



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Sommar, sol och styrning

- styrning av säsongsanställda i turismföretag



Författare: Lina Agebjörn & Maria Forsbring

Handledare: Tom Karlsson

Examinator: Petter Boye

Termin: HT15

Ämne: Ekonomistyrning

Kurskod: 2FE71E

Abstrakt

Turismbranschen anses vara en av världens största näringar och har i Sverige fortsatt växa under en lång tid och i relation till Sveriges totala ekonomi och sysselsättning har turismnäringen en stor betydelse. Ett stort problem inom turismnäringen är de säsongsvariationer som präglar branschen och bland annat innebär att företag behöver anställa personal för en kort period. Det har visat sig vara svårt att få tag på personal som vill jobba under endast några veckor av året och som har de kvalifikationer som krävs för jobbet.

När företagen inte kan anställa personal som helt och hållet uppfyller alla krav så är det istället viktigt att utveckla styrsystem så att personalen arbetar i enlighet med företagets mål. Det behövs olika styrsystem beroende på vilket slags arbete som ska utföras och det är arbetsuppgifterna som avgör vilken form av styrning som passar. De olika styrsystem som behandlas i denna studie är regelstyrning, resultatstyrning och kulturstyrning. För att undersöka hur chefer i säsongsbetonade turistföretag använder sig av olika former av styrning genomfördes intervjuer med chefer som hade personalansvar.

Efter genomförda intervjuer sammanställdes materialet och analyserades. Det framkom slutligen att cheferna hade varierande tillvägagångssätt i sin styrning av de säsongsanställda, men att likheter kunde hittas mellan deras styrsätt. De flesta använde sig av regelstyrning i varierande utsträckning men kombinerade även regler och detaljerade arbetsbeskrivningar med att sätta upp mål och skapa gemenskap i företaget. Men det allra viktigaste, vilket alla chefer poängterade, var att det var den säsongsanställdas personlighet som avgjorde om personen skulle anställas, vilken form av styrning och till vilken grad styrningen behövdes.

Nyckelord: resultatstyrning, regelstyrning, kulturstyrning, säsongsanställda, turismbranschen, säsongsvariationer

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	3
1.1 Turismbranschen och dess säsongsvariationer	3
1.2 Säsongsanställningens problematik	4
1.3 Syfte.....	6
2. METOD	8
2.1 Forskningsmetod	8
2.2 Intervjustudie	9
2.2.1 Val av företag och intervjupersoner.....	10
2.2.2 Genomförande av intervju	11
2.2.3 Bearbetning och analys av material	13
2.3 Generaliserbarhet.....	14
2.4 Reliabilitet.....	15
3. STYRNING I TEORIN.....	16
3.1 Varför styrning?	16
3.2 Regelstyrning	17
3.3 Resultatstyrning.....	19
3.4 Kulturstyrning	21
4. STYRNING AV SÄSONGSANSTÄLLDA.....	23
4.1 Erfarenhet inom turismbranschen	23
4.2 Att hitta rätt personer	26
4.3 Introduktion och upplärning.....	29
4.4 Arbetsbeskrivningar och uppförandekod	31
4.5 Frihet under eget ansvar	33
4.6 Värdet av återkommande personal.....	36
5. ANALYS.....	38
5.1 Personlighet.....	38
5.2 Gemenskap	39
5.3 Uppförande.....	41
5.4 Arbetsuppgifter	43
6. SLUTSATS	49
6.1 Studiens begränsningar	51
6.2 Förslag till framtida forskning	52
KÄLLFÖRTECKNING	54
Skriftliga källor	54
Muntliga källor.....	57
BILAGA 1 - Intervjufrågor	I

1. INLEDNING

Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av turism och den säsongsvariation som karaktäriserar branschen. I problemdiskussionen problematiseras turismföretagens behov av säsongsanställda vilket till slut leder fram till uppsatsens frågeställning och syfte.

1.1 Turismbranschen och dess säsongsvariationer

Turism anses vara en av världens största näringar som ständigt växer och livnär ett stort antal företag (Bohlin & Elbe, 2011). Enligt mätningar från Tillväxtverket (2015a) är Sveriges turismexport idag större än exporten av personbilar, järn och stål. Turismen bidrar även till ökad sysselsättning genom att skapa nya arbetstillfällen och under 2014 ökade sysselsättningen relaterad till turism i Sverige med 4,9 % medan landets totala sysselsättning endast ökade med 1,4 % (Tillväxtverket, 2015a). Det framgår alltså att turism har en viktig betydelse för Sverige, dels när det gäller dess bidrag till Sveriges totala ekonomi, men även turismföretagens roll som arbetsgivare.

Turismbranschen består av ett fåtal stora turismbolag och ett stort antal av små entreprenöriella företag som många gånger är familjeägda eller drivs på deltid (Tillväxtverket, 2015a; Bohlin & Elbe, 2011). Vad alla dessa verksamheter har gemensamt är, enligt Turistdelegationen (1995), att de erbjuder varor och tjänster som är avsedda för turister. För att särskilja vilka verksamheter som erbjuder dessa turismprodukter brukar turisternas totala utgifter, alltså utgifter inför och under resan, definieras och delas in i kategorier. Några av dessa kategorier är boende, mat, dryck, transport och kulturaktiviteter (Turistdelegationen, 1995).

Branschen har länge präglats av säsongsvariationer och många företag är beroende av sommarsäsongen. Enligt statistik framtagen av Tillväxtverket (2015a) svarade sommarmånaderna juni-augusti för ca 45 % av de totala övernattningarna i Sverige under år 2014. I och med den korta säsongen är verksamheterna till stor del koncentrerade till dessa månader och måste anpassa sig därefter. Baum och Lundtorp (2001) menar att det varierar stort mellan säsongen och resten av året i antal besökare, inkomst, anställning, trafik på vägar och andra transportmedel, samt priset på turistattraktionerna. Obalansen som säsongsvariationerna medför, innebär stora

problem för turismbranschen och skapar svårigheter som exempelvis anskaffning av kapital, ineffektiv användning av kapacitet, anställning av personal samt att lokaler och faciliteter används ojämnt (Baum & Lundtorp, 2001).

Säsongsvariationerna medför att företagen behöver anställa tillfällig personal för säsongen, som sedan inte behövs under resten av året. Att ha kompetent personal menar Bohlin och Elbe (2011) är viktigt för turismföretagen eftersom det är dem som står för kvalitén i mötet med kunden. Även Goeldner och Ritchie (2006) påpekar att det är de anställda inom turismföretagen som måste leverera turismprodukten. Det kan de göra genom en rad olika handlingar som kan vara både enkla och komplicerade, men vad som är viktigt är att det som de levererar ger kunden ett minne och en upplevelse. Turismbranschen karaktäriseras av att personalen till stor del arbetar i frontlinjen, vilket innebär att det är de som främst har kontakt med kunden (Goeldner & Ritchie, 2006). Likaså menar Baum (2007) och Burns (1997) att vara serviceinriktad är en färdighet som krävs för arbete inom en turismverksamhet och att det är en extra viktig förmåga för de som arbetar i frontlinjen och kommer i direkt kontakt med kunderna.

1.2 Säsongsanställningens problematik

I en undersökning framtagen av Tillväxtverket (2015b) framgår att tillgång till kompetent personal upplevs som ett problem bland turismföretagen. Baum och Lundtorp (2001) menar att anställning av personal är en av de svårigheter som kommer med säsongsvariationerna. Det finns flera bakomliggande orsaker till svårigheterna att få tag på kompetent personal och en anledning är att en anställning inom turismbranschen ofta innebär låga löner, dåliga arbetsförhållanden och att det saknas trygghet i form av kontrakt och fast anställning (Möller, Ericsson & Övervåg (2014); Cuccia & Rizzo 2011; Ogbonna & Harris, 2002). Det kan också bero på att turismbranschen har ansetts ointressant då det funnits en tro att arbetsuppgifterna kräver lägre kompetens och kunskap (Lucas & Bailey, 1993; Purcell, 1993; Lee-Ross & Johns, 1995; se Ogbonna och Harris, 2002).

Med bakgrund i dessa negativa sidor som ett säsongarbete kan innebära är det inte alla som lockas till ett arbete inom branschen. Möller et. al. (2014) samt Chen och Wang (2015) poängterar att många av de som vill arbeta under säsongen är personer

med generellt mindre arbetslivserfarenhet, framförallt unga, som fortfarande har karriärval framför sig. Även Ogbonna och Harris (2002) har noterat detta och menar att turistföretagen har varit begränsade till unga personer och andra individer som har svårt att få jobb. Säsongsarbete är ett sätt för dessa unga att kombinera semester med anställning, träffa nya människor och få arbetslivserfarenhet (Ainsworth & Purss, 2009; Ball, 1988).

När företagen väl har hittat och lärt upp personal ligger det i företagens intresse att få säsongspersonalen att återkomma. Dels på grund av att en person som arbetat en säsong vet vad som förväntas samt att personen efter fler säsonger även kan utveckla en känsla av samhörighet till organisationen (Ainsworth & Purss, 2009). Dock har det visat sig svårt att få de säsongsanställda att återkomma, då dessa individer letar efter nya utmaningar, vilket innebär att företagen måste anställa nya personer inför varje säsong (Chen & Wang, 2015). Youell (1998) menar att turismbranschen attraherar unga, vars engagemang till arbetet och företaget är lågt, och som ser den tillfälliga anställningen som en mellanlandning snarare än en möjlighet till en framtida karriär. Enligt en studie av Ainsworth och Purss (2009) framgick det att det var vanligt att cheferna uppfattade att de säsongsanställda uppvisade mindre engagemang, motivation och vilja att utföra arbetet till hög kvalitet i jämförelse med helårsanställda.

Det är uppenbart att anställning av säsongspersonal är problematiskt inom turismbranschen. Ouchi (1979) menar att om ett företag inte kan anställa individer som helt uppfyller de kvalifikationer som passar in på företagets behov, får de istället lägga kraften på att utveckla styrsystem för att instruera, övervaka och utvärdera de anställdas arbete i syftet att få dem att arbeta mot ett gemensamt mål. Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus och Nilsson (2014) hävdar att varje individ har sina egna mål, som skapas av individens intressen och det är svårt att få individernas mål att sammanfalla med organisationens mål.

Förutom att styrningen kan leda till att den anställda arbetar i enlighet med företagets mål, kan effektiv styrning bidra till lojalitet och arbetstillfredsställelse hos de anställda samt påverka dem till att vilja utföra ett bra arbete (Kristof-Brown & Stevens, 2001; Vancouver & Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000; se Clercq, Bouckennooghe, Raja & Matsyborska, 2013). Däremot om styrningen inte är effektiv

kan det skapa en osäkerhet hos personalen i vad som förväntas av dem och de kan hamna på fel spår, vilket i längden kan skada företaget (Edwards & Cable, 2009; se Clercq et. al., 2013). Lukas och Maignan (1996) hävdar att anställda som har kundkontakt måste ges bästa möjliga förutsättningar och stöd från deras chefer för att kunna erbjuda produkter av hög kvalitet ut till kund.

Hofstede (1981) menar att styrning är lättast om aktiviteterna som sker i en organisation uppfyller fyra kriterier: målen av aktiviteterna ska vara otvetydiga, resultaten av aktiviteterna går att mäta, chefen måste vara medveten om effekten av en åtgärd av aktiviteten samt att aktiviteten ska vara repeterbar för att det ska uppstå en läroprocess. När aktiviteterna i ett företag inte uppfyller alla kriterier, blir styrsituationen svårare och mer komplex (Hofstede, 1981). Aktiviteterna inom turismföretag kan medföra att styrsituationen blir mer komplicerad eftersom, precis som Page och Connell (2014) påpekar så utförs aktiviteterna av människor och påverkas av det mänskliga beteendet som kan vara oförutsägbart. Även Bohlin och Elbe (2011) menar att aktiviteterna och tjänsterna kan påverkas av den personal som levererar den, men även av kundernas efterfrågan, miljön samt tekniska problem. Aktiviteterna skiljer sig från gång till gång och personalens prestation kan vara svår att mäta (Bohlin & Elbe, 2011).

Den unika styrsituation som säsongsbetoningen innebär, brist på kompetent personal, den höga personalomsättningen samt att få personalen att arbeta i enlighet med vad ägare och chefer eftersträvar, utgör tillsammans en stor utmaning bland turismföretagen. Med utgångspunkt i denna utmaning ställer vi oss därmed frågan:

Hur uppfattar chefer i turismföretag som karaktäriseras av säsongsvariationer att de kan styra de anställda?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att utifrån valda turismföretag, som karaktäriseras av säsongsvariationer, urskilja hur chefer använder olika former av styrning för att få de säsongsanställda att arbeta mot samma mål som företaget. Studien ämnar inte att ta fram bästa möjliga styrsätt för styrning av säsongsanställda, utan istället att bidra med kunskap och skapa en grund för reflektion över hur man som chef kan styra sina

säsongsanställda samt komma fram till huruvida det finns ett styrsätt som är mer förekommande än andra.

2. METOD

Metodkapitlet ger läsaren en beskrivning av det tillvägagångssätt som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Här förklaras de olika val som ligger till grund för uppsatsens utförande och hur de påverkar studien. Vidare presenteras metod för insamling samt analys av material. Hänsyn har även tagits till forskningsetiska aspekter och reflektioner över uppsatsens trovärdighet.

2.1 Forskningsmetod

Forskningsmetod bör väljas utifrån frågeställningen, det teoretiska perspektivet och syftet med studien (Holme & Solvang, 1997). Vi ansåg att en kvalitativ forskningsmetod var lämplig för vår studie då vi ville bidra med kunskap om hur chefer uppfattar att de kan styra de säsongsanställda. Yin (2011) hävdar att huvudsyftet med kvalitativ forskning är att återge människors åsikter och synsätt samt att förklara verkliga händelser, vilket återspeglade vår avsikt med studien. Även Trost (2010) menar att en kvalitativ studie är rimlig för att förstå människors sätt att agera och handla samt att hitta mönster, vilket ytterligare styrker valet av metod då studien gjordes för att urskilja hur cheferna använder sig av olika former av styrning för att styra de säsongsanställda samt komma fram till huruvida det finns ett styrsätt som är mer förekommande än andra.

Patel och Davidson (2011) hävdar att det kan vara svårt att uppnå god kvalitet i en kvalitativ studie eftersom kvalitativ forskning kännetecknas av stora variationer då syftet är att undersöka människors åsikter och unika situationer. Då vi undersöker chefers uppfattningar kan variationer uppstå mellan de olika cheferna. Patel och Davidson (2011) menar att det därför är viktigt att i varje studie noggrant förklara tillvägagångssättet i undersökningen och beskriva forskarens process som lett fram till resultatet. För att läsaren ska förstå hur vi kom fram till vår slutsats så beskriver vi tydligt i metoden hur vi har gått till väga i studiens olika moment.

Utifrån ämnesvalet av studien började vi med att läsa in oss på ämnet och samlade in teorier för att bättre förstå hur chefer kan styra sina anställda. Dessa teorier formade vårt teorikapitel och vi hade sedan med oss dessa i tankarna när vi genomförde vår

empiriska studie med chefer över säsongsanställda, vilket innebär att vi hade en viss förförståelse. I analysen kunde sedan kopplingar göras mellan teori och empiri för att komma fram till hur cheferna styr de säsongsanställda. Den induktiva ansatsen tar enligt Patel och Davidson (2011) utgångspunkt i empirin genom att studera en mängd enskilda fall för att sedan försöka formulera en teori, utan att först ha förankrat undersökningen i en befintligt teori. I relationen mellan teori och empiri antog vi i grunden en induktiv ansats då vi studerade en mängd enskilda fall för att komma fram till hur cheferna styr sina säsongsanställda. Då vi samlade in teorier innan insamlingen av det empiriska materialet, arbetade vi inte helt induktivt, även om teorierna enbart användes för att bättre förstå hur styrning av personal kan se ut, och inte för att konstatera hur styrningen av säsongspersonal borde se ut.

2.2 Intervjustudie

Med utgångspunkt i den kvalitativa forskningen valde vi att göra en intervjustudie med chefer från de utvalda turismföretagen. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är en intervjustudie lämplig när det gäller frågor om hur något görs eller hur något uppfattas, vilket stämmer in på vår studie. Den kvalitativa forskningsintervjun ämnar att skapa förståelse av intervjupersonernas verklighetsbild och utifrån deras erfarenheter skapa mening (Kvale & Brinkmann, 2014). Att föra ett direkt samtal med cheferna ansåg vi var lämpligt för att skapa en djupare förståelse av deras uppfattning om hur de kan styra de säsongsanställda.

Intervju som metod gav oss möjligheten att styra intervjupersonen mot det vi ansåg vara relevant för studien och därmed minskade risken för att personen missuppfattade frågan eller inte förstod den, eftersom det fanns möjlighet att ställa ytterligare frågor för att få en djupare förståelse. Hade till exempel en enkätundersökning använts, hade svaren kunnat bli annorlunda eftersom personen i fråga hade kunnat tolka frågan på ett felaktigt sätt. Alvehus (2013) menar att en hög validitet innebär att forskarna undersöker det som ska undersökas. Intervjuer gav oss möjligheten att styra intervjupersonen mot det samtalsämne vi ville behandla, nämligen dennes uppfattning om styrning av säsongsanställda. Dock kan vår påverkan av intervjun ha lett till att vi istället gått miste om andra intressanta aspekter som då inte kom fram.

2.2.1 Val av företag och intervjupersoner

Vid val av företag att studera satte vi upp ett antal kriterier:

- Turismföretag karakteriserat av säsongsvariationer
- Säsongsanställda med kundkontakt
- Beläget på Öland

Det första kriteriet är det mest centrala då det är turismföretag som berörs av säsongsvariationer som vi behandlar i studien. Vidare är det viktigt för studien att företaget även har anställd säsongspersonal som arbetar i direkt kontakt med kunderna, eftersom att det ställs krav på dessa individer att vara serviceinriktade till skillnad från de som arbetar i bakgrunden. Vi valde att avgränsa studien till ett geografiskt område som är starkt påverkat av säsongsvariationer, nämligen Öland, för att cheferna på de turismföretag vi studerade skulle vara verksamma under samma säsong.

Utifrån kriterierna valde vi att genomföra tio intervjuer, med chefer från tio olika företag som uppfyllde de uppsatta kriterierna. Vid en av intervjuerna var det två intervjupersoner närvarande efter önskemål av intervjupersonerna själva. Företagen vi intervjuade var campingar, hotellanläggningar, restauranger och attraktioner, eftersom vi ville få en variation av verksamheter inom turismbranschen. Eftersom för mycket insamlat material ger en alltför komplicerad bearbetning av materialet samt gör det svårt att skapa en överblick är vår bedömning att tio intervjuer är tillräckligt. Kvale och Brinkmann (2014) menar att det gäller att se till att inte hamna i en situation med för omfattande material att sortera igenom och analysera. Dessutom är det viktigaste i en kvalitativ studie enligt Ahrne och Svensson (2015) variationen och innebörden och inte mängden data.

Vi valde att inte nämna företagen och intervjupersonerna vid namn, utan gav dem fiktiva namn, då vi ansåg att det skulle ge oss mer djupgående svar när intervjupersonerna inte behövde tänka på att skydda företagets goda namn. Det etiska kravet på konfidentialitet innebär att man skyddar intervjupersonernas identitet, men i enlighet med forskningprinciper behövs nödvändig information om personerna för studiens replikerbarhet (Kvale & Brinkmann, 2014). Personerna vi intervjuade i företagen intog alla chefspositioner och hade alla ansvar, i någon form, över de säsongsanställda. Det var både män och kvinnor, mellan 24 och 59 år, med olika lång

erfarenhet inom branschen. Vi anser att nödvändig information om intervjupersonerna är kön, ålder, erfarenhet inom branschen, utbildning, typ av verksamhet och typ av säsongsanställda, vilket vi valt att delge i empirin, eftersom vi vill ge en möjlighet för läsaren att skapa en bild av cheferna och dess verksamheter.

2.2.2 Genomförande av intervju

Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervju, då vi ville ge större plats åt intervjupersonerna att svara på frågorna men samtidigt ha en ram för intervjun. I en semistrukturerad intervju använder sig intervjuaren av teman och förutbestämda huvudfrågor (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Utifrån vårt syfte och med hjälp av valda teorier har vi skapat en bild över de viktiga huvudfrågorna. De sammanställda intervjufrågorna kan ses i bilaga 1.

Vi utgick från en tanke på vad som skulle behandlas i intervjun men ville ha möjlighet att ändra frågor och ställa följdfrågor beroende på intervjuperson, vilket Leavy (2014) menar att en semistrukturerad intervju ger möjlighet till. En semistrukturerad intervju kan ge forskaren mer förståelse för det som ska undersökas, då forskaren kan styra samtalet mot det som anses vara viktigt och relevant för studien (Leavy, 2014). Därför passade en semistrukturerad intervju för denna studie, eftersom det bidrog till att intervjupersonen inte var låst till vissa svar utan kunde ge oss djupare, bredare svar om sin individuella uppfattning av styrningen.

När vi kontaktade företagen ställde vi frågor för att se till att de uppfyllde våra kriterier och blev sedan vidarebefordrade till chefer med personalansvar, som skulle passa som intervjupersoner. Efter en kort presentation om vår studie bokades det in ett möte för intervjun. Inför intervjuerna skickade vi ut mejl om det övergripande temat för frågorna, för att de skulle ha möjlighet att förbereda sig. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är det viktigt med informerat samtycke där intervjupersonerna får information om intervjun, men det är problematiskt hur detaljerad information som ska delges eftersom det kan påverka de svar som fås. Därför valde vi att inte skicka intervjufrågorna i sin helhet utan att istället ge övergripande information, vilket vi ansåg ge tillräckligt för att intervjupersonerna skulle kunna få en god uppfattning om intervjuns upplägg.

Intervjuerna genomfördes genom ett personligt möte där vi besökte intervjupersonerna på deras arbetsplats. Dokumentering av intervjuerna gjordes genom inspelning för att säkerställa att ingen viktig information skulle gå förlorad då en inspelning ger möjligheten att lyssna flera gånger, vilket underlättar för analysen. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är en inspelning fördelaktig då det är svårt att föra tillräckligt detaljerade anteckningar. Även Patel och Davidson (2011) menar att det finns fördelar med en ljudinspelning eftersom den låter intervjuaren registrera de exakta svaren, men att det kräver intervjupersonens tillstånd. Innan varje inspelning frågade vi om intervjupersonens medgivande att spela in samtalet, samt informerade dem om att varken de själva eller deras verksamhet skulle nämnas vid namn i studien. Vi upplevde att intervjupersonerna slappnade av när vi informerade dem om att de inte skulle nämnas vid namn.

Patel och Davidson (2011) påpekar att en nackdel med att spela in kan vara att intervjupersonen påverkas av inspelningens närvaro och därför inte blir lika spontan i sina svar utan har i åtanke att formulera sig väl. Vi var medvetna om denna risk inför intervjun, men ansåg ändå att fördelarna med att spela in vägde tyngre, eftersom det underlättade när vi sedan skulle sammanställa och analysera materialet. Justesen och Mik-Meyer (2011) hävdar att även intervjuaren själv är ett verktyg i intervjun och att det kommer att påverka datainsamlingen. Vi har påverkat våra intervjupersoner när vi har ställt frågor och styrt dem mot de samtal som vi ansåg vara relevant för studien. Vår tidigare kunskap inom ekonomistyrning och turismbranschen innebär att vi har kunnat ställa riktade frågor och kunnat tolka svaren på annat sätt än om vi inte hade haft kunskapen. Men precis som Kvale och Brinkmann (2014) hävdar, krävs kunskap om ämnet som behandlas i intervjun för att kunna ställa relevanta frågor och följa upp svaren med följdfrågor.

I kombination med ljudinspelningen förde vi anteckningar under intervjuerna för att få en överblick över vad som sagts och kunna ställa ytterligare frågor. Ahrne och Svensson (2015) menar att ljudinspelning bör kompletteras med anteckningar om tekniken sviker, men också om intervjupersonen vill berätta något utan att det spelas in. Genom att föra anteckningar hade vi även något att falla tillbaka på om inspelning skulle gå förlorad, även om vi kontrollerade att tekniken för inspelningen fungerade i förhand.

2.2.3 Bearbetning och analys av material

Bearbetning av material genomfördes fortlöpande under studiens gång. Efter varje genomförd intervju gick vi igenom de anteckningar som vi gjort och reflekterade över det som sagts. Trost (2010) poängterar vikten av de intryck som man får under intervjun, det man ser och det man kan läsa mellan raderna och att detta inte täcks av inspelningen. Därför skrev vi även ner de intryck vi fick under intervjun medan det var färskt i minnet. Därefter lyssnade vi igenom inspelningarna flertal gånger och sorterade ut den information som var mest relevant för vårt syfte och frågeställning och transkriberade dessa delar. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) kan det finnas anledning att endast transkribera delar av intervjuerna, eftersom att skriva ut hela intervjun tar lång tid. Vi valde att endast transkribera de delar som berörde våra frågor, men materialet fanns hela tiden till hands utifall vi behövde gå tillbaka till det.

När alla intervjuer var transkriberade läste vi igenom alla transkriberingar flera gånger för att ytterligare bekanta oss med materialet och skaffa oss en helhetsbild. Enligt Ahrne och Svensson (2015) är det nödvändigt att materialet läses om och om igen för att sedan i någon form sorteras för att få en bättre överblick och kunna skapa någon slags ordning. Det var nödvändigt för oss att välja bort delar av intervjumaterialet, eftersom allt inte kunde rymmas i empirikapitlet. Vissa delar kunde heller inte tas med av konfidentiella skäl, eftersom dessa var för specifika för verksamheten och intervjupersonen. Enligt Ahrne och Svensson (2015) är reducering ett faktum men det är viktigt att upprätthålla en god representation av det insamlade materialet och återge det på ett rättvisande sätt, så att inte viktiga aspekter utelämnas och studien vinklas. I sorteringen av det insamlade materialet eftersträvade vi objektivitet och det material som valdes bort för empirikapitlet var det som inte gick i linje med vår frågeställning och vårt syfte.

För att analysera det empiriska materialet bröt vi ned det och tog fram likheter och skillnader mellan de olika chefernas tillvägagångssätt som vi sedan sorterade och placerade i olika kategorier för att skapa en struktur i analysen. Chefernas styrning kopplades sedan till de valda teorierna i teorikapitlet för att se vilka paralleller som kunde dras mellan chefernas styrning av de säsongsanställda och styrning av anställda enligt teorin och vi skapade en tabell för att tydliggöra dessa samband. Vi

analyserade även chefernas uppfattningar av styrning i relation till deras utbildning och tidigare erfarenheter som chef. Baserat på analysen kunde sedan slutsatser dras och frågeställningen besvaras.

Vi är väl medvetna om att vår tidigare erfarenhet och kunskap inom ämnet företagsekonomi och turism har kunnat påverka resultatet och analysen, men Patton (2002) menar att kvalitativ analys är beroende av forskarens förståelse, insikter och erfarenheter. Eftersom varje kvalitativ studie är unik så kommer även sättet att analysera datan vara unik, och inom kvalitativa studier är forskaren själv ett verktyg vid analysen och kommer därför påverka analysen med sina åsikter och erfarenheter. Faktum är att nackdelarna med kvalitativ analys är att den är så pass beroende av forskarens erfarenheter, åsikter, kreativitet, utbildning och kunskap (Patton, 2002). Då vi påverkar intervjun, påverkar vi på så sätt även analysen.

2.3 Generaliserbarhet

Generalisering innebär att resultaten av en studie går att applicera på andra situationer eller fall och på en större population (Fejes & Thornberg, 2009; Yin, 2011). Yin (2011) samt Kvale och Brinkmann (2014) hävdar att det inom kvalitativ forskning går att göra en analytisk generalisering, vilket innebär att forskaren gör en bedömning om resultaten från studien kan ge vägledning för vad som kan hända i andra fall och situationer med liknande förutsättningar som den som studerats. Vår bedömning är att en analytisk generalisering av studiens resultat är möjlig i fall med liknande förutsättningar, alltså turismföretag som är karaktäriserade av säsongsvariationer och befinner sig på en liknande marknad som Öland.

Vidare går det även att argumentera för hur överförbar studien är på andra branscher än turismbranschen eller andra säsonger än sommarsäsongen. Bryman och Bell (2011) anser att en kvalitativ metod och dess resultat har fokus på den del av verkligheten som studeras. Men med en detaljerad förklaring av tillvägagångssättet kan forskarna se om resultaten är överförbara till en annan situation än den som studerats (Bryman & Bell, 2011). Då vi har undersökt hur chefer använder sig av olika former av styrning av säsonganställda, innebär det att resultaten är baserade på deras uppfattning av hur de går till väga och om dessa resultat ska gå att överföra till

andra branscher och situationer krävs det att de är beroende av säsongsanställda samt har liknande förutsättningar.

2.4 Reliabilitet

Eftersom det är en social miljö som ständigt är i förändring som har studerats, går det att diskutera studiens tillförlitlighet, alltså hur reliabel studien är. Reliabilitet, enligt Alvehus (2013), syftar till hur resultaten är upprepningsbara om studien genomförs av någon annan vid ett senare tillfälle. Hög reliabilitet innebär att resultaten vid upprepande studier överensstämmer (Alvehus, 2013). Chefernas svar kan skifta från gång till gång, då deras känslor, uppfattningar och omvärld ständigt förändras. Efter att ha deltagit i denna studie kanske de börjar reflektera över situationen och gör förändringar i sina styrsätt. Då intervjun är semistrukturerad innebär det att frågorna ändras beroende på svar och detta medför att vid upprepande undersökningar krävs det att frågorna är likvärdiga, och att intervjun är strukturerad därefter.

Om någon annan upprepar studien vid ett senare tillfälle kan den ge ett annat resultat. Men Patel och Davidson (2011) menar att om intervjupersonen ändrar uppfattning från gång till gång betyder inte det att reliabiliteten är låg. Reliabiliteten ska snarare ses mot den situation som undersöks och att det är viktigare att finna det unika i situationen än att få samma svar varje gång (Patel & Davidson, 2011). Det är därför den unika situation som cheferna befinner sig i som bör jämföras och ställas mot med de svar som gavs under intervjuerna. Deras erfarenhet som chef samt erfarenhet inom den säsongsbetonade turismbranschen kan påverka deras syn på styrning.

3. STYRNING I TEORIN

I detta kapitel redogörs för rådande teorier om hur styrning av anställda kan genomföras. Vi inleder med en förklaring av varför organisationer är i behov av styrning och förklarar sedan tre olika former av styrning, nämligen regelstyrning, resultatstyrning och kulturstyrning.

3.1 Varför styrning?

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) finns det tre grundläggande orsaker till varför styrning behövs och dessa är: brist på direktiv, brist på motivation och personliga begränsningar. Brist på direktiv innebär att de anställda inte förstår vad som förväntas av dem och styrning behövs därför för att informera om hur de kan maximera sin arbetsinsats för att arbeta i linje med organisationens mål.

Motivationsproblem uppstår eftersom individerna har sina egna intressen som inte alltid sammanfaller med organisationens. I och med detta behövs styrning med syfte att lindra den negativa inverkan som uppstår i samband med att individerna arbetar utifrån sitt eget intresse, samt för att kunna vända situationen till att motivera de anställda till ett, för organisationen, positivt beteende. De personliga begränsningarna kan bero på brist på nödvändig intelligens, utbildning, erfarenhet, kunskap eller information för att klara av att utföra ett visst arbete (Merchant & Van der Stede, 2007).

Styrsystem i olika former används alltså för att styra de anställda till att uppvisa önskvärt beteende och ta beslut i enlighet med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1999). Enligt Otley (1999) bidrar styrsystemen även till information som är till hjälp för cheferna i utförandet av sitt arbete. Vidare menar Alvesson och Kärreman (2004) att styrning används för att specificera, övervaka och utvärdera individuella och kollektiva handlingar som sker på arbetsplatsen med fokus på de anställdas beteende, inställning till jobbet samt det resultat som presteras.

Det finns inte ett styrsystem som är optimalt för alla organisationer, utan styrsystemet måste anpassas efter varje organisations förutsättningar och

omständigheter (Otley, 1999). Ouchi (1979; 1980) påpekar att olika styrning behövs för de olika arbeten som ska utföras och presenterar tre grundläggande former av styrning i vad han benämner byråkrati, marknader och klaner, vilket motsvaras av regelstyrning, resultatstyrning och kulturstyrning. Vilken styrning som krävs beror alltså på vilken kontext det gäller och även Eisenhardt (1985) menar att det är karaktären på arbetsuppgifterna som avgör vilken form av styrning som passar.

Om uppgiften är planerad och relativt enkel är regelstyrning mest passande (Eisenhardt, 1985). Ouchi (1980) menar att regelstyrning är mest lämplig om det finns en osäkerhet hos de anställda i hur arbetsuppgiften ska utföras och om de anställda är oförenliga med målen. Däremot om det inte finns någon tvetydighet över arbetsuppgiftens utförande menar Ouchi (1980) att resultatstyrning är mer effektiv. Enligt Eisenhardt (1985) passar resultatstyrning bättre om uppgiften är något mindre planerad och mer komplex men att resultatet är mätbart. Om arbetsuppgifterna är mindre planerade och resultatet är svårt att mäta så är kulturstyrning mer passande (Eisenhardt, 1985). På liknande sätt menar Ouchi (1980) att om arbetsuppgifternas utförande är oklart samt att prestationen inte går att mäta finns bara ett alternativ kvar, nämligen kulturstyrning (Ouchi, 1980).

Dock menar Ouchi (1979) att organisationer inte bara använder sig av en styrform fullt ut, utan att de har en så kallad styrmix. Även Alvesson och Kärreman (2004) hävdar att olika former av styrning kan vara relaterade till varandra och stödja varandra, snarare än att en form begränsar de andra. De olika formerna av styrning kan användas samtidigt, åtminstone i svåra och komplexa organisationer (Alvesson och Kärreman, 2004). Nedan behandlas dessa olika former av styrning, alltså regelstyrning, resultatstyrning och kulturstyrning.

3.2 Regelstyrning

Regelstyrning används för att styra de anställda till att utföra vissa handlingar som är fördelaktiga för organisationen och är mest effektivt när det bästa sättet att utföra arbetet på redan är framtaget (Merchant & Van der Stede, 2007). En form av regelstyrning är att hålla de anställda ansvarsskyldiga för sina handlingar. Det gäller att informera om vilka handlingar som är acceptabla och vilka som inte är det (Merchant & Van der Stede, 2007). Informationen kan ges till de anställda genom

regler, instruktioner, detaljerade arbetsbeskrivningar eller uppförandekod (Czarniawska-Joerges, 1992; Merchant & Van der Stede, 2007).

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) kan styrningen även användas genom att förhindra oönskat beteende genom användning av fysiska eller administrativa hinder. Fysiska hinder kan till exempel vara begränsad tillgång till känslig information eller material genom lås eller lösenord. Administrativa hinder kan vara begränsat beslutsfattande, vilket till exempel kan vara hur stora utgiftsbelopp som är tillåtet att hanteras av anställda på olika nivåer (Merchant & Van der Stede, 2007).

För att förstå regelstyrning fordras även en förståelse för byråkrati, som regelstyrning baseras på. Byråkrati är en organisationsform som ekonomen och sociologen Max Weber beskrev som idealtyp i sitt arbete under början av 1900-talet (Bolman & Deal, 2013). Karlsson (2012) menar att byråkrati är en styrmodell och bygger på en klassisk hierarki där anställda är underordnade deras chefer. Styrningen sker i form av uppsatta, skriftliga regler av de överordnade som de anställda förväntas följa. Den byråkratiska styrningen delas in i strategiska frågor och operativa frågor, där de strategiska frågorna behandlas av de högre nivåerna i organisationen och de operationella frågorna kan skickas ned på lägre nivåer (Karlsson, 2012).

Organisationer som använder sig av byråkrati styr över de anställda genom att tillsätta en chef som bestämmer och styr över den anställdes dagliga arbetsuppgifter samt övervakar den anställdes prestation (Ouchi, 1980). Enligt Adler och Borys (1996) finns två motstridande synsätt på de effekter som byråkrati som organisationsform har på de anställda. Det ena är den negativa synen som tar utgångspunkt i att styrning genom byråkrati och regler är omotiverande, leder till missnöje och hämmar kreativitet. Den andra är den positiva synen som istället ser att byråkratier och regler tillhandahåller de anställda med vägledning och tydliggör ansvarsuppgifter, vilket gör att individerna kan arbeta mer effektivt. Karlsson (2012) menar att eftersom den byråkratiska styrningen är öppen kring beslutsfattandet och arbetsuppgifterna underlättar det för möjligheten att avgöra ansvar hos organisationen och hos individerna. Dokumentationen av regler inom organisationen leder till mindre osäkerhet och oklarheter (Karlsson, 2012).

Adler och Borys (1996) menar att formalisering är en organisatorisk teknik som omfattar de skrivna reglerna, processerna och instruktionerna inom byråkratin. De delar upp formaliseringen i två typer, där den ena formaliseringen möjliggör anställda att utföra sitt arbete och den andra innebär att chefen använder formalisering för att framtvunga de anställdas insats och deras foglighet. Utfallet av vilken typ av teknik som väljs är olika. Positiva reaktioner av formaliseringen kan tänkas komma om den är möjliggörande och negativa reaktioner kan förväntas om formaliseringen är tvingande (Adler & Borys, 1996). Enligt 'contingency theory', som innebär att de interna funktionerna i en organisation ska utformas efter organisationens omvärld för uppnå bästa prestation (Scott, 2003), kan den negativa inställningen av formaliseringen bero på en obalans mellan formaliseringen och vad som krävs av arbetsuppgiften (Adler & Borys, 1996). De anställda kommer att reagera positivt om formaliseringen är hög vid rutinmässiga arbetsuppgifter och låg formalisering vid arbetsuppgifter som inte är rutinmässiga. Men om arbetsuppgiften är mer formaliserad än vad de anställda anser krävs, kommer reaktionerna vara negativa och kan skapa omotivation och missnöje (Adler & Borys, 1996).

3.3 Resultatstyrning

Resultatstyrning används för att informera och motivera de anställda att uppnå vissa resultat och de anställda blir sedan belönade efter sina prestationer, alltså hur väl de uppnår de önskvärda resultaten (Merchant & Van der Stede, 2007). Resultatstyrning är enligt Merchant och Van der Stede (2007) fördelaktigt att använda när det önskvärda resultatet är känt men det bästa tillvägagångssättet inte är konstaterat. Ett vanligt uttryck som motiverar till resultatstyrning och att mäta de anställdas prestationer är att "det som mäts, blir gjort" (Otley, 1999: s 368). Ouchi (1979) redogör också för den här typen av styrning men benämner det marknader. I en marknad hanteras styrproblemet genom förmågan att mäta och belöna den enskilde individens insats. Eftersom när det finns ett marknadspris är det enkelt att bedöma den enskildes proportion av prestationen och ge betalt därefter (Ouchi, 1979).

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) kräver implementering av resultatstyrning definiering av prestationsdimensioner, mätning av dessa prestationer, uppsättning av prestationsmål som de anställda kan sträva efter och slutligen tillhandahålla belöningar för önskvärda resultat. På liknande sätt menar Otley (1999) att det finns

fem övergripande frågor som är nödvändiga vid styrning och mätning av organisationers prestationer. Dessa frågor berör definiering av huvudmål, samt utvärdering av huruvida de uppnås; formulering av strategier och planer samt aktiviteter och processer för implementering av dessa; nivå av prestation som behöver uppnås och fastställande av lämpliga prestationsmål; vilka belöningar som kan erhållas genom att uppnå de uppsatta målen, och slutligen nödvändiga informationsflöden och feedback för att lära från erfarenheter och undvika att göra om misstag. De fem frågorna förblir desamma men meningen är att svaren kontinuerligt ska utvecklas i samband med att kontexten som organisationen befinner sig i förändras och därför behövs nya strategier för att möta de nya förutsättningarna (Otley, 1999).

För att resultatstyrning ska fungera effektivt bör, enligt Merchant och Van der Stede (2007) önskvärda resultat för organisationen kunna fastställas, de anställda ha möjlighet att påverka resultaten som de hålls ansvariga för, samt bör resultaten kunna mätas på ett effektivt sätt. Enligt Otley (1999) behöver alla styrsystem mål utifrån vilka prestationerna kan utvärderas och mätas. Olika mål kräver olika prestationsmått och olika former av styrning. Prestationsmått kan vara finansiella som lönsamhet eller låga kostnader, icke-finansiella som omloppstid eller svinn, men de kan också vara kvalitativa som kundnöjdhet eller de anställdas moral (Otley, 1999).

Resultatstyrning får de anställda att tänka över sina handlingar för att göra det som de anser bäst för att uppnå de önskvärda resultaten, vilket även uppmanar de anställda till att utveckla sina kreativa förmågor. Därmed kan resultat uppnås som ligger i enlighet med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

Belöningar för uppnått resultat kan enligt Cäker (2013) delas in i formella och informella, där de formella belöningarna finns dokumenterade och anger vilka belöningar som de olika resultaten genererar. De informella belöningarna fungerar istället som återkoppling för utförda prestationer och kan vara beröm tilldelat under veckomötet (Cäker, 2013). Belöningen kan vara i monetära former, men även icke-monetära som arbetssäkerhet, befordran, bekräftelse eller ökad självständighet (Otley, 1999; Merchant & Van der Stede, 2007). Att belöna utefter resultat menar Merchant och Van der Stede (2007) syftar till att informera om vilka resultat som är viktiga, samt att motivera de anställda till att uppnå dessa resultat för att kunna ta del av belöningen. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är det de individer som

arbetar hårdast och som är mest begåvade som blir belönade i motsats till de som har dem rätta kontakterna eller varit längst i tjänsten.

Cäker (2013: s 226) skiljer även på två olika typer av belöningssystem “belöningssystem som ska påverka motivationen direkt” och “belöningssystem för att behålla medarbetare och bevara deras engagemang”. När medarbetaren inte själv från början arbetar för att uppnå organisationens mål, används belöningar för att locka och därmed påverka motivationen direkt. Belöningssystemet har då en central betydelse i medarbetarens arbete. För att behålla medarbetare och bevara deras engagemang antas medarbetaren istället vara motiverad av arbetet och ha en vilja att uppnå organisationens mål, varpå belöningssystemet används för att stödja denna motivation. Det kan ske genom gruppbaseade belöningssystem, där man gemensamt uppnår målen och blir belönade tillsammans, med till exempel personalaktiviteter, vilket kan leda till ökad trivsel (Cäker, 2013). Merchant och Van der Stede (2007) menar att ge gruppvis belöning även främjar företagskulturen.

3.4 Kulturstyrning

En kultur definieras som de normer och värderingar som de anställda delar och som gör att de får en förståelse för vad som sker i företaget (Samuelson, 2013a). Enligt Merchant och Van der Stede (2007) försöker chefer forma kulturen genom både ord och genom att föregå med gott exempel. Kulturstyrning innebär att chefer och anställda delar gemensamma värderingar och överenskommelser samt att normer har utarbetats (Ouchi, 1979). Alvesson och Kärreman (2004) förklarar att chefer inte bara styr genom att styra de anställdas beteende utan även genom att styra deras inställning och tankesätt och därmed får cheferna de anställda att inrätta värderingar, normer och principer om vad som anses vara rätt och viktigt i deras arbete för företaget.

Vidare menar Samuelson (2013b) att genom att ge de anställda information och utbilda dem hur de ska gå till väga, hur de ska bete sig i olika situationer och vad som ska göras, skapas en företagskultur. Att utveckla en företagskultur kan bidra till önskvärda handlingar hos de anställda och kan göra att de anställda får en inställning och synsätt till verksamheten som gör att de arbetar i linje med företagets mål (Samuelson, 2013b). Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är denna form av

styrning mest effektiv när gruppmedlemmarna har emotionella band dem emellan. Ouchi (1979) hävdar att kulturstyrning inte bara kräver ömsesidiga normer och en överenskommelse om sociala värderingar utan även en idé om en legitim auktoritär person. Kulturstyrning kan använda sig av auktoriteter men till skillnad från byråkrati kräver inte styrningen tydlig kontroll eller mätning (Ouchi, 1979).

Alvesson och Kärreman (2004) förklarar att en chef som ägnar sig åt kulturstyrning försöker få de anställda att vidhålla de värderingar och principer som de tror på och som kan gynna företaget. Ett sätt att göra detta på är genom att chefen överför idéer och värderingar som denne själv tror på. Alvesson och Kärreman (2004) menar att detta inte är en medveten form av styrning utan även chefen är styrd. Ett annat sätt, som står i kontrast till det omedvetna styrandet, är att chefen manipulerar sina anställda att inrätta idéer och värderingar som denne inte ens själv tror på. Risken här finns att manipulationen till slut kan genomskådas vilket kan skapa bakslag för chefen. Alvesson och Kärreman (2004) hävdar att i vanliga fall är kulturstyrning en blandning av dessa två skilda sätt.

Enligt Ouchi (1979) är kulturstyrning mer krävande än både regelstyrning och resultatstyrning när det kommer till de sociala överenskommelserna, som är en förutsättning för en lyckad verksamhet. Tvärtom gäller däremot när det kommer till information som i kulturstyrning är begränsad till de ritualer, ceremonier och historier som ska förmedla de värderingar och normer som finns i företaget. Denna information kan inte vem som helst utanför företag ta del av, men för dem som är en del av företaget finns informationen i de rutiner och ritualer som finns inom organisationen. Informationen kräver inte utvecklade informationssystem och inte heller experter eller mycket av chefernas tid. Enligt Ouchi (1979) skapar kulturstyrning samarbete genom en social process vilket leder till att de individuella målen överlappar med organisationens mål.

4. STYRNING AV SÄSONGSANSTÄLLDA

I detta kapitel redogörs det empiriska materialet insamlat genom intervjuer. Vi inleder med en beskrivning av intervjupersonernas olika bakgrund och erfarenheter samt deras verksamheter. Därefter förklaras deras utmaningar med att hitta säsongspersonal och hur de ställer sig till introduktion och upplärning. Vidare beskrivs hur de arbetar med regler och arbetsbeskrivningar samt huruvida de säsongsanställda får eget ansvar. Avslutningsvis belyses vikten av återkommande personal.

4.1 Erfarenhet inom turismbranschen

Personerna vi har intervjuat har alla olika bakgrund och erfarenhet inom turismbranschen. De arbetar alla som chefer inom olika turismverksamheter och har alla säsongsanställda, dock med lite varierande tjänster. För att få en förståelse för de olika personerna och deras verksamheter beskriver vi dessa var och en.

Alexander är 43 år och har över 25 års erfarenhet inom turismbranschen. Han började med att hjälpa till på sina föräldrars café- och restaurangverksamhet redan vid sjuårsåldern. Sitt första riktiga jobb var som nattportier och därefter klättrade han uppåt. Från receptionist, till receptionschef, konferenschef, försäljningschef och VD. Företaget han idag driver är han även ägare för, vilket har restaurangverksamhet och boende. Hans utbildning är en tvåårig gymnasieutbildning, men som han förklarade så har han gått "livets hårda skola". De säsongsanställda arbetar i restaurang, städ och reception.

Bertil är 59 år och har en lång erfarenhet inom turismbranschen. Han gick en två och ett halvt års utbildning på turismhögskola, där han även läste en del ekonomi. Först jobbade han som receptionist på camping och blev sedan biträdande platschef. Med en kort paus från turismbranschen, för att jobba som fastighetsmäklare, kom han sedan tillbaka som platschef på en annan camping. Sedan fick han chansen att arrendera den och efter några år köpte han loss rörelsen och fastigheterna och äger idag hela campingen. Dock köper de in tjänster från vaktbolag och arrenderar ut restauranger och butiker, då Bertil resonerar att det behövs "rätt kompetens till rätt

miljö”. De säsongsanställda på campingen arbetar i reception, städ, poolbar och som aktivitetsledare.

Carl och Doris äger tillsammans en camping men har olika erfarenheter inom turismbranschen. Carl är 43 år, är född och uppvuxen på campingen, och har arbetat där hela sitt liv. Han har gymnasieutbildning och utbildades som kock i flottan under lumpen. Doris, som är 44 år, har tidigare jobbat som kock och pizzabagare på restaurangen på campingen och valde att stanna kvar och har nu jobbat på campingen i 12 år. Tidigare har hon drivit en camping tillsammans med sin mamma. De säsongsanställda på campingen arbetar i reception, städ, kiosk samt med översikt av barn.

Elisabeth är 55 år och var från början förskollärare. När hon tröttnade på det halkade hon in i turismbranschen och började jobba i reception och jobbade sedan som konferensansvarig. Efter detta öppnade hon och hennes sambo ett gatukök som de sedan utvecklade till en restaurang och har nu drivit verksamheten i över 20 år. Där arbetar kökspersonal, servitriser, bartenders och diskare. Elisabeth brukar påpeka att ha en bakgrund som förskollärare är perfekt inom servicebranschen eftersom det kan hjälpa att förstå vad kunderna vill ha, men det underlättar även när hon anställer personal, då hon ska få ihop en grupp som ska fungera ihop.

Freja är 51 år och har relativt lite erfarenhet inom turismbranschen. Under gymnasietiden arbetade hon på en turistbyrå, därefter fick hon jobb på bank och utbildade sig sedan till agronom med inriktning på ekonomi. Efter några år på jordbruksdepartementet och arbete som lobbyist, flyttade hon och hennes man tillbaka till Öland och bestämde sig för att köpa och driva ett företag tillsammans inom turismbranschen. Verksamheten de övertog erbjuder boende, restaurang, café, konferens samt pool och de har säsongsanställda som arbetar som städpersonal, kökspersonal, servitriser och receptionister.

Gustav är 36 år och är uppväxt inom turismbranschen. Hans föräldrar köpte verksamheten när han var liten och har sedan tonåren jobbat inom branschen på olika sätt. Redan när han var 18 jobbade han som platschef på en anläggning med tre anställda. Efter gymnasiet åkte han till USA för att läsa företagsekonomi med inriktning på turism. När han därefter flyttade tillbaka till Öland och sina föräldrar

började han åter jobba på anläggningen men som konferenschef, sedan platschef och är numera hotelldirektör. Anläggningen har säsongsanställda som arbetar som städerskor, servitriser och kökspersonal.

Hilda är 36 år och har jobbat inom hotell och restaurang sedan hon var 15 år, vid sidan av sin utbildning i civilekonomi. Hon har jobbat som kallskänka, kock, restaurangchef och verksamhetschef på olika anläggningar. Idag är hon verksamhetschef på en anläggning och hon har hand om allt från turism, marknadsföring, ekonomi, den dagliga driften, restaurangen och inköpen. De säsongsanställda består av guider, café- och butikspersonal, kockar, bagare och servitriser.

Ida är yngst med sina 24 år och har själv jobbat som säsongsanställd på olika turistföretag. På gymnasiet gick hon administration och handel, med inriktning på turism. Företaget hon arbetar på är en restaurang med tillhörande hotell. Från början var hon anställd som servitris, men är nu helårsanställd och ansvarig över säsongspersonalen, som består av servitriser och diskare. Hon har även hand om all marknadsföring. Ägaren av företaget arbetar också i verksamheten och hon ser honom som en läromästare och tar ofta hjälp av honom.

Jens är 33 år och är uppväxt i en krögarfamilj och började därför jobba inom restaurang redan vid 12 års ålder. Han gick hotell och restaurangprogrammet på gymnasiet. Därefter började han säsongsarbeta under vintersäsongerna på en skidanläggning, vilket varvades med sommarsäsonger hos sina morföräldrar. I tio år har han säsongarbetat som både kock, bartender och hovmästare. Numera är han restaurangchef och är ansvarig över servitriser och kökspersonal på en anläggning som erbjuder både restaurang, hotell samt konferens.

Kerstin är 37 år och är från början utbildad arkeolog. När hon var yngre jobbade hon mycket på campingar och i reception. Efter studierna flyttade hon runt om i världen och praktiserade sitt yrke, men studerade därefter vidare och jobbade som guide under somrarna. Efter några år som guide blev hon biträdande verksamhetschef och när verksamhetschefen på anläggningen slutade blev Kerstin och hennes kollega verksamhetschefer. Anläggningen har både guider och butikspersonal.

4.2 Att hitta rätt personer

Samtliga chefer uppger att den största utmaningen med säsongsanställda är att hitta rätt personer som passar tjänsten. Alla chefer är tvungna att anställa nya medarbetare inför varje sommar, vissa fler än andra. De får leta efter personer med de egenskaper som behövs och menar att det alltid är osäkert vilka som de kommer att få. Jens menar att det finns ont om kunnig personal och att det är många turismföretag som slåss om de duktiga personerna. Svårigheten grundar sig dels i att det är för en så kort period och dels i att få alla de anställda att passa in i teamet, så att de fungerar som grupp. Att hitta rätt personer som passar ihop lyfts fram som mycket viktigt av majoriteten av cheferna.

Utmaningen är ju dels att hitta folk som passar ihop som kan vara med som en i familjen. Vi försöker ju se det här som en familj. Och sen att de har de kvalifikationer som vi tycker man ska ha. Man ska kunna hantera folk, vara service-minded. Så det viktigaste är att man känner att det här kommer att funka, för det är ju väldigt intensivt. Och då måste vi funka och då får det ju inte bli några schismer. Eller att det blir dålig stämning eller sånt där för det smittar ju av sig på folk.

Bertil (2015-12-07)

Rätt person förklaras i de flesta fall som service-minded, och att det är personligheten och de personliga egenskaperna som är det viktiga framför erfarenhet och utbildning. Cheferna menar att om de anställda är service-minded och har en personlighet som passar företaget går det att lära ut kunskapen som behövs istället. Erfarenhet anses många gånger som meriterande, men inte alltid nödvändig.

Man tar ju hellre en som man känner att den här människan är liksom vaken och pigg och så lär man upp den att liksom såhär funkar det, än någon som kommer och har hela meritförteckningen och här läst på alla möjliga skolor om turism och hit och dit, men man känner att man vet inte om det passar liksom. Det är enklare att lära upp någon, tror jag, med rätt inställning.

Carl (2015-12-07)

Även om de flesta tjänster inte sätter krav på erfarenhet och utbildning framkommer det att för vissa tjänster är det mer noga med olika krav på den anställdes ålder och kompetens. De som söker säsongsanställning är ofta yngre människor, och

majoriteten är tjejer. Många uppger dock att de vill och försöker få in fler killar. Bland de som har säsongsanställd serveringspersonal är det endast Alexander som ställer högre krav eftersom de eftersträvar 'fine dining'. Freja menar att de inte har så komplicerade arbetsuppgifter att personligheten blir viktigare, men att det är ett plus för de som jobbar i receptionen om de har sett ett bokningssystem och förstår tänket. Det gäller också att kunna möta gästen i olika situationer. Även Carl anser att arbete i receptionen ställer lite högre krav, och de vill gärna ha någon äldre där med lite rutin och erfarenhet, eftersom de möter gästerna i det som han menar är bland det viktigaste, nämligen in- och utcheckning. Kockar upplevs som svårt att få tag på, och de kräver erfarenhet och kompetens. Även guider behöver erfarenhet och kunskap inom det ämnesområde de ska guida om, samtidigt som deras personlighet även här är avgörande eftersom de är i kontakt med besökarna.

Det finns även de som medvetet anställer yngre personal. Ida anser att en äldre person med mer erfarenhet inte skulle passa in i gruppen, eftersom den personen då kanske skulle försöka sätta sig över de yngre, medan Elisabeth påpekar de ekonomiska fördelarna som avgörande. Hon menar att man måste tänka på vad som är relevant lönemässigt, eftersom de yngre är billigare i timlön, samt att det blir mindre skatt och avgifter. Hilda berättar att företaget tidigare arbetat med unga för att de är billigare, men att hon nu har valt att ha de som är över 18, för de är mer personligt mogna och det bidrar till en annan stämning. Hon menar även att hon själv arbetar bäst med de lite äldre. Jens anser istället att det behövs en blandning mellan unga och mer erfarna. Även Kerstin trycker på att det är bra eftersom de äldre och yngre kan komplettera varandra. Andra upplever att en del ungdomar är lite oengagerade i sitt arbete.

En del ungdomar är fantastiska och motiverade och engagerade men förvånansvärt många är inte det, tycker vi. Det här att det ska vara så himla kul, istället för att tycka det här är ett skitjobb kanske, men jag gör ändå så bra jag kan. Och så kan jag få en bra referens och så kan jag få någonting annat, men det tänket tycker jag för få har med sig, vikten och förståelsen av goda referenser.

Freja (2015-12-07)

Gustav, Carl och Doris menar precis som Freja, att de yngre många gånger inte inser att genom att göra ett bra arbete kan det löna sig för framtiden då de kan få goda referenser. Gustav menar att de säsongsanställda som utför ett bra arbete får bra referenser som kan påverka deras chanser till andra anställningar. Han menar också att de som visar ansvar, intresse och visar att de vill jobba, får fler timmar. Doris brukar försöka få de anställda att förstå vikten av att göra ett bra jobb genom att få dem att tänka som om att de var de som var ägare. På det sättet förstår de anställda att de inte kan sitta med mobilerna under arbetstid eller ta rast när som utan måste arbeta när det är mycket kunder.

Även Gustav påpekar att alla inte är så seriösa och att ungdomar kan vara rätt lata och tycka att det är lite jobbigt att arbeta och att de hellre vill ligga på stranden, eller har de druckit och är bakfulla. Han förklarar att han därför blivit tvungen att anställa fler för det alltid är några som hoppar av efter en vecka. Ida menar att det är en utmaning att få dem att vilja arbeta när det inte är så många veckor och när vissa dagar är mer intensiva än andra. De flesta vill arbeta heltid, varken mer eller mindre. Fler av cheferna, men framför allt Carl och Doris, påpekar mobiltelefonanvändning under arbetstid som ett problem bland de unga. Carl menar att han betalar ut lön för att de ska utföra sitt jobb och kommer det inga gäster ska de ta reda på om det finns något annat att göra. Till exempel problem som kan lösas eller något som kan förberedas och ska alltså inte sitta på Facebook eller ringa och sms:a. Han anser att han inte kan säga till de anställda hela tiden att inte sitta med mobilerna utan han menar att det är personligheten hos den anställde som avgör. Han menar också att de unga idag ofta är pålästa om sina rättigheter, när det gäller lön och liknande, men att när det gäller skyldigheter är de inte lika pålästa. Carl och Doris tror att det kanske inte alltid har med åldern att göra, utan personligheten, då det under en sommar var de yngre som klev fram och tog tag i saker och ting till skillnad från de som var några år äldre.

Förberedelserna inför rekryteringen börjar redan i december och de flesta börjar sedan skicka ut ansökningarna och ringa runt i januari. För att hitta personalen använder de sig av lite olika tillvägagångssätt. En del går via arbetsförmedlingen och tycker att det fungerar bra, medan andra tycker att arbetsförmedlingen inte alls fungerar då de får många oseriösa ansökningar. Andra hittar sin personal via tidigare anställda, släkt och vänner eller annonser. Alexander försöker hitta sin personal

bland förstaårsstudenterna på universiteten eftersom de ska stanna kvar ett par år och kan därför jobba kommande somrar och kan även jobba extra under helger. Även flera andra chefer tycker det är bra att anställa universitetsstudenter för då vet de att de har chansen att få tillbaka dem följande somrar.

4.3 Introduktion och upplärning

I och med den korta perioden finns det inte så lång tid att forma personen. Många av cheferna väljer att låta de anställda gå bredvid och lära sig av en som arbetat där tidigare år. Vissa chefer låter de anställda gå bredvid under en kort period som varierar från tre arbetspass till fem dagar, beroende på kravet som ställs av chefen. Alexander ställer höga krav på att de säsongsanställda ska kunna det grundläggande efter fem dagar och anser att de har misslyckats om de ringer och frågar om simpla saker, som till exempel incheckning. Bertil utbildar dem noggrant så att de ska kunna sina arbetsuppgifter men lägger även upp schemat så att de alltid ska vara två och två, en som har varit där tidigare och en nyanställd, för att de ska känna en trygghet i jobbet och kunna utföra ett bra arbete. Jens är noggrann med att vara tydlig redan från början och lägger mycket energi första månaden på att utbilda personalen och har många duktiga och erfarna helårsanställda som lär upp dem under tiden. De börjar med enklare arbetsuppgifter och får alltså lära sig lite i taget. När de anställda introduceras till arbetet får de muntligt förklarat för sig vilka regler som gäller.

Många av cheferna som har servering låter de anställda komma in och provjobba några timmar eller ett pass. Dels för att de ska se hur personen fungerar tillsammans med teamet och om den har vad som krävs, men också för sin egen skull, så de vet vad de ger sin in på. Andra chefer anser att det fungerar bra om de anställda kommer med frågor under tiden och ser gärna att de lär sig allt eftersom. Carl säger att eftersom det alltid kommer nya frågor varje säsong, som inte ens cheferna hört tidigare, så kan de aldrig lära upp någon till fullo utan får ta det som det kommer. Men eftersom de är anslutna till Sveriges Campingvärdar, kan de använda sig av receptionsutbildningen som de erbjuder, som utbildar i systemen, bemötande och uppförande.

Ida säger att "jag brukar säga till dem att blir gästerna osäkra på dig så är det bara att säga det 'jag är ny här', man får vara öppen med sån't". Hon menar att många av

hennes anställda inte är där för att stanna utan att de vill jobba med annat senare och att det därför inte är väsentligt att de kan allting, för oftast finns hon tillgänglig att fråga. Många av cheferna påpekar att under sommarmånaderna jobbar de mycket och intensivt, nästan dygnet runt. Finns inte de själva tillgängliga att fråga så finns det alltid någon kunnig på plats eller så är det bara att ringa.

Många av cheferna har en kick-off i början av säsongen för att de ska lära känna varandra, vilket kan vara bra för samarbetet inom verksamheten. På dessa kick-offer diskuteras ofta vad företaget står för och de nya får lära känna platsen de ska jobba på genom rundvandringar. I många av fallen samlas de och äter maten som ska serveras under sommaren och diskuterar även vinmenyer och vad som rekommenderas. Några chefer anser att eftersom de säsongsanställda startar sin anställning vid olika tidpunkter finns det inte möjlighet till en gemensam inspirationsdag, utan väljer att ta introduktionen på tu man hand. En del chefer har uppföljning av dessa introduktioner. Bertil gör löpande uppföljningar under anställningen, genom att prata och kolla hur det går. Bertil, Hilda och Jens genomför undersökningar hos kunderna för att undersöka kundnöjdheten och om personalen gör ett bra jobb och serverar kunderna. Jens har även möten under sommaren och pratar om vad som går bra och dåligt, samt vad som kan göras bättre och uppmanar till merförsäljning. Freja har strukturerade uppföljningar ungefär två veckor efter introduktionen, för att undersöka om den anställda fortfarande presterar enligt kraven.

Sen har vi märkt också att man behöver repetera det där när det har gått en tid eller två veckor. Då kan vi göra så att vi gemensamt går in och kontrollerar ett rum och tycker vi det är bra städat, eller så pratar vi om att det här ska också torkas av och sådär. De kanske kommer in i lite dåliga vanor.

Freja (2015-12-07)

Elisabeth anser att en kick-off inte passar i början på säsongen utan väljer att ha en träff i slutet av sommaren, där de träffas och leker. Detta för att de känner varandra bättre då och kan avsluta sommaren med en god middag och roliga lekar och tävlingar. I början av sommaren har hon istället ett möte där de samlas för att gå igenom hygienregler, brandregler, vilka evenemang som ska ske och hur de ska jobba ihop. Hon säger att efter midsommarveckan kan alla sina arbeten ändå,

eftersom de har fått arbeta så intensivt och det brukar då ge sig självt. Även Carl och Doris tar med sina anställda på en middag i slutet av sommaren istället för en dag i början. Middagen ska fungera som ett tack för säsongen och ett avslut.

4.4 Arbetsbeskrivningar och uppförandekod

“Tydlighet, tydlighet, tydlighet” är vad som gäller för Alexander. De olika avdelningarna har nedskrivna, detaljerade arbetsbeskrivningar och det finns även en uppförandekod som ska följas. Även Freja har en uppförandekod för alla anställda inklusive städerskorna och vaktmästarna, eftersom de alla är ambassadörer för företaget och koden innefattar vart de får röka, om de har piercing eller att de inte får gå med hörlurar bland gästerna. Denna kod finns inte nedskriven utan är muntligt berättad för de anställda. Tanken är att alla ska känna att de är till för att ta hand om gästen.

De anställda hos Elisabeth får ett kompendium när de anställs som innehåller regler som alla ska följa, allt från att de ska ha ätit frukost och vara ombytt innan de börjar till vilka regler som gäller för rökning. I början på sommaren har hon ett möte där de går igenom allt som gäller inför sommaren, med regler, scheman, evenemang och hur de ska jobba. Likaså får de anställda hos Gustav en tidning när de anställs och som sedan uppdateras varje år, som beskriver en mängd olika policys, vad som gäller för rökning, mobiltelefonanvändning, OB, raster, luncher och matavdrag. Allt som är viktigt för de anställda att känna till. Han anser att det är ett bra verktyg för att hålla ordning på de många anställda och även en uppfräschning för de som varit där länge. Även andra chefer har regler för rökning, men dessa regler har istället informerats muntligt vid anställningen. De flesta säger att dessa regler följs och en del chefer har inte ens några anställda som röker. Gustav hävdar att vissa till och med har slutat röka tack vare den strikta policyn de har. Policyn innebär att ingen rökning är tillåten under arbetstid och om de anställda vill röka ska det ske på en specifik plats och det ska ske antingen innan eller efter arbetspassen, alternativt stämpla ut under lunchrasten och därmed förlora arbetstid. För många företag och chefer som har krav på grund av hygien och hälsa, är det viktigt att de anställda vet vilka hälsovårdsregler som gäller.

På varje avdelning hos Gustav finns en pärm som förklarar de olika arbetsmomenten. Arbetsbeskrivningarna är inte lika viktiga på de avdelningar som inte har så hög personalomsättning och istället har fastanställda året runt som redan har lärt sig alla rutiner och moment. Många chefer har listor, manualer och guider över arbetsbeskrivningar och de moment som ska genomföras på arbetsplatsen. Dessa arbetsbeskrivningar lär sig många utantill och de flesta cheferna anser att de anställda hjälper varandra när de missat något moment. Många av cheferna går muntligt igenom förhållningsregler när personalen anställs och introduceras till jobbet. Freja och hennes man går muntligt igenom regler och vad som gäller för personalen på deras respektive avdelningar, men anser att det kanske krävs mer nedskrivna regler så att det blir samma för alla, oavsett avdelning.

Freja menar att om man inte har tydliga regler ”blir det att det utvecklas egna regler, i köket och så gäller det inte för dem som är i städ och så blir det tokigt”. Hon anser att om det finns tydliga regler är det lättare att senare tala om vad som funkar och inte. Har de inte regler att gå tillbaka till blir det svårt för dem att säga vad de är mindre nöjda med. Hon känner att det är tråkigt att behöva gå och berätta för personalen vad de får och inte får göra, men det behövs för att det ska bli rättvist. De har listor, regler och rutiner på vad som ingår i de olika arbetsuppgifterna för de olika avdelningarna, men saknar gemensamma nedskrivna regler för vad de anställda får göra. Carl och Doris har infört ett enkelt regelverk för att det dels ska bli enkelt för gästerna att förstå, men också för att de som jobbar i receptionen inte ska behöva sätta sig in i ett komplicerat system. De har även en lathund på varje avdelning på moment som ska göras varje dag. Även Jens och Alexander har arbetsbeskrivningar för varje avdelning, men används mest som stöd i början av anställningen och även fungerar som checklista.

Många chefer har anställda som har någon form av högre ansvar än andra, ofta de som varit där en sommar tidigare och jobbat extra på helger. Jens är noga med att påpeka att det är viktigt att ha duktiga medarbetare som kan agera som hans högra hand ute i restaurangen. Han har hovmästare som han delegerar ut ansvar till och anser att de underlättar hans arbete eftersom han har mycket kontorstid under högsäsongen. Även Gustav hävdar att det gäller att delegera och lita på att de anställda tar ansvar. Han har en ledningsgrupp som består av ansvariga från varje avdelning och dessa personer har ansvaret att se till att de säsongsanställda sköter sitt

arbete, eftersom han själv inte har tid att gå runt och kontrollera. Han har tydliga mål för dessa ansvariga underchefer, men de får själva komma med förslag och synpunkter. Även Alexander har ledningsmöten, men de säsonganställda deltar inte på dessa eftersom de jobbar under en mycket hektisk period. Protokoll från mötena sätts istället upp så att alla kan ta del av vad som bestämts. Hovmästaren som är anställd av Gustav, har möte med de säsonganställda i restaurangen varje dag och gör en stationsindelning, eftersom de säsonganställda inte har ett övergripande ansvar i restaurangen.

Vi pekar ju med hela handen på så sätt, det här är din station och det här är vad vi vill att du gör, men det är ju för att underlätta också, annars hade de sprungit runt som yra höns. De lär ju sig inte att hitta på en vecka liksom, då gäller det att vara ganska tydlig.

Gustav (2015-12-09)

Hos Kerstin gäller sunt förnuft, att de ska titta kunden i ögonen och hälsa de välkomna och att kjolen inte ska vara för kort. De har vissa regler nedskrivna och går igenom dem under de tre introduktionsdagarna, men Kerstin menar att de är så självklara att personalen brukar skratta när de läses upp. Hos henne anses mobiltelefoner inte passande i arbetet och rökning ska ske på en anvisad plats, så att de inte är synliga för gäster. Även Ida anser att det sunt förnuft som gäller. De brukar inte hinna med att ha genomgång med regler utan Ida anser att de säsonganställda själva förstår vad som är passande och inte. Då en anställd haft mobilen i bakfickan med ljudet på ute bland gästerna, antydde de säsonganställda själva att det inte var passande. Ida menar att det är känsligt med säsonganställda eftersom hon uppfattar att det finns bra utbud på sommarjobb, varpå de kan strunta i arbetet om de använder för hårda regler, eftersom de lika väl kan ta ett annat jobb som passar dem bättre. Hon anser att de anställda hon haft har själva förstått och utarbetat regler för hur de ska förhålla sig och inte.

4.5 Frihet under eget ansvar

Bertil menar att ”det går ju inte i ett servicejobb att styra i detalj, det hänger ju mycket ihop med personen” och att man därför måste ”ge den så mycket kunskap att den kan eller i alla fall vågar ta ansvar.” Han anser att huvudsaken är att de anställda löser problem som kommer upp och påpekar att det är bättre att göra något än inget

alls, även om det är fel, för det går att prata om i efterhand. Bertil anser att det är viktigt att personalen känner att de trivs på jobbet för då gör de ett bra jobb, vilket i sin tur gynnar verksamheten. Han anser att om han bara skulle se till sitt eget bästa skulle han vara mer noggrann och övervaka timmarna och deras pauser, men anser att om personalen istället trivs löper arbetet på. Om personalen trivs, trivs även gästerna eftersom det är personalen som skapar deras trivsel.

Även om Alexander har många regler och detaljerade arbetsbeskrivningar för de olika avdelningarna är målet att gästen ska vara nöjd. Därför får receptionisten ansvar och mandat att kompensera och hantera problem, men inom rimliga gränser. Han menar att det kan vara irriterande för gästen om personalen hela tiden måste springa och fråga chefen. Han påpekar att det är viktigt att problem som uppstått förmedlas vidare till näste man som jobbar, men även till cheferna. Carl och Doris ger liknande mandat till sina receptionister och det är också för enklare saker. Men när det kommer till större problem som de inte löser, har personalen en benägenhet att ringa till Carl och fråga hur de ska gå till väga.

Kerstin och hennes kollega finns också alltid med i den dagliga verksamheten och finns alltid utsatta på schemat. Hon tycker det är viktigt att de anställda ser henne och vet att hon finns tillgänglig. Hon poängterar att eftersom företaget har två helt skilda arbetsgrupper är det viktigt att de samarbetar och förstår varandra, så att det inte uppstår en 'vi och dem'-känsla. Hon menar att det är upp till henne som chef att skapa möjligheter för dessa två grupper att mötas och lägger mycket tid på det. För att minska avståndet mellan grupperna ordnar hon bland annat olika personalaktiviteter. Kerstin anser att det skapar en positivare arbetsplats om personalen känner att de blir litade på och får ta egna initiativ. Hon brukar ge personalen mycket eget ansvar i början och får sedan istället strama åt med tydligare ramar om hon ser att det inte fungerar. Guiderna får ett skelettmanus att arbeta utifrån, men har frihet att lägga till information baserat på intresseområde eller egna erfarenheter så att de får känna att det är deras guidning. Återkommande personal får mer ansvar och även högre lön, dels både så att de känner att de får utvecklas och känna att det kan sitt arbete.

Det händer även att Ida uppmuntrar tjejkorna att ta mer ansvar när hon ser att de är duktiga och är återkommande, det kan till exempel vara att stänga restaurangen själv.

De har även försökt att ha olika säljtävlingar där de anställda kunde vinna priser, men det blev inte så bra, för att under en bra kväll säljer det ändå och andra kvällar går det bara inte. Hon har däremot funderat på att dela dricksen enbart mellan tjejnerna i servisen för att de ska motiveras till att anstränga sig lite mer och vara extra trevliga mot gästerna.

Jens arbetar utifrån målet att nå budget och pratar mycket om merförsäljning, och har även säljtävlingar. Ett annat mål är nöjda gäster och de har undersökningar för att mäta detta. Enligt Jens får de anställda ganska fria händer, men inom vissa ramar och sen är det de ansvariga på plats eller han själv som får ta det slutgiltiga beslutet, men han menar att det alltid behövs lite nytt. Guiderna hos Hilda får själva utforma sina guidningar och skapa egna manus men att det var viktigt att de själva tyckte det var roligt så att det blev intressant för besökarna. Hilda anser att det ligger i yrkeskompetensen att personalen ska veta vad som är deras arbetsuppgifter, vad de får och inte får göra och har därför inte några uttalade regler. Vet de inte sitt ansvar kanske de inte passar och är lämpliga på den platsen. Hilda menar att hon måste känna efter hur mogna de anställda är och ge ansvar därefter. Hilda förklarar att "ett mål skulle vara att de är lite självsanerande, man har hög kvalitetskänsla som grupp och att alla strävar efter samma nivå."

Hilda jobbar ibland med arbetsrotation, vilket innebär att personalen med enklare arbetsuppgifter får flytta runt och prova på olika uppgifter, beroende på väder. Detta menar hon är bra för helhets känslan på arbetsplatsen. Hilda tycker även det finns flera fördelar med att anställa äldre personal, dels för att hon kan ge personalen mer ansvar och hennes närvaro blir inte lika viktig. Hon ser även att de äldre löser problem på andra sätt än de yngre.

Elisabeth använder sig inte så mycket av eget ansvar för de säsongsanställda, men menar att hon inte kan vara där precis hela tiden och då finns en huvudansvarig på varje arbetspass. Istället försöker hon arbeta med att uppmuntra de anställda med positiv feedback så att de känner att de klarar av sina arbetsuppgifter. Hon är nog med att berömma de säsongsanställda när de gör en bra kväll på restaurangen och de utför ett bra arbete så att de känner att de lyckas. Freja är själv delaktig i alla arbetsuppgifter och försöker därmed föregå med gott exempel, men även hon påpekar att hon kan inte vara överallt och därför måste personalen känna sig trygg i

vad de ska leverera. Hon jobbar mycket med att ge positiv feedback och är snabb på att ge både beröm och konstruktiv kritik. De i receptionen får ta mer eget ansvar och lösa de problem som uppstår och blir det fel kan de lära sig av det.

De anställda hos Freja får inte ta så mycket egna initiativ utan de har smalnats av utrymmet för eget initiativtagande för att gästerna ska få samma produkt och service vid återkommande besök, så att det inte varierar för mycket. Kockarna får fria händer att skapa menyn men stämmer sedan av med ägarna. Det innebär att det måste finnas riktlinjer för hur exempelvis lunchen ska se ut. Gustav menar att de har drivit sin verksamhet i många år och har hunnit prova det mesta och vet vad som fungerar och vad som inte fungerar. De använder sig dock av en förslagslåda så att de anställda kan komma med nya förslag på saker och ting.

4.6 Värdet av återkommande personal

Att få återkommande personal framgår tydligt som värdefullt av alla cheferna, eftersom det innebär att de inte behöver lära upp nya. De vet redan hur arbetet fungerar och behöver bara ett par dagar för att komma in i det igen. Hilda, Bertil och till viss del Carl och Doris har gett de återkommande ett visst ansvar för att lära upp nyanställda. Kerstin menar att “det är ju en kompetensförlust man gör varje år när man inte får tillbaka personal.”

Elisabeth och även Ida menar att många anställda ofta växer på en sommar och kan komma tillbaka och få ta på sig nya roller med mer avancerade arbetsuppgifter. Ida menar att om hon ger personalen mer eget ansvar, så att de känner att de får växa, tror hon att det gör att de tycker det är kul att komma tillbaka följande somrar. Att de kommer tillbaka upplevs av cheferna som ett bevis på att de trivts och vill komma tillbaka för de tycker det är kul att arbeta där. Ida menar att många vill vara kvar och att man får vara glad för att de vill komma tillbaka, men efter några år hittar de andra jobb och då är det svårt att få tillbaka dem. Hilda menar att de återkommande kan känna sig mer som en del av verksamheten. De återkommande bagarna och kockarna har varit delaktiga i utarbetandet av konceptet på caféet och restaurangen och återkommande personal har även fått ansvaret över upplärningen för nyanställda. Gustav försöker hålla igång de säsongsanställda som är duktiga genom att erbjuda arbete vid julbord och liknande för att öka chanserna att få tillbaka dem.

Gustav påpekar att de investerar mycket i personalen och menar att "personalen är det viktigaste vi har". Även de säsongsanställda får ta del av de många förmåner som de anställda får. Han menar att de jobbar mycket med friskvård och tränar ihop. På sommaren har de minst en gemensam träff med alla de anställda och har sedan innan jul en julklappsträff där alla som jobbat under året minglar och får presenter. I februari har de en stor personalfest. Carl och Doris erbjuder personalboende för de anställda, vilket dem tror gör att de blir tajta och det kan leda till att de väljer att gemensamt återkomma följande somrar. Även Jens vet att de anställda umgås på fritiden och menar att de blir som en liten familj.

Många uppger att de lyckas få delar av personalen att återkomma, vissa mer och andra mindre, och att det kan skilja sig mycket från år till år. Carl tycker att det kan vara lite ryckvis, att tjejerna som arbetar där blir kompisar och antingen kommer de alla tillbaka, eller bestämmer de tillsammans att göra någonting annat och då oturligt nog tappar de allihopa eller merparten av gruppen. Även Jens märker av att det ibland kan bli så att flera som jobbat ett par år slutar samtidigt och att de då får börja om på noll igen. Freja berättar att det i år var ovanligt många nya vilket gjorde att det blev en stökig sommar. Alexander menar att de har haft turen att de som har jobbat tidigare somrar som har de kvalifikationer som krävs, har återkommit.

5. ANALYS

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av valda teorier för att urskilja hur cheferna använder olika former av styrning när de styr sina säsongsanställda. Vi inleder med att behandla vikten av de säsongsanställdas personlighet och hur den är kopplad till varför styrning behövs. Därefter följer fortsatt analys av hur cheferna styr genom gemenskap och hur de styr de anställdas uppförande. Vidare diskuteras styrning av de anställdas arbetsuppgifter. Slutligen sammanfattas analysen med hjälp av en tabell.

5.1 Personlighet

Precis som vi argumenterade för i inledningen med stöd av Tillväxtverket (2015b) bekräftar cheferna att det är svårt att hitta kompetent personal för en så kort period som sommarsäsongen. Ouchi (1979) menar att om man inte kan vara selektiv i rekryteringen får man istället styra personalen när de väl är på plats. Dock har det visat sig att även om det finns brist på kunnig och erfaren personal, så har samtliga chefer istället belyst vikten av att hitta en person med rätt personlighet som är service-minded. Därmed försöker de vara selektiva när det gäller den anställdes personlighet. Carl menar till och med att det kan vara bättre att anställa någon med rätt personlighet och sedan lära upp personen på plats för då kan personen formas för att passa företaget. Det finns givetvis undantagsfall, när det gäller yrken som kock och guide, där en upplärning utan förkunskaper är mycket svår.

Många av de säsongsanställda har alltså inte så mycket förkunskaper och erfarenheter, vilket är en form av personlig begränsning som Merchant och Van der Stede (2007) menar är en av de tre bakomliggande orsakerna till att styrning behövs, tillsammans med brist på motivation och brist på direktiv. Styrningen behövs också eftersom den oerfarna personalen även är i behov av direktiv eftersom att de kommer nya till arbetsplatsen och behöver introduceras i verksamheten och sina arbetsuppgifter. Några av cheferna upplever att en del av ungdomarna kanske hellre vill ligga på stranden eller festa, att de är lite lata eller kommer in i dåliga vanor, vilket tyder på att det i vissa fall även finns brist på motivation.

Cheferna kan alltså vara selektiva i viss mån när det gäller att välja personer med rätt personlighet. Utöver det är det svårt, eftersom att de som dem anställer ofta är unga och inte har så mycket erfarenhet, vilket får stöd av Möller et. al. (2014) samt Chen och Wang (2015) som menar att de som faktiskt vill arbeta under säsonger är personer med mindre arbetslivserfarenhet. Många av cheferna säger att så länge de har en personlighet som passar företaget kan all den kunskap de behöver för yrket läras ut. En del av cheferna letar gärna efter personer som precis börjat universitetet, så att de vet att de ska stanna i området åtminstone en säsong till, för då vet de att de har en chans att få tillbaka dem följande sommar. Den unga personalstyrka som cheferna antingen medvetet väljer eller ofrivilligt anställer innebär att det finns behov av någon form av styrning för att de ska kunna utföra sitt arbete på önskvärdt sätt och alltså ge direktiv, motivera dem och ge dem förutsättningar för att klara av arbetet trots de personliga begränsningarna.

5.2 Gemenskap

Det har också lyfts fram som avgörande för många av cheferna att personen passar in i gruppen, för att de ska kunna arbeta tillsammans och inte skapa dålig stämning. Flera av cheferna reflekterar över att skapa en bra grupp. Vissa menar att det bästa är en blandning av unga och äldre, medan Hilda tycker stämningen blir bättre med mer vuxna personer. Ida anser att en äldre person inte passar in i hennes grupp av unga tjejer, men vi uppfattar att det även kan bero på att hon själv är ung och inte vill anställa någon med mer erfarenhet som kan ifrågasätta hennes arbetssätt. I och med sin ålder har Ida inte så mycket erfarenhet, varken som chef eller inom branschen. Hon pekar inte gärna med hela handen eftersom hon själv inte skulle uppskatta att komma till jobbet och bli utskälld om hon gjort något fel. Ida förmedlar inte sin chefsposition till sina anställda utan istället agerar som en vän som de kan gå till om de behöver prata eller fråga något. Därmed förstår vi det som att hon försöker skapa en gemenskap mellan sig själv och tjejerna.

Bertil menar att han vill att personalen ska känna sig som en del av familjen och det är viktigt att personalen trivs och fungerar ihop, för att om de gör det, gör de också ett bra jobb och får i sin tur gästerna att trivas. Även Kerstin arbetar för att personalen ska känna gemenskap, trivas och kunna samarbeta och menar att det är viktigt att undvika en 'vi och dem'-känsla. Att både Bertil och Kerstin försöker skapa

en gemenskap hos personalen så att de har förutsättningar att arbeta bra ihop, ser vi som en koppling till kulturstyrning som Merchant och Van der Stede (2007) menar är mest effektiv när personalen har skapat relationer och samhörighet till varandra.

Bertil är övertygad att om han med hjälp av personalfester, introduktionsdagar, utbildning och aktiviteter för personalen kan få dem att trivas och känna sig som en del av företaget så kan även han, som chef och ägare, gynnas i slutändan. Bertil överför sina värderingar som han själv tror på vilket enligt Alvesson och Kärreman (2004) kan bidra till förändrade inställningar och tankesätt hos de anställda, och kan leda till att gemensamma normer och värderingar skapas. På liknande sätt anser vi att Bertils långa erfarenhet inom turismbranschen har bidragit till att forma hans värderingar samt uppfattning om hur verksamheten ska bedrivas. Vi menar att även Kerstin försöker överföra sina och företagets värderingar genom att ständigt vara närvarande, utföra samma arbetsuppgifter som alla de anställda och föregå med gott exempel samt uppmana till samarbete.

Gustav pratar också starkt om vikten av att personalen trivs. Han har ett flertal träffar varje år där de hittar på olika aktiviteter men under hösten har han genomfört träningspass tillsammans med de anställda. Att han anordnar aktiviteter där även han deltar innebär att han själv är övertygad om att detta skapar en gemenskap och trivsel hos sina anställda. Även här kan vi se tydliga drag till att Gustav kanske omedvetet skapar en slags företagskultur som Alvesson och Kärreman (2004) beskriver det. Det är flera av cheferna som anordnar personalkvällar och aktiviteter tillsammans för de säsonganställda. Dessa aktiviteter som cheferna anordnar för att personalen ska känna en gemenskap kopplar vi till ceremonier och ritualer som Ouchi (1979) menar ska hjälpa att förmedla de normer och värderingar som finns i företaget.

En del anordnar en middag på slutet som tack för en väl genomförd sommar. Gemensamma belöningar som vi kan se att detta tyder på formar också en bättre gemenskap, och fungerar enligt Cäker (2013) för att bevara engagemang och behålla medarbetare. Även om dessa belöningar inte är i direkt koppling till en viss prestation eller uppnått mål som Cäker (2013) beskriver gruppbelöningar, utan mer för arbetet som helhet, så upplevs dessa öka trivseln. Många chefer upplever att de anställda återkommer som ett bevis på att de trivts. Den gemenskap som cheferna

försöker åstadkomma, genom bland annat personalkvällar och aktiviteter, ser vi kan vara en av de bakomliggande orsakerna till återkommande personal.

Alla cheferna är tacksamma om personal som jobbat tidigare somrar väljer att komma tillbaka följande säsong. Fördelen är att de redan känner varandra, och att de kan vara med och lära upp de nyanställda. Bertil bygger sommarschemat så att de nya och återkommande blandas, så de kan lära av varandra. Gustav strävar efter att sysselsätta säsongsanställda även under lågsäsong för att öka chanserna att de ska återkomma till följande sommar. En del av cheferna låter de som jobbat tidigare somrar bli ansvariga om de kommer tillbaka. Att göra de som jobbat tidigare somrar ansvariga i någon form, antingen för att lära upp eller ansvara över en enhet eller ett moment ser vi som en typ av befordran vilket Otley (1999) samt Merchant och Van der Stede (2007) hävdar kan vara en icke-monetär form av belöning.

5.3 Uppförande

Carl upplever att de säsongsanställda inte vet hur de ska sköta sig på sitt arbete när det kommer till mobiltelefoner och internetanvändning under arbetstid. De använder sin telefon eller surfar på internet under arbetstid vilket anses opassande av Carl eftersom de då inte är förberedda om en gäst skulle komma. Han menar att han betalar dem inte lön för att de ska sitta vid datorn och surfa för eget bruk, eller ringa och sms:a kompisar under arbetstid. Doris brukar lösa problemet med säsongsanställda som inte tänker på företagets bästa, utan använder mobiler under arbetstid och struntar i arbetsuppgifter, genom att fråga de anställda hur de skulle agera om det var dem som ägde företaget. Carl och Doris har till synes problem med de säsongsanställdas uppförande och trots deras långa erfarenhet inom campingbranschen har de ännu inte hittat sitt sätt att hantera dessa problem som kommer när de unga väljer mobiltelefon före arbete.

Även Freja och hennes man har upplevt svårigheter med de säsongsanställdas uppförande och hon anser att det krävs mer regler eftersom det annars utvecklas egna regler hos de olika avdelningarna. Anledningen till att de ännu inte utarbetat tydliga, gemensamma regler som gäller för alla ser vi kan bero på att de inte har så lång erfarenhet inom turismbranschen och håller därför fortfarande på att prova sig fram. Freja försöker istället föregå med gott exempel då hon är delaktig i alla

arbetsuppgifter, vilket Merchant och Van der Stede (2007) menar är ett sätt för chefer att forma en företagskultur.

Gustav anser att genom att dela ut sin tidning där alla policys och regler finns nedskrivna kan han hålla ordning på alla de anställda. Karlsson (2012) menar att om cheferna dokumenterar ned regler kan det leda till att de anställda känner mindre osäkerhet och det blir mindre oklarheter. Precis som Freja hävdar kan tydliga nedskrivna regler leda till att det senare är lättare att förklara vad de anställda gjort bra och dåligt, då har de varit tydliga från början och ingen osäkerhet ska finnas i vad de anställdas får göra. När cheferna informerar om vilka handlingar som accepteras och inte, kan det liknas vid Merchant och Van der Stedes (2007) beskrivning av regelstyrning. Elisabeth är noga med att informera sina säsongsanställda vad som gäller i det kompendium hon delar ut, allt från att vara ombytt innan arbetet till regler gällande rökning. Förutom att hennes förskolläraryr utbildning underlättar när hon anställer personal, som hon själv påpekar, menar vi att den även kan ligga till grund för hennes sätt att använda regler när hon styr sina säsongsanställda. Barn i förskola behöver regler för att lära sig vad som är rätt och fel och hur man beter sig, och vi ser att hon har applicerat detta tankesätt även på restaurangen hon driver, när hon ger dem tydliga, nedskrivna regler över vad som gäller.

Flera av cheferna har regler angående vart och när de anställda får gå ut och röka, och Gustav var en av dem som ansåg att de reglerna följdes. Gustav har förbjudit sina anställda att röka under arbetstiden genom att sätta upp regler för hur och när de får ta rökpauser. Här kan vi se att Gustav har använt sig av, vad Merchant och Van der Stede (2007) kallar administrativt hinder, för att förhindra ett visst beteende och handling hos de anställda. Merchant och Van der Stede (2007) menar att styrning för att förhindra ett beteende kan även innefatta fysiskt hinder. Vi kan se att Gustav, men även Kerstin har även skapat en form av fysiskt hinder för personalen att röka, då de har fått en anvisad plats där de kan röka. Rökning kan uppfattas som negativt av gästerna, och därför genom att påverka personalens rökvanor, kan de undvika missnöje bland gäster.

Ida tycker att sunt förnuft styr på restaurangen och menar att de anställda själva har påpekat när det var någon anställd som bröt mot någon regel. Hon hävdar att de inte har några tydliga, uppsatta regler utan att reglerna har skapats gemensamt av de

anställda och grundas i vad dem anser vara rätt och riktigt. Det här går att relatera till kulturstyrning som enligt Ouchi (1979) innebär att de anställda har skapat sig gemensamma normer och värderingar som styr hur de ska arbeta. Även hos Hilda har personalen varit delaktiga i skapandet av gemensamma värderingar och normer. Ida anser att det viktigaste är att personalen trivs och tror att för hårda regler leder till att de anställda struntar i sitt arbete och letar sig om efter ett nytt jobb, vilket kan kopplas till Adler och Borys (1996) negativa synsätt på byråkratin, som innebär att regler är omotiverande och leder till missnöje.

5.4 Arbetsuppgifter

De flesta av de säsongsanställdas arbetsuppgifter uppges som relativt enkla. Enligt Eisenhardt (1985) är det arbetsuppgifternas karaktär som avgör vilken form av styrning som passar. När arbetsuppgifterna är relativt enkla, som i detta fall, menar Eisenhardt (1985) att regelstyrning är mest lämpligt, dock menar hon även att uppgifterna bör vara planerade. Arbetsuppgifterna för till exempel en diskare är både enkla och planerade, men när det kommer till den personal som arbetar gentemot kunder behöver man gå ifrån planen i bemötandet av gästen eftersom det blir mer anpassat för varje gäst. Carl beskriver att det uppkommer hela tiden nya situationer som inte ens han har varit med om, vilket innebär att han inte kan lära upp sin personal till fullo och berätta för dem exakt hur de ska gå tillväga i varje situation. Även Bertil påpekade att service inte går att styra i detalj.

Jens och Alexander använder sig av detaljerade arbetsbeskrivningar för att skapa en känsla av trygghet hos den anställda. Jens menar att det alltid finns en ansvarig på plats som kan arbetet utantill och för de säsongsanställda fungerar arbetsbeskrivningarna som en kontroll för om de missat något. Karlson (2012) menar att den byråkratiska styrningen underlättar fördelningen av ansvar inom företaget så att det tydligt går att avgöra vem som är ansvarig för vad. Både Jens och Gustav har helårsanställda som får ansvar över de säsongsanställda och får ta vissa beslut. Carl och Doris har infört ett enklare system av regler som ska underlätta för de säsongsanställda så att de inte behöver sätta sig in i invecklade system och detta tror vi kan göra att de anställda arbetar mer effektivt. Vi kan se tecken på positiva synsättet på byråkratin som Adler och Borys (1996) förklarar som ett av synsättet på byråkrati och som anser att genom att förse de anställda med tydliga ansvarsuppgifter

och tillvägagångssätt kan de anställda göra ett bättre jobb. För Alexander är tydlighet mycket viktigt för att de anställda ska veta vad som ingår i arbetsuppgiften, men han ger de säsongsanställda i receptionen en viss frihet, för att de inte ska behöva springa och fråga. Alexander ställer höga krav på sin personal och servicen som de ger, vilket gör att tydlighet om vad som gäller är extra viktigt.

Gustav använder sig mycket av regler, eftersom han har arbetat fram ett arbetssätt som han vet fungerar, vilket styrks av Merchant och Van der Stedes (2007) som menar att regelstyrning är effektivt när cheferna redan vet hur arbetet bör utföras på lämpligast sätt. Gustav har länge arbetat inom branschen och har arbetat sig uppåt som chef på olika nivåer och har skaffat sig mycket erfarenhet och kunskap och har dessutom en utbildning inom ekonomi och turism, vilket vi anser har varit till hjälp när han utformat sitt styrsätt.

Hilda är en av dem som ger återkommande säsongsanställda mer ansvar. Hos henne har bland annat återkommande bagare och kockar hjälpt till att bygga upp utbudet i caféet och restaurangen. Genom att Hilda har gett personalen ett mål med hur utbudet ska se ut som de sedan har fått utforma själva kan vi se en koppling till Merchant och Van der Stedes (2007) förklaring av resultatstyrning, även om det inte finns någon direkt belöning i samband med resultatet. Anledningen till att Hilda ger sin personal så mycket eget ansvar är dels för att hon har återkommande säsongspersonal som hon kan lita på men även att hon anser att det ligger i yrkeskompetensen att veta vad arbetsuppgifterna är och bör därmed även ha kunskap om tillvägagångssättet att utforma konceptet.

Genom att delegera ansvar till personalen kan vi även se en uppdelning av ansvar och beslutsfattande på olika nivåer i företagen, precis som Karlsson (2012) förklarar att styrningen delas upp i strategiska och operativa frågor. Flera av cheferna har gett mer ansvar och överlåtit upplärningen av de nyanställda till de som varit där tidigare somrar och där kan vi se att delar av styrningen har flyttats ner till lägre nivåer. Hilda är dock noggrann med att påpeka att hon sköter allt inom marknadsföring, ekonomirapporteringen till ägarna, rekryteringen av de anställda och inköpen till butiker, restauranger och caféer, vilket hon har bättre kunskap över tack vare sin civilekonomutbildning. Därmed tas de strategiska frågorna och besluten på den högre nivån i företaget.

Kerstin anser att sunt förnuft gäller och ger de säsongsanställda eget ansvar och frihet i början för att sedan minska detta i de fall där det inte fungerar. Hon och hennes kollega finns alltid på plats och utför också samma arbetsuppgifter samt finns som stöd för de anställda. De har båda arbetat som säsongsanställda i verksamheten innan de blev chefer och kan relatera till sin personal. Kerstin ger sina anställda skelettmanus till guidningen för att ge dem ett stöd men de får själva med tiden lägga till och utforma det själva. Hilda ger sina guider fria händer att forma sina guidningar. Genom att ge de anställda frihet att utveckla guidningen, men med målet att informera om platsen på ett inspirerande sätt kan den frihet som ges relateras till resultatstyrning som Merchant och Van der Stede (2007) menar får de anställda att reflektera över sina handlingar och uppmanar till kreativitet. Även om Kerstin har ett manus så finns det utrymme för de säsongsanställda att själva bygga på detta.

Jens kommunicerar ut hur det går för företaget och vad som behöver förbättras och uppmanar till merförsäljning. Genom att vara öppen och förmedla ut vad som är viktigt ser vi det som att han försöker överföra företagets principer och värderingar till de anställda, vilket kan relateras till kulturstyrning då Alvesson och Kärreman (2004) förklarar att styrningen kan ske genom att förändra de anställdas inställning om vad som anses vara viktigt i arbetet.

Jens förmedlar hur de ligger till i förhållande till budget och att målet är att nå budget. Otley (1999) menar att styrsystem behöver mål utifrån vilka prestationerna kan utvärderas och mätas. Det är endast Jens som tydligt visar på finansiella mål, även om det inte framgår att enskilda prestationer mäts, mer än vid säljtävlingar. Däremot kan de se den gemensamma prestationen, alltså hur de ligger till i jämförelse med budget. Men det främsta målet, vilket flera av cheferna påpekar, även Jens, är att göra gästen nöjd. Kundnöjdhet är enligt (Otley, 1999) ett kvalitativt prestationsmått. Jens och Bertil genomför undersökningar som återkoppling efter att gästerna besökt verksamheten för att mäta kundnöjdheten. Freja genomför uppföljningar av den anställdes arbetsinsats för att undersöka om prestationen möter hennes krav så att den inte har en negativ inverkan för gästen.

Freja menar att hon tycker att hon är ganska snabb på att ge de anställda både beröm och positiv feedback om de säsongsanställda uppför sig bra och gör ett bra arbete

men även konstruktiv kritik om arbetet inte utförs korrekt. Att ge beröm och feedback menar Cäker (2013) är en informell belöning. Även Elisabeth menar att det är viktigt att ge beröm om de säsongsanställda gjort ett bra arbete. Hon ger beröm i form av komplimanger och påpekar att det är viktigt att uppmuntra dem hela tiden då att de vet att de gör ett bra jobb. Detta ser vi som en form av belöning då Otley (1999) samt Merchant och Van der Stede (2007) menar att belöning kan vara i form av bekräftelse för ett väl utfört arbete. Gustav ger fler arbetstimmar till de säsongsanställda som visar intresse och är duktiga på arbetet och vi ser detta som hans sätt att belöna ambitiösa säsongsanställda. Denna form av belöning anser vi kan relateras till en mer formell belöning som enligt Cäker (2013) innebär att den anställda är medveten om vad som krävs för att uppnå den. Om de säsongsanställda även utför ett bra arbete under hela sommaren, menar Gustav att de har chansen att få goda referenser, vilket kan påverka deras framtida arbete. Goda referenser för ett väl utfört arbete ser vi också som bekräftelse och en icke-monetär belöning.

5.5 Sammanfattande analys

Flera kopplingar kan göras mellan chefernas styrning av de säsongsanställda och regel-, resultat- och kulturstyrning. För att skapa en bättre överblick över dessa samband har vi tagit fram en tabell som visar vilka aktiviteter och handlingar som tyder på indikationer av de olika styrformerna som vi identifierat i de olika chefernas styrsätt. I tabellen går det att utläsa att det finns indikationer på minst två av styrformerna hos alla chefer, vilket instämmer med Ouchis (1979) förklaring att företag inte bara använder sig av en styrform, utan att de har en styrmix. Dock anser vi att det går att finna en styrform som är mer dominant än de andra, vilken markeras grå i tabellen.

Hos fyra av cheferna anser vi oss hitta indikationer på alla tre styrformerna. Gustav styr i huvudsak med regler därför att han anser sig veta vad som fungerar och det är alltså regelstyrning som dominerar hans styrsätt. Vi anser att även Freja lägger mest fokus på regelstyrning, då hon till och med tycker att hon behöver ha mer regler att falla tillbaka på. Jens fokuserar mer på att förmedla företagets mål och vikten av nöjda gäster än på regler och resultatstyrning är den dominerande styrformen. Kerstin är delaktig i det dagliga arbetet och vi upplever att hon blir som en förebild

för de anställda. Hon försöker därmed skapa en känsla av samhörighet och gemensamma värderingar hos de anställda och det är kulturstyrning som dominerar.

Tabell 1. Indikationer på de tre styrformerna.

	REGELSTYRNING	RESULTATSTYRNING	KULTURSTYRNING
Alexander	Nedskrivna arbetsbeskrivningar, uppförandekod	Mål: nöjd gäst - eget ansvar under rimliga gränser	
Bertil		Belöning: återkommande mer ansvar, avslutningsfest Prestationsmätning: uppföljning, kundnöjdhetsundersökning	En familj med gemensamma värderingar, personalaktiviteter
Carl & Doris	Enkelt regelsystem, lathund över arbetsuppgifter	Belöning: Avslutningsmiddag, återkommande mer ansvar	
Elisabeth	Kompendie med regler	Belöning: positiv feedback, återkommande mer ansvar, avslutningsträff	
Freja	Muntligt förmedlad uppförandekod, nedskrivna arbetsbeskrivningar	Belöning: positiv feedback Prestationsmätning: uppföljning	Föregå med gott exempel
Gustav	Tidning med regler och policy, pärm med arbetsmoment	Belöning: mer timmar och goda referenser till duktiga	Personalaktiviteter
Hilda		Frihet i utformande av arbete Belöning: återkommande mer ansvar	Har tillsammans med återkommande personal arbetat ut ett koncept och format gemensamma värderingar
Ida		Belöning: duktiga mer ansvar	Utvecklat gemensamma värderingar tillsammans med de anställda
Jens	Nedskrivna arbetsbeskrivningar, muntligt förmedlade uppföranderegler	Mål: finansiella budgetmål, merförsäljning, nöjda gäster Prestationsmätning: kundnöjdhetsundersökning	Förmedlar företagets värderingar
Kerstin	Muntligt förmedlade uppföranderegler, skelettmanus	Delvis frihet i utformande av manus Belöning: återkommande mer ansvar och högre lön	Föregå med gott exempel, personalaktiviteter, försöker skapa gemensamma värderingar och förebygga 'vi och dem'-känsla

Det är tre chefer som vi kan se indikationer på en mix av regel- och resultatstyrning och vi anser att hos alla tre dominerar regelstyrning. Både för Alexander och Elisabeth är det tydliga regler som gäller både i arbetsuppgifter och uppförande, även om Alexander menar på att de i receptionen får viss mandat att ta beslut. Även om Carl och Doris i dagsläget inte har så mycket regler är det ändå den styrningen som dominerar, för de har en önskan om mer regler.

De chefer som inte har några uttalade regler fokuserar istället på att skapa en gemenskap så att alla följer samma värderingar och att de anställda får mer frihet i sitt arbete. Hilda anser att de hon anställer redan ska ha den kunskap och kompetens som behövs, vilket innebär att hon kan ge mer ansvar och förmedla det som hon vill att de ska uppnå. Med det menar vi att det är resultatstyrning som dominerar hos Hilda. Hos Bertil och Ida anser vi att kulturstyrning dominerar, då de framförallt försöker skapa en känsla av att vara en familj och inrätta gemensamma värderingar så att de kan ge de anställda mer ansvar och frihet att utföra sitt arbete.

6. SLUTSATS

I det avslutande kapitlet presenteras våra slutsatser med grund i den diskussion som förts i analysen. Vi berör de viktiga aspekterna av styrning av säsonganställda för att visa på hur cheferna uppfattar att de kan styra dem. Här redogörs även för studiens begränsningar och vi ger förslag till framtida forskning.

Det har framkommit att alla cheferna använder sig av styrning i någon form, men har varierande tillvägagångssätt. Vi ser att styrningen blir extra viktig eftersom säsongen är en så kort och intensiv period under året där personerna ska formas. I och med den korta säsongen måste upplärning samt anpassning till verksamheten och till gruppen ske snabbare. Att lägga ner tid på rekrytering och hitta personer som passar in i verksamheten underlättar styrningen.

Eftersom arbetet inom turismbranschen många gånger handlar om att vara serviceinriktad och ha ett bra kundbemötande, är det viktigt att de anställda ska veta hur de ska agera och bete sig mot gästen. Det alla cheferna har gemensamt är åsikten att personligheten hos den anställde är det mest centrala, dels hur personen agerar socialt mot gästerna men även hur personen fungerar i arbetsgruppen. Även om personen inte har all kunskap sedan innan så finns det förutsättningar att med rätt personlighet och känsla för service kan personen läras upp för de specifika arbetsuppgifterna och därmed arbeta i enlighet med vad chefen vill. Det framstår att rekryteringen inte alltid har fungerat, då flera av cheferna påpekar de negativa sidorna med en ung personalstyrka. En del chefer tilldelar säsonganställda mer eget ansvar när det har visat sig att de har levt upp till förväntningarna, medan i andra fall har det behövts mer regler när personen inte arbetar och uppför sig på önskvärt sätt.

En del av cheferna låter de nyanställda få gå bredvid i några dagar, provjobba i några timmar eller skapar scheman så att de inte ska behöva vara ensamma utan känna en trygghet i att det alltid finns någon att fråga. En del chefer låter till viss del någon annan, antingen fastanställda och återkommande, lära upp de nyanställda genom att visa hur de arbetar och berätta vilka regler som gäller, medan andra istället själva håller i introduktionen och upplärningen. Flertalet av cheferna låter även återkommande personal få mer ansvar. Om de säsonganställda visar intresse och

engagemang kan de få både mer ansvar, mer arbetstid och även bra referenser för framtiden.

För att besvara frågeställningen, så har vi kommit fram till att de intervjuade cheferna har olika uppfattningar om hur de kan styra sina säsongsanställda, men det går att se likheter i deras styrsätt. Chefernas olika bakgrund och erfarenheter är en bidragande faktor till sättet de styr de säsongsanställda. En del förespråkar mer regler, medan andra anser att det är viktigare att de anställda får arbeta mer fritt och att de trivs. Det går att identifiera drag av resultatstyrning hos alla chefer och det som framstår som allra tydligast är användandet av belöningar i olika former. En del chefer använder sig även av säljtävlingar samt undersökningar där de gemensamma prestationerna mäts. Guiderna får även eget ansvar och viss frihet att utforma sina guidningar. Vissa tecken på resultatstyrning är av mindre grad, men indikationerna på resultatstyrning finns ändå där.

Flertalet av cheferna använder sig av någon form av regelstyrning och nästan alla av dem har tydliga regler över vad som gäller på arbetsplatsen. Reglerna finns antingen i nedskrivnen form, där allt från uppförande och arbetsbeskrivningar är detaljerade eller förmedlas i muntlig form under introduktionen. De arbetsbeskrivningar som finns fungerar många gånger som hjälp för de nyanställda att lära sig rutinerna och syftar då inte till att vara tvingande, utan fungerar mer som en checklista. De chefer som är tydliga med sina regler anser att de behövs eftersom de vet hur de vill ha det och tycker att reglerna fungerar för att uppnå det.

Det finns även chefer som önskar att de hade mer regler och att de gått igenom dem mer noggrant eftersom de anser att den introduktion, genomgång av regler eller mängd regler som de har i dagsläget inte är tillräckligt. De har upplevt många problem som de anser kan lösas med hjälp av regler och menar att de till nästa säsong vill införa fler och tydligare regler. Det gäller att vara tydlig från början, så att inte det utvecklas motstridiga regler eller normer bland de anställda för hur saker och ting ska hanteras. De chefer som inte använder sig av någon regelstyrning alls, tycker ändå att det fungerar och känner inget behov av regler då de istället valt att lägga fokus på att utveckla gemensamma värderingar och ge de anställda mer frihet och eget ansvar.

Det finns indikationer på att flera chefer utövar kulturstyrning i olika former då de valt att satsa på att skapa en gemenskap genom att anordna personalaktiviteter. För många är det viktigt att personalen trivs och känner sig som en del av gruppen, då de inser värdet av att ha nöjd personal som kan samarbeta. Om personalen är nöjd och trivs med varandra gör de ett bättre jobb vilket i sin tur leder till nöjda gäster. Flera av cheferna försöker föra över sina egna och företagets värderingar och principer genom att föregå med gott exempel, informera, utbilda, själva vara delaktiga i alla uppgifter, vara öppen med vad som förväntas av de anställda samt att skapa relationer med de anställda så att de känner sig som en del av företaget.

Utifrån tabell 1 framgår det att cheferna använder sig av olika styrmix och vilken form av styrning som dominerar varierar mellan de tre styrformerna. Den styrform vi kommit fram till är mest förekommande är regelstyrning då den är dominant i flest fall. Indikationer på resultatstyrning förekom hos alla cheferna, men denna form av styrning kompletterades av en eller båda de andra styrformerna. Vi anser att resultatstyrningen förekommer hos alla intervjuade chefer av den anledning att det är den anställda som står för försäljningen av turismprodukten och de måste uppmuntras till att sälja genom mål och belöningar. Dock var resultatstyrning endast dominant hos två av de intervjuade.

Genom att använda regelstyrning kan cheferna tydligare förmedla hur arbetsuppgifter ska genomföras och hur de anställda förväntas uppföra sig, vilket blir viktigt eftersom säsongen är kort och intensiv och de säsongsanställda många gånger är både unga och oerfarna. Kulturstyrning är också väsentligt eftersom att den gemenskap och trivsel som de anställda känner på arbetsplatsen och de värderingar som finns på företaget påverkar känslan som förmedlas ut till gästerna.

6.1 Studiens begränsningar

Efter genomförd studie har det framkommit att studien har några begränsningar. En begränsning i studien har varit att hälften av företagen, trots att de påverkades av sommarsäsongen, hade någon form av verksamhet igång året runt. Det märktes vid intervjuerna att de chefer som hade åretruntanställda hellre ville fokusera på dem och vi tvingades att påminna dem om vilka anställda diskussionen berörde. Två av cheferna var heller inte fullt engagerade i de säsongsanställdas dagliga arbete, utan

överlät det till sina underchefer vilket innebar att underchefernas åsikter i dessa fall också hade varit intressanta för studien. Dock var de delaktiga i rekryteringen av de säsonganställda och hade utformat det arbetssätt som rådde på arbetsplatsen samt hade det yttersta ansvaret.

Ytterligare en brist, men även en tillgång i studien, var den kunskap och erfarenhet i intervjuteknik som byggdes upp under intervjuernas gång. Detta innebär att det kan skilja sig i relevansen av den empiriska insamlade informationen från den första intervjun till den sista intervjun. Under studiens gång lärde vi oss hur vi skulle sortera ut det som vi behövde veta och vad som var relevant att diskutera och på så sätt skiljer sig svaren och frågorna från början till slutet. Detta kan innebära att relevant information för studien gick förlorad vilket kan påverka analysen och slutsatsen. Vad som hade kunnat förhindra denna förlust av information hade varit om intervjuerna var strukturerade med specifika frågor som inte förändrades men då hade förlusten istället varit att intervjupersonerna inte fick tala fritt och vi istället förlorar viktig data eftersom intervjupersonerna blir styrda till sina svar.

Vad som framkommer i slutsatsen är att cheferna styr sina säsonganställda på varierande sätt och det har därför varit svårt att dra generella slutsatser. Genom att utföra fler intervjuer med fler chefer hade kanske fler slutsatser om generella styrsätt kunnat dras, eftersom det kunde gett oss en chans att se fler samband mellan hur de olika cheferna styr och vad som kan ligga till grund för sätten de styr på.

6.2 Förslag till framtida forskning

Under genomförandet av studien har det uppkommit intressanta aspekter för vidare forskning kring styrning av säsonganställda.

- Istället för att genomföra intervjuer hade det varit intressant att genomföra observationer under säsongen för att få ett mer objektivat resultat. Observationerna skulle även kunna kombineras med intervjuer.
- Studien skulle kunna genomföras inom ett annat geografiskt område för att se om liknande resultat skulle återfås.

- Genom att göra en studie där med fokus på endast en typ av verksamhet inom turismbranschen med säsongsanställda till exempel enbart campingar skulle generella slutsatser kan dras inom en snävare bransch.
- Ytterligare en aspekt som skulle kunna tas i beaktning är de anställdas synvinkel, alltså hur de ser på sina arbetsuppgifter och på ett arbete inom turismbranschen och säsongsanställningen, för att se om styrningen har den effekt som den avser.

KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga källor

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996) Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*. 41 (1): 61-89.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Ainsworth, S & Purss, A. (2009) Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. *Personnel review*. 38 (3): 217-235.
- Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M & Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*. 29 (3-4): 423-444.
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014) *Management Control Systems, European edition*. Birkshire: McGraw-Hill Education.
- Ball, R. M. (1988) Seasonality: A problem for workers in the tourism labour market? *Service industries journal*. 8 (4): 501-513.
- Baum, T. (2007) Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*. 28 (6): 1383-1399.
- Baum, T. & Lundtorp, S. (2001) *Seasonality in Tourism*. UK, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Bohlin, M & Elbe, J. (2011) *Utveckla turistdestination, ett svenskt perspektiv*. Malmö: Liber AB.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Burns, P. M. (1997) Hard-skilles, Soft-skills: Undervaluing Hospitality's 'Service with a Smile'. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. 3: 239-248.

- Chen, J. C. & Wang, W. (2015) Foreign labours in Arctic destinations: seasonal workers' motivations and job skills. *Current Issues in Tourism*. 18 (4): 350-360.
- Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U & Matsyborska, G. (2013) Unpacking the Goal Congruence–Organizational Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence. *Journal of business ethics*. 124 (4): 695-711.
- Cuccia, T & Rizzo, I. (2011) Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily. *Tourism management*. 32 (3): 589-595.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Styrningens paradoxer, scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Cäker, M. (2013) *Belöningsystem som styrmedel*. I Controllerhandboken. Red. Nilsson, F. & Olve N-G. Liber AB: Stockholm.
- Edwards, J. R. & Cable, D. A. (2009) The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*. 94 (3): 654–677.
- Eisenhardt, K. M. (1985) Control: Organizational and economic approaches. *Management science*. 31 (2): 134-149.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. (2006) *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Hofstede, G. (1981) Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations & Society* 6 (3): 193-212.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011) *Kvalitativa metoder, från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Karlsson, T. S. (2012) *Organisering och styrning för ökad enhetlighet*. I Speglingar av en förvaltning i förändring: Reformeringen av Försäkringskassan. Red. Andersson, F., Bergström, T., Bringselius, L., Dackehag, M., Karlsson, T. S., Melander, S. & Paulsson, G. Stockholm: Santérus.
- Kristof-Brown, A. L. & Stevens, C. K. (2001) Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*. 86: 1083–1095.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur AB.
- Leavy, P. (2014) The oxford handbook of qualitative research. New York: Oxford University Press.
- Lee-Ross, D. & Johns, N. (1995) Dimensionality of the job diagnostic survey among distinct subgroups of seasonal hotel workers. *Hospitality Research Journal*. 19: 31-42.
- Lucas, R. & Bailey, G. (1993) Youth pay in catering and retailing. *Personnel Review*. 22 (1): 5-29.
- Lukas, B. A. & Maignan, I (1996) Striving for quality: The key role of internal and external customers. *Journal of market-focused Management*. 1 (2): 175-187.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Möller, C., Ericsson, B. & Overvåg, K. (2014) Seasonal Workers in Swedish and Norwegian Ski Resorts – Potential In-migrants? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 14 (4): 385-402.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (2002) Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human resource management journal*. 12 (1): 33-53.
- Otley, D. T. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10 (4): 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. 25 (9): 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25 (1): 129-141.
- Page, S & Connell, J (2014) *Tourism, a modern synthesis*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Purcell, K. (1993) Equal opportunities in the hospitality industry: custom and credential. *International Journal of Hospitality Management*. 12: 127-140.

- Samuelson, L. A. (2013a) *Ekonomistyrning - en översikt*. I Controllerhandboken. Red. Nilsson, F. & Olve N-G. Liber AB: Stockholm.
- Samuelson, L. A. (2013b) *Val av organisatorisk struktur*. I Controllerhandboken. Red. Nilsson, F. & Olve N-G. Liber AB: Stockholm.
- Scott, R. W. (2003) *Organizations, rational, antural and open systems*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Tillväxtverket (2015a) *Fakta om svensk turism 2014*. Stockholm, juni 2015.
- Tillväxtverket (2015b) *Förutsättningar för turistföretag i Sverige. Företagens villkor och verklighet 2014*. Stockholm, september 2015.
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Turistdelegationen (1995) *Turismens begreppsnyckel, en översikt över internationellt rekommenderade begrepp med definitioner för turism*.
- Van Vianen, A. E. M. (2000) Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*. 53: 113–149.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. (1991) An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44: 333–352.
- Yin, R. K. (2011) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Youell, R. (1998) *Tourism, an introduction*. Essex: Addison Wesley Longman Limited.

Muntliga källor

- Alexander. Personlig intervju. 7 december 2015.
- Bertil. Personlig intervju. 7 december 2015.
- Carl och Doris. Personlig intervju. 7 december 2015.
- Elisabeth. Personlig intervju. 7 december 2015.
- Freja. Personlig intervju. 7 december 2015.
- Gustav. Personlig intervju. 9 december 2015.
- Hilda. Personlig intervju. 9 december 2015.
- Ida. Personlig intervju. 9 december 2015.
- Jens. Personlig intervju. 10 december 2015.
- Kerstin. Personlig intervju. 10 december 2015.

BILAGA 1

Intervjufrågor

- 1) Vad har du för erfarenhet inom turismbranschen?
- 2) Vilka utmaningar ser du med att ha säsongsanställd personal?
- 3) Hur gör ni för att se till att de säsongsanställda kan utföra sitt arbete?
- 4) En del företag använder sig av regler, riktlinjer eller detaljerade arbetsbeskrivningar för att se till att de säsongsanställda vet vad de ska göra. Använder ni er av detta i någon form?
- 5) Andra företag arbetar istället med att ge de säsongsanställda mer eget ansvar genom att informera dem om vad de ska uppnå och utvärderar sedan deras prestation i efterhand. Är det här någonting ni arbetar med?
- 6) Vad mer gör ni för att de säsongsanställda ska arbeta så som Ni vill?