principalen och agenten känner till grunderna i uppgiften som agenten ska utföra. Trots att principalen kan ha svårt att övervaka agentens insats antas principalen kunna förstå vilka insatser som lett fram till resultaten. Det *sjätte* och sista antagandet innebär att principalen genom ett kontrakt innehållandes belöningar till agenten maximerar dennes prestation. På så sätt erhåller principalen största möjliga insats från agenten (Quinn 2011).

Det finns ett samband mellan agentteorin och belöningsystem då belöningar är ett sätt att få agenten att agera enligt principalens önskan (Nilsson & Olve 2015). En tanke i agentteorin består av att principaler och agenter har avvikande preferenser eller mål. En annan position agentteorin intar är att alla, både principaler och agenter, agerar utifrån vad som för dem är mest

gynnsamt. Genom att skapa incitament för agenter och/ eller övervaka deras handlingar kan dessa avvikelser minska. Att justera medarbetares (agents) intressen i linje med ledningens (principalers) benämns *målkongruens* (Anthony et al. 2014).

För att reducera avvikande intressen kan principalen använda sig av belöningar för att uppnå målkongruens. Är agentens belöningar beroende av företagets framgång har denne ett större incitament att bidra till företagets välstånd. Därför bör principalen utforma belöningar som understödjer en utveckling i den riktningen. Ett annat sätt att minska avvikande intressen påverkar verksamheten negativt är att övervaka agenter och därigenom begränsa deras handlingsutrymme. Övervakning lämpar sig bäst när agenten har tydligt definierade arbetsuppgifter. När arbetsuppgifter är svårdefinierade eller besvärliga att övervaka kan belöningar vara en bättre metod för att kunna uppnå målkongruens (Anthony et al. 2014). Kritik som har riktats mot agentteorin innehåller invändningar mot dess grundläggande antaganden. Mer konkret kritiserar antagandet att människor i alla lägen är rationella och alltid agerar utifrån egen vinning. Vålgörenhet hade inte existerat om så var fallet (Anthony et al. 2014).

### 3.4 Målkongruens

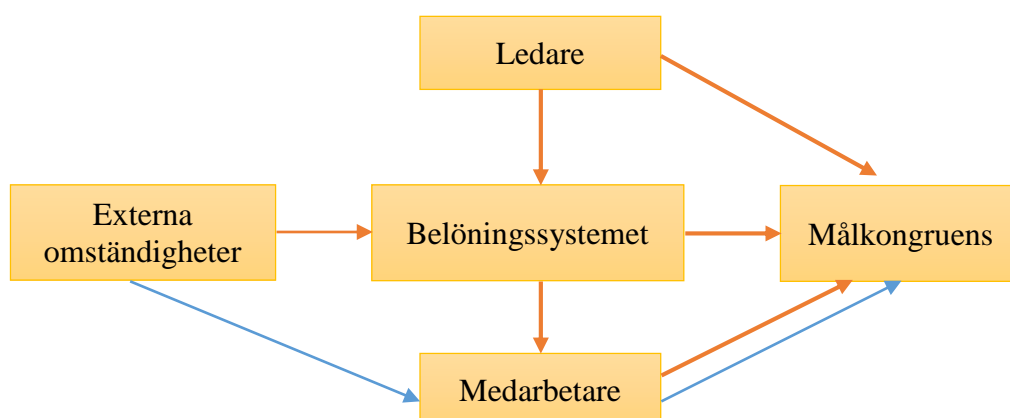
Anthony et al. (2014) menar att målkongruens innebär att målen hos organisationens medlemmar ska överensstämma med organisationens mål, i den utsträckning det är möjligt. Vidare menar författarna att mål högre upp i organisationer ofta är abstrakta, långsiktiga och av finansiell karaktär. Därför måste de översättas i mer greppbara, kortsiktiga och operationella termer för att kunna göra sig gällande även i organisationers lägre nivåer. Både ledare och medarbetare måste jobba i linje med organisationens mål vilket innebär att hela organisationen, med alla dess avdelningar, måste dela målbild. Detta kan vara svårt och ju större organisationen är desto svårare blir det. Målkongruens kan uppnås genom belöningsystem men också med hjälp av värderingar och företagskultur (Anthony et al. 2014).

Målkongruens förhindras när ledare i organisationer fattar beslut baserat på vad som för dem är mest gynnsamt och när detta inte överensstämmer med organisationens bästa (Macintosh & Quattrone 2010). När medarbetare upplever en hög överensstämmelse mellan sina egna mål och andra medarbetares, men framför allt ledares, mål är det mer sannolikt att de ägnar sig åt aktiviteter gynnsamma för organisationen. Samtidigt undviks skadliga aktiviteter som kan hämma organisationens framgång. När medarbetare och ledare delar målbild får medarbetare

en större förståelse för vikten av olika mål vilket minskar osäkerhet och ökar medarbetares bidrag till organisationens övergripande mål (Bouckennooghe et al. 2015).

Med en kvantitativ metod har Ding et al. (2017) studerat målkongruens hos 20 kanadensiska bankkontor där man delar på resurser som service och försäljning och där samspelet mellan avdelningarna är väsentligt. Författarna kommer bland annat fram till att målkongruens inom organisationen underlättar budgetering. Att anställda, företagsledning och själva organisationen kommer att dra gemensamma fördelar av att mäta graden av målkongruens inom organisationen är ett annat resultat. Liksom att medarbetare som delar organisationens målbild motiveras att jobba mot att nå organisationens strategiska mål vilket är gynnsamt för organisationen. De Clercq et al. (2014) har också använt sig av en kvantitativ metod när de i Ukraina studerat fyra olika IT-företag och hur arbetsengagemang och emotionell intelligens påverkar målkongruens. Resultat från forskningen visar att beroende på hur väl medarbetarnas mål stämmer överens med sin närmsta chefs mål, hur starkt arbetsengagemang de känner samt deras förmåga att erkänna och kontrollera sina känslor kommer graden av målkongruens att variera. Därför menar vi att en undersökning med en kvalitativ metod som undersöker målkongruens behövs. En undersökning som dessutom fokuserar på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och detta i Sverige.

### 3.5 Teoretisk modell



Figur 1: Väg till målkongruens

Vi finner tydliga samband i den teoretiska referensramen och den utformade modellen kommer att hjälpa oss att analysera det empiriska materialet. Belöningssystem kan bidra till målkongruens mellan ledare och medarbetare vilket i sin tur förhindrar den problematik agentteorin menar finnas mellan principaler och agenter. Vi har tagit fram en modell utifrån den teoretiska referensramen, vilken sedan applicerats på det empiriska materialet. Modellen har skapats för att på ett mer tillgängligt och förståeligt sätt kunna använda de teoretiska antagandena på empirin, likt ett par teoretiska glasögon. I analysdelen har vi valt att även inkludera referenser från den teoretiska referensramen för att tydligt förankra modellen. Modellen används alltså för att kunna förklara hur olika faktorer påverkar utformningen av belöningssystem och hur detta sedan leder till målkongruens mellan ledare och medarbetare. Varken modellen eller uppsatsen avser att förklara eventuell hotellkedjas mål och hur det kan påverka medarbetare, utan syftar till att undersöka hur ledare och medarbetares mål överensstämmer.

Vår modell börjar med “ledaren” och “externa omständigheter”. Ledaren är en av de avgörande beståndsdelarna i belöningssystemets utformning. Ledaren kan utifrån sina erfarenheter, förståelse och visioner skapa ett belöningssystem som har för avsikt att uppfylla denna vision. Exempelvis kan ledaren ha som vision att skapa en sammanhållning bland sina medarbetare för att förbättra deras prestationer. Ledaren kan därmed utforma ett belöningssystem som exempelvis bygger på tävling och poängsättning. De “externa faktorerna” är också centrala i belöningssystemets utformning, och står till stor del utanför ledarens påverkan. Det kan exempelvis röra sig om hotellets placering, vilket ledaren inte kan påverka utan bara förhålla sig till. Om hotellet till exempel är placerat i en stad finns det ett större utbud av aktiviteter att kunna gruppmissigt belöna med, än om det istället ligger längs en motorväg mellan två orter.

Belöningssystemet ska efter dess utformning appliceras på medarbetarna. Om vi bygger vidare på exemplet om sammanhållning. Om exempelvis ledarens vision om att skapa sammanhållning mellan medarbetarna genom tävling istället skapade större osämja bland medarbetarna kan det bli svårare att uppnå målkongruens. Om ledaren istället använt sig av gruppbaseade belöningar skulle möjligtvis medarbetarna i större utsträckning känt sammanhållning i gruppen. Emellertid kan externa omständigheter utanför belöningssystemet påverka medarbetare vilket i sin tur kan leda till målkongruens, varför linjer finns dragna däremellan. Det kan handla om att gäster ger uppskattad feedback, vilket inte har något med belöningssystemet att göra. Effekten kan här påverka medarbetarna till att vilja göra ännu mer av det som bidrar till hotellens bästa.

## 4. Empiri

*I uppsatsens fjärde del presenteras det insamlade materialet från de semistrukturerade intervjuerna. Kapitlet inleds med en presentation av respondenterna. Sedan redovisas varje hotell separat med ledarens följt av medarbetarens svar på frågor som rör bland annat belöningsystemets utformning och målkongruens. Då vissa respondenter önskade vara anonyma har vi valt att ge samtliga respondenter och hotell fingerade namn. Utförliga företagsbeskrivningar utelämnas av hänsyn till detta.*

---

### 4.1 Presentation av respondenter

Uppsatsens empiriska underlag hämtas från intervjuer med ledare och medarbetare från fyra hotell i Kalmar. På Hotell A är vår första respondent Mika sedan 15 år anställd som hotelldirektör. Hon ansvarar för att driva hotellet åt kedjan det tillhör. Vår andra respondent, Charlie, har varit anställd på Hotell A i 25 år och har varierande arbetsuppgifter som receptionist och administrativa housekeeping-uppgifter. På hotell B har vår tredje respondent, Kim, varit hotellchef sedan 7 år tillbaka. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter består av schemaläggning, anställa personal, hon följer upp priser och håller en tät dialog med receptionen för att kunna säkerställa gästnöjdheten. Över sig har hon en platschef. Alex, den fjärde respondenten, har jobbat på Hotell B i 11 år och är sedan några månader tillbaka vikarierande bokningsansvarig där hon ansvarar för konferenser och gruppbokningar. Vanligtvis arbetar hon i hotellets reception. Respondent fem, Robin, driver sedan ett och ett halvt år tillbaka Hotell C där han arbetar som hotelldirektör. Han har ansvar över hotellets ekonomi, personaltrivsel och att verksamheten följer rådande lagar och regler. Vår sjätte respondent, Hanna, har varit anställd på Hotell C i 25 år och är receptionist och ansvarar för gruppbokningar. Respondent sju kallar vi för Håkan och han har sedan 8 år tillbaka drivit Hotell D i rollen som hotelldirektör. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter består av att vara driva hotellet men eftersom hotellet är lite mindre än sina konkurrenter och inte tillhör någon kedja intar han också roller som administratör, säljare, personalchef och diskare om det behövs. Respondent åtta, Lina, har varit anställd av Hotell D i 8 år och jobbar som receptionschef där hon utför administrativa uppgifter.

### 4.2 Hotell A

#### 4.2.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning

Hotell A arbetar med belöningsystem för att hotellets budget ska nås. Om denna nås belönas personalen och om hela kedjan når de övergripande målen belönas det ytterligare. I kedjan



Hotell A tillhör avgör alla hotelldirektörer själva hur de utformar sina belöningsystem. När Mika började sin tjänst hade hotellet inga avdelningschefer förutom kökschefen. Man hade en ordermottagningskultur snarare än en säljkultur i receptionen. Hon upplevde hotellet som oorganiserat och kunde identifiera många brister. Mika visste åt vilket håll hon ville föra hotellet men förstod också att det var en lång väg att gå. Man kunde inte redan i det skedet börja prata med personalen om att bli ett av kedjans bästa hotell utan var tvungen att lägga grunden först. Mika menar att företagets *affärsidé, mål och värderingar* avgjorde belöningsystemets utformning. För att lyckas förbättra hotellet var hon beroende av att få med alla medarbetare och strategiska mål kombinerades med morötter. Hon menar att man i grunden måste vara tydlig med arbetsbeskrivningar och vad som förväntas av medarbetarna. Vidare förklarar hon att man måste ställa sig själv frågor och sedan utforma belöningsystemet därefter.

*”Vill man vara ett av kedjans topphotell, hur gör man då? Då måste man exempelvis vara bäst på klagomålshantering. Då ger jag personalen mandat att lösa detta”.* - Mika, 2018-12-13.

Hon menar att man oavbrutet måste utvärdera sig själv för att kunna leverera en högklassig tjänst och säger att hotellet två gånger per år gör nulägesanalyser på alla avdelningar för att identifiera områden och aktiviteter som kan förbättras. För att kunna nå målen och få det sista lyftet är belöningar och morötter viktiga, och dessa behöver inte alltid vara stora men för personalen blir de stora och uppskattade.

*”Belöningsystemet är först och främst utformat efter målen och svarar på frågor som: hur ska vi kunna nå våra mål och hur ska vi belöna personalen för att få med dem på tåget? Man arbetar efter sina förutsättningar, lägger sin grund, belönar och blommar ut.”* - Mika, 2018-12-13.

#### **4.2.2 Belöningsystem hos Hotell A**

En finansiell belöning på Hotell A kommer från Mikas beslut att dela med sig av sin bonus till avdelningscheferna. När personalen i receptionen gör en säljinsats som vid rumsuppgradering får de 10 procent av försäljningen. En annan är individuell lönesättning och denna gäller samtliga medarbetare. Mer än så menar Mika att hon inte kan göra finansiellt för personalen.

*”Vill man ta mer ansvar så syns det på lönen också. Inte bara avtalsenliga löner som gäller alla. Varför ska jag ge alla lika mycket när någon vill mycket mer, tar mer ansvar och gör det bra? Då tycker jag det ska synas i kuvertet. Det är viktigt!”* - Mika, 2018-12-13.

De icke-finansiella är desto fler till antalet. Alla medarbetare får samma medlemskort som medlemmar i hotellets kundklubb får. Mika beskriver kortet som mycket förmånligt och som en morot i sig att komma åt. Kortet är laddat med rabatter på allt från charterresor till elavtal. Dessutom får personalen bo nästan gratis på kedjans alla hotell genom att använda ihoptjänade eller insatta poäng. Därtill kan man dela med sig av frinätter till familj och vänner. Medarbetarna på Hotell A har dessutom möjlighet att påverka antalet poäng deras kort har genom den dagliga mätningen av gästnöjdheten. Företaget ber gäster att recensera sin vistelse och om någon medarbetare får en positiv recension och omnämns vid namn eller går att identifiera på annat sätt får denne 1000 poäng (p). En frinatt kostar mellan 7500 p och 25000 p beroende på hotell och tillfälle. Detta menar Mika dels ger medarbetare en morot och dels ger dem möjlighet att samla nya intryck som är positivt för hotellet. Hon säger att det finns en acceptans i gruppen kring detta och att alla är medvetna om att de har chans att möta gästen överallt i hotellet. Alla har förutsättningar att göra ett bra intryck och det gäller att vara kreativ trots att vissa avdelningar har tätare kundkontakt. På medlemskortet görs en insättning vid varje födelsedag, 5000 p för fastanställd personal och 2000 p för deltidsanställd personal. Fyller man jämnt får man 10000 p.

Hotellkedjan har enligt Mika årligen en gala som arrangeras i Globen eller Tele2 Arena där kedjans alla hotell finns representerade. På galan kan hotellet vinna priser baserat på bland annat gästnöjdhet, budgetuppfyllelse, medarbetarindex etc. Det bjuds på middagar och boende samt underhållning i form av internationella artister eller föredrag av gästföreläsare. Två av kedjans medarbetare har chansen att dela på det stora priset ”Årets medarbetare”, ett pris som förutom äran innebär 50.000 kr vardera. Varje hotell nominerar sin kandidat som avdelningarna röstat fram. Att bli hotellets kandidat är enligt Mika ett stort erkännande som motiverar personalen. Alla medarbetare kan inte följa med på galan men den för många positiva saker med sig hem som att personalen pratar om sina upplevelser. Det blir något att prata om och Mika försöker se till att alla medarbetare får åka med någon gång, även om vissa väljer att avstå då de hellre spenderar sin lediga tid med familjen.

Andra icke-finansiella belöningar består av ansvars- och karriärmöjligheter. Mika menar att om man tar ansvar och visar vilja finns stora möjligheter att utvecklas. Det kan vara allt från att ta över ansvaret för brandsäkerhets- eller miljöarbete till att driva ett hotell själv. Hon säger att det märks om personalen vill ta ansvar och då får de också möjligheten. Personalen har också mandat att lösa gästers problem och de uppskattar ansvaret. Sedan ägnar sig hotellet åt gruppaktiviteter som middag och underhållning eller så går de på mer frekvent återkommande

aktiviteter som afterwork ihop som betalas av företaget. Man delar ut julklappar och har julletteri. Medarbetarna som hamnar topp tre i antal utdelade poäng på medlemskortet uppmärksammas och får extra belöningar. Detta menar Mika kan sporra övriga medarbetare att försöka samla ihop fler poäng nästa år. Vid bra resultat delar Mika ut extra poäng till sina medarbetare. Hon poängterar dock att det inte får bli slentrian och att belöningarna bara kommer när de förtjänas.

#### **4.2.3 Ledarens syn på målkongruens**

För att få medarbetarnas intressen i linje med företagets belyser Mika att moroten att kunna tjäna de 1000 poängen vid omnämmande i gästrecensionerna har spelat en avgörande roll. Mika menar att hon annars inte skulle få medarbetarna att fokusera på vad gästen tycker och tänker. Hon säger att ledare inte kan förmedla gästens upplevelse utan att medarbetarna själva läser om det i recensionen. Det uppstår ett engagemang kring poängen och en gemensam strävan efter att göra gästernas besök så lyckade som möjligt.

*”Hade inte moroten funnits att kunna tjäna 1000 poäng skulle inte medarbetarna läsa gästnöjdhetsrapporten.” - Mika, 2018-12-13.*

Utöver möjligheten att tjäna in poäng förklarar Mika att hennes närvaro i driften spelar in. Hon menar att man som ledare måste visa vägen och inte bara prata. På grund av organisatoriska förändringar bortom hennes kontroll har hon på sistone dock kommit en bit längre från driften men menar att hon har skolat sina avdelningschefer att vara synliga och coachande. Medarbetare behöver bli uppmärksammade och sedda, även vid prestationer som inte är av exceptionell karaktär, förklarar Mika.

#### **4.2.4 Belöningssystemet ur ett medarbetarperspektiv**

Charlie uppger att hotellet ägnar sig åt tävlingar både hotellvis och inom kedjan. Dessa upplever dock Charlie svåra att hinna med och att större hotell med mer personal har lättare att hinna med sådana aktiviteter.

*”På ett litet hotell med en hög beläggning prioriterar man det dagliga, det ska bli gjort, annars kan jag inte gå hem. Nu är det tävling igen men det hinner jag ändå inte. Tidsbrist.” - Charlie, 2018-12-13.*

Charlie berättar att han har lite för många arbetsuppgifter, men något som han gått med då han fått en högre månadslön. Han säger att han biter ihop mer på grund av den och att löneökningen får honom att bli motiverad. Charlie menar att yngre medarbetare triggas mer av belöningar än vad han själv gör. Han menar att han har varit där så länge och har en stark plikt känsla som inte påverkas av belöningar.

*”Visst är det roligt med belöningar men jag personligen hade gjort lika bra jobb ändå. Moroten kanske inte är tillräckligt hög.”* - Charlie, 2018-12-13.

Teamet växer samman genom gruppaktiviteter. Banden blir starkare genom aktiviteterna. Vidare berömmar både hotelldirektören och avdelningschefer medarbetare om de kämpat sig igenom en tuff dag. Att bli sedd är viktigt och vid lugnare dagar får medarbetare prova på andra avdelningars arbetsuppgifter vilket Charlie ser både som en belöning och ett sätt att företaget ökar den totala kompetensen. Vissa medarbetare jobbar över avdelningarna och dagar städpersonalen har väldigt hög arbetsbelastning kan receptions- eller kökspersonalen hjälpa till med exempelvis bäddning, menar Charlie som lägger till att även detta ökar teamkänslan och förståelsen för varandras situation.

*”Att städa hotellrum varje dag... Igår blev det lite tid över, gå å röj i ett förråd och plocka iordning det som ni vill, ni vet ju det är ni som är där. Då blev de glada, då fick de ansvar att lösa problemet som de visade upp och jag berömde. Då sken ju de upp.”* - Charlie, 2018-12-13.

Charlie upplever att han gärna hade sett individuella prestationer belönas mer, att inte belöna gruppens prestationer hela tiden med undantag för poängen man kan tjäna in individuellt. Vidare förklarar han att det förmodligen är ett sätt att undvika konflikter och upplever att konflikträdslan är ett problem. Han skulle vilja se gruppaktiviteter med tätare intervall, nu är det en stor gruppaktivitet för hela personalen en gång per år. De yngre medarbetarna uppskattar möjligheten att få gå på afterwork ihop men Charlie anser att det inte finns något motsvarande som passar de äldre i arbetsstyrkan. Charlie efterlyser större variation på icke-finansiella belöningar och menar att det kan vara så enkelt som att gå och bowla ihop.

Charlie upplever medlemskortet som mycket positivt och speciellt att man kan dela med sig av hotellnätter till familj och vänner. Kedjan är väldigt bra att jobba för säger Charlie och det finns stora möjligheter att klättra i karriären. Är man beredd att flytta är det lätt att få nya, högre

positioner fortsätter han. Många som har jobbat på Hotell A är nu hotelldirektörer på andra hotell i kedjan.

#### **4.2.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv**

Charlie menar att gästnöjdhetsrapporterna som man varje dag går igenom tillsammans gör att företagets mål blir ett med de anställdas. Enkäterna skickas ut till alla gäster efter deras besök om de har angivit en mailadress i samband med sin bokning, enkäten skickas ut högst var tredje månad per gäst. Han säger att det blir en givande diskussion med öppna kort och problem kan åtgärdas effektivt. Däremot kan känslor av orättvisa uppstå bland personalen eftersom vissa avdelningar har lättare att samla poäng än andra. Emellertid har de varit relativt förskonade från konflikter då alla medarbetare känner till förutsättningarna och genom sitt agerande kan samla poäng genom att till exempel laga en god middag, lösa problem åt gästen eller på något annat sätt utmärka sig, säger Charlie. Vidare förklarar han att systemet är motiverande och medarbetarna vill komma åt poäng och således frinätter på kedjans alla hotell som medlemskortet innebär. Hotellens belöningar, och främst möjligheten att kunna tjäna in poäng, resulterar i en engagerad personal som hela tiden strävar efter att göra det lilla extra.

Charlie säger att hotelldirektörens engagemang i driften är för lågt och hade behövt öka. Som det är nu ses inte alla prestationer och personal som varit anställda länge uppmuntras inte att förbättra sitt arbete utan gör som de alltid gjort. Nu är de också vana vid att ha fria tyglar så om någon skulle börja lägga sig i arbetet skulle man eventuellt kunna känna sig övervakad, menar Charlie.

*”Jag känner att direktörens engagemang i driften är för låg och gruppen hade känt mycket högre motivation om hotelldirektören hade visat mer intresse för det dagliga arbetet.”* - Charlie, 2018-12-13.

Prestationer uppmärksammas men det skulle kunna bli bättre, säger Charlie, som också skulle vilja se fler möten och bli uppdaterad oftare om hur företaget ligger till mot målen. Han upplever att företagets mål förmedlas mindre bra, att man borde prata om det oftare och med andra termer så alla förstår. Charlie efterlyser fler möten och tydligare information.

Charlie säger att personalen har ansvar och mandat att själva fatta beslut vid problemlösning vilket får medarbetare att känna sig betrodda och viktiga. Hotelldirektören litar på personalen och respekterar deras beslut om de så skulle skänka bort hotellrum för att lösa ett problem så

länge de har en bra förklaring menar Charlie. Charlie säger att teamkänslan är väldigt stark på hotellet. Själv har han inga sjukdagar och gör alltid sitt bästa. Detta förklarar han antingen beror på att han är sådan som person eller att det är ett härligt gäng på arbetsplatsen. Tidigare hade hotellet problem med provisionshanteringen som var ostrukturerad. Detta tog Charlie tag i och strukturerade upp vilket berömdes inför övriga anställda. Då känner man sig glad och stolt menar Charlie.

## 4.3 Hotell B

### 4.3.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning

Det huvudsakliga syftet med belöningsystemet är att kunna få medarbetarna att känna att det är en del av företaget. Kim vill att medarbetarna ska ha roligt på jobbet för att också kunna smitta av sin positiva energi på gästerna.

*”Medarbetaren ska känna sig behövd, medarbetaren ska också känna sig tillfreds, glad, nöjd på jobbet. De ska också kunna känna att man kan komma till jobbet och veta vad som krävs av mig och mer eller mindre bara komma in genom dörren och känna glädje.”* - Kim, 2018-12-12.

När man utformar belöningsystemet menar Kim att det har med faktorer som ekonomiska förutsättningar att göra. Hade hon haft en större budget skulle de kunnat göra fler och större aktiviteter tillsammans. Ekonomin sätter därmed gränser för hur man kan utforma vissa typer av belöningar samt hur ofta, hon säger:

*”Det är klart att vi har mycket att säga till om, vi som avdelningschefer, sedan är det klart att vår platschef har det sista ordet om hur vi jobbar här. Är det så att det är kopplat till någon typ av ekonomisk fråga eller något liknande som kanske, ja låt säga jag kan inte komma och säga, nu ska receptionen och house-keeping åka iväg på en övernattandekonferens med middag. Det kan jag inte säga, det kan inte hon heller godkänna.”* - Kim, 2018-12-12.

En ytterligare faktor som påverkar menar Kim ligger hos själva ledaren, där hon förklarar att varje ledare är olika personligheter, hon menar att det är upp till var och en som ledare. I och med det är det också en avgörande faktor vid utformningen av belöningsystemet. Kim menar att det är viktigt att det inte blir för mycket av individuella eller gruppbaseade belöningar, det måste vara rättvist fördelat och detta för att finna en jämn balans. Om det blir för mycket gruppbaseade belöningar kan det bli för opersonligt och individen ses på så vis inte. Kim menar att det är viktigt att både belöna gruppen som individen och detta för att undvika rivalitet. Hon

menar även att branschen i sig påverkar: *”jag är helt övertygad om att det ser annorlunda ut inom andra branscher.”* Kim menar att branschen kräver ett fungerande teamwork, hon säger: *”Vi måste jobba tillsammans för att kunna lyckas.”* Det som också påverkar är att det är ett litet hotell som ägs av en privat ägare som styr vad man får och inte får göra.

#### **4.3.2 Belöningssystem hos Hotell B**

Hotell B har både individuella- och gruppbaseade belöningar. Gruppbaseade belöningar består huvudsakligen av gemensamma aktiviteter där möte och middag ingår, dessa tillställningar brukar tillhandahållas på Hotell B. Att aktiviteterna sker på hotellet är också ett sätt att få medarbetarna att kunna testa på maten och servicen som finns där menar Kim.

*”Det är viktigt att vi premierar den personen som kanske har gjort något alldeles extra eller så, och det tycker jag också att vi försöker göra.”* - Kim, 2018-12-12.

Kim vill att dessa personer ska känna att deras extra insatser blir sedda, hon försöker ge det hon kan även om det inte alltid betyder att det blir jättemycket, det kan vara att Hotell B bjuder på en frukost. För Kim är det viktigt att personer som ger det lilla extra också får en typ av belöning. Hon jobbar tätt tillsammans med sina medarbetare för att se och vara delaktig i den operativa verksamheten. Där ser hon deras engagemang och hon tror att delaktigheten är något som får en positiv effekt på medarbetares prestationer. Utvecklingsmöjligheter och en stigande karriär finns också i och med att de ingår i en kedja som har fler hotell i Sverige och utomlands. Visar man intresse är detta något som kan erbjudas inom Hotell B. Ytterligare belöningar som kan ges till individen är utökat ansvar och här menar Kim att det är upp till henne att kunna se till att rätt person har rätt arbetsuppgift, detta för att också få en positiv spiral i arbetet.

*”Det är väldigt svårt, jag vet inte om det kan tolkas som en belöning eller inte för det kan också vara en belastning att få ett ansvar tilldelat sig, men ansvar tycker jag är något som är positivt.”*  
- Kim, 2018-12-12.

Säljtävlingar där man kan vinna en övernattnig eller gratis frukost är också något som man arrangerar på Hotell B, och då främst under sommarsäsongerna. Tävlingarna kan ha olika karaktär. En variant kan vara att sälja så många garageplatser som möjligt eller att få kunder att uppgradera sina rum. Den medarbetare som sålt flest vinner ett slutgiltigt pris i slutet av säsongen, dessa typer av belöningar är också mätbara säger Kim. Att använda sig utav säljtävlingar kan både ha effekten att upplevas som peppande, men likväl upplevas som

stressande. Kim menar att det är individuellt hur det påverkar prestationerna i arbetet. Kim menar också att hon försöker att jobba med stämningen på arbetsplatsen genom att se medarbetarna, hälsa, fråga hur de mår och försöka skratta lite på arbetet, Kim tycker det är viktigt att jobba med enkla medel och vara lyhörd.

#### **4.3.3 Ledarens syn på målkongruens**

För att få medarbetarna engagerade och jobba i linje med företagets mål tillhandahåller man möten. Där informerar man om ekonomiska resultat och jämför med föregående år, det är ett sätt att se till att medarbetarna på Hotell B får en inblick i verksamheten. Mötena är också ett tillfälle för Kim och medarbetarna att tillsammans kunna samtala kring hur man väljer att arbeta och vad som händer på hotellet. Mötena ser hon till att man samtalar kring viktiga aspekter som att respektera varandra.

*”Man behöver inte älska varandra, men man måste respektera varandra för den man är.”*  
- Kim, 2018-12-12.

Hon fortsätter och menar att respekt också innefattar att man inte lämnar över någon börda till någon annan för att man själv inte orkar och detta är något som de samtalar kring på mötena. Ett annat sätt att få personalen att öka försäljningen är att arrangera olika säljtävlingar, detta bidrar till att prestationerna ökar. Det är många som peppas av sådana konkreta mål. Samtidigt menar hon att det ibland kanske kan ge vissa negativa effekter på gruppen, medan det är positivt för ekonomin.

*”Man får prioritera, och sedan handlar det också om att jag ska jobba med det på rätt sätt. Att jag ska peppa, inspirera på rätt sätt för att vi inte ska hamna i det läget där det påverkar gruppen negativt, utan att det får den positiva effekten vi vill ha.”* - Kim, 2018-12-12.

#### **4.3.4 Belöningsystemet ur ett medarbetarperspektiv**

På hotellet anordnas personalfester, de bjuder på tillställningar med mat och dryck och organiserar aktiviteter, dessa sker både på och utanför hotellet. Gruppaktiviteter tycker Alex skapar en bättre sammanhållning. Hon tycker att ledningen är givmild och menar att dessa olika belöningar inte behöver vara fler än vad de har idag. Hon berättar om sommaren som varit, vilket var en mycket bra sådan. Alla i hela hotellet hade presterat på topp och som tack hade alla medarbetare fått tårta.



*”Hon sätter upp lappar så alla ser det, hon uppskattar verkligen vårt engagemang och det är kul att läsa sådana lappar.” - Alex, 2018-12-12.*

Alex tycker det är positivt med sådana enkla medel, som lappar, det är något alla kan se och är något som värdesätts. Samtidigt tror hon att vissa prestationer är knepigare att lägga märke till, och då om man räknar till en individs enskilda prestation.

*”Det är svårt skulle jag säga, just mäta prestationen, det är mer om man visar upp att man är kreativ och vill någonting, har idéer så det syns, man jag tror det är svårt att mäta. Man kan jobba mycket i det tysta och göra ett bra jobb.” - Alex, 2018-12-12.*

Alex säger att det som går att mäta är när det anordnas säljtävlingar. Försäljning är något som syns eftersom det går att se hur mycket försäljning man gjort varje dag berättar hon. Hon tycker att säljtävlingarna skapar motivation som bidrar till merförsäljning. Att det skulle vara ökad motivation till att spegla hela prestationen tycker hon dock inte, men det är en del av en helhet och att försöka vinna är något Alex peppas av.

#### **4.3.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv**

Målen som Hotell B har tycker Alex inte är jättetydliga, det är något man måste läsa sig till och finns tillgängliga till dem som är intresserade. Målen är generella för hela kedjan och när man tittar på olika mål som finns för snittpris, hur restaurangen går, antal arbetade timmar kan det vara svårläst, menar Alex. När vi frågar hur Alex uppmuntras till att göra ett bra arbete förklarar hon att gästerna är det viktigaste att få nöjda och glada, hon vill kunna ge så bra service som möjligt. Alex är en person som tycker att det är viktigt att både hon och företaget utvecklas. Detta gör att hon hela tiden strävar efter att utföra ett så bra arbete som möjligt. När Alex kommer med nya idéer får hon mycket uppskattning, men detta har inte alltid varit en självklarhet. Hon har väldigt nära kontakt med sin chef men det är ingen övervakning. Prestationer har mycket med ledningen och chefskapet att göra menar hon. Tidigare har hon haft chefer som enbart ser det som är fel vilket bidrog till att hon kände en mindre lust att komma till arbetet.

*”Vår nuvarande chef tar emot alla idéer med öppna armar, sedan kanske man inte genomför alla, men hon lyssnar i alla fall och så har det inte varit alla de åren jag jobbat. Jag skulle säga att det beror på vad man har för ledning vad man får för feedback.” - Alex, 2018-12-12.*

Det är viktigt att kunna få sin röst hörd och hon har aldrig känt att det är tråkigt att gå till jobbet med den nuvarande platschefen.

*”Jag typ längtar till att gå till jobbet för att göra ett så bra jobb som möjligt, det är kul att vara på jobbet.”* - Alex, 2018-12-12.

När Alex blev erbjuden sin nuvarande tjänst som boknings- och gruppansvarig blev det som ett steg upp i karriären. Hon säger att hon känner att cheferna litar på hennes förmåga att klara av arbetsuppgifterna då det kräver mer ansvar. Att kunna få utökat ansvar och få en högre befattning inom Hotell B kan vara dock svårt.

*”Det är inte jättelätt att byta avdelning, eller jo, visst i servisen och sådär kan man ju hoppa in när man vill och det gjorde jag en lördag. Men just inom hotelldelen så är det inte så lätt, utan det är om någon slutar.”* - Alex, 2018-12-12.

Hon berättar att hon själv har fått ligga i för att fått ett utökat ansvar, vilket hon också anser vara ett måste om man vill utvecklas. I vanliga fall brukar hon stå i receptionen men har under en liten tid tillbaka fått ta ansvar för bokningar, konferens och grupper då platsen är ledig på grund av mammaledighet. Hon tycker det är kul att få göra något annorlunda.

## 4.4 Hotell C

### 4.4.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning

Robin säger att belöningsystemet utformas godtyckligt av honom, och att i kedjan hotellet tillhör får alla hotellchefer själva utforma belöningsystemet utifrån vad de anser rymmas i budgeten. Är gästnöjdheten hög menar Robin att det blir belöningar för att uppmuntra och motivera personalen till ett fortsatt gott arbete. Om budgeten nås belönas gruppen vidare, detta är en förutsättning för belöning. Han menar att det är viktigt att belöna gruppmissigt för annars kan avundsjuka frodas. Robin säger att han tror på belöningar av ekonomisk karaktär och att det skapar engagemang.

*”Jag tror på ekonomiska belöningar, det triggas folk. Punkt slut och de som säger något annat har fel för du vill alltid ha mer i din plånbok. Så enkelt är det. Sen är det så svårt att mäta. Det är lätt för den som säljer något konkret som i receptionen. För att det ska bli rättvist för mig, hur ska köksmästaren, städet eller vaktmästaren ha en chans att få en bonus?”* - Robin, 2018-12-11.

Vidare förklarar han att det är lätt att mäta prestationer hos medarbetare som har uppgifter vilka innebär att sälja produkter, eller tjänster som gruppbokningar, konferenser, rumsuppgaderingar eller garageplatser. Men andra medarbetare skulle då inte ha en chans att kunna belönas rättvist. Deras prestationer är svårare att mäta men nog så viktiga och därför avstår han från att användning av individuella belöningar. Skulle Robin belöna städpersonalen efter exempelvis antal städade rum skulle det riskera att jobbet utfördes slarvigt. Robin menar att belöningar i branschen är svårutformade och detta grundar sig i att många personer är delaktiga i förmedlingen av tjänsterna de erbjuder. Man arbetar som ett team och belönas som ett team, förklarar Robin.

*”För mig som hotellchef handlar det om att vara så noggrann som möjligt när jag skriver min budget och min prognos. Uppfyller vi detta, säljer vi fler rum, hinner vi städa, är gästnöjdheten hög. Om allt detta är bra är det bara upp till mig att hitta på saker att gruppmissigt belöna. Annars blir det avundsjuka och då spelar det ingen roll. Vi måste vara ett.”* - Robin, 2018-12-11.

#### **4.4.2 Belöningsystem hos Hotell C**

Robin beskriver att företaget inte arbetar med finansiella belöningar nedåt i organisationen. Grundlön och löneökning ser inte Robin som belöningar, dessa får alla via avtal. Robin menar att det som ska belönas är det som för företaget framåt. Egna initiativ och prestationer utöver det vanliga ska uppmuntras och premieras.

*”Varför ska du få belöning? Du och jag kommer överens om anställning. Det här är dina arbetsuppgifter och vi kommer överens om en lön. När ska du då ha belöning? I min värld är det när man gör något utöver det vanliga. Som om du påkallar ett problem, kommer på en lösning och genomför det. Här är du berättigad en belöning tycker jag för du tar ju företaget framåt.”* - Robin, 2018-12-11.

Det är svårt att motivera och identifiera prestationer som rättfärdigar individuella belöningar, menar Robin. Däremot jobbar man med icke-finansiella belöningar, som kan bestå av internutbildningsprogram dit han som chef kan skicka potentiella ledare. Utbildningen ges vartannat år och syftar till att utveckla potentialen hos medarbetare vid sex fyradagars-tillfällen. Han beskriver programmet som framgångsrikt där den senaste kullen resulterade i nio hotellchefer av fjorton deltagare. Vidare menar han att han själv berättar för medarbetarna att

programmet finns men att medarbetarna själva måste visa att de vill delta och utveckla sin potential.

*”Jag försöker uppmuntra till att om man hittar en utbildning där du själv känner att du vill utveckla dig och du tycker att det kan tillföra ditt arbete någonting och hotellet i synnerhet. Då promotar jag det.”* - Robin, 2018-12-11.

Robin uppger att han erbjuder sin personal biljetter till olika tillställningar genom sponsoravtal med till exempel sportklubbar och teatrar. Alla i personalen får ta del av dessa belöningar och frågan ställs via mail. Andra icke-finansiella belöningar Hotell C ägnar sig åt är feedback, uppmärksammande, karriärsutveckling. I september fick alla medarbetare en weekendbag som tack för en fantastisk sommar. Gruppmissiga belöningar kan vara att hela personalstyrkan bjuds på tårta eller fikar tillsammans. Man har även middagar utanför hotellet tillsammans. Robin menar ett problem med gruppaktiviteter är att inte alla kan följa med då någon alltid måste jobba. Hotellets lojalitetsprogram innebär att alla medarbetare får bo och äta till medarbetarpriser på den internationella koncernens alla enheter.

Kopplingen mellan prestation och belöning är tydlig enligt Robin. Alla får belöningarna, alla uppskattar dem och alla vet varför de får dem, för ett bra utfört jobb. Upplevd orättvisa motarbetar Robin genom att alla belönas lika. Han menar att han inte kan isolera och belöna avdelningar på grund av dess skiftande förutsättningar. För att motivera sina belöningar inför sin personal menar han att man ska stålsätta sig och tydligt motivera sina val. Väljer man att jobba i branschen ska man brinna för yrket och ha leendet samt ha viljan att jobba när alla andra är lediga, menar Robin. Han tycker att belöningssystemet uppfyller sitt syfte men att man får vara försiktig eftersom det skapar förväntningar på utdelning av belöningar även i sämre tider då de kanske inte förtjänas.

#### **4.4.3 Ledarens syn på målkongruens**

För att få sin personal att jobba efter företagets mål och visioner menar Robin att tydliga arbetsbeskrivningar förklarar vad som förväntas av medarbetare. Han använder sig inte uttalat utav belöningssystem för att uppnå målkongruens men säger också att man aldrig kan få för många klappar på axeln. Robin tror på delaktighet och deltar gärna själv i driften. Han uppger att han ibland diskar iförd kostym och att detta ses av medarbetare vilket han hoppas ska få andra att kunna hjälpa till över avdelningar. Han tror det har en positiv effekt på alla i personalen

som ser det. Robin förklarar att genom att han är lyhörd och uppdaterad på vad som händer i branschen skänks en trygghet till medarbetare.

*”Min dröm är att anställa den som vill ha mitt jobb. Hela tricket med att vara en bra chef är att se till att ha medarbetare som är bättre än en själv. Världens enklaste formel. Mitt jobb är att se till att ni har det så bra som möjligt. Jag förser er med de grejer ni behöver så ni kan utföra era arbetsuppgifter. Lyckas jag med detta kommer jag aldrig ha några bekymmer.”* - Robin, 2018-12-11.

För att mäta personalens trivsel använder sig Hotell C av medarbetarundersökningar två gånger per år. Detta sker på alla koncernens hotell och består av frågor där medarbetare får bedöma huruvida de har redskapen att utföra sitt arbete eller om de har chansen att utvecklas i sin nuvarande position. Robin menar att detta är ett viktigt verktyg för att identifiera problemområden och kunna förbättra verksamheten och hålla personalen engagerad.

Företagets mål förmedlas varierande till medarbetare beroende på hur mycket varje individ vill ha reda på menar Robin. Man går igenom företagets resultat varje månad vid budgetgenomgången där han försöker förmedla vad företaget ska uppnå. Han belyser att de är ett team och att alla måste bidra men att medarbetare har olika förutsättningar när det kommer till förståelse av målen.

#### **4.4.4 Belöningssystemet ur ett medarbetarperspektiv**

Enligt Hanna ägnar sig inte Hotell C åt några finansiella belöningar men detta är något hon gärna skulle se, speciellt om personalen har gjort bra insatser som gynnat företaget. Däremot delas det ut icke-finansiella belöningar som personalaktiviteter, julklappar, och förmåner genom hotellkedjans lojalitetsprogram. Hanna säger att företaget är lyhört och lyssnar på sina medarbetare ifall de vill prova på nya arbetsuppgifter eller byta avdelning.

Hanna menar att hon i det dagliga arbetet uppmuntras av både kollegor och ledare. De är alla beroende av varandra och måste förstå varandra för att kunna göra ett bra jobb. Hon förklarar att alla avdelningar som deltar i tjänsteproduktionen är lika viktiga för gästens helhetsupplevelse och därför måste stöttas och få feedback.

*”Jag bokar alla grupper och lovar dem att det ska bli bra när de kommer hit, sen är jag otroligt beroende av att mina kollegor gör sin del. Hela kedjan måste fungera.”* - Hanna, 2018-12-11.

Stämningen blir bättre av feedback och man blir uppbackad vid problem, säger Hanna. Man får det stöd om man behöver vilket får medarbetare att bli lojala och känna sig trygga. Hanna menar att det är roligt att gå till en arbetsplats där man får feedback och stöd om man behöver. Belöningar påverkar inte hur väl arbetet utförs utan man vill göra ett bra jobb oavsett enligt Hanna. Vidare uppger Hanna att hon tycker belöningsystemet fungerar bra men att det också varierar mellan medarbetare. Vissa vill ha mer och en del vill kanske uppmärksammas oftare än andra. Andra vet om att de har gjort ett bra jobb och behöver inte höra det, menar Hanna. Hon säger att hur man upplever belöningsystemet är högst personligt, att vissa nöjer sig med visad uppskattning och att andra säkert vill ha belöningar de kan ta på. Eftersom tjänsteproduktionen alltid innehåller flera medarbetare kan man inte dela ut individuella belöningar och att belöningar som delas ut kan inte vara personliga, säger Hanna. Man kan enligt Hanna inte mäta enskilda prestationer utan det är helheten som måste fungera och bedömas. På hotellet bedömer, eller mäter, man inte individuella prestationer men däremot uppmärksammas det om någon gör något bra.

*”Belöningarna måste vara ganska generella. Från att en gäst till exempel ringer så är ju sällan jag med hela vägen. Jag kanske gör bokningen men sedan tar någon annan emot dem på plats. Flera tar hand om dem på plats och ser till att det är städlat och de syns inte så mycket, man ser till att det är tvättat. De som jobbar kanske säljer på dem saker. Att gästen är nöjd kanske inte jag ska belönas för, jag gjorde det första. Det är så otroligt många inblandade så därför har vi inget ekonomiskt belöningsystem.”* - Hanna, 2018-12-11.

Varje år samlas medarbetare från kedjans alla hotell där de nominerar årets servicemedarbetare. Gästen ser inte vem som städlat, lagat maten eller fixat med konferensfikat. Hotellet är duktiga på att medarbetare från alla avdelningar får ta del av uppmärksamheten under dessa träffar, förklarar Hanna. Detta är ett tillfälle där alla uppmärksammas och det tycker Hanna är jättebra för alla avdelningar gör lika viktiga insatser även om de syns olika mycket.

#### **4.4.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv**

Hanna menar att hotellets mål är att ha nöjda gäster och att ge dem en så bra totalupplevelse av vistelsen som möjligt. Hon tycker att målen förmedlas mycket tydligt och är nåbara. Hotellchefen är väldigt delaktig i driften menar Hanna, och detta ökar hennes och hennes kollegors prestationer. Förutom att själv delta så sitter chefen i närheten ser och hör vad som pågår i den operativa verksamheten och detta tycker Hanna är mycket positivt.

*”För att vara en bra chef tycker jag att man måste vara delaktig, men sedan måste såklart någon sitta och ha ett övergripande ansvar. Men man kommer aldrig få en bra verksamhet om man inte själv deltar i den.”* - Hanna, 2018-12-11.

Hotell C gör medarbetarundersökningar två gånger per år där medarbetarna får berätta hur de upplever sin arbetsplats och arbetsuppgifter. Hanna tycker det är väldigt bra att företaget jobbar efter den och följer upp de brister som kommer fram i undersökningen. Dessa undersökningar går sedan igenom mer grundligt på individuella utvecklingssamtal där alla medarbetare har chansen att förbättra sin arbetssituation, menar Hanna.

## 4.5 Hotell D

### 4.5.1 Det som avgjort belöningsystemets utformning

Håkan förklarar att när Hotell D jobbar med belöningsystem så är han den högsta instansen. Hotellets styrelse ställer krav på Håkan att tjäna en viss summa och hur han gör det är upp till honom. Han förklarar att om hotellet når budgeten så får han, fastighetsägaren och personalen dela på en summa pengar. Till personalen har Håkan förmedlat att om de når sina ekonomiska mål kommer alla att belönas och då har alla medarbetare incitament att göra sitt bästa för att företaget ska nå framgång. Hotellet har korta hierarkiska avstånd och Håkan är ofta delaktig i driften. Han menar att beslutsfattandet går snabbt och att medarbetare gärna får komma med förslag på belöningar. Eftersom hotellet inte tillhör någon kedja menar han att de är mer fria och oberoende vid utformningen av belöningsystemet. Han menar att ägarstrukturen, företagets storlek, ekonomiska förhållanden och om man ingår i en kedja eller inte påverkar belöningsystemets utformning.

*”En kedja är styrd från ett huvudkontor att alla hotell oavsett om det är på landsorten eller i storstan ska ha samma frukost, dessa badrumsartiklar och så vidare. Varje gång problem uppkommer ska det upp till en styrelse eller ledning som ska besluta om man får lov att utföra något. Ett hotell som inte ingår i någon kedja fattar beslut mycket snabbare.”* - Håkan, 2018-12-21.

Håkan menar att det är svårt att belöna individuellt i branschen eftersom arbetsuppgifterna är skiftande och man ofta arbetar över gränserna. Han uppger också att mätningen är ett problem då det finns många parametrar som spelar in om man ska bedöma prestationer. Exempelvis kan städare bli avbrutna i sitt arbete av gäster och om man då mäter antal städade rum i timmen kan det bli både missvisande och uppmuntra till slarvigare städning. Personalen har även roterande

arbetscheman så att kunna mäta individuella prestationer blir därför väldigt svårt menar Håkan. Receptionspersonalen å andra sidan, de har mer kundkontakt och fler möjligheter att lyckas med merförsäljning eller andra beteenden som skulle kunna belönas. Därför har Håkan valt att fokusera på gruppen. Håkan säger att det är viktigt att få med alla, gruppen måste engageras för att hotellets tjänster ska kunna levereras på ett så bra sätt som möjligt. Emellertid skulle han kunna belöna individuellt om han ville då han vet hur lång tid vissa arbetsuppgifter tar men menar att han personligen inte tycker det är ett bra system. Om han skulle göra det skulle missnöje och frågor om rättvisa kunna uppstå och personalen skulle tvista om vem som ska göra vad som har mest gynnsamma förutsättningar för belöning. Branschens låga vinstmarginaler gör det svårt att dela ut stora finansiella bonusar. Även om Hotell D ligger högt över genomsnittet är ändå avkastningen låg jämfört med andra branscher, förklarar Håkan.

#### **4.5.2 Belöningsystem hos Hotell D**

Alla nya medarbetare avlönas enligt avtal men prestationer och kompetenser som sticker ut uppmärksammas och lönesättning sker i sådana fall individuellt, förklarar Håkan. Hotell D delar också ut finansiella belöningar om vissa mål nås. Om hotellet uppnår sin budget får samtliga medarbetare runt 6000 kr i bonus på januarilönen. Icke-finansiella belöningar som Hotell D delar ut består av att man går på julbord tillsammans där personalen får välja restaurang, personalen får då och då biobiljetter, alla medarbetare får en julklapp samt innan och efter sommaren har man aktiviteter eller fester. Festen efter sommarsäsongen brukar vara den stora och fungera som ett tack till fastanställd personal för utfört arbete där man antingen åker till ägarens sommarhus i Frankrike eller till anläggningar som Ronneby Brunn. Håkan lyssnar på personalens åsikter. Restaurangpersonalen ville exempelvis ha en kontantfri miljö och Håkan såg till att det blev så. Korta beslutsvägar ger personalen möjlighet att påverka sin arbetsmiljö vilket är något Håkan tror de uppskattar.

*”Jag har den filosofin att medarbetarna kan sina arbetsuppgifter mycket bättre än vad jag kan. Jag lyssnar med hjärtat och plånboken men jag vet att det de säger antagligen är rätt för de ser vad som pågår.”* - Håkan, 2018-12-21.

Personalens insatser uppmärksammas och Håkan ger dem feedback och visar uppskattning. Han anförtroar sin personal med ansvar och tror på deras förmågor. Därtill uppmanar han sin personal att visa varandra uppskattning och har till exempel sagt att alla medarbetare ska berömma bra prestationer till tio av sina kollegor. Han menar att genom att berömma den goda maten eller den noggranna städningen uppmuntras personalen att fortsätta utföra ett bra arbete



och förbli motiverade.

#### **4.5.3 Ledarens syn på målkongruens**

Håkan menar att storytelling hjälper honom att få medarbetare att dra åt samma håll som företaget. Genom att förmedla ägarnas mål och hur det kommer att belönas menar han att medarbetarna inspireras att dela företagets målbild. Han menar att det är viktigt att få personalen att förstå varför han fattar vissa beslut. Målen och information om hur man ligger till mot budget sätts även upp där personalen har möten där alla medarbetare kan ta del av informationen. Detta menar Håkan också hjälper till att engagera personalen.

*”Jag har hängt upp budget, fjolårets och årets resultat så att varje medarbetare som är intresserad kan gå in och se hur vi ligger till. Det innebär att all personal är delaktig i hur bolaget går.”* - Håkan, 2018-12-21.

Håkan menar att eftersom hotellet når sin budget varje år och därmed delar ut bonusen på 6000 kr till alla medarbetare har den tappat lite av sin motiverande funktion. Det är nu något som alla förväntar sig och han upplever att personalen inte sporras av den lika mycket som i början utan snarare förväntar sig och räknar med bonusen. Därför måste man vara uppfinningsrik och hitta nya sätt att motivera personalen att jobba i linje med företagets intressen. Han har därför låtit medarbetarna själva avgöra ifall de fortsättningsvis vill ha bonusen utbetald i monetära medel eller om pengarna ska läggas på personlig utveckling eller exempelvis fler resor ihop. Personalen ansåg dock att de ville fortsätta få finansiell belöning. Håkan valde att låta personalen besluta om frågan, men tror inte att bonusen längre uppfyller sitt syfte men menar att det är långt ifrån unikt och att uttrycket om nyhetens behag förklarar saken. Däremot kan han inte sluta med att dela ut bonusen då det skulle uppfattas som en bestraffning.

Håkan förklarar att en nackdel med att inte tillhöra en kedja är att han inte kan erbjuda sin personal möjligheter att klättra speciellt mycket i organisationen. Större kedjor har möjligheter att skicka sin personal på fler utbildningar och erbjuda dem andra positioner på andra orter. Håkan menar att det blir avgörande att få sin personal att trivas och uppskatta sina arbetsförhållanden trots dessa begränsningar. Därför låter han personalen prova på arbetsuppgifter mellan avdelningarna för att alla ska få göra det dom vill, men att det ibland blir svårt eftersom inte alla kan utföra samma arbetsuppgifter.

#### 4.5.4 Belöningssystemet ur ett medarbetarperspektiv

Lina berättar att företaget både har finansiella- och icke finansiella belöningar. Den ekonomiska biten är att de får bonusar och andra belöningar som är mjukare är att gruppen har gemensamma middagar och olika aktiviteter som bowling, sommarfest och ibland någon höstfest. Grupp-baserade belöningar tycker hon påverkar gruppen positivt, Lina säger:

*”Det är positivt eftersom man bygger ett team, och det är väldigt viktigt i den här branschen. Men just det att alla avdelningar måste fungera tillsammans, även fast man kanske inte jobbar med varandra så mycket när vi väl är här.. men har man då förståelse för varandra på ett privat plan är det oftast lite lättare på jobbet också.”* - Lina, 2018-12-21.

Sedan berättar Lina att man försöker uppmuntra varandra på jobbet, ge feedback och komma ihåg småsaker som kan visa att man lägger märke till varandra. Hon tycker att det betyder mycket att man visar denna uppskattning för varandra. Detta är något som chefen också gör, han delar ut biobiljetter när någon gjort något utöver det vanliga och någon har även fått gå på en privat middag. Hon har själv blivit uppskattad för hårt arbete med nytt bokningssystem som krävde dubbelarbete. Chefen gav då en biobiljett som tack för att det gått så snabbt och smidigt, säger Lina. Hon tycker dock att det kan vara svårt att avgöra om huruvida någon gjort något utöver det vanliga då de förväntas göra det mesta på Hotell D, det är också olika svårt att mäta olika typer av prestationer:

*”Försäljning är lätta att mäta. Andra saker som vem har varit trevligast eller gjort det lilla extra, man kanske jobbar själv på kvällen. Det är mer siffror som är lätta att se”* - Lina, 2018-12-21.

Beroende på vilken avdelning man jobbar på kan det se lite annorlunda ut. Jobbar man på städavdelningen kan det vara svårare att utmärka sig. Lina menar att de alltid gör ett bra jobb och att det kan bli svårt för dem att kunna göra det där lilla extra som hon kan göra i receptionen, de har inte lika mycket egna insatser att bolla med, berättar Lina.

Eftersom hotellet är litet är det svårt att komma högre i position och det finns få karriärmöjligheter. Det är heller inte lätt att kunna bli rekommenderad till ett annat hotell då de inte tillhör en kedja. Men inom hotellet byter man ibland arbetsområden, städet och restaurangen är två områden som hoppar lite, berättar Lina. Är någon är sjuk kan någon alltid hjälpa till på något sätt, genom att byta lakan eller hjälpa till i frukosten. Svårare blir det att kunna få hjälp i

receptionen då det kräver lite mer kunskap om bokningssystem. Lina tycker det är bra att jobba över avdelningarna och säger:

*”Det är bra att rulla på uppgifterna så man får förståelse för det olika områdena, förstå varför städet inte superglada hela sommaren då det är tungt och varmt.”* - Lina, 2018-12-21.

Det är också många som har stannat relativt länge i företaget, Lina säger:

*”Kan vara att vi är som en liten familj, vi är inte så många, vi jobbar tätt med varandra även om vi är olika avdelningar, vi har nära till varandra. Man träffar varandra hela tiden. Det är inte så strikt, vi är som en liten familj, jag tror man fastnar lätt då, även extrajobbare som vi har stannar länge.”* - Lina, 2018-12-21.

En annan belöning som Lina nämner är att kunna få gästerna nöjda och menar att feedback från dem gör att hon försöker göra ett ännu bättre jobb, hon blir motiverad på ett helt annat sätt än från en högre chef, men samtidigt menar Lina att det är en morot att få feedback även uppifrån.

*”Man blir extra glad när man vet att man har checkat in den här gästen och sedan kanske jag även checkar ut dem dagen efter och jag märker att de - ja vi var så himla nöjda och vilket härligt bemötande - och då kanske jag känner mig väldigt trevlig. Det belönar ju sig faktiskt när gäster berättar.”* - Lina, 2018-12-21.

#### **4.5.5 Målkongruens ur ett medarbetarperspektiv**

Lina tycker att prestationen ökar om man har mål som man ska försöka nå, men samtidigt tycker hon inte att alla mål förmedlas lika tydligt till alla. Självt har hon ganska bra inblick vilka mål som ska uppnås, medan andra som inte sitter med exempelvis bokningssystem har lite vagare mål. I personalen vet de inte alltid vad som behövs göras för att det ska leda till belöning, däremot vet de att Håkan hittar på något roligt om det gått bra. Aktiviteter är beroende av framgången i företaget:

*”Ju bättre det går desto mer pengar finns det att göra roliga saker. För annars är det inte prio ett att lägga pengar på, att vi ska ut och äta tillsammans. Men det är klart att, ju mer vi tjänar, ju mer lägger vi på sånt”* – Lina, 2018-12-21.

Att man får tillbaka något som pengar och aktiviteter från företaget, än att det skulle stanna hos ägarna själva tycker Lina engagerar henne att göra ett bättre arbete och detta eftersom de gör fler aktiviteter om de tjänar mer på Hotell D. Lina tror även att belöningar som feedback har en

positivt inverkan på hur arbetsuppgifter utförs. Hon menar att en som aldrig får feedback troligen inte kommer göra sitt bästa hela tiden om uppskattning saknas.

*”Om man får höra lite då och då, även om det är en arbetsuppgift som förväntas att man ska göra är det alltid trevligt att höra att man utfört den bra, det är ju positivt. Det spelar stor roll.”*

- Lina, 2018-12-21.

Lina menar att hennes arbetsinsats påverkas positivt av feedback. Av feedback sporras hon att fortsätta göra ett lika bra jobb, om inte bättre när hon får det bekräftat. Detta kan både komma från en chef, kollega men också som tidigare nämnts från nöjda kunder. Belöningar leder enligt Lina till att hon göra något utöver det vanliga.

## 5. Analys

*I uppsatsens femte del kommer vi koppla samman insamlad empiri med det teoretiska ramverket och detta för att kunna besvara våra forskningsfrågor och uppfylla syftet. Vi börjar med en analys av de faktorer som hotellen uppger spela in vid utformning av belöningsystem samt varför så är fallet. Därefter kommer en analys av hur ledare arbetar för att uppnå målkongruens samt hur medarbetare upplever detsamma.*

---

### 5.1 Faktorer som påverkat utformningen hotellens belöningsystem

#### 5.1.1 Ledare samt dennes syn på rättvisa

Samtliga ledare uppger att de själva utformar belöningsystemet i respektive hotell. På Hotell A har Mika utformat ett poängssystem där hon med hjälp av det kan belöna sina medarbetare som förtjänar poäng. På Hotell B nämner Kim att hon tycker att det är viktigt att göra det lilla, som att hälsa, prata med medarbetarna men också belöna de som gjort det något extra. Robin på Hotell C menar att den som får företaget att utvecklas ska belönas. Hittar medarbetare utbildningar som de vill utföra är han också villig att vara behjälplig. Hans dröm är att hitta den medarbetaren som är bättre än honom själv och som skulle kunna ta efter hans egen position i framtiden. Hans inställning är att de som för utvecklingen framåt också ska bli belönade. Håkan på Hotell D utformar belöningsystemet utifrån vad medarbetarna tycker, han har bland annat insett att bonusen som delas ut tappat sin funktion vilket gjort att han frågat om belöningen ska bytas ut till aktiviteter i stället för bonusar.

Ytterligare belönar alla ledare de medarbetare som visar ett större ansvarstagande, de som gör något extra och som därmed tillför något som är till hotellets fördel. På Hotell A och D uppger man att utökad ansvar ger upphov till en högre lön, och de sätter individuella löner. Utöver det ger de även ut icke-finansiella belöningar som på Hotell B och C. De icke-finansiella belöningarna kopplat till extra insatser har visat sig vara, och i ordningsföljd från hotellen A till D: poäng, frukost, utbildning och biobiljetter. Många resonerar kring belöningsystemet och det görs bland annat av Pregolato, Bussin och Schlechter (2017) som argumenterar för en blandning av finansiella och icke-finansiella belöningar. Stredwick (2000) resonerar kring att belöningsystemet ska anpassas till varje organisation då alla är unika. Drury (2016) menar att blandning av belöningar kan få medarbetare att dra åt samma håll och att icke-finansiella belöningar kan attrahera. Nilsson och Olve (2015) menar att belöningsystemet informerar om

vad som är viktigt när belöningar delas ut. Vidare framhåller Wilson (1995) att ett effektivt belöningsystem bör vara ”meningfull”, vilket det är om är om belöningarna känns personliga. Belöningsystemet är det verktyg som kan få medarbetares intressen i linje med företagets (Merchant & Van der Stede 2007). Vidare menar Child (2015) att belöningsystemet kan användas för att få företag att utvecklas och hålla sig uppdaterade, detta genom att få medarbetare engagerade att komma med förbättringsförslag.

Det finns många olika sätt att utforma belöningsystemet på om man ser till tidigare forskare (Pregolato et al. 2017; Stredwick 2000; Drury 2016; Nilsson & Olve 2015; Wilson 1995; Merchant & Van der Stede 2007; Child 2015). Vi kan här konstatera att olika forskare har olika sätt att se på belöningsystem och därmed kan vi också förstå att de olika ledarna i respektive hotell utformat sina egna belöningsystem efter vad de anser vara viktigt. Ledarna blir därmed en avgörande faktor till hur belöningsystemet utformas. Vidare framhåller alla ledare att de delar ut belöningar till medarbetare som gjort något utöver det vanliga. Alla ledare anser det vara viktigt och som de därmed belönar. Detta innebär att hotellen eftersöker kompetenta medarbetare och lyfter fram dem som utmärker sig. Belöningarna kan på så vis bli personliga och därmed ”meningfull” då belöningarna är till för att visa tacksamhet för medarbetarens insatser. Att man belönar medarbetare som utför prestationer som sticker ut kan också ge en förståelse om hur de vill att företagen ska utvecklas, nämligen tillsammans med medarbetaren som ger det lilla extra. Hade ledare inte brytt sig om att medarbetare gjort det lilla extra eller belönat de som fört företaget framåt hade belöningsystemet sett annorlunda ut. Här kan vi se hur ledare spelar in på samtliga hotellens belöningsystem. Det är viktigt för dem att ha kompetenta medarbetare för att kunna bedriva sina verksamheter framåt i rätt riktning. Vår studie stödjer delar av Kornelakis (2018) forskning och konstaterar att ledarens förståelse för det sammanhang denne befinner sig i påverkar belöningsystemets utformning. Eftersom både ledare och medarbetare anser att belöningsystemen överlag är tillfredsställande, drar vi slutsatsen att intervjuade ledare har en förståelse för hur belöningsystem bör anpassas där man befinner sig för att nå önskat resultat.

Synen på rättvisa är en faktor som påverkar ledarnas förhållningssätt till utdelning av belöningar. Genom det utformade poängssystemet på Hotell A har alla medarbetare möjlighet att kunna bli nämnda i en gästrecension, vilket gör att de kan samla in poäng som kan omvandlas till olika förmåner. Därutöver tillhandahåller hon fler belöningar som inte är kopplat till poängssystemet. Tack vare möjligheter till poänginsamling undviker Mika problemet att

känslor av orättvisor uppstår. På Hotell B undviker man att känslor av orättvisor ska uppstå genom att hitta en jämn balans mellan gruppbaseade och individuella belöningar. Kim menar att enbart gruppbaseade belöningar kan ge upphov till att bli för opersonligt. Hotell C och D belönar visserligen både individ och grupp, men fokus ligger på gruppen. Ledarna för de hotellen menar att det kan uppstå mättningsproblem då hotellen inrymmer flera olika arbetsuppgifter. De nämner även att individuell belöning som att exempelvis belöna städet genom mätning kan leda till slarvig städning. Smitt et al. (2002) förklarar att belöningsystemet kan bli kontraproduktivt om känslor av orättvisor uppstår. Här gäller det att kunna samordna prestation med mål och detta för att inte få medarbetare att tappa engagemang. Om engagemang saknas är belöningsystemet enbart en kostnad och slöseri med tid. Vidare menar Nilsson och Olve (2015) att belöningsystemet med rättvisa belöningar kan behålla medarbetare och dess engagemang.

Alla ledare har tänkt igenom, och anpassat belöningarna utefter vad de själva anser vara rättvist. Om man har poängsystem blir det kanske lättare att kunna motivera medarbetare att känna rättvisa inför vissa typer av belöningar än om systemet inte hade funnits, vilket framgår av Hotell C och D som fokuserar på gruppbaseade belöningar. De har inget erkänt system som de kan anpassa sina belöningar efter och detta har man inte heller på Hotell B som anser att en jämn balans bör finnas mellan grupp- och individbaseade belöningar. Vi kan här tolka att rättvisa belöningar är viktiga för alla ledare och detta kan i sin tur vara dem till fördel om de vill behålla och fortsätta engagera sin personal. Synen på rättvisa påverkar utformningen på så vis att man är noga med utdelning till antingen grupp eller individ.

### **5.1.2 Ekonomiska förutsättningar och budgetuppfyllelse**

Mål kan se olika ut men för samtliga hotell kan man utläsa att budgetuppfyllelse är en faktor som spelar in på utformningen av belöningsystemet. På Hotell A och C säger man uttryckligen att belöningsystemet har utformats för att uppnå budgeten. Mika på Hotell A ställer sig frågor för att på så vis tänka framåt och utveckla hotellet i önskad riktning. Målen är en vägvisare för hur belöningsystemet blir utformat och när man nått sin budget utmynnar det i en belöning. Liknande gör Robin på Hotell C där han säger sig vara mycket noggrann med att ställa budget och prognoser, vilket han sedan följer upp. Om målen sedan uppnås leder det till gruppbaseade belöningar. På Hotell B och D pratar man emellertid om budgetens storlek, där större budget kan bidra till fler och mer kostsamma belöningar. Det är tydligt att uppfyllelsen av budgeten spelar in som en faktor på Hotell A och C, men är underförstådd på Hotell B och D som en

påverkande faktor. Det framgår eftersom både Kim och Håkan nämner att de informerar om budgeten. Kim informerar om hur det går rent ekonomiskt och om deras budget via möten, detta för henne är mycket viktigt. På Hotell D leder en budgetuppfyllelse till en bonus till alla medarbetare och de är också det enda hotellet som delar ut bonus till den operativa nivån. Han hänger upp budgeten där alla kan se den och menar att på så vis är alla delaktiga i hur bolaget går. "Specific" är ett belöningssystem som informerar om vad som ska göras för att uppnå uppsatta mål. Belöningssystemet är "timely" om belöningar kan kopplas samman med prestationer. Medarbetare får på så vis vetskap om varför de belönas då de ges ut inom ett rimligt tidsspann. Detta är enligt Wilson (1995) två av fem nyckelkriterier för ett effektivt belöningssystem. Vidare menar Smitt et al. (2002) att belöningssystem bör utformas efter de förutsättningar som finns och detta för att dra nytta av fördelar som finns tillgängliga.

Belöningssystemet påverkas av de budgetförutsättningar som finns. Har man en rikligare budget finns det mer pengar att eventuellt belöna medarbetare med. Samtidigt informerar budgeten om hur det står till på företaget, vilket är en viktig del av företagets framgång som därmed finns som mål inom respektive hotell, i och med att ledarna antingen nämner budgetuppfyllelse eller informera om budget. Budgetuppfyllelse leder i sin tur till ytterligare belöning och detta är något som Hotell A, C och D nämner, men i och med att Hotell B fastställer att större och dyrare belöningar ges ut beroende på budget kan vi också göra ett antagande om att budgetuppfyllelse leder till någon slags belöning även på Hotell B. Belöningssystemet kan därav sägas informera om att budget är ett mål som ska uppfyllas på samtliga hotell och som därmed påverkar utformningen av belöningssystemet. Beroende på budgetens storlek som tidigare nämnts får den dessutom effekt på vad det kan bli för typ av belöning. I och med att hotellen ger ut belöningar när mål uppfyllts, som i detta fallet är budgetuppfyllelse kan belöning kopplas ihop med uppsatt mål. Detta kan ge effekten att belöningssystemets utformning blir "timely" i den bemärkelsen att mål är en förutsättning för vidare belöning inom hotellen.

### **5.1.3 Att ingå i en hotellkedja eller inte**

Hotell A, B och C ingår alla i någon hotellkedja och detta påverkar utformningen av belöningssystemen i respektive hotell och detta beroende på vad de olika kedjorna har att erbjuda. Kedjans olika förmåner har också bidragit till att poängsystem har kunnat utvecklas på Hotell A, där poängen samlas på medlemskort som alla hotellen inom kedjans medarbetare får. Hotell A kan i och med kedjans bekvämligheter erbjuda vissa av sina medarbetare en upplevelse



på en årlig arrangerad gala i Globen eller på Tele2 Arena där mat, boende och resa ingår. Då Hotell A ingår i en kedja finns även karriärmöjligheter vilket man även kan erbjuda på Hotell B och C. Hotell C nämner även kedjans fördelar som medför lojalitetsprogram där medarbetare får billigare boende och mat inom kedjan samt internutbildningsprogram där nio av fjorton har blivit nya hotellchefer senaste gången programmet genomfördes. Hotell D är det enda hotellet som inte ingår i en kedja. Här menar hotellchefen Håkan att besluten kan fattas snabbare, men att karriärmöjligheter som kedjor kan erbjuda försvinner då det finns få positioner att fylla. Lina påpekar dock att hotellets storlek gör att det blir en familjär känsla, och trots att det inte finns så stora karriärmöjligheter så stannar många av medarbetarna kvar länge på arbetsplatsen. På Hotell D är hierarkiska avstånd korta och Håkan deltar ofta i driften och medarbetare kan lätt komma med olika förslag. Håkan menar att han har friare händer när det gäller utformningen av belöningssystemet, vilket innebär att han delar ut bonusar eller kan erbjuda gemensamma resor till Frankrike. Belöningssystem kan få en positiv effekt på medarbetare om det är utformat för att främja personlig utveckling, möjlighet till befordran samt ge balans mellan arbete och privatliv (Schlechter, Thompson & Bussin 2015). Belöningssystem kan också locka till sig olika medarbetare då organisationen är formad på ett visst sätt menar Nilsson och Olve (2015). De tre hotellen som ingår i en kedja visar på att det medför möjligheten att göra karriär och därmed finns det en möjlighet till befordran, något som Hotell D saknar då hotellet inte ingår i någon hotellkedja. Att ingå i en hotellkedja för dessutom med sig förmåner som kan användas i privatlivet som att få förmånliga priser på kedjornas samtliga hotell, detta är något som Hotell A och C nämner. Detta utesluter inte att Hotell B har något liknande erbjudande till sina medarbetare då de också ingår i en kedja, men detta är något som inte nämns eller framgår av empirin. Att vara en del av en kedja kan eventuellt locka till sig medarbetare som är intresserade av att vara en del av en kedja där möjligheterna är större att göra karriär än om man inte hade ingått i någon kedja som på Hotell D. Håkan menar att fördelen istället kan vara att beslut fattas snabbare, men att karriärmöjligheter som kedjor kan erbjuda försvinner då det finns få positioner att fylla. Att det är ett litet hotell ökar dess flexibilitet, beslut kan tas snabbare och detta överensstämmer med Child (2015) som menar att organisationer idag bör vara flexibla i hur man jobbar och vad som görs.

### *Övriga faktorer*

Ledare på Hotell D nämner *medarbetare* som en faktor i belöningssystemets utformning då dessa själva fått besluta om de ska belönas finansiellt eller med personlig utveckling. På Hotell A pratar man om att *affärsidé* och *värderingar* avgör utformningen av belöningssystemet, vilka

måste beaktas och förmedlas väl för att få med alla medarbetare på tåget. Dessa utstickande faktorer som bara nämns av enskilda ledare har vi inte kunnat jämföra mellan fallen varav de lämnats utanför analysen. Hotell B och C uppger att *branschen* i sig spelar in vid utformningen då tjänsteproduktion förordar samarbete vilket de uppger vara svårt att bedöma enskilda prestationer i. Detta tolkar vi som hur man ser på prestationsbedömning och rättvisa varför det ingår i analysen under sådana termer.

## 5.2 Belöningssystemets inverkan på målkongruens

### 5.2.1 Hur ledare försöker uppnå målkongruens

#### *Utdelade belöningar*

Belöningssystemet är det verktyg som får medarbetarnas egna intressen att falla i linje med organisationens intressen (Merchant & Van der Stede 2007). Finansiella belöningar i form av individuell lönesättning och bonus delas ut av Hotell D. Hotell A använder sig också av individuella löner och ger Mika ger avdelningscheferna en del av sin bonus, därtill får medarbetarna 10 procent av intäkterna vid säljinsatser. Samtliga ledare uppger att icke-finansiella belöningar innefattar middagar, julbord, ansvar och uppmärksammande. Hotell A och D erbjuder sina medarbetare resor. På Hotell A innefattar det inte alla medarbetare utan bara vissa får följa med och på Hotell D får alla följa med. Hotell A, B och C tillhör hotellkedjor och kan därför erbjuda sina medarbetare förmåner kopplade till respektive hotells lojalitetsprogram samt karriärvägar. Hotell D saknar denna möjlighet och jobbar med andra metoder som att finansiellt belöna hela personalen. Erkännande, omväxlande arbetsuppgifter samt utbildnings- och utvecklingsmöjligheter är enligt forskare icke-finansiella belöningar (Chiang & Birtch 2012). Sådana icke-finansiella belöningar kan för medarbetaren ha ett stort affektionsvärde och därav bidra till målkongruens (Nilsson & Olve 2015). Ett optimalt belöningssystem blandar finansiella och icke-finansiella belöningar (Pregolato, Bussin & Schlechter 2017). Hotellen visar upp stor variation i sina belöningssystem som kan uppskattas av en betydande del av medarbetarna oavsett tycke och smak och därmed bidra till målkongruens.

#### *Fokus på grupp eller individ*

Enligt Barnes et al. (2011) studie leder en blandning av grupp- och individbaserade belöningar till mindre exakta men snabbare utförda arbetsuppgifter. Ledare på både Hotell C och D varnar för slarvigare städning vid utdelning av individuella belöningar och menar därför att

gruppbaseade belöningar är att föredra. Då städpersonalen inte får några individuella belöningar kopplade till arbetsinsats ökas inte graden av stress. På Hotell D är visserligen samtliga medarbetares totala arbetsinsats kopplad till finansiell belöning i och med bonusen alla anställda får, men Håkan uppger att han inte belönar efter arbetstempo. På Hotell B söker man en balans mellan gruppbaseade och individuella belöningar för att inte skapa rivalitet, vilket vi tolkar som att de undviker att fokusera på individuella belöningar för att främja gruppens totala insats. Till följd av ovan fört resonemang tydliggörs det att belöningsystemets utformning, där man undviker att fokusera på individen, bidrar till att arbetsuppgifter kan utföras med exakthet och utan ökad stress.

Stress uppstår däremot när man söker efter att belönas. Vilket också bekräftas av Nilsson och Olve (2015) som menar att medarbetares förmågor och prestationer kan begränsas om fokus flyttas från arbetsuppgift till belöning. Mika på Hotell A intar en annan position än övriga ledare och menar att om man tar extra ansvar och utmärker sig ska det också belönas, därtill har hon utformat ett system där medarbetare kan samla poäng. Charlie uppger tidsbrist och stress som något som förhindrar honom från att delta i tävlingar. Emellertid har han tagit på sig extra arbetsuppgifter som också belönas finansiellt. Vidare säger han att hans arbetsinsatser inte är påverkbara av belöningar. Det kan antas att Charlies ökade arbetsbörda får honom att uppleva stress, och inte belöningsystemets utformning. Det framgår att en blandning av grupp- och individbaseade belöningar, utan alltför stort fokus på individuella prestationer, är att föredra i hotellbranschen. Detta eftersom arbetsförhållandena förutsätter samarbete. Därför kan inte Barnes et al. (2011) studie appliceras undersökta hotell.

### *Komplex prestationsmätning*

Intervjuade ledare på Hotell B, C och D anser att prestationsmätning är svårt. Enskilda prestationer belönas därför bara icke-finansiellt. Håkan på Hotell D, som emellertid ägnar sig åt individuell lönesättning, menar att eftersom man jobbar över gränser och har ombytliga arbetsuppgifter blir individuella belöningar svåra i branschen. Många parametrar spelar in och personalen har skiftande förutsättningar för belöning. Han menar precis som Robin på Hotell C, att rättvisaspekten skulle bli ett problem. Robin uppger att det är svårt att rättfärdiga individuella belöningar men säger samtidigt att prestationer som sticker ut ska belönas. Avundsjuka kan växa fram om man belönar individuellt, speciellt när hotellet har många avdelningar med olika mycket kundkontakt, enligt Robin. Prestationsbedömning är komplicerat, speciellt om medarbetare har många arbetsuppgifter, därför bör helheten av

medarbetarens insats ligga till grund för belöning (Nilsson & Olve 2015). Samtliga tillfrågade ledare uppger gruppen är viktig och att man måste vara enade i sin strävan efter att nå sina mål. Det kan vara en förklaring till att alla hotell delar ut gruppmissiga belöningar och att vissa enbart belönar gruppmissigt.

### *Strategier*

Utöver belöningar i olika former har tillfrågade ledare alla olika strategier för att uppnå målkongruens. På Hotell A anser Mika att tydliga arbetsbeskrivningar är viktigt. Därtill har hon infört ett system där medarbetare kan samla poäng som sedan kan användas till övernattningar inom kedjan alla hotell eller andra förmåner. Genom denna strategi sammanflätas medarbetares och ledares mål på Hotell A. Detta stämmer överens med resonemangen Anthony et al. (2014) för, om hur långsiktiga och finansiella mål måste översättas i mer greppbara och kortsiktiga termer lägre ner i organisationen. Genom att ledare och medarbetare delar målbild ökar enligt Bouckenoghe et al. (2015) medarbetares bidrag till företagets övergripande mål. Kim på Hotell B anordnar möten och tävlingar för att för att få medarbetarna att fokusera på det som hotellet anser viktigt för stunden. Enligt teorin informerar och förmedlar belöningssystemet på vilka grunder belöningar delas ut. Organisationens förmedlar en förståelse till sina medarbetare om vad som anses vara viktigt och som därmed belönas (Nilsson & Olve 2015). Mötena som Kim förklarar att Hotell B ägnar sig åt fyller detta syfte och medarbetare blir uppdaterade på hur man ligger till och vilka åtgärder som bör vidtas. På Hotell C använder sig Robin av medarbetarundersökningar och tydliga arbetsbeskrivningar för att motivera sin personal att jobba i enlighet med organisationens mål. För att undvika den problematik agentteorin beskriver kan medarbetarundersökningar och samtal spela en roll. Enligt Quinn (2011) är principalen beroende av agenten för att nå framgång. Att undersöka hur agenten upplever sin arbetsmiljö och att försöka förbättra denna kan vara ett sätt att maximera agentens prestation. Håkan anser att storytelling är ett verktyg som möjliggör målkongruens. Genom den kan han förmedla ägarnas mål och ge medarbetarna en förståelse till varför han fattar vissa beslut. Anthony et al. (2014) menar att belöningssystemet bland annat syftar till att inspirera medarbetare. Den storytelling Håkan ägnar sig åt kan vara ett sätt att inspirera medarbetare att vilja nå företagets mål.

### *Belöningar ska förtjänas*

Belöningar som på delas ut på slentrianmissiga grunder riskerar att tappa sin motiverande effekt då belöningar blir något som medarbetare förväntar sig (Nilsson & Olve 2015). Ledare på både

Hotell C och D pratar om risker med förväntningar på belöningar och att belöningar skapar förväntningar på ytterligare belöningar. Mika på Hotell A är medveten om detta och istället för att oroa sig för om medarbetare kommer vilja ha mer, anser hon att belöningar är nyckeln för att få det sista lyftet och därigenom kunna nå sina mål. Mika håller dock med Robin på Hotell C som menar att belöningar måste förtjänas och inte delas ut på vaga grunder. Håkan på Hotell D delar ut gruppbaseade finansiella belöningar där alla får samma summa om hotellet når sin budget vilket han menar ger alla medarbetare en morot att engagera sig i sitt arbete. Han är medveten om att belöningen inte motiverar på samma sätt som den en gång gjorde men menar att om han skulle ta bort den nu så skulle medarbetarna se det som en bestraffning. Nilsson och Olve (2015) menar att belöningsystemet bör vara av varierad natur för att få maximal effekt på personalens motivation. För att inte börja förutsättas, och därigenom tappa sin effekt, bör belöningar varieras. Genom skiftande belöningar är det också rimligt att anta att företagen lyckas sätta fingret på mål som för tillfället är viktiga att uppnå.

#### *Underliggande syfte*

Det råder en viss variation avseende intervjuade ledares syfte med gruppbaseade belöningar. På Hotell A och D vill man med gruppbaseade belöningar få ihop gruppen. På Hotell B vill man testa den egna produkten, och på Hotell C belönar man gruppmissigt för att undvika avundsjuka i gruppen. Gruppbaseade belöningar syftar enligt Nilsson och Olve (2015) till att stärka banden mellan medarbetarna och öka dess trivsel. Oavsett bakomliggande orsak till att belöna gruppmissigt ger de belöningarna avsedd effekt då medarbetare uppskattar dem. Däremot kommer graden av uppskattning att variera beroende på vem man frågar.

#### *Närvaro på operativ nivå*

Samtliga ledare anser att deras närvaro på operativ nivå på olika sätt bidrar med fördelar. Mika på Hotell A menar att en ledare måste visa vägen och inte bara med ord förklara. Hon har dock kommit längre ifrån driften på grund av förändringar i organisationen men uppger att hon skolat sina avdelningschefer i en coachande anda då medarbetare enligt Mika behöver uppmärksammas och känna sig sedda. På Hotell B anser Kim att hon är lyhörd och delaktig i driften vilket hon menar är viktigt för att få medarbetare att känna sig sedda. Robin på Hotell C menar att hans delaktighet i driften och lyhörda samt uppdaterade egenskaper resulterar i engagerad och trygg personal. På Hotell D säger Håkan att han ofta är delaktig i driften. Han menar att beslutsfattandet går snabbt vilket leder till att medarbetares förslag uppmärksammas. Agentteorin menar att man antingen kan belöna eller övervaka för att uppnå målkongruens

(Anthony et al. 2014). Det kan antas att ledarna lyckats med utmaningen som Anthony et al. (2014) beskriver, att principalerna ska lyckas motivera agenterna till att agera så som principalen själv hade gjort om de skulle utföra uppgiften själva. Detta eftersom intervjuade medarbetare uppger att de trivs på sin arbetsplats. En kombination mellan belöningar och övervakning i form av ledarnas delaktighet i driften kan vara en förklaring till arbetsengagemanget som uppvisas.

### **5.2.2 Hur medarbetare upplever målkongruens**

#### *Varierade belöningar*

Samtliga intervjuade medarbetare nämner beröm, feedback, gruppaktiviteter och uppmärksamhet som uppskattade inslag av icke-finansiella belöningar. Medarbetare på Hotell A, B och C uppger utvecklings- och karriärmöjligheter som positiva aspekter av att tillhöra en hotellkedja. Hotell D saknar många av en kedjas fördelar som att kunna klättra i karriären inom organisationen eller skickas på internutbildningar. Trots det anser Lina att hotellet är som en familj och att man lätt blir kvar på arbetsplatsen. På Hotell A och D delar man ut finansiella belöningar som är omtyckta av medarbetarna. Charlie på Hotell A skulle emellertid vilja se att det blev fler eller mer belöningar av den karaktären. På Hotell C skulle Hanna gärna se att individuella finansiella belöningar infördes. Dock menar hon, precis som medarbetare på Hotell B och D, att det är svårt att bedöma och belöna individuella prestationer. Att det tycks vara svårt att mäta prestationer i branschen ger det empiriska materialet underlag för. Teorin stödjer detta och menar att prestationsmätning är komplicerat och att många medarbetare har flera arbetsuppgifter som tillsammans utgör ett värde större än summan av dess delar. Ibland är arbetsuppgifter svåra att bedöma om de tas ur sin kontext och därför bör man bedöma helheten av medarbetares insatser när det kommer till belöningar (Nilsson & Olve 2015). Det gör man på Hotell D. Antingen når man målen och belönas finansiellt som grupp, eller så gör man det inte. Helheten av gruppens prestation blir därför avgörande gällande finansiell belöning.

#### *Skiftande grad av uppskattning*

Pregolato, Bussin & Schlechter (2017) menar att ett optimalt belöningsystem blandar finansiella och icke-finansiella belöningar samt säkerställer att belöningarna överensstämmer med medarbetarnas belöningspreferenser. Samtliga hotell delar ut icke-finansiella belöningar. Hotell B och C sätter löner enligt avtal. Hotell A och D har individuell lönesättning, därtill delar de ut finansiella belöningar. Watson och Wyatt (2007/2008) trycker på vikten av att lyckas matcha utdelade belöningar med medarbetares preferenser gällande belöningar och att om detta

misslyckas riskerar organisationer att förlora sina viktigaste medarbetare. Charlie på Hotell A uppger att hans löneökning får honom att bita ihop och att yngre medarbetare triggas mer av belöningar än vad han själv gör. Vidare säger Charlie att han får beröm och sina prestationer uppmärksammade. Han skulle gärna se gruppaktiviteter med tätare intervall då dessa sammanflätar gruppen. Charlie upplever tävlingar som stressande på grund av arbetsbelastningen. På Hotell B uppger Alex att erkännande, omväxlande arbetsuppgifter samt möjligheten att få sin röst hörd som aspekter som får henne att trivas på arbetsplatsen. Hon tycker inte att hotellet borde ägna sig åt fler gruppaktiviteter än i dagsläget, däremot så sporras hon av tävlingar. På Hotell C menar Hanna att branschens förutsättningar gör det svårt att dela ut personliga belöningar eftersom det ofta är många inblandade i tjänsteproduktionen. Det till trots så är belöningar som uppmuntran, skiftande arbetsuppgifter och uppbackning vid problem uppskattade inslag av belöningsystemet. Lina på Hotell D uppskattar de gruppbaseade belöningarna och menar att de sammanflätar gruppen, vilket hon anser vara viktigt i branschen då man står och faller tillsammans. Därtill menar hon att den uppskattning hon får i det dagliga arbetet är viktigt för motivationen. Teorin förklarar att medarbetare motiveras av olika saker och den varierande graden av engagemang kring arbetsuppgifter försvårar organisationers möjlighet att bedöma vilka belöningar som är uppskattade och därav ger önskad effekt (Nilsson & Olve 2015). Belöningsystemet bland annat ska vara "meaningful" för att vara effektivt, vilket innebär att medarbetare uppskattar belöningarna då de är personliga (Wilson 1995). Det framgår att det blir svårt att utforma ett belöningsystem som är uppskattat av samtliga medarbetare. Det betyder emellertid inte att målkongruens inte uppnås då samtliga medarbetare uppskattar vissa delar av belöningsystemet. Respondenterna har varit anställda mellan 8-25 år vilket tyder på att arbetsgivarna lyckas behålla sin personal, som säger sig vara motiverade.

Medarbetare på Hotell A och C anser inte att plikt känslan påverkas av belöningar och att de utför sina arbetsuppgifter med samma engagemang oavsett om det belönas eller inte. Båda två uppger även att belöningar upplevs olika beroende på vem man frågar. På Hotell B och D tycker medarbetarna att utdelade belöningar ökar engagemang och arbetsvilja. Enligt Nilsson och Olve (2015) motiveras medarbetare av olika saker. Både teori och empiri intygar att belöningspreferenser varierar. Emellertid har samtliga medarbetare uppgett att de uppskattar belöningar som delas ut även om de tycks finnas en varians i hur effektfulla de är.

#### *En närvarande ledare*

Ledarens närvaro på operativ nivå är något som tre av fyra hotellmedarbetare uppskattar och

som den fjärde saknar. För att minska avvikande intressen kan principaler enligt agentteorin antingen belöna eller övervaka sina agenter för att uppnå målkongruens (Anthony et al. 2014). På Hotell A menar Mika att hennes närvaro i driften bidrar till engagemang bland medarbetarna. Charlie håller inte med om detta utan menar att Mika borde vara mer delaktig i den operativa verksamheten och uppmärksamma personalens prestationer. Samtidigt menar Charlie att om Mikas närvaro skulle öka skulle personalen eventuellt känna sig övervakad, vilket skulle ha negativa effekter då de nu är vana att ha ett stort handlingsutrymme. På Hotell B uppger Kim att hon ofta är delaktig i driften och får medhåll av Alex som tycker det är positivt. Likaså på Hotell C där både Robin och Hanna anser att ledarens närvaro på operativ nivå är gynnsamt för bägge parter. På Hotell D uppger Håkan att han har många arbetsuppgifter och ofta deltar i det dagliga arbetet. Lina anser att hon får det uppmärksammande och den feedback från hotellchefen hon behöver för att utföra prestationer utöver det vanliga. Anthony et al. (2014) förklarar att man kan minska avvikande intressen som påverkar verksamheten negativt genom att övervaka agenter och därigenom begränsa deras handlingsutrymme. Det empiriska materialet klargör betydelsen av en närvarande och engagerad ledare på operativ nivå. Respondenterna, med undantag för Charlie, uppger inte att de känner sig övervakade med en närvarande ledare i driften. Vi tolkar det som att ledarens närvaro leder till att medarbetares prestationer kan uppmärksammas och feedback kan lämnas.

### *Tydliga riktlinjer*

Intervjuade medarbetare på Hotell A, B och D anser att företagets övergripande mål förmedlas otydligt. På Hotell A efterlyser medarbetaren Charlie tydligare information och fler möten. Han menar också att man genom att dagligen gå igenom gästrecensionerna tillsammans får en förståelse för vilka förbättringar som måste genomföras och vilka områden som ska fokuseras på. Alex på Hotell B, förklarar att ekonomiska mål finns att läsa sig till om man är intresserad och att hennes uppgift är att se till att gästerna är nöjda. Hanna på Hotell C menar att företagets mål förmedlas mycket tydligt och att personalen vet vad de ska göra, vilket är att ge gästen en så bra totalupplevelse som möjligt. På Hotell D tycker inte Lina att målen förmedlas tydligt till alla medarbetare men att hon själv känner till företagets långsiktiga mål samt att hon motiveras av att göra gästerna vistelse så lyckad som möjligt. När ledare och medarbetare delar målbild ökar medarbetares bidrag till företagets övergripande mål (Bouckennooghe et al. 2015). Vi ser här hur hotellen översätter sina långsiktiga finansiella mål till kortsiktiga och genomförbara termer på operativ nivå eftersom alla medarbetare värnar om gästens upplevelse. Detta betyder att målkongruens uppnås trots att medarbetarna anser att de övergripande målen förmedlas



otydligt.

### *Aspekter som spelar in*

Överlag får vi intrycket att medarbetarna uppskattar belöningssystemet och att många av Wilsons (1995) kriterier för ett effektivt belöningssystem uppfylls och därigenom bidrar till målkongruens. Kriteriet *specifics* uppfyllelsegrad varierar mellan medarbetarna. Även om inte alla långsiktiga finansiella mål lyckas översättas i mer kortsiktiga och greppbara termer så vet medarbetarna vad som krävs av dem och vad de ska göra för att belönas. Det finns heller ingen entydig uppfattning kring kriteriet *meaningful* eftersom medarbetare uppskattar olika belöningar olika mycket, beroende på preferenser. Däremot kan vi utläsa att medarbetare upplever att kriterierna *achievable*, *reliable* och *timely* uppfylls. Detta eftersom de känner att målen är nåbara, de vet varför de belönas samt inte uppger att det dröjer för länge mellan prestation och belöning. Alla kriterier behöver således inte uppfyllas för att målkongruens ska uppstå. Nilsson och Olve (2015) understryker vikten av att medarbetare upplever en känsla av rättvisa inom gruppen. Det empiriska materialet visar inte att medarbetare skulle uppleva orättvisor kring respektive hotells belöningssystem. Emellertid nämner Charlie på Hotell A att det skulle kunna uppstå konflikter kring rättvisa men att de varit förskonade från det. Därför utgår vi från att belöningssystemen på studerade hotell upplevs som rättvisa bland personalen och därför bidrar till ökad målkongruens tillsammans med vissa av Wilsons (1995) kriterier.

Nilsson och Olve (2015) redogör för ”free-rider-effekten” vilken innebär att medarbetare upplever sin motivation sänkas på grund av att andra åker snålskjuts på deras prestationer och alla får ta del av samma belöningar. Några tendenser att den effekten skulle uppstå uppvisas inte på något av hotellen, där samtliga delar ut gruppbaseade icke-finansiella belöningar. Inte heller visas några indikationer på att effekten skulle uppstå när man som, på Hotell D, även delar ut finansiella belöningar baserade på gruppens prestation. Det är därför sannolikt att hotellen, oavsett om gruppmissiga belöningar har finansiella inslag eller ej, lyckas belöna sina medarbetare på ett sätt som förhindrar effekten från att uppstå.

## 6. Slutsatser

*I uppsatsens sjätte del kommer vi presentera våra slutsatser, besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte samt föra en diskussion kring detta. Vidare kommer vi att presentera studiens bidrag samt ge förslag på vidare forskning.*

---

Genom att undersöka vår första forskningsfråga ”Hur spelar olika faktorer in när ledare i hotellbranschen utformar belöningsystem?” har vi kommit fram till att följande faktorer, utöver ledare, spelar in i samtliga fall: ledarens syn på rättvisa, ekonomi och budgetuppfyllelse samt om man ingår i en hotellkedja eller inte. Nedan presenteras en överskådlig modell som visar hur olika faktorer har påverkat belöningsystemens utformning.

Faktor	Hur faktorerna spelar in
Ledare	Ledarna utformar belöningsystem utefter vad de tycker är viktigt för hotellet. De lyfter fram och belönar de som de anser prestera till hotellets fördel och beroende på vem ledaren är kan belöningar variera.
Ledarens syn på rättvisa	Ledarna är omsorgsfulla med att se till att känslor av orättvisa inte ska uppstå. De är därmed noggranna med att välja hur de delar ut belöningar.
Ekonomi & Budgetuppfyllelse	Ekonomi utgör underlaget för storlek och vad det kan bli för sorts belöningar. Budgetuppfyllelse spelar in genom att om den nås blir det en effekt för att dela ut belöningar, vilket medför belöning för samtliga medarbetare.
Ingå i hotellkedja eller inte	Hotellkedjan öppnar upp till fler alternativ av belöningar och ger möjlighet till karriär och olika förmåner kedjan innehar. Om man ej tillhör en kedja kan belöningsystemet utformas med friare händer.

(Figur 2 – Hur olika faktorer spelar in på belöningsystemets utformning)

Luthans och Stajkovic (1999) har påpekat att man bör förstärka det som man vill se mer utav och här kan man belöna med både finansiella och icke-finansiella belöningar. Ledare på samtliga hotell spelar in på belöningsystemets utformning genom att använda det för att premiera medarbetare som presterar utöver det vanliga. Belöningsystemet utformas på så vis av ledare för att uppmuntra sådant beteende som kan vara till fördel för hotellet. Belöningarna som de använder kan variera mellan alltifrån feedback till biobiljetter som uppskattning till dem som gjort en extra insats. Här utformas belöningsystemet av ledarna till ett smart verktyg och detta för att på så vis förstärka och behålla det beteende som anses uppskattat.

En annan faktor som vi kunde identifiera var ledarens syn på rättvisa. Rättvisa var ett problem som många ledare försökte komma underfund med och slutsatsen vi kan dra är att mätning låg som en bakomliggande orsak till detta problem. Ledare som inte hade ett utvecklat system för hur man skulle kunna belöna sina medarbetare rättvist valde att främst fokusera på gruppen, eller så var man noga med att blanda grupp- och individbaserade belöningar utan att fokus hamnade på individuella prestationer. Mika på Hotell A hade löst problemet med rättvisa, detta genom ett poängssystem som hon kopplat till medlemskortet kedjan tillhandahåller. Prestationsbedömning underlättas i och med det utarbetade systemet, vilket de andra hotellen saknar. Här kan vi dra slutsatsen att när ett utarbetat system finns behöver ledaren inte själv avgöra vem som ska få en belöning, då det framgår på vilka grunder individuella belöningar delas ut. Om man däremot inte har ett utarbetat system är det den mänskliga faktorn som spelar in och som då måste avgöra vem som ska belönas. Här spelar synen på rättvisa in som en påverkande faktor till utformningen av belöningssystemet.

Faktorn ekonomi och budgetuppfyllelse spelar in i och med att det påverkar belöningars storlek och vilken sorts belöning ledare kan dela ut, samt hur ofta. Ekonomi är en förutsättning för belöningar som kostar pengar om inte belöningen består av exempelvis ansvar eller feedback. Budgetuppfyllelse är ett mål som är viktigt att nå och om detta nås blir det belöning, det påverkar därmed utformningen av belöningssystemen på hotellen eftersom det är något som samtliga hotell arbetar för, man försöker leda medarbetare mot de mål man satt upp.

Utöver det kunde hotellen som tillhörande en kedja också erbjuda karriärmöjligheter på ett helt annat sätt än om man inte tillhörde någon kedja. Kedjorna gjorde också att ledarna hade tillgång till fler incitament att erbjuda sina medarbetare än om de inte hade tillhört någon kedja men det är inte överraskande, då man förmodligen utnyttjar det man har inom fler branscher. Att inte tillhöra någon kedja gjorde dock att beslutsvägar blev kortare, vilket Håkan på Hotell D såg som en fördel. Det tillsammans med att vara ett mindre hotell har också visat sig göra att medarbetarna kan påverka belöningssystemet på ett annat sätt, och detta för att han troligtvis kan vara mer flexibel med en plattare organisationsstruktur där han frågar medarbetarna vad de tycker och vill ha i form av belöningar.

Denna studie går i linje med (Arvidsson 2005; Merchant & Van der Stede 2007; Nilsson & Olve 2015) som förklarar belöningssystemet som ett vitalt verktyg för att organisationer ska öka sina medarbetares motivation och därigenom nå sina mål. Vår andra forskningsfråga löd:

*“Hur bidrar belöningsystemet till målkongruens mellan företagsledning och medarbetare?”*

och svaret på frågan är att i samtliga studerade fall bidrar belöningsystemen till ökad målkongruens genom att:

- Det erbjuder en variation av belöningar.
- Belöningar som delas ut stämmer till stor del överens med medarbetares belöningspreferenser.
- Belöningsystemen upplevs som rättvisa.

Denna studie går i linje med det som Bustamam, Teng och Abdullah (2014) undersökt, att både finansiella och icke-finansiella belöningar är uppskattade och därmed bidrar till ökad målkongruens. Däremot kan vi inte fastslå att finansiella belöningar skulle vara mer betydelsefulla än icke-finansiella för arbetstillfredsställelsen i fallen som ingick i studien. De respondenter som belönades finansiellt upplevde det positivt och de som inte gjorde det önskade att så var fallet. Samtliga respondenter uppskattade icke-finansiella belöningar som beröm, gruppaktiviteter och uppmärksammande. Lina på Hotell D förklarade att feedback sporrar henne att fortsätta göra ett bra jobb och att arbetsinsatser förbättras när de uppmärksammas. På Hotell B menade Alex att enkla medel, som uppmuntrande lappar, motiverar henne att göra mer av det som är gynnsamt för företaget. Hanna på Hotell C berättade att feedback skapar lojala och trygga medarbetare. Utifrån det kan vi dra slutsatsen att ett varierat belöningsystem med både finansiella och icke-finansiella samt individ- och gruppbaseade belöningar resulterar i ökad målkongruens i de studerade fallen. Emellertid är finansiella belöningar inget krav för att uppnå målkongruens då medarbetare på hotell utan finansiella belöningar får sina behov tillgodosedda genom de icke-finansiella belöningar som delas ut. Enligt Choi och Joungs (2017) studie leder utdelade belöningar och utvecklingsmöjligheter till ökad arbetstillfredsställelse och kundorienterat beteende bland restaurangpersonal. Som tidigare nämnt uppger medarbetare på Hotell A, B, och C att de uppskattar icke-finansiella belöningar som utvecklings- och karriärmöjligheter. Vi tolkar detta som att belöningar och möjligheter till utveckling och karriär ökar graden av målkongruens. Något som ligger i linje med Choi och Joungs studie, som även gör sig gällande i hotellbranschen. Att ingå i en kedja har sina fördelar men genom att Hotell D använder sig av individuell lönesättning och delar ut bonus till samtliga medarbetare så länge budgeten nås, verkar det som att avsaknaden kompenseras.

Belöningsystemets innehåll sväljs inte med hull och hår av alla, personliga belöningspreferenser spelar in huruvida det uppskattas eller inte. Likaså gör livssituationer där inte alla

är intresserade av eller har möjlighet i att delta i de aktiviteter som erbjuds. Däremot kan vi se att samtliga medarbetare uppskattar stora delar av belöningsystemet på respektive hotell. Vad man föredrar är högst personligt och det finns inget optimalt belöningsystem som gör sig gällande på alla arbetsplatser. En slutsats vi kan dra är att det är viktigt att erbjuda sina medarbetare belöningar de uppskattar, eller åtminstone har möjlighet att välja emellan, då preferenser alltid kommer att variera. Vilket man också lyckas med på studerade hotell. Pregolato, Bussin och Schlechter (2017) konstaterade att det ideala belöningsystemet innehåller en variation av belöningar som stämmer överens med medarbetares belöningspreferenser. Utgår vi ifrån forskarnas förslag på hur ett idealt belöningsystem ska se ut är det något som samtliga hotell lyckats med då alla innehar en variation på belöningar. Men att det skulle vara idealt belöningsystem enbart för att det finns en variation kan man dock ifrågasätta. Exempelvis menade Charlie på Hotell A att han saknade en variation på icke-finansiella belöningar vilket innebar att belöningar som delades ut inte hade någon effekt på honom. En annan belöning var dock att han fick högre lön till följd av ett större ansvarstagande. Detta uppskattades av honom och spelade roll för ett fortsatt gott arbete trots en större arbetsbelastning. Här kan vi konstatera att vissa belöningar motiverar och påverkar medan andra inte har samma effekt. Är belöningsystemet varierat är också sannolikheten större att utdelade belöningar kan matcha medarbetares belöningspreferenser. Men variationen i sig gör inte belöningsystemet idealt. Det ideala belöningsystemet skulle möjligen vara ett system där alla belöningar som ges ut får den effekt man vill åt, vilket skulle vara svårt att få till med tanke på att personliga preferenser varierar stort. Det kanske inte går att finna ett idealt belöningsystem, som Stredwick (2000) förklarar, men utefter de svårigheter som finns kanske en variation av belöningar kommer närmast ett idealt belöningsystem.

Hotellbranschen är dynamisk och ställer krav på flexibilitet där medarbetares individuella insatser inte alltid uppmärksammas utan är en del av en helhet. Tjänsteproduktion är beroende av samtliga medarbetare och summan av deras totala insats avgör huruvida gästen uppskattar besöket eller inte. Att mäta samtliga medarbetares individuella bidrag till gruppens prestation som helhet blir mycket svårt, om man inte som på Hotell A utarbetar system som uppfattas som rättvisa av medarbetarna. Det sätter fingret på den komplexitet som både teori och empiri menar att prestationsbedömning innebär. Emellertid betyder inte det att företag i branschen bara bör belöna gruppen. Att individuellt uppmärksamma och belöna prestationer som sticker ut kan vara nog så viktigt för att uppnå målkongruens mellan företagsledare och medarbetare eftersom den upplevda rättvisan spelar en stor roll. Vad som anses rättvist är en intressant aspekt. Att

kollektivt belöna skiftande individuella bidrag till gruppens totala prestation anses rättvist av ledare på Hotell C och D samt att det förhindrar avundsjuka i gruppen. Den avundsjuka det kan förhindra menar vi är den som skulle kunna uppstå hos dem som inte skulle belönats. Medarbetare som däremot utfört utstickande prestationer men (bara) belönas kollektivt har förmodligen en annan syn på detta.

Belöningssystemet syftar bland annat till att motivera medarbetare men vad man egentligen motiveras av behöver inte alltid ingå i belöningssystemet. Flera av de tillfrågade medarbetarna uppgav att lyckas få gästerna nöjda som en belöning. Detta är något som står utanför belöningssystemet men som bidrar till att få medarbetare att jobba på ett sätt gynnsamt för företaget, det vill säga målkongruens, då de strävar efter att göra gästerna nöjda och till återkommande kunder. Ett resultat som går i linje med Chiang och Jangs (2008) forskning som påvisade att inre motivationsfaktorer, som uppskattning, har större effekt på motivationen än dess yttre motsvarighet, som pengar. Att ge medarbetare möjlighet att få feedback från gäster ser vi som en viktig del i att få dem att göra mer av det som bidrar till företagets välgång. Det är uppskattat både i mötet med gästen och genom lämnade recensioner. Insamlad empiri har förklarat hotellbranschen som komplex där många personer är inblandade i en kedja med betydelsefulla prestationer som alla påverkar gästens helhetsupplevelse av besöket. Gästers uppskattning för dessa prestationer betyder mycket för medarbetarna varför det är av vikt att möjliggöra att sådan feedback kan lämnas till dem som deltagit i tjänsteproduktionen. Det kan man göra genom att uppmuntra sina gäster att lämna recensioner via e-post och sedan gå igenom tillsammans som man gör på Hotell A. Alternativt kan man uppmuntra gäster att göra detta under sitt besök genom att tillhandahålla möjligheter att lämna feedback som når fler än bara personalen i receptionen.

Förutom belöningar i olika former kan vi även utläsa hur medarbetare antingen uppskattar eller efterlyser ledarens närvaro på operativ nivå, vilket antyder att det kan vara en belöning att bli sedd. Samtliga ledare uppger även att de är delaktiga i driften. Belöningar och/ eller övervakning bidrar enligt agentteorin till målkongruens (Anthony et al. 2014). Det finns inget som tyder på att medarbetare och ledare skulle ha avvikande intressen som agentteorin framhåller. Det förklaras genom att agenter ges tillräckliga incitament att agera enligt principalers önskan och strävar efter att tillfredsställa gästernas behov. Ledarens närvaro bidrar i tre av de fyra fallen till att medarbetare upplever att deras prestationer kan uppmärksammas och berömmas. På Hotell A efterlyser intervjuad medarbetare mer uppmärksamhet.

## 6.1 Praktiska implikationer

Utgångspunkten för vår uppsats var att hotellbranschen står inför svårigheter när det kommer till utformning av belöningssystem. Det har visat sig att rättvisa har varit ett problem många ledare brottats med när det kommer till hur och vad som ska belönas. Utformar man ett belöningssystem som upplevs som rättvist av medarbetare kommer graden av målkongruens att öka. Att belöna rättvist betyder nödvändigtvis inte att belöna olika prestationer lika, utan branschen bör premiera prestationer som sticker ut. Belöningssystemet ska innehålla en variation av belöningar där icke-finansiella belöningar är mer betydelsefulla för en ökad arbetstillfredsställelse bland medarbetare än vad ledare verkar tro. Ett varierat belöningssystem ökar dessutom chanserna att medarbetare kommer att uppskatta belöningar som delas ut. Denna uppsats klargör även att det kan vara betydelsefullt att förse gäster med möjligheter att lämna feedback som når berörd personal, då detta är ett uppskattat inslag men som ibland inte når längre än receptionen. Uppsatsen bidrar med kunskap om vilka aspekter man bör beakta när man utformar belöningssystem i hotellbranschen. Vår ambition är att det ska komma till nytta och öka målkongruens bland ledare och medarbetare i branschen.

## 6.2 Förslag på vidare forskning

Under arbetet med uppsatsen har vi kommit till insikt med att rättviseaspekten är av betydelse när det kommer till belöningar och målkongruens i hotellbranschen. Under intervjuerna har det framkommit att belöningssystemen utformas varierat beroende på vad ledare anser vara rättvist. Det hade därför varit intressant att genomföra en studie som fokuserade på hur ett belöningssystem som upplevs som rättvist av medarbetare kan utformas. Genom det skulle man eventuellt kunna komma närmare det optimala belöningssystemet. Vi tror att en sådan studie skulle leda till intressanta resultat som kan komma till nytta för dem som utformar belöningssystem i hotellbranschen, men kanske även inom andra branscher som står inför liknande problem.

## Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S. & Harmon, S. J. (2011). Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma? *Journal of Management*, 37(6), ss. 1611-1635.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129, ss. 251-264.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S. & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, ss. 392-402.
- Chia, Y. M. & Chu, M. J. T. (2017). Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), ss. 2592-2609.
- Chiang, C-F. & Jang, S. (Shawn). (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, ss. 313-322.
- Chiang, F. F. T. & Birtch T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), ss. 538-570.
- Child, J. (2015). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Choi, E. (Cindy) & Joung H. W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), ss. 235-251.
- De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. (2014). Unpacking the Goal Congruence–Organizational Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence. *J Bus Ethics*, 124, ss. 695-711.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*. Maidenhead: McGraw-Hill Education
- Ding, J., Dong, W., Liang, L. & Zhu, J. (2017). Goal congruence analysis in multi-division organizations with shared resources based on data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 263, ss. 961-973



- Drury, P. (2016). Designing incentive pay practices to motivate not alienate: why firms adopt different payment practice configurations in different countries. *Human resource management international digest*, 24(5), ss. 7-9.
- Dunér, H. (2018). Scandic bäst på personal. *Besöksliv*. 2018-10-08.  
<http://www.besoksliv.se/nyheter/scandic-bast-pa-personal/> [Hämtad 2018-11-21]
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kerrin, M. & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, 31(3), ss. 320-337.
- Kim, N. (2014). Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), ss. 56-64.
- Kornelakis, A. (2018). Why are your reward strategies not working? The role of shareholder value, country context, and employee voice. *Business Horizons*, 61, ss. 107-113.
- Kvale, S. & Brinkman S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Long, J. (2015). *Researching Leisure, Sport and Tourism: The Essential Guide*. London: SAGE Publications.
- Lu, L., Cheng Chieh Lu, A., Gursoy, D. & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), ss. 737-761.
- Luthans, F. & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13(2), ss. 49-57.
- Macintosh, N. & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Markova, G. & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), ss. 813-823.
- May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, F. & Olve, N-G. (2015). *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber.
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Liber.

- Pang, L., Kucukusta, D. & Chan, X. (2015). Employee Turnover Intention in Travel Agencies: Analysis of Controllable and Uncontrollable Factors. *International Journal of Tourism Research*, 17(6), ss. 577-590.
- Park, H. & Melamed, D. (2015). Reward Stability Promotes Group Commitment. *Social psychology quarterly*, 78(4), ss. 283-300.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.
- Pregolato, M., Bussin, M. H. R. & Schlechter, A. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Quinn, J. J. (2011). *21st Century Political Science: A Reference Handbook. Principal-Agent Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Schlechter, A., Thompson, N. C. & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), ss. 274-295.
- Simpao, K. J. S. (2018). Labour Productivity Measurement and Control Standards for Hotel. *Journal of Service Science Research*, 10, ss. 25-76.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand M. (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organisational goals: a multinational's experience. *European Business Review*, 12(1), ss. 9-19.
- Tillväxtverket. (2018a). Fakta om svensk turism (Rapport 0254). Stockholm: Tillväxtverket. <https://tillvaxtverket.se/download/18.7e283a4316443177d3d6644b/1530862475122/Fakta%20om%20svensk%20turism%202017.pdf> [Hämtad 2018-11-14]
- Tillväxtverket. (2018b). Vardag och framtid för turismföretagen (Rapport 0250:6). Stockholm: Tillväxtverket. <https://tillvaxtverket.se/download/18.5c941007162f6338fa5b8a72/1525440231341/0250%20Vardag%20och%20framtid%20för%20turismföretagen.pdf> [Hämtad 2018-11-14]
- Thibault Landry, A., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M. & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), ss. 61-76.
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Malmö: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2013). *Källkritik*. Stockholm: Liber.
- Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic reward systems*. Harlow: Pearson education.
- Watson & Wyatt. (2007/2008). *Playing to win in a global economy*. <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/global-strategic-rewards-report-and-us-findings-playing-to-win.pdf> [Hämtad 2018-11-12]

Wilson, T. B. (1995). *Innovative reward systems for the changing workplace*. New York: McGraw-Hill

Wynter-Palmer, J. E. (2011). For “High Touch” Service: An Exploratory Study on the Use of Incentives in Jamaica’s Hotel Industry. *Social and Economic Studies*, 60(2), ss. 167-197.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervju med ledare

### Syfte med studien

Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera faktorer som påverkar utformningen av belöningsystem i hotellbranschen. Vidare syftar uppsatsen till att jämföra ledares och medarbetares perspektiv för att undersöka hur belöningsystemen bidrar till målkongruens.

### Villkor

- Deltagandet är frivilligt och ni kan avbryta intervjun när ni vill eller välja att avstå från att besvara frågor.
- När studien är klar kommer den att publiceras på diva-portal.org.
- Om ni önskar kan ni vara anonyma, allt ni delar med er av kommer behandlas med sekretess.
- Går det bra att vi spelar in intervjun?
- När intervjun är transkriberad får ni ta del av materialet samt lämna synpunkter.
- Uppgifter ni lämnar kommer bara användas i syfte att få svar på våra forskningsfrågor och därmed inte användas i andra ändamål.

### Inledning

1. Namn?
2. År i företaget?
3. Vad har du för position och vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
4. Kan du berätta kortfattat om er verksamhet?

### Belöningsystem

5. Arbetar ni med belöningsystem?
6. Vad är syftet med ert belöningsystem? Uppfyller belöningsystemet sitt syfte?
7. Kan du berätta hur ni har utformat det?
8. Vilka faktorer skulle du säga ha påverkat utformningen av belöningsystemet? Finns det något annat som spelar in vid utformningen av belöningsystemet?
9. Vem eller vilka avgör hur belöningsystemet utformas? Får medarbetarna vara delaktiga i diskussionen? Om nej, varför inte?
10. Har ni belöningar som kräver att prestationer uppnås innan medarbetaren får ta del av dem? Om ja, vilka och hur går det till?
11. Vilka för- respektive nackdelar ser du med ert belöningsystem?
12. Upplever du några problem med belöningsystemet?

### Målkongruens

13. Hur gör ni för att få medarbetare att jobba efter era mål och visioner?
14. Hur bidrar belöningsystemet till att få medarbetares intressen i linje med företagets?
15. På vilket sätt ser ni till att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter?

**Tack för din medverkan.**

## **Bilaga 2. Intervju med medarbetare**

### **Syfte med studien**

Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera faktorer som påverkar utformningen av belöningsystem i hotellbranschen. Vidare syftar uppsatsen till att jämföra ledares och medarbetares perspektiv för att undersöka hur belöningsystemen bidrar till målkongruens.

### **Villkor**

- Deltagandet är frivilligt och ni kan avbryta intervjun när ni vill eller välja att avstå från att besvara frågor.
- När studien är klar kommer den att publiceras på diva-portal.org.
- Om ni önskar kan ni vara anonyma, allt ni delar med er av kommer behandlas med sekretess.
- Går det bra att vi spelar in intervjun?
- När intervjun är transkriberad får ni ta del av materialet samt lämna synpunkter.
- Uppgifter ni lämnar kommer bara användas i syfte att få svar på våra forskningsfrågor och därmed inte användas i andra ändamål.

### **Inledning**

1. Namn?
2. År i företaget?
3. Position och huvudsakliga arbetsuppgifter?

### **Belöningsystemet**

4. På vilket sätt uppmuntras du att utföra ett bra arbete? Hur motiverar det dig? Hur påverkar det ditt/din arbete/arbetsdag?
5. Kan du berätta vilka belöningar företaget jobbar med? Vilken effekt får belöningarna på ditt engagemang? Ger olika belöningar olika effekt eller varierar det?
6. Upplever du att dina prestationer blir uppmärksammade? Kan du ge ett exempel på när något du gjorde blev uppmärksammat och hur du kände?
7. Vad anser du fungera bra respektive mindre bra med belöningsystemet?
8. Anser du att belöningsystemet behöver utvecklas? Om ja, hur då?
9. Vad leder belöningarna till?
10. Vad motiverar dig på arbetsplatsen?

### **Målkongruens**

11. Hur förmedlas företagets mål?
12. Hur är belöningarna utformade?
13. Upplever du att företagets mål är nåbara?
14. Hur mäts prestationer som belönas?
15. Finns det en tydlig koppling mellan prestation och belöning?
16. Påverkar belöningar och/eller övervakning hur väl arbetsuppgifter utförs? Om ja, hur då?

**Tack för din medverkan.**