



Servicekvalitet genom frontlinepersonal

–En fallstudie på två hotell i Kalmar

Författare: Johanna Holm

Handledare: Christer Foghagen

Turismprogrammet

Ämne: Turismvetenskap

Anna Åkerlund

Turismprogrammet

Nivå och termin: Kandidatuppsats HT 2010

Förord

Vi har under höstterminen 2010 skrivit en uppsats om servicekvalitet på hotell, vilket har för oss varit lärorikt och har gett oss en större kunskap om hur hotell arbetar med servicekvalitet genom frontlinpersonal.

Vi vill här tacka de personer som gjort det möjligt för oss att utföra denna studie. Först vill vi tacka de informanter som ställt upp på intervjuer. Stort tack till Christopher Källström och Marcus Johansson på First Hotel Witt, samt AnnaLena Bergvall och Lena Carlstedt på Clarion Collection Hotel Packhuset i Kalmar.

Vi vill även tacka vår handledare Christer Foghagen, som gett oss råd, idéer och stöd under uppsatsprocessen.

Kalmar, 10 Januari 2011

Johanna Holm och Anna Åkerlund

Abstrakt

Titel: Servicekvalitet genom frontlinpersonal- En fallstudie på två hotell i Kalmar.

Författare: Johanna Holm och Anna Åkerlund

År: Hötterminen 2010

Handledare: Christer Foghagen

Kurs: Turismvetenskap III

Nyckelord: Servicekvalitet, Frontlinpersonal, *Empowerment*, Motivation, Träning

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur två hotell i Kalmar arbetar med servicekvalitet, med inriktning på *empowerment*, motivation och träning av frontlinpersonal samt att undersöka hur detta arbete uppfattas av frontlinpersonalen.

Metod: I studien har vi använt en kvalitativ metod och för att samla in empiriskt material har vi gjort kvalitativa intervjuer med en chef och en frontlinanställd på de två olika hotellen.

Slutsats: Vi har kommit fram till att båda hotellen i Kalmar arbetar aktivt med servicekvalitet genom frontlinpersonal och att de även arbetar med *empowerment*, motivation och träning av sin frontlinpersonal. Vi kan även konstatera att arbetet med servicekvalitet i de flesta fall uppfattas av frontlinpersonalen.

Abstract

Title: Service quality through frontline personnel- A case study of two hotels in Kalmar.

Author: Johanna Holm och Anna Åkerlund

Year: Winter Semester-2010

Advisor: Christer Foghagen

Course: Tourism studies III, 15 ECTS, Linnaeus University Kalmar

Keywords: Service Quality, Frontline personnel, Empowerment, Motivation, Training

Purpose: The aim of this research is to study how two hotels in Kalmar work with service quality, with focus on empowerment, motivation and training, through frontline personnel and how this work is understood by the frontline personnel.

Method: In this study we used a qualitative method and used four qualitative interviews, with a hotel manager and a frontline worker at each of the two hotels we studied, for collecting the empirical data.

Conclusion: We can conclude that both of the two hotels in Kalmar work active with service quality through frontline personnel and also that they work with empowerment, motivation and training of their frontline personnel. We also found out that in most cases this work is well received by the frontline personnel.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion och Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	4
1.4 Avgränsning.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.2 Kvalitativ metod.....	5
2.3 Fallstudie.....	6
2.4 Kvalitativ intervju.....	7
2.5 Urval.....	8
2.6 Metod- och källkritik.....	9
3. Teori.....	11
3.1 Varför servicekvalitet?.....	11
3.2 Empowerment.....	14
3.3 Motivation.....	16
3.3.1 Att skapa förutsättningar för motivation.....	19
3.3.2 Belöning som motivation.....	19
3.4 Träning.....	20
4. Empiri.....	23
4.1 First Hotel.....	23
4.2 Servicekvalitet och servicemanagement First Hotel Witt.....	24
4.3 Empowerment, First Hotel Witt.....	24
4.4 Motivation, First Hotel Witt.....	28
4.5 Träning, First Hotel Witt.....	30
4.6 Clarion Collection Hotel Packhuset.....	31
4.7 Servicekvalitet och servicemanagement, Clarion Hotel Packhuset.....	32

4.8 Empowerment, Clarion Hotel Packhuset	33
4.9 Motivation, Clarion Hotel Packhuset	35
4.10 Träning	38
5. Analys.....	40
5.1 Servicekvalitet.....	40
5.2 Empowerment	42
5.3 Motivation	43
5.3 Träning	46
5.4 De frontlineanställdas uppfattning av deras chefers arbete med servicekvalitet.....	48
6. Slutsats	51
6.1 Slutsatser	51
Referenser.....	54
Bilaga	58

1. Inledning

I inledningen kommer vi att presentera varför vi valt att göra den här undersökningen. I inledningen finns även en introduktion i ämnet servicekvalitet och de andra teman som vi valt att använda oss av i undersökningen. Vidare fortsätter inledningen med en problemdiskussion, en problemformulering och avslutningsvis beskrivs uppsatsens syfte, frågeställningar och de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Hotellindustrin, som är en stor del av besöksnäringen, förser gäster med boende och servering av mat och dryck, vilket betyder att det är en industri som ger service till sina gäster. Målet för en serviceorganisation är att ha nöjda och tillfredställda kunder och idag söker många kunder kvalitet, vilket i serviceindustrin handlar om servicekvalitet. Att kunna leverera servicekvalitet har därför blivit viktigt för hotell, då servicekvalitet spelar en stor roll för ett hotells framgång. Det är svårt att definiera vad servicekvalitet är, då den uppfattas olika från person till person, men ofta vet en person när den inte har fått servicekvalitet (Kandampully, Mok och Sparks, 2001). Buzzell och Gale (1987) anser att kundens upplevelse av kvalitet är subjektiv, vilket betyder att kunden själv bestämmer när han fått servicekvalitet eller inte. Kundens förväntningar på servicekvalitet har ett stort inflytande på vad som behövs för att de ska bli nöjda. Vilket innebär att det krävs mer för att tillfredställa en person med höga förväntningar än en person som har lägre förväntningar. Att förstå kundens förväntningar är därför viktigt för att kunna leverera servicekvalitet (Kandampully, Mok och Sparks, 2001).

Serviceorganisationer har idag insett behovet av människor som kan styra och leda service på ett bra sätt och därigenom kunna leverera servicekvalitet. Det har lett till att servicemanagement blivit utvecklat (Mullins, 2001). Servicemanagement är strategier serviceorganisationer antagit för att kunna ge servicekvalitet till kunden. Albrecht (1988) anser att servicemanagement är ett synsätt som berör hela organisationen och som gör servicekvalitet, sådan som den upplevs av kunden, till den främsta drivkraften för verksamheten.

Mullins (2001) anser att ett viktigt karaktärsdrag inom hotellindustrin är att det är en industri som har en hög nivå av personlig kontakt mellan frontlinjepersonal och gäst. Den personliga kontakten mellan anställd och gäst påverkar ofta hur kunden ser på tjänsten. Servicekvaliteten på ett hotell handlar därför i stor mån om hur kunden uppfattar den personliga kontakten med frontlinjepersonalen (Mullins, 2001). Kandampully, Mok och Sparks (2001) håller med Mullins (2001) då de menar att i serviceorganisationer är det när kunden integrerar med frontlineanställda som servicekvaliteten ges. Den situation som uppstår mellan kund och anställd, då servicekvaliteten ges, kallas enligt Jan Carlzon (2009) "sanningens ögonblick". Det är under "sanningens ögonblick" som situationer kan gå fel. Att förstå hur fel kan förebyggas i dessa situationer är en stor del av att förstå servicekvalitet. Ett sätt att förebygga att händelser inte går fel är att ge anställda makt att lösa problem och fatta egna beslut. Att ge makten till de frontlineanställda att kunna fatta egna beslut och kunskap till att kunna göra det, är *empowerment*. Att kunna ge denna makt och kunskap till frontlinjepersonal är något som chefer måste kunna tillämpa idag, för att kunna ge bästa möjliga servicekvalitet till kunder (Carlzon, 2009). Det är även viktigt för chefer inom hotellindustrin att sedan kunna ge rätt träning och motivation till sina anställda. Träning, motivation och *empowerment* av frontlinjepersonal är integrerade i de organisationer som vill kunna tillfredsställa kunder och ge servicekvalitet (Kandampully, Mok och Sparks, 2001).

1.2 Problemdiskussion och Problemformulering

Olsen, Teare och Gummesson (1996) menar att servicekvalitet generellt sett är en källa till lojala kunder och det är därför ett sätt att behålla sin marknadsandel. Affärskonkurrens finns alltid närvarande i besöksnäringen och ett resultat av detta är att företag hela tiden letar efter nya konkurrensfördelar. Nya trender och lagstiftningar gör att hotell måste uppdatera kvaliteten på den immateriella turismprodukten. Den immateriella turismprodukten är produkter som gästen inte kan ta på eller direkt förbruka, vilket till exempel kan vara servicen som ges från frontlineanställda. Det är idag viktigt och kommer fortsätta att vara av stor vikt i framtiden att utveckla servicekvalitet som en konkurrensfördel. Tidigare har de flesta förbättringar av kvalitet på hotell varit inom tekniken, men det har visats att nyckel till förbättrad servicekvalitet finns inom företagets *Human Resources (HR)*. *HR* har visat sig vara bland det viktigaste när det gäller konkurrensfördelar inom besöksnäringen (Olsen, Teare och Gummesson, 1996). *HR* management fokuserar på hanteringen av de mänskliga resurserna i en organisation. *HR* anser att människorna i en organisation är den viktigaste resursen för

organisationen och behandlar frågor som gäller de anställda i en organisation till exempel motivation, kommunikation och träning (Lee-Ross och Pryce, 2010).

Det är svårt för hotell att visa på hur bra servicekvalitet de har och på det sättet använda servicekvaliteten som en konkurrensfördel, då stor del av servicekvaliteten är immateriell. Det är även svårt att standardisera servicekvalitet, då den är levererad från människor till människor och servicen påverkas av dessa människor. Ett annat problem är att hotellgästers förväntningar på servicekvaliteten varierar stort. Det är gästerna som avgör hotellets servicekvalitet och det är gästernas förväntningar som påverkar hur nöjda de blir. Är gästerna vana vid att få god service på hotellet i fråga är deras förväntningar högre än om deras förväntningar på servicekvaliteten är lägre. Det är viktigt för hotellen att ha någon typ av servicestandard för att de ska kunna erbjuda en god servicekvalitet. Vilket gör att hotell bör finna metoder för att kunna standardisera sin service. Standardisering behövs för att hotellen alltid ska kunna leverera servicekvalitet på samma goda nivå (Kandampully, Mok, Sparks, 2001).

Alla hotellets anställda är ansvariga för den levererade servicekvaliteten, det är därför viktigt hur de anställda är ledda och motiverade. De anställda bör därför bli uppmuntrade att ta del av problemlösning och beslutstagande (Williams, Buswell, 2003) och det gäller därför att hotellets ledning kan uppmuntra sina anställda till att ta del i problemlösning och beslutstagande. De anställda måste leverera service som uppfyller eller överträffar gästens förväntningar, att arbeta med *empowerment* kan vara ett sätt att få frontlinepersonal att leverera service som uppfyller eller överträffar gästens förväntningar. Det är viktigt att ledningen vet hur de ska arbeta med *empowerment* och att de är medvetna om behovet av *empowerment* (Kandampully, Mok, Sparks, 2001).

Det kan vara ett problem för en chef att veta vad som motiverar de anställda, det beror på att olika saker motiverar olika anställda beroende bland annat på deras personlighet, erfarenheter, värderingar. Det är viktigt att chefen är medveten om vad som motiverar hennes/hans anställda för att chefen ska kunna skapa förutsättningar för motivation (Jerris, 1999). Träning av de frontleanställda är även väsentligt för att frontlinepersonalen ska kunna leverera servicekvalitet, ledningen måste därför hitta eller utveckla träning som lämpar sig bra för deras frontlinepersonal (Kandampully, Mok, Sparks, 2001).

Uppsatsen är inriktad på frontlinepersonalens roll i servicekvalitet, då frontlinepersonalens arbete ofta avgör servicekvaliteten. För att undersöka servicekvalitet har uppsatsen vidare inriktats på tre teman som är viktiga i arbetet med servicekvalitet genom frontlinepersonal. De teman som valts är empowerment, motivation och träning. För att undersöka problemet används följande frågeställningar;

1. Hur arbetar First Hotel Witt och Clarion Collection Hotel Packhuset med servicekvalitet, genom frontlinepersonal?
2. Hur uppfattas hotellens arbete med servicekvalitet, genom frontlinepersonal, av frontlinepersonalen på hotellen?

1.3 Syfte

Undersöka hur två hotell i Kalmar arbetar med servicekvalitet, med inriktning på empowerment, motivation och träning av frontlinepersonal, samt att undersöka hur detta arbete uppfattas av frontlinepersonalen.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till att undersöka två hotell i Kalmar. Hotellen är valda då de tillhör hotellkedjor som medvetet arbetar med servicekvalitet. Vi tror att resultatet av vår undersökning kan hjälpa liknande hotell som tillhör samma kedjor som de i vår undersökning. Då servicekvalitet kan innefatta mycket är denna uppsats inriktad på frontlinepersonalens arbete och tre teman som relaterar till arbete med servicekvalitet. Vid val av ämne till en undersökning är det viktigt att det som ska undersökas är avgränsat för att förhindra att ämnet blir för brett (Ejvegård, 2003).

2. Metod

I detta kapitel presenteras den metod och de tekniker som använts i undersökningen. Inledningsvis tar kapitlet upp det angreppssätt som använts och kapitlet avslutas med en metod- och källkritik.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Vi började undersökningen med att samla in material till empirin genom att göra kvalitativa intervjuer med hotellpersonal på två hotell i Kalmar. De olika teman som togs upp med intervjupersonerna var servicekvalitet, servicemanagement, *empowerment*, motivation och träning. Vi läste inga teorier om de teman som togs upp med intervjupersonerna innan intervjutillfällena, men då vi sen tidigare har en teoretisk förförståelse om dessa teman och använde oss av denna då intervjufrågorna utformades, kan det ha påverkat undersökningen. Holme och Solvang (1997) menar att utbildningsbaserad förförståelse kan påverka hur ett problem undersöks och även leda till olika idéer om vad problemet egentligen är.

Efter att ha samlat in det empiriska materialet lästes teorier kring de teman som tagits upp under intervjuerna med hotellpersonalen, detta för att kunna relatera den empiri som samlats in till redan existerande teorier och för att kunna dra slutsatser. De hotell som undersökts i denna studie ingår i hotellkedjor, där hotellen arbetar liknande och därför anser vi att studien skulle kunna användas på andra hotell som ingår i dessa hotellkedjor. Johannessen och Tufte (2003) menar att slutsatser som dras från ett specifikt fall kan bilda teorier som är generellt gångbara. Huvudmålet med undersökningen har dock inte varit att skapa nya allmänna teorier och därför har vi inte testat de teorier som använts på andra fall.

2.2 Kvalitativ metod

I denna studie undersöks hur hotell i Kalmar arbetar med servicekvalitet. Undersökningen sker på två hotell, då vi vill få en bred bild av hur just dessa hotell arbetar med servicekvalitet. För att kunna svara på syftet med undersökningen har intervjuer gjorts med de anställda på hotellen. Den metod som vi anser passar bäst för undersökningen är en kvalitativ metod, vilket kan ses på att undersökningen är grundad på text och att undersökningen gjorts på få

personer för att inte endast få en ytlig information som erhållits om undersökningen skett på fler hotell och med fler intervjupersoner. Enligt Holme och Solvang (1997) väljs metod utifrån vilket syfte och problem som ska undersökas. I kvalitativa studier är det texten som är det viktiga (Repstad, 2007) och vikten läggs vid ord istället för kvantifiering vid insamlande och analys av information (Bryman, 2001). Holme och Solvang (1997) och Repstad (2007) menar att om forskning bedrivs med en kvalitativ metod studeras endast ett fåtal undersökningsenheter, vilket gör att en djupare information erhålls.

Vi har själva utfört de intervjuerna som gjorts, då en närhet till studieobjektet behövdes för att kunna ställa följdfrågor under intervjuerna. En kvalitativ metod kännetecknas av att det finns en närhet mellan forskaren och studieobjektet, vilket betyder att forskaren är närvarande när undersökningen sker (Repstad, 2007). Att intervjuerna utförts av oss anser vi har gynnat vår undersökning då det underlättat för oss i bearbetningen av den information vi fått.

Under arbetet med undersökningen har frågor ändrats, syftet med arbetet specificerats och vi har även gått tillbaka till intervjupersonerna och ställt följdfrågor. Att kvalitativ metod passar undersökningen kan ses på att det är en flexibel metod, där utformningen på undersökningen kan ändras under arbetets gång. Används en kvalitativ metod går det även bra att ställa följdfrågor till intervjupersoner och även göra fler undersökningar om det behövs (Holme och Solvang, 1997). Vi har även valt en kvalitativ metod då en förståelse för det problem som studeras vill erhållas, snarare än en förklaring. Används en kvalitativ metod vill forskaren få en förståelse av det som studeras (Grönmo, 2006). Kvalitativa forskare försöker förstå och tolka den information som de får från studieobjektet (Alvesson och Sköldberg, 2008).

2.3 Fallstudie

Undersökningen är inriktad på hotell, som det gjorts fallstudier på. Studien inriktas mot enskilda enheter, istället för att lägga fokus på ett flertal enheter, detta för att få en mer omfattande bild av de hotell som undersöks. Principen med fallstudier är att undersökningen inriktas på ett eller ett fåtal objekt, för att få en bred bild av objekten. Fallstudier används då det är fallet eller fallen som är fokus för intresset i undersökningen (Bryman, 2001). I studien undersöks processen som hotellchefer startar när de försöker leverera god service till sina kunder, vilket gör att fallstudien lämpar sig bra för denna undersökning, då fallstudier ofta används vid studier av processer (Patel och Davidson, 2003).

Relationerna mellan hotellchefer och frontlinepersonal har varit central i denna undersökning. Det har varit viktigt i undersökningen att kunna förstå hur dessa relationer fungerar och är sammanlänkade och en fallstudie kan vara ett bra tillvägagångssätt för att få denna förståelse. En fallstudie betonar arbetet med relationer och sociala processer och begränsar inte fokuset till resultaten av dessa (Denscombe, 2009). Undersökningen har skett på hotellen vilket är i intervjupersonernas naturliga miljö. Fallstudier lämpar sig i naturliga miljöer snarare än konstlade situationer (Denscombe, 2009), det är ytterligare en anledning till att en fallstudie passar denna undersökning.

Eftersom det som undersöks är servicekvalitet på hotell, lämpar det sig att utföra undersökningarna på hotell. De hotell som valts för undersökningen är hotell som tillhör hotellkedjor. Hotellen har medvetet valts på grund av att de har framarbetade strategier för att förbättra servicekvalitet. Fallet eller fallen ska enligt Denscombe (2009) väljas med utgångspunkt i dess relevans för det problem eller de frågor som skall undersökas. Den vanligaste anledningen till att välja ett specifikt fall är att det är ett typiskt fall (Denscombe, 2009), de fall som valts för denna undersökning är både relevanta för undersökningen och typiska.

2.4 Kvalitativ intervju

Kvalitativa intervjuer har utförts, på Hotel Witt och Hotel Packhuset. På båda hotellen har en intervju med en hotelldirektör och en intervju med en frontlineanställd gjorts. Det valet har vi gjort för att vi genom intervjuerna och hela undersökningen strävar efter att få en djup och omfattande bild av hur arbetet med servicekvalitet genom frontlinepersonalen går till på hotellen. Kvalitativa intervjuer har gjorts, då vi anser att det är ett passande sätt att få relevant information till undersökningen. Inga fasta svarsalternativ blev bestämda innan intervjutillfällena. Att låta intervjupersonerna svara fritt utan svarsalternativ leder till mindre påverkan av deras svar, det kan även leda till information som är mer djupgående (Patel och Davidson, 2003). Den kvalitativa intervjun är den intervjuform där forskaren utför den minsta styrningen på de personer som intervjuas (Holme, Krohn och Solvang, 1997).

De frågor som ställts under intervjuerna har varit öppna för olika svarsalternativ, vilket kan leda till att information fås som vi inte tidigare visste var relevant för undersökningen. Innan

intervjutillfällena förbereddes frågor, men under intervjutillfällena har frågorna omformulerats och vissa frågor har helt uteslutits beroende på tidigare svar. Intervjuerna som gjorts har varit halvstrukturerade. En halvstrukturerad intervju är en flexibel intervju som ändå uppvägs av struktur, därför ger en halvstrukturerad intervju information av god kvalitet. I en halvstrukturerad intervju är frågornas karaktär öppen (Gillham, 2005). Vi har valt att använda oss av de teman som har genomgått hela undersökningen även i intervjuerna, frågor under varje tema bestämdes på förhand. Frågor har använts som stöd för att underlätta för oss som intervjuar. Vid genomförandet av en halvstrukturerad intervju ställs huvudfrågor och teman upp på förhand, men utan att exakt bestämma ordningsföljd och frågornas formulering (Ryen, 2004). En halvstrukturerad intervju passar bra för denna undersökning då vi jämför och analyserar skillnader och likheter mellan frontlineanställdas och hotellchefers bild av arbetet med servicekvalitet. En av de halvstrukturerade intervjuernas styrkor är att de kan leda till upptäckter samtidigt som intervjuens struktur gör att det är möjligt att analysera likheter mellan olika intervjutillfällen (Gillham, 2005).

Innan intervjuerna har vi varit noga med att de personer som ska intervjuas har varit medvetna om vad intervjun ska beröra, vilket gör att vi innan intervjuerna har vetat att intervjupersonerna varit villiga att svara på de frågor som tänkts ställas. Vid en halvstrukturerad intervju är förarbetet viktigt, hur väl intervjun är förberedd visar sig i resultatet. Det är viktigt att personen som ska intervjuas är medveten om vilket ämne intervjun kommer att beröra, för att vara säker på att intervjupersonen är villig och kan besvara frågor inom det ämnet (Gillham, 2005).

2.5 Urval

De intervjupersoner som intervjuats är två hotelldirektörer och två frontlinearbetare, en personalchef och en frontlinearbetare på varje hotell. De personerna hoppades vi skulle kunna ge oss den information som vi efterfrågade. Om tidsramen för undersökningen varit större skulle fler av hotellens frontlinjepersonal ha intervjuats för att få en bredare uppfattning.

När det gäller kvalitativa intervjuer är inte avsikten densamma som i kvantitativa studier, det vill säga att få fram statistisk generaliserbar kunskap. Det finns därför inga skäl till slumpmässigt urval av intervjupersoner. För kvalitativa intervjuer väljer forskaren själv ut vem hon/han ska intervjuas och urvalen är små (Ryen, 2004).

2.6 Metod- och källkritik

De kvalitativa intervjuerna är gjorda på hotelldirektörer och frontlineanställda. En av de frontlineanställda som intervjuats arbetar delvis som receptionistchef. Egentligen var det tänkt att intervjua en frontlineanställd som inte har en chefsposition. Vi är medvetna om att hennes chefsposition kan påverka hennes svar, men då hon fortfarande har en frontlineposition anser vi att det inte har gjort någon skillnad för vår undersökning. Enligt Kylén (2004) kan intervjupersoner ibland få bytas ut på grund av faktorer som forskarna inte kan påverka. Byte av en intervjuperson kan påverka tillförlitligheten i informationen. Anledningen till att få personer intervjuats var att en mer djupgående bild av det problem som undersökts ville fås och på grund av tidsbrist. Vi har själva varit närvarande under intervjuerna och är medvetna om att det kan ha skapat problem, då de personer som intervjuats kan ha betett sig och sagt saker som de tror varit förväntat att de ska säga och annars inte skulle sagt eller gjort. Vi anser att det ändå var lämpligt att närvara vid intervjuerna, då det gör det lättare att få giltig information (Holme och Solvang, 1997).

I undersökningen har fallstudier utförts på hotellen. Fallstudier används när det är fallet eller fallen som är fokus för intresset i undersökningen (Bryman, 2001). Vi är medvetna om att slutsatser som skapats kan bli användbara även på andra liknande fall, men att de inte alltid kan användas på andra fall. Slutsatser som dras från empiriska studier kan inte sägas vara giltiga i alla liknande fall (Thurén, 1991).

Reflektering kring relevansen hos de källor som använts i undersökningen har gjorts, både i de intervjuer som använts till empirin, samt den litteratur som använts till de teoretiska kopplingar som gjorts. Under formuleringen av intervjufrågorna har frågorna fått en öppen formulering till den grad att vi kunnat jämföra hotelldirektörernas och de frontlineanställdas svar. Ja och nej frågor har inte ställts, utan frågor som kan leda till olika svar hos olika individer. Styrkan i en halvstrukturerad intervju är att den kan ge djupgående information och att olika intervjuer fortfarande kan jämföras (Gillham, 2005).

För att veta att de teorier som använts har varit tillförlitliga har vi i de fall det varit möjligt använt flera olika källor till varje teori, vilket gör att tillförlitligheten stärks (Hultén, Hultman och Eriksson, 2007, Thurén, 2005 och Holme, Solvang, 1997). Vi har även försökt att

använda primärkällor och om sekundärkällor använts har primärkällan letats upp för att se om de överensstämmer med varandra. I de fall som sekundärkällor använts har vi ansett att källorna har varit mer aktuella och därför bättre lämpade för undersökningen (Hultén, Hultman och Eriksson, 2007 och Thurén, 2005). De intervjuer som gjorts har gått igenom och renskrivits direkt efter intervjutillfällena, vilket gör att det blir mer pålitlig information (Thurén, 2005).

3. Teori

I teorikapitlet presenteras hur servicemanagers kan arbeta, för att frontlinpersonalen ska kunna leverera servicekvalitet genom empowerment, motivation och träning. Teorikapitlet inleds med teorier kring servicekvalitet och servicemanagement för att ge läsaren en bild av hur dessa kan knytas samman med empowerment, motivation och träning.

3.1 Servicekvalitet?

Det är svårt att ge en definition av servicekvalitet, då servicekvalitet upplevs olika av olika personer och vad som är servicekvalitet för en person måste inte nödvändigtvis vara servicekvalitet för en annan (Kandampully, Mok och Sparks, 2001). Gästens förväntningar kan variera stort från person till person. En viktig aspekt som påverkar kundens förväntningar är anledningen till varför gästen bor på hotellet, om de är fritidsresenärer eller affärsresenärer (Holloway, Humphreys och Davidson, 2009). Affärsresor sker ofta utan längre planering och för en kortare period, det är därför viktigt för affärsresenärer att de får effektiv service och goda bekvämligheter. Affärsresenärer är inte heller särskilt priskänsliga då det oftast är deras företag som betalar affärsresan. Företaget kan istället hellre betala mer för att deras kunder och samarbetspartners ska förknippa dem med till exempel det hotell de bor på (Holloway, Humphreys och Davidson, 2009 och Kamfjord, 2002). Holloway, Humphreys och Davidson (2009) menar att företag ofta kan vara villiga att betala mer för att de personer som de skickar på affärsresor ska få det extra bekvämt och därför vara utvilade och göra ett bra arbete. Privatresenärer är däremot mer priskänsliga, då de betalar resan själva. Privatresenärer kräver ofta mer än affärsresenärer, då de ofta under en längre tid har planerat resan och att de använder sin fria tid för resan (Kamfjord, 2002).

Organisationer bör prestera på den bästa nivån i sin bransch för att nå framgång, men när organisationerna väl når den nivån i besöksnäringen har den ofta redan höjts (Williams och Buswell, 2003). Williams och Buswell (2003) menar att den bästa nivån höjs hela tiden då kunders behov förändras, vilket gör att organisationers kvalitetsmål bör vara under kontinuerlig förbättring. Organisationer bör därför aldrig vara riktigt nöjda med vad de

levererar till sina kunder, utan alltid arbeta för att presterar bättre och möta sina kunders behov (Williams och Buswell, 2003).

Kandampully, Mok och Sparks (2001) berättar om tre faktorer som påverkar servicekvalitet, vilka är; kundens förväntningar, servicestandarder och upplevd serviceprestanda. Med kundens förväntningar menas att gästen är den som avgör vad servicekvalitet är och att gästers förväntningar på servicen påverkar deras tillfredsställelse. Att förstå gästens förväntningar är därför viktigt. Det är även viktigt att leverera förväntad service, vilket är den service som gästen antar att `serviceorganisationen´ ska erbjuda. Förväntad service måste erhållas för att organisationen ska kunna vara konkurrenskraftigt. Gäster har under åren börjat kräva mer av den förväntade servicen, organisationen måste därför ofta leverera något utöver den förväntade servicen för att gästerna ska välja deras organisation. Service som organisationen erbjuder utöver den förväntade servicen visar på organisationens unicitet och kan fungera som deras konkurrensfördel (Kandampully, Mok och Sparks, 2001).

Vad som är passande servicestandard för en organisation beror på vad som är organisationens mål. Om standarden uppnås beror på två faktorer, vilka är; riktlinjer som organisationen har för service och hur servicen i slutändan levereras. Riktlinjer för service kan bli förmedlade till frontlinjepersonalen på olika sätt. Hur riktlinjerna än blir förmedlade sätter riktlinjerna standarden för servicen i organisationen. Det som egentligen är viktigt är att få sin frontlinjepersonal att följa dessa riktlinjer (Kandampully, Mok och Sparks, 2001).

Upplevd serviceprestanda handlar om skillnaden mellan gästers förväntningar och hur de upplever den egentliga servicen. Skillnaden mellan förväntningar och upplevd service, avgör hur nöjd gästen blir. Vanligtvis anser gästen att servicen är exceptionell när nivån på den levererade servicen överstiger den förväntade servicen. Det värsta som kan hända i den situationen är att den levererade servicen inte uppnår nivån av den förväntade servicen (Kandampully, Mok och Sparks, 2001).

I hotellbranschen spelar organisationens kultur en stor roll i leveransen av servicekvalitet, en organisationskultur kan beskrivas som ett system av delade normer, värden, övertygelser, förväntningar och upplevelser, vilka tillsammans formar organisationen och människorna i organisationen. Den viktigaste förutsättningen för en organisationskultur är att den är tydlig, konsekvent och att den är på tydliga vis kommunicerad till organisationens personal

(Williams och Buswell, 2003). En organisationskultur och delade värden sammanlänkar en organisations medlemmar när de arbetar mot ett gemensamt mål (Clark, Hartline och Jones, 2009). Många organisationer använder sig av nyckelord för att kunna kommunicera sin organisationskultur till sina anställda och sina kunder (Williams och Buswell, 2003).

Frontlinepersonal i hotellbranschen är ytterst viktig för att servicekvalitet ska kunna levereras till gästerna (Clark, Hartline och Jones, 2009). Frontlinepersonalens agerande gentemot gästerna är av stor vikt för servicekvaliteten. All personal på ett hotell är tillsammans ansvariga för servicekvaliteten. Frontlinepersonal som har direktkontakt med gästen, och därför blir organisationens ansikte utåt, har ett större ansvar än hotellets andra anställda (Williams och Buswell, 2003).

Organisationens värderingar och uppfattningar formar hur frontlinepersonalen bemöter hotellets gäster, men det är även viktigt att frontlinepersonalen skapar sitt eget sätt att bemöta gästerna. Frontlinepersonal bör involveras i beslutstagande och problemlösande för att bättre kunna leverera servicekvalitet. Hur frontlinepersonal är ledda och motiverade är viktigt för servicekvaliteten på ett hotell. Ofta skylls problem med servicekvalitet på frontlinepersonal, då problemet istället ligger i hur cheferna leder sin frontlinepersonal. För att frontlinepersonal bättre ska kunna leverera servicekvalitet krävs det att cheferna ger sin frontlinepersonal den träning och kunskap de kan behöva i sitt arbete (Williams och Buswell, 2003). Frontlinepersonal och hur de är ledda, spelar en väsentlig roll i hur produkten på ett hotell blir levererad, konsumerad och hur gästen upplever servicekvaliteten (Williams och Buswell, 2003). Det är viktigt att hotellchefer arbetar för att deras frontlinepersonal ska trivas på sitt arbete och dela organisationens gästorienterade värderingar. Forskning har visat att frontlinepersonal som trivs på sitt arbete och delar organisationens gästvärderingar levererar service kvalitet på högsta nivå (Clark, Hartline och Jones, 2009).

Det är betydelsefullt att hotellbranschen prioriterar att hantera service effektivt och att leverera produkter av hög kvalitet. Managementstrategier så som servicemanagement har utvecklats för att organisationer i servicebranschen ska kunna leverera effektiv service och produkter av hög kvalitet (Mullins, 1998). Servicemanagement kan beskrivas som ett tillvägagångssätt för en organisation att utvinna kvalitet från service och hela organisationen måste förstå att organisationen kommer att överleva endast om de möter gästernas behov

(Mullins, 2001 och Grönroos, 2007). I servicemanagementorienterade organisationer är service det viktigaste för organisationen (Grönroos, 2007).

I servicemanagement är de anställdas mål gästorienterade och belöningssystem är grundade i gästernas tillfredsställelse. En organisation som arbetar med servicemanagement skiljer sig från en traditionell organisation, då strukturen av en organisation som arbetar med servicemanagement är strukturerade på ett sådant sätt att frontlinearbetarna förses med de resurser de behöver för att de ska kunna tillgodose gästernas behov. I servicemanagementorganisationer är frontlinearbetarna medvetna om att de kan agera och göra vad som krävs för att gästerna ska bli nöjda. I en servicemanagementorganisation är frontlinearbetarna aktivt deltagande i skapande av gästtillfredställande värden. Servicemanagementstrategier kan endast bli lyckade när det även finns en organisationskultur i organisationen som kan ses som en servicekultur (Mullins, 2001). Mullins (2001) beskriver en servicekultur som en kultur där det finns en uppskattning för god service och att ge god service till alla gäster ses som den viktigaste normen för alla i organisationen.

3.2 Empowerment

Tidigare var konkurrensfördelar i ett företag billiga råvaror och arbetskraft, men konkurrensfördelarna har nu förändrats till att vara marknadsorienterade. De som vet vad marknaden efterfrågar är inte ledningen som sitter i toppen, utan de anställda som integrerar med kunderna. Därför är dagens marknadsorienterade organisationer decentraliserade, vilket betyder att ansvaret ligger hos de anställda som tidigare var lägst rankade i organisationen. Dagens chefer behöver därför istället vara ledare som kan ge de anställda som integrerar med kunderna, ansvar och makt att kunna fatta egna beslut (Carlzon, 2009).

Begreppet *empowerment* har flera olika betydelser, vilket kan ses på att Korczynski (2002) skriver att *empowerment* kan definieras i vilken omfattning makt att kunna fatta beslut ges till frontlinjepersonalen, medan Carlzon (2009) menar att begreppet även inkluderar att vara obunden till fasta förhållningssätt och att de anställda har frihet att ta ansvar för idéer, beslut och handling.

Hodgetts (1993) menar att begreppet *empowerment* inkluderar;

- Att ge de anställda makt att kunna fatta beslut.

- Att ha ett öppet och decentraliserat kommunikationssystem.
- Att anställda från olika delar av organisationen tillsammans ska kunna lösa problem i organisationen.
- Att belöna de anställda som tar ansvar och presterar väl.

Blanchard (1996) syn på *empowerment* liknar Hodgetts (1993) syn på *empowerment*. Blanchard (1996) skriver att för att tillämpa *empowerment* krävs det att information delas med alla anställda i organisationen och att självständighet ska skapas inom gränser, men inkluderar att den gamla hierarkin ska ersättas av självständiga arbetsteam. Korczynski (2002) menar att för att *empowerment* ska fungera behövs det bra tvåvägskommunikation mellan chefer och frontlinpersonal.

Att som ledare ge ansvar och makt åt sina anställda är *empowerment*. *Empowerment* är att ge människor möjligheten att prestera något, genom att ge dem kunskapen och resurserna för att kunna göra det (Korczynski, 2002). Principerna för *empowerment* går ut på att stärka de anställdas motivation och ge dem kontroll, genom att gå ifrån byråkratiska strukturer i organisationen (Kandampully, 2001).

Empowerment används idag av organisationer för att kunna leverera servicekvalitet till kunder (Korczynski, 2002, Mullins, 2001), då kundens tillfredställelse är beroende av hur de anställda integrerar med kunderna (Kandampully, 2001). Kandampully (2001) menar att många frontlineanställda är lågavlönade och därför bör deras chefer hitta andra sätt att uppmuntra och motivera sin frontlinpersonal att agera enligt förväntningar och leverera rätt servicestandard. *Empowerment* är ett sätt att motivera sin personal och få dem att agera på det vis som ger bäst servicekvalitet (Kandampully, 2001).

I många av de företag som använder sig utav *empowerment*, är det en arbetsgrupp som blir tilldelat en uppgift. Gruppmedlemmarna delar sedan ansvaret med att klara uppgiften och att nå det gemensamma målet. Anledningen till att gruppmedlemmarna delar på ansvaret av uppgiften är för att kunna ge dem frihet att planera, kontrollera, koordinera och förbättra sitt arbete. Att organisationer försöker göra sina anställda mer kreativa i problemlösning, genom *empowerment* och gruppinvolvering, gör många anställda motiverade, medan det gör att andra förvirrade (Stamatis, 1996).

Enligt Stamatis (1996) kan *empowerment* ses från två olika perspektiv. Det första perspektivet av *empowerment* är ett perspektiv där de anställda uppmuntras till att kunna ta egna beslut för att tillfredställa kunder och arbetar med lite kontroll och övervakning från ledare. Om ett företag tillämpar denna typ av *empowerment* har de anställda haft makt att till exempel besluta kunden ska få tillbaka pengar för en vara som blir återlämnad, utan att behöva tillfråga en chef. Chefen har gett den anställda makt, kunskap och medel för att de ska kunna göra vad som krävs för att kunden ska bli nöjd. Det andra perspektivet av *empowerment*, är när gruppmedlemmarna hanterar gruppens prestation genom att planera, koordinera, kontrollera och förbättra arbetet genom att utföra arbetet, vilket tidigare gjorts av ledare. Att på detta sätt utföra sitt eget arbete utan strikta regler skrämmer en del människor och dessa människor bör få rätt träning annars kan de komma att misslyckas (Stamatis, 1996).

Författare som är kritiska mot hur *empowerment* används i organisationer, säger att managers syn på *empowerment* endast är en 'bluff', då de menar att denna typ av empowerment ger mer arbete och större övervakning. De syftar på att den kundfeedback som nu sker på arbetsplatser, som en del av *empowerment* av personal, endast är ett nytt sätt att övervaka de anställda på sin arbetsplats (Korczynski, 2002).

3.3 Motivation

Att vara motiverad är enligt Kressler (2003) ett positivt tillstånd, ett tillstånd som bör uppmuntras för att hitta viljan att prestera. Motivation kan även beskrivas som den grad som en person väljer att engagera sig i specificerade beteende (Cadwallar, Jarvis, Bitner och Ostrom, 2010). Motivation är enligt Jerris (1999) en av HRM-chefers viktigaste ansvarsområde. Motivation är viktigt eftersom motiverad personal presterar bättre (Jerris, 1999) och att de anställda, särskilt de frontlineanställda, presterar på en hög nivå är viktigt då de frontlineanställda spelar en stor roll i leveransen av servicekvalitet (Clark, Hartline och Jones, 2009). De är svårt att som chef veta vad som motiverar ens anställda, då det är olika saker som motiverar de anställda beroende på deras personlighet, erfarenheter, värderingar och andra påverkande faktorer (Jerris, 1999). Enligt tidigare forskning anser frontlinearbetare inom hotellbranschen att oregelbundna arbetstimmar och dålig lön gör dem mindre motiverade i arbetet. Det som däremot gör dem motiverade är utmaningen i deras arbete och interaktionen med gäster (Mullins, 2001).

De flesta anställda blir motiverade av att bli sedda som individer, att känna tillhörighet och stolthet för sitt arbete, att bli rättvist behandlade och av att arbeta i ett klimat som uppmuntrar dem att uttrycka sina egna idéer. Det är upp till cheferna att förse sina anställda med förutsättningar för de faktorer som motiverar sina anställda (Jerris, 1999).

Cadwallar, Jarvis, Bitner och Ostrom (2010) beskriver olika typer av motivation, vilka är; *intrinsic motivation(IM)*, *extrinsic motivation(EM)* och *amotivation(AM)*. *IM* beskriver de som att den anställda arbetar för tillfredsställelsen de får av att arbeta. *IM* är därför när en anställd utför en aktivitet på grund av sitt intresse eller för att uppnå inre tillfredsställelse. *EM* beskriver Cadwallar, Jarvis, Bitner och Ostrom (2009) som att den anställda arbetar för att hon/han får betalt, bonus eller positiv feedback för sitt arbete. *EM* kan vara tävlingar som anordnas på arbetsplatsen, eller uppskattning från chefen. *AM* beskrivs som brist på motivation att utföra arbetet. *AM* uppstår när den anställda inte tror sig kunna leverera önskade resultat, detta kan komma av osäkerhet eller brist på kompetens (Cadwallar, Jarvis, Bitner och Ostrom, 2010).

Adair (2006) menar att en chef aldrig kan motivera någon annan så länge hon/han inte är motiverad själv. Det är viktigt att chefer frågar sig om de föregår med ett gott exempel för sina anställda. Innan en chef ifrågasätter sina anställdas motivation bör hon/han ifrågasätta sin egen motivation (Adair, 2006). Det finns olika typer av ledare, de olika typerna motiverar sin personal på olika vis, Jerris(1999) nämner tre olika typer av ledare;

1. En autokratisk ledare fokuserar mer på att få uppgiften gjord än på de människor som utför den. Den anställda som misslyckas med att utföra uppdraget kan bli bestraffad, vilket gör att motivationen hos de anställda är byggd på rädsla och det finns inte mycket tillit mellan chefer och de anställda. Anställda under en autokratisk ledare följer instruktioner, men de är sällan kreativa (Jerris, 1999). När ledaren är autokratisk är det mindre chans att de anställda accepterar organisationens värderingar och visioner då de anställda inte får ta del i beslutstagandet. Autokratiskt ledarskap leder till att de anställda inte lika lätt accepterar organisationens beslut som vid ett ledarskap där de anställda får ta del av beslutsprocessen. Autokratiskt ledarskap passar mindre bra i hotellbranschen då frontlinjepersonalen på ett hotell ofta måste ta egna beslut och ge speciell service vid vissa tillfällen (Clark, Hartline och Jones, 2009).

2. En demokratisk ledare grundar sina mål och beslut i de anställdas åsikter och idéer. Demokratiska ledare fokuserar på vad de anställda gör bra istället för vad de gör mindre bra. Det finns en hög grad av tillit mellan den anställda och en demokratisk ledare, vilket uppmuntrar en tvåvägs kommunikation. En demokratisk ledare motiverar sina anställda genom att ge dem möjlighet att lägga fram sina egna åsikter och idéer (Jerris, 1999).

3. En deltagande ledare tar det demokratiska ledarskapet ett steg längre och utvecklar team som involverar de anställda i beslutstagning, målsättning och att ta kontroll över sitt eget arbete. En deltagande ledare motiverar sina anställda att delta i beslutstagandet istället för att grunda sina beslut på de anställdas åsikter och idéer (Jerris, 1999). Anställda som får ta del av beslutstagandet i en organisation blir oftare mer engagerade i besluten än de anställda som inte får ta del av beslutstagandet (Clark, Hartline och Jones, 2009). Deltagande ledarskap passar bra inom hotellbranschen då det är frontlinjepersonalen som möter gästerna och därför har bättre kunskap om vad gästerna vill ha och behöver. Det kan därför vara en fördel för organisationen att låta de anställda ta del av beslutstagandet. I ett deltagande ledarskap kan de frontlineanställda fungera som en länk mellan gästerna och organisationen (Clark, Hartline och Jones, 2009).

Clark, Hartline och Jones (2009) nämner ytterligare en ledarskapstil som de kallar *empowering ledarskap*. *Empowering* ledare ger sina anställda makten att själva kunna ta beslut som rör gästerna utan att rådfråga en chef. *Empowering ledarskap* kräver att de anställda delar organisationens värderingar för att det ska vara effektivt. De frontlineanställda kan använda den givna självständigheten att ta egna beslut till att möta gästernas behov och därigenom öka servicekvaliteten. *Empowering* ledarskap bör därför vara attraktivt för hotell då det kan höja servicekvaliteten (Clark, Hartline och Jones, 2009).

Clark, Hartline och Jones (2009) anser att en chef måste anta en ledarskapstil som kan påverka deras anställda, de menar också att de flesta chefer använder sig av en mix av olika ledarskapstilar när de leder sina anställda. Vilken ledarskapsroll en chef har påverkas av miljö, utbildning och personlighet. Ledarskap är sett som en av en chefs viktigaste roll och ledarskap innebär att påverka individer och grupper att uppnå de mål som är satta (Clark, Hartline och Jones, 2009).

3.3.1 Att skapa förutsättningar för motivation

Trots att det finns begränsade möjligheter till att motivera en person kan chefer alltid göra en hel del för att skapa en miljö som är motiverande (Adair, 2006). Det är upp till cheferna att ta reda på vad de kan göra för att motivera sina anställda (Jerris, 1999). Först och främst måste de anställdas fysiska och psykiska välmående vara en topprioritet för att de anställda ska kunna känna sig motiverade på sin arbetsplats. Kontrollsystem bör undvikas till den grad det går, då för hög kontroll inte leder till en motiverande arbetsmiljö. Cheferna bör dubbelkolla att deras personal har tillgång till de beslut och förändringar som rör deras arbete. Cheferna bör även se till att de anställda har varierande arbetsuppgifter. Det är viktigt att de anställda kan se konsekvenser som kommer utav deras arbete, att de kan se hur deras arbete påverkar organisationen och att de ser hur viktigt deras arbete är (Adair, 2006). Jerris (1999) menar att en anställd inte kan vara motiverad till att utföra ett arbete om de inte förstår vad arbetet innebär, därför är det av stor vikt att de anställda är medvetna om vilka deras arbetsuppgifter är. Ofta kan anställda ses som lata eller inkompetenta när det egentligen handlar om att de inte vet vad som förväntas av dem, och på grund av det så förlorar de motivation (Jerris, 1999).

Jerris (1999) menar att kommunikation är viktigt för att skapa förutsättningar för motivation och att kommunikationen bör ske öppet och direkt. Kommunikationen kan vara muntlig eller skriftligt, men i hotellbranschen är det extra viktigt med muntlig kommunikation, då det är viktigt att chefer talar med och lyssnar på sina anställda. Kommunikationen från cheferna till de anställda måste vara klar och rak så att de anställda förstår vad chefen vill berätta för dem. Det är viktigt att kommunikationen i en organisation fungerar för att minska risken för ryktesspridning, då öppen och ärlig information krävs för att förhindra ryktesspridning på en arbetsplats. Ryktesspridning kan handla om konflikter eller rykten av vad som händer i organisationen, därför är det viktigt att chefer alltid informerar sina anställda om vad som händer i organisationen, då ryktesspridning kan påverka de anställdas motivation negativt. Anställda som känner sig motiverade kommunicerar hellre med ledningen, det leder till att organisationer med motiverade anställda har bättre koll på vad som sker i organisationen, vad som är bra och vad som behöver förbättras (Jerris, 1999).

3.3.2 Belöning som motivation

Enligt Mullins (2001) är både inre och yttre belöning viktigt för de anställdas motivation, inre belöning får de anställda inifrån i form av till exempel personlig tillfredsställelse eller en

känsla av att ha lyckats. Yttre belöning kommer från organisationen och det kan innebära arbetsförhållanden, lön och ledning.

Belöning som är kopplad till organisationens mål motiverar de anställda att uppnå organisationens mål (Kressler, 2003). Då motivation är något som är mycket individuellt (Adair, 2006, Kressler, 2003) kan olika anställda reagera helt olika när de får identiska mål de ska uppnå. Vissa kan se målen som för höga medan andra kan se målen som för låga, trots att alla kan uppnå målen. De anställda som ser målen som för höga, siktar troligen på att prestera över målen, de anställda vill inte ha enklare mål för att de ska kunna uppnå dem enklare, utan för att de ska kunna nå över målet för att bli nöjda med sig själva. De anställda som ser målen som för låga jämför målen med sig själv och ser målen som en gräns av vad de kan klara av. Personer som ser målen som för låga behöver ett mål som utmanar dem för att de ska bli motiverade. Om de mål som är satta för de anställda ger en bonus i till exempel högre lön, är de målen varken passande för personer som tycker målen är för låga eller för de som anser att de är för höga. Målen är inte passande då de anställda inte anser att deras prestation relaterar till den bonus de får. Ett bättre sätt att motivera sina anställda är istället att ge dem en bonus som påverkas av till vilken grad som de anställda uppnår målen (Kressler, 2003).

Termen belöning brukar först och främst få människor att tänka på finansiella aspekter som lön, men det är inte den enda formen av belöning. Tidigare forskning har visat att inre belöning i form av ett intellektuellt arbetsklimat, kompetenta kollegor och möjlighet att utveckla sina egna idéer är mest gynnsamt för organisationen, vilket gör att det är viktigt för organisationen att utveckla möjligheter för inre belöning (Kressler, 2003). En chef kan visa uppskattning på olika vis. Det kan ofta räcka långt med att en chef bara talar om för den frontlineanställda att hon/han är nöjd med dennes arbete (Adair, 2006).

3.4 Träning

Träning är en aktivitet som lär anställda att utföra sitt arbete bättre och kan även förändra de anställdas beteende och hur de bemöter gäster (Stone, 2008). Träning utvecklar även möjligheter för de anställda att avancera till högre positioner inom en organisation. Att träning kan leda till befördran kan öka de anställdas självförtroende och leda till självutveckling, vilket gör att träning även kan ses som motivation för de anställda (Jones och Lockwood, 2010).

Träning och utveckling i en organisation är något som involverar både nyanställda och de som redan arbetar i organisationen (Lee-Ross och Pryce 2010). Träning för de som är nyanställda i en organisation börjar enligt Lee-Ross och Pryce (2010) med en introduktionsprocess där de nyanställda blir orienterade på arbetsplatsen. Introduktionsprocessen är även till för att försäkra sig om att den nyanställda har de kunskaper som krävs för det arbete som ska utföras. Då förändring och utveckling hela tiden sker i organisationer behöver de som redan är anställda kontinuerlig träning för att lära sig nya saker, som till exempel nya tekniker (Lee-Ross och Pryce 2010).

Mycket av den träning som ges till de anställda ger tekniska kunskaper, men för personal inom serviceindustrin är det viktigare att fokusera på träning i *interpersonal skills* (Jones och Lockwood 1989). Korczynski (2002) håller med då han anser att företag måste kunna ge sin personal teknisk träning, men även träning för frontlinjepersonalen i form *interpersonal skills*, han menar att träning i *interpersonal skills* leder till högre kundtillfredsställelse i mötet mellan anställd och kund.

Enligt Jones och Lockwood (1989) har träningen tre olika funktioner;

1. Att rätta till de anställdas beteende så att de följer de standardiserade mallar för beteende som organisationen vill att deras anställda ska uppföra sig mot gäster.
2. Att förbereda för förändring, till exempel introduktion av ny teknologi.
3. Att ge utveckling för de anställda i form av belöning.

Att träna sina anställda i att ge service kan enligt Jones och Lockwood (1989) följa olika modeller;

- Den traditionella modellen, vilken går ut på att visa de anställda det rätta sättet att bemöta kunder, utifrån kriterier som tidigare identifierats. Att följa den traditionella modellen för att träna anställda kan vara effektivt, men på grund av att de anställda måste följa olika kriterier blir den traditionella modellen en mindre flexibel modell.

- Kvalitetscirkel modellen, vilken bygger på att de anställda blir mer involverade, genom att själva utveckla idéer för att kunna ge bättre servicekvalitet till kunden. För att kvalitetscirkel modellen ska fungera krävs det att det finns resurser till att pröva de anställdas idéer.

- Uppmuntringsmodellen, i vilken anställda blir uppmuntrade till att utveckla sina kunskaper i att ge kundservice, genom att ge dem till exempel lön efter prestation eller genom tävlingar.

Det finns olika metoder som organisationer kan använda sig utav för att träna sina anställda, två av dessa metoder är *on-the-job training* och *off-the-job training*. *On-the-job training* är den vanligaste metoden för att träna frontlinjepersonal, vilket görs genom att den nyanställda får observera en person med större erfarenhet av arbetet och därefter kopiera dennes beteende. Att lära sig genom att observera vad som händer i riktiga arbetssituationer och i den riktiga arbetsmiljön ger stora möjligheter för ny personal att lära sig att intrigera med kunder. *On-the-job training* kan även ha positiva effekter för sammanhållningen och relationerna mellan de som arbetar tillsammans. En annan form av *on-the-job training* är arbetsrotation, som går ut på att de anställda ska få erfarenhet och kunskap av alla olika delar i organisationen. *Off-the-job training* är, till skillnad från *on-the-job training*, träning av de anställda som inte sker på den anställdes arbetsplats. Typer av *off-the-job training* är till exempel konferenser och *e-learning* (Lee-Ross och Pryce 2010).

Pratten (2003) skriver att träning är något som är ovanligt för de anställda inom besöksnäringen. En av anledningarna till att träning är ovanligt för anställda inom besöksnäringen är att många arbeten inom besöksnäringen är enkla och därför behövs det inte någon träning för att kunna utföra arbetet. En annan anledning är att besöksnäringen är en industri med hög omsättning av personal, vilket gör att managers inte ser någon anledning till att träna personal då de ändå inte kommer att arbeta kvar speciellt länge. Problemet med att inte ge sina frontleanställda den träning som de behöver gör att de inte kan leverera servicekvalitet till kunderna (Pratten, 2003). Lashely och Best (2002) håller med då de skriver att träning och att kunna ge servicekvalitet är länkade till varandra inom besöksnäringen och att otränad personal påverkar servicekvaliteten i många besöksnäringorganisationer.

4. Empiri

I empirikapitlet presenteras den information vi fått från de personer som intervjuats för denna uppsats. Empirin följer, precis som teorikapitlet, de teman som uppsatsen bygger på. Vi har valt att presentera den information vi fått från hotellen var för sig, då vi valt att inte göra en jämförelse mellan de båda hotellen.

4.1 First Hotel

First Hotel är ett norskt familjeföretag som etablerades 1993. I dagsläget har hotellkedjan 47 hotell i Sverige, Norge och Danmark. Ett antal av hotellen som ingår i kedjan är franchisade, vilket betyder att franchisetagarna betalar en avgift till First hotell för att få ta del av varumärket First Hotel (Källström, 2/11, 2010).

First Hotel arbetar genomgående med kärnvärderingarna glädje, omtanke och innovation. Kärnvärderingarna genomgår all verksamhet på hotellet och de anställda försöker att alltid arbeta utifrån dessa värderingar. First Hotels logga, som är en flygande elefant, representerar även den, kärnvärderingarna (Källström, 2/11, 2010).

First Hotel Witt (Hotel Witt) som ligger centralt beläget i Kalmar, öppnade 1993, då sex hotell i Sverige köptes upp av familjeföretaget First Hotel. Hotel Witt är ett litet hotell med 112 rum, som erbjuder boende och servering av mat i form av frukost- och middagsservering. Hotellet erbjuder även småskalig konferensverksamhet, inomhuspool och gym. Under intervjutillfället hade Hotel Witt sju anställda, exklusive extrapersonal som frukostvärdinnor (Källström, 2/11, 2010).

Christoffer Källström är hotelldirektör på Hotel Witt, vilket innebär att han är ansvarig för hela hotellet. Han har ett övergripande ansvar för personal, ekonomi, löner och bokslut (Källström, 2/11, 2010).

Marcus Johnsson arbetar i receptionen på Hotel Witt i Kalmar, hans huvudsakliga arbetsuppgifter är vad han kallar de vardagliga receptionssysslorna, vilket inkluderar in- och

utcheckning av gäster, konferensbokning, försäljning och att assistera hotellets gäster (Johnsson, 2/11, 2010).

4.2 Servicekvalitet och servicemanagement First Hotel Witt

För ett hotell är frontlinepersonalen den viktigaste personalen enligt Källström (2/11, 2010), då det är frontlinepersonalen som möter gästerna när de kommer till hotellet och det är de som tar betalt innan gästerna lämnar hotellet. Källström (2/11, 2010) anser att servicekvalitet är svårt att kvantifiera, han menar att det är svårt att mäta servicekvalitet. Enligt Källström (2/11, 2010) är det viktigast att gästerna lämnar hotellet nöjda, är gästerna inte nöjda så är det viktigt att undersöka vad gästernas missnöje beror på och om något kan göras för att förebygga att missnöje uppstår. Att det viktigaste är att gästerna blir nöjda har nått fram till Johnsson (2/11, 2010) som även han säger att det viktigaste är att gästerna blir nöjda.

Det finns två typer av hotellgäster enligt Källström (2/11, 2010), affärgäster och privatgäster. Affärgäster reser mycket i tjänsten och de kan ofta rutinerna på hotellen, de vill snabbt och enkelt ”checka in”, medan privatgäster är svårare då det finns många fler olika typer. Privatgäster köper inte bara en hotellnatt och frukost, de är ute efter att få en upplevelse och de har stora förväntningar på sin hotellvistelse. Då Källström (2/11, 2010) tidigare arbetade som frontlinepersonal tyckte han att det var privatgästerna som var de gäster gav honom mest, det var de gästerna som gjorde att han kände sig uppskattad på sitt arbete. Frontlinepersonal är mycket viktigt för servicekvaliteten enligt Källström (2/11, 2010) och han anser att det är viktigt att de kan använda sin intuition när de bemöter gästerna för att avgöra vilken sorts gäst det är och hur gästen vill bli bemött.

4.3 Empowerment, First Hotel Witt

Källström (2/11, 2010) anser att grunden till att frontlinepersonal ska kunna känna ansvar, frihet och kunna ta egna beslut handlar till stor del om tillit och kunskap. Han vill att hans personal ska kunna så mycket som möjligt, då han menar att en organisation alltid blir starkare om alla anställda i organisationen har kunskap om alla delar i organisationen. Källström (2/11, 2010) anser att hans frontlinepersonal har nästan lika stor frihet som han själv, men när det gäller stora ekonomiska beslut, vill han bli underrättad. Johnsson (2/11, 2010) anser att han till stor del kan agera själv i sitt arbete utan att behöva rådfråga en chef. Han säger att han har frihet att agera på egen hand, men när det gäller stora ekonomiska

frågor rådfrågar han en chef (Johnsson, 2/11, 2010). Att Johnsson (2/11, 2010) är medveten om att han bör rådfråga en chef i stora ekonomiska frågor visar att Källström (2/11, 2010) har lyckats förmedla till sin frontlinepersonal att de bör involvera en chef när det handlar om stora ekonomiska beslut.

Frontlinepersonalen som arbetar natt har enligt Källström (2/11, 2010) en extra viktig uppgift, då de stänger och öppnar hela bokningssystemet, vilket ibland inte fungerar som det ska. Om det skulle hända att systemet inte fungerar som det ska, vill Källström (2/11, 2010) inte att personalen ringer honom, då han menar att frontlinepersonalen kan systemet bättre. Istället vill han att de ringer andra hotell för att se om de har samma problem eller ringer support. Att ringa support kostar mycket pengar, men personalen beslutar själva om de behöver ringa dit, (Källström, 2/11, 2010). Källström (2/11, 2010) vill alltså att personalen löser problemet själva, Johnsson (2/11, 2010) är medveten om att han har rätt att själv lösa problem som uppkommer.

Källström (2/11, 2010) säger att ny personal ofta är rädd att göra misstag, men han anser att det är svårt att göra misstag i mötet med kunder, utan de misstag som främst sker är tekniska. Så länge gästen är nöjd, anser Källström (2/11, 2010) att det inte spelar någon roll hur personalen går tillväga, utan det är gästens upplevelse av situationen som är det intressanta. Johnsson (2/11, 2010) är som tidigare nämnts medveten om att han kan agera fritt i sitt arbete och att hans främsta mål är att gästerna blir nöjda, detta visar på att både Källström (2/11, 2010) och Johnsson (2/11, 2010) strävar mot samma mål. När det handlar om ny personal menar Källström (2/11, 2010) att arbetet börjar längst ner och sedan byggs som en trappa uppåt, vilket betyder att kunskapsbiten är det som kommer först ”Det går inte att lära sig allt från steg ett, utan personalen måste hamna i situationen för att lära sig”. Källström (2/11, 2010) menar att frontlinepersonalen måste testa sig fram för att lära sig, vissa saker kan inte läras ut utan frontlinepersonalen måste lära sig själv genom att prova sig fram. Intuition anser Källström (2/11, 2010) är ett viktigt ledord att följa som frontlinepersonal, han anser att i 999 fall av 1000 är intuitionen rätt.

Inom organisationen First Hotel finns det inga direkta riktlinjer för hur hotelldirektörer ska kommunicera med personalen, enligt Källström (2/11, 2010), men han har alltid kärnvärderingarna glädje, omtanke och innovation, i åtanke när han kommunicerar med sin personal. Källström (2/11, 2010) anser att frontlinepersonalen får ta del av högre beslut i

organisationen, men till vilken grad beror på vad det är för beslut. Han säger att allting som påverkar dem får de reda på direkt. Informeras inte frontlinepersonalen, anser Källström (2/11, 2010) att ryktesspridning och osanningar kan uppkomma bland personalen. Källström (2/11, 2010) menar att han alltid förespråkat att alla i organisationen ska vara informerade om vad som försiggår i organisationen. Rör information från organisationen inte Hotel Witt direkt, anser Källström (2/11, 2010) att informationen inte har samma prioritet, som om det skulle röra Hotel Witt. Källström (2/11, 2010) säger att alla uppdateringar och nyheter som sker i organisationen publiceras på intranätet, vilket är tillgängligt för all personal. Han anser att det är viktigare för personal som arbetar ofta och regelbundet på hotellet att uppdatera sig om nya beslut, än för extrapersonal (Källström, 2/11, 2010). Källström (2/11, 2010) säger att det är främst via intranätet, e-post eller genom samtal som ny information går ut till de anställda.

Källström (2/11, 2010) säger att han har arbetat på många olika typer av hotell och anser att på stora hotell krävs det fler distributionskanaler för att information ska nå ut till de anställda. På Hotel Witt däremot arbetar det endast sju personer, vilket gör att det känns meningslöst för Källström (2/11, 2010) att skicka ut informationse-post eller förmedla information via en anslagstavla, då det är lättare för Källström (2/11, 2010) att kommunicera muntligt med sina anställda. Johnsson (2/11, 2010) menar att frontlinepersonalen får ta del av högre beslut inom organisationen. Han säger även precis som Källström (2/11, 2010) att informationens omfattning varierar beroende på vad det är för beslut det handlar om. Beslut som direkt rör Johanssons arbete och som är relevant för honom, säger Johnsson (2/11, 2010) precis som Källström (2/11, 2010) att han får ta del av i beslutsfattandet och uttrycka sina åsikter. Johnsson (2/11, 2010) säger även att de beslut som rör hans arbete når honom omgående, ofta via e-post eller direkt från en chef, men är det ett beslut som är gjorda i Norge kan det ta lång tid innan han får ta del av dem. Johnssons uttalande visar på att informationen som han får muntligt via sin chef eller på sin e-post når fram till honom, men att han inte tar del av informationen via intranätet, intranätet som Källström (2/11, 2010) nämnde som en viktig informationskanal. Källström (2/11, 2010) och Johnsson (2/11, 2010) har samma syn på vilken information som har högst prioritet att nå de frontlineanställda på Hotel Witt, alltså den information som direkt berör dem.

Källström (2/11, 2010) förväntar sig att hans personal ska göra gästerna nöjda, vilket han anser är deras viktigaste arbetsuppgift. Hur personalen arbetar, menar Johnsson (2/11, 2010)

är individuellt och i slutändan är det som är viktigast att gästerna är nöjda. När det kommer till kompensation, när en gäst har blivit missnöjd, säger Johnsson (2/11, 2010) att han vet vad han får göra. Johnsson (2/11, 2010) berättar att han får ge pengar tillbaka och uppgradera boendet för att gästen ska bli nöjd, utan att behöva rådfråga en chef. Källström (2/11, 2010) och Johnsson (2/11, 2010) anser båda att det som är viktigast i den frontlineanställdes arbete är att gästerna är nöjda. Johnsson (2/11, 2010) tror att hans chef förväntar sig att han ska utföra sitt arbete väl, sträva efter intäkter och vara en god säljare, men även att förvalta hotellets rykte, ge bra service och se till att kunderna är nöjda.

Källström (2/11, 2010) säger att det inte finns några riktlinjer från organisationen First Hotel som säger att personalen måste vara kreativ i sitt problemlösande. Han anser att kreativitet är svårt att skapa och att det istället är något som sker i samband med att problem uppstår. Källström (2/11, 2010) menar att han känner sin personal bäst och vet vem i sin personal som är kreativ och vem som inte är det. Han är medveten om att hans personal är olika och utifrån det hanterar han dem olika. Vet han att någon i hans personal är kreativ låter han den personen leva ut sin kreativitet, men han är medveten om att alla i personalen inte är kreativa i sin natur och vet därför att de inte kommer att göra något mer än vad som förväntas av dem. Johnsson (2/11, 2010) anser att han kan vara kreativ i sitt arbete, men att de anställda har olika sätt att vara kreativa på. Självsäger han att han är en 'fixare', som är teknisk och löser problem genom att 'fixa' dem själv, till exempel om det är något problem på rummet löser han det själv. Andra anställda är enligt honom bra på att prata med gästerna och på så sätt löser de problem och får kunden nöjd (Johnsson, 2/11, 2010). Johnsson (2/11, 2010) visar att han är medveten om att Källström (2/11, 2010) uppmuntrar sin personal till att vara kreativ på olika sätt. Källström (2/11, 2010) vill att hans frontlinepersonal ska vara kreativa på det vis som passar de frontlinesanställdas personlighet.

Källström (2/11, 2010) säger att det finns standardiserade mallar att använda sig utav när det behövs inom organisationen First Hotel, men att det är mycket sällan som frontlinepersonalen använder sig av dem. Det finns även en Standard Operating Procedure manual (SOP manual), vilken Johnsson (2/11, 2010) beskriver som en bibel inom hotellbranschen. SOP manualen är en manual som beskriver hur personal ska bete sig i olika situationer. Då manualen gäller för alla hotell menar Johnsson (2/11, 2010) att han använder sig av det som passar för Hotel Witt.

När det kommer till brådskande problem som ibland uppstår i mötet mellan gäst och anställd, anser Johnsson (2/11, 2010) att problemen ska lösas omgående. Gästerna på hotellet stannar en begränsad tid och av den anledningen är det viktigt att lösa problemen som uppkommer direkt för att gästerna ska bli nöjda. I många fall reagerar inte hotellgästerna innan dem lämnat hotellet, då de inte vill ta upp problemet på plats (Johnsson, 2/11, 2010). Johnsson (2/11, 2010) anser att det viktigt att uppmärksamma problem i tid, för att kunna lösa dem och därigenom få nöjda kunder. Har det uppstått ett gästproblem, gör Johnsson (2/11, 2010) en uppföljning efter att gästen lämnat hotellet, för att försäkra sig om att gästen blivit nöjd.

4.4 Motivation, First Hotel Witt

Källström (2/11, 2010) blir motiverad i sitt arbete som hotelldirektör på Hotel Witt av det faktum att han tycker att arbetet är roligt. Han tycker att arbetet är roligt trots och på grund av att han har ett stort ansvarsområde. Källström (2/11, 2010) anser att det är roligt att ha ansvar för många människor i deras vardag. Han ser det som en utmaning att kunna få dem att prestera sitt bästa och även att må så bra som möjligt. Källström (2/11, 2010) menar att om en person inte har roligt på arbetet, kan det vara svårt för personen att hitta motivation till arbetet och därför försöker Källström (2/11, 2010) att skapa en god och kamratlig stämning på arbetsplatsen Hotel Witt. Johnsson blir främst motiverad i sitt arbete genom mötet med människor och att göra något för dem. Han anser även att responsen på det han gör, både från gäster och från Källström är något som motiverar honom (Johnsson, 2/11, 2010).

Källström (2/11, 2010) anser att människor känner sig uppskattade då de blir sedda som individer och får uppmärksamhet för det arbete de utför, därför är han noga med att ge sin personal uppmärksamhet för sitt arbete. Han påpekar även att uppmärksamheten inte behöver handla om deras arbetsinsats, utan det kan vara att `småprata` med receptionisterna eller frukostvärdinnorna när han går förbi. Johnsson (2/11, 2010) vet att hans chef är nöjd med det arbete han gör; ”genom kroppsspråk och tal, beröm, men framförallt stämningen”. Han vet att han gör ett bra jobb när stämningen med chefen är trevlig och öppen, men det som ger honom mest tillfredställelse på arbetet är när gästen är nöjd och han känner sig som mest uppskattad när gästen är nöjd med hans arbete. Källström (2/11, 2010) har insett hur han som chef bäst visar sin uppskattning, då de han säger att han gör och det som Johnsson (2/11, 2010) vill att hans chef ska göra för att visa uppskattning överensstämmer. Både Källström (2/11, 2010)

och Johnsson (2/11, 2010) anser att stämningen är en viktig motivationsfaktor för en frontlineanställd.

Johnsson (2/11, 2010) säger att hans chef motiverar honom väl i hans arbete och att han har en nära kontakt med sin chef då det är ett litet hotell med få anställda. Han säger att all personal strävar efter samma mål och pushar varandra, både när det går bra och när det går mindre bra. Ibland får han extrauppgifter från chefen att ta hand om, vilket är något som motiverar honom i hans arbete, då Johnsson (2/11, 2010) tycker att motivation är när resultat kan ses och han känner att ”det här klarade jag”. Johnsson (2/11, 2010) anser även att utveckling ger motivation.

Källström (2/11, 2010) har ännu inte satt upp individuella mål för frontlinepersonalen och har inte bestämt sig om han tänker göra det eller inte. Han anser att det är svårt att mäta om målen blir uppnådda. Interna säljtävlingar är något som förekommer på Hotel Witt, vilka är lätta att mäta då det är den som sålt mest som vinner. Källström (2/11, 2010) anser att det är svårare att mäta mål som har med kundkontakt att göra. Han säger att på större hotellkedjor finns det både managers och HR-chefer som lägger upp planer och mål för de anställda, men på Hotel Witt finns det inte tid till det. Johnsson (2/11, 2010) anser att det engagerar honom när alla på hotellet strävar efter samma mål och han anser att hans chef på ett passande vis förmedlar de gemensamma målen till de anställda. Han säger att de inte har personliga mål på hotellet, utan gemensamma. Till exempel så har de tävlingar och delmål för att öka försäljningen, som att sälja ett visst antal hotellnätter eller få ett visst antal nya medlemmar till first club (en klubb för stamgäster på First Hotel). Att tävlingar och delmål finns är något som Johnsson (2/11, 2010) anser är motiverande och engagerar personalen. Johnsson (2/11, 2010) anser även att han lär sig nya saker varje dag, då han finner nya sätt och lösningar och har nya dilemman med gästerna varje dag, vilket gör att det inte blir tråkigt och rutinmässigt, vilket i sin tur leder till engagemang och motivation.

Johnsson (2/11, 2010) tillade även att ha tycker att fler borde se arbetet som frontlinepersonal som en karriär och inte endast som ett tillfälligt arbete. Han menar att många har frontlinepositioner som ett tillfälligt arbete och han anser att det till stor del är branschens fel då frontlinepersonal ofta har låga löner och oregelbundna arbetstider. Johnsson (2/11, 2010) tror att många inte vill arbeta som frontlinearbetare när de bildar familj, då de anser att det är svårt att kombinera familjelivet med arbetspass på kvällar och helger.

Källström (2/11, 2010) anser att det finns mycket goda förutsättningar att klättra uppåt i karriären inom First Hotel. First Hotel är en liten kedja, vilket gör att det inte finns lika många mellanchefer som i en större hotellkedja, vilket i sin tur leder till att om personalen kommer till en mellannivå får de direkt mycket ansvar. Källström (2/11, 2010) jämför First Hotel med Scandic och Choice, som är större hotellkedjor, vilka har många mellanchefer på en avdelning, där First Hotel endast har en chef. Källström (2/11, 2010) menar att vill du göra en snabb karriär på First Hotel går det, vilket han själv gjort, då han gått från vaktmästare till hotelldirektör på fem år. Johnsson (2/11, 2010) säger att om ambitionen finns så finns det stora möjligheter att utvecklas inom hotellkedjan. De anställda får ofta gå på internutbildningar och ibland finns det möjlighet att arbeta på andra hotell inom hotellkedjan. Att det finns mycket valmöjligheter är något som motiverar Johnsson (2/11, 2010) och det gör att arbetet aldrig blir tråkigt. Både Källström (2/11, 2010) och Johnsson (2/11, 2010) ser möjligheter till att klättra karriärmässigt inom First Hotel kedjan, detta ser de som en motivationsfaktor för frontlinjepersonalen.

4.5 Träning, First Hotel Witt

Det finns olika typer av träning på Hotel Witt. Källström (2/11, 2010) säger att all ny personal blir upplärda genom att lära sig rutinerna på plats, vilket betyder att personalen lär sig genom att prova sig fram. Hotel Witt använder sig av centrala upplärningsverktyg för att lära upp ny personal, samt vidareutbildning i form av externa kurser. Han nämner som ett exempel på en extern kurs att frontlinjepersonalen varit på säljkurs i år. En del kurser som personalen får gå på är måsten, som hygienutbildning för bar- och frukostpersonalen, medan andra är frivilliga, men som personalen ändå får gå på för att lära sig nya saker. Källström (2/11, 2010) säger att han tycker det är viktigt att vidareutbilda sin personal, dels för att de ska lära sig mer om det som de är intresserade av, men också kunskap de behöver kunna i sitt arbete.

Källström (2/11, 2010) anser att frontlinjepersonalen kontinuerligt lär sig nya saker i sitt arbete, det kontinuerliga lärandet sker enligt honom till en viss gräns och när den gränsen är nådd är det svårt att vidareutvecklas. Han menar dock att det kontinuerliga lärandet inte alltid behöver upphöra på mindre hotell där kunskap går att sprida enklare, men att det är svårare att sprida kunskap på ett större hotell. På ett större hotell anser Källström (2/11, 2010) att de anställda kommer upp till ett visst 'tak' och även om den anställda kan förstå vad som händer

ovanför 'taket', kommer personen inte dit, eftersom det arbetsuppgifterna tillhör en högre position. Johnsson (2/11, 2010) anser att Hotell Witt har bra internutbildningar. Han själv har varit på två stycken under de senaste månaderna och säger att vanligtvis får personalen gå på internutbildningar två till tre gånger om året. Han säger även att de ofta får gå en utbildning när det kommer något nytt system eller mycket ny personal. Crosstraning är även något som Hotel Witt arbetar med, Johnsson (2/11, 2010) säger till exempel, att personalen kan få åka till Stockholm och se hur de arbetar, för att kunna byta erfarenheter och skapa nya rutiner. Han säger att det finns möjlighet till utbildning om det är något som behöver läras in.

4.6 Clarion Collection Hotel Packhuset

Clarion Collection Hotel Packhuset(Hotel Packhuset) är ett centralt beläget hotell i Kalmar och som namnet antyder är hotellet ett gammalt packhus. Hotellet byggdes 1986 och har 87 rum, med sammanlagt 152 bäddar. Hotellet erbjuder även konferenslokaler, relaxavdelning, frukost- och kvällsbuffé. Hotellet är en del av hotellkedjan Choice Hotels, som har fem olika hotellvarumärken, de olika varumärkena riktar sig till olika målgrupper. Hotel Packhuset är ett dotterbolag till Choice Hotels och drivs som ett aktiebolag. Affärsidén bakom Hotel Packhuset är att vara det bästa hotellet i nordens och kunna erbjuda den bästa och proffsigaste kundupplevelsen i Kalmar. Varumärket Clarion Collection vänder sig främst till affärsresenärer, som reser mycket i nordens, vilket gör att hotellets koncept bygger på en informell atmosfär, för att gästerna ska kunna känna sig som hemma (Bergvall, 9/11, 2010). Som AnnaLena Bergvall (9/11, 2010) säger så har affärsresenärer, som tillbringa en stor del av sin vardag på hotell, andra krav än fritidsresenärer som ofta endast tillbringa några få dagar om året på hotell. För att kunna tillfredställa affärsresenärer och få dem att känna sig som hemma, har hotellet bland annat fika när gästerna kommer, kvällstidningar och en kvällsbuffé (Bergvall, 9/11, 2010).

Bergvall arbetar som hotelldirektör på Hotel Packhuset och har haft den arbetspositionen sedan 1999 och har arbetat i hotellbranschen sedan 1984. Att vara hotelldirektör beskriver hon som ett arbete som involverar alla olika delar i hotellverksamheten. Då Packhuset är ett relativt litet hotell, med få anställda, säger Bergvall (9/11, 2010) att hon har mycket varierande arbetsuppgifter och att hon inte endast har de arbetsuppgifter som en hotelldirektör normalt brukar ha. Bergvall (9/11, 2010) menar att om hon skulle ha arbetat på ett större Clarionhotell, skulle hennes roll som hotelldirektör se annorlunda ut. Bergvall är delaktig i all

verksamhet på hotellet och hon anser att det är det som gör hennes arbete så stimulerande. Hon ser hotellet som ett stort hem där hon arbetar för att både personal och gäster ska må bra. Bergvalls arbetsuppgifter är till stor del administrativa, då hon arbetar mycket med hotellets ekonomi. Hon menar att en vecka i månaden arbetar hon i stort sätt bara med löner och bokslut. Bergvall är även driftansvarig och vill ha koll på allt som sker på hotellet. Hon anser sig själv vara en entreprenör, som arbetar med "hjärta och själ" i allt hon gör. Det viktigaste för henne i hennes arbete är affärsutveckling och marknadsföring (Bergvall, 9/11, 2010).

Lena Carlstedt arbetar heltid som receptionistchef på Hotel Packhuset i Kalmar. Hennes arbetsuppgifter består till stor del av vad hon kallar vanligt receptionsarbete, vilket innebär in- och utcheckningar, bokningar via telefon och e-post, kassaarbete och pappersjobb. Ett och ett halvt pass i veckan, har hon hjälp i receptionen och arbetar då med de ansvarsområden hon har som receptionistchef, som till exempel löner, nyanställningar och schemaläggning. Då det inte finns någon ekonomiansvarig på hotellet har Carlstedt även ansvar för en del av ekonomin (Carlstedt, 10/11, 2010).

4.7 Servicekvalitet och servicemanagement, Clarion Collection Hotel Packhuset

Bergvall (9/11, 2010) anser att de anställda på Hotel Packhuset är lika viktiga som de varor och tjänster som hotellet erbjuder. Hon anser att de anställda spelar en stor roll för att gästen ska vara nöjd och återkomma. Bergvall (9/11, 2010) menar att om hotellet är i sämre skick, men personalen trevlig, brukar gästen ändå vara nöjd, medan om personalen är otrevlig blir upplevelsen dålig för kunden. Bergvall (9/11, 2010) anser därför att de anställda på Hotel Packhuset spelar en stor roll när det handlar om gästernas bild av servicekvalitet.

På Hotel Packhuset menar Bergvall (9/11, 2010) att de arbetar med "själ och hjärta", de har ett projekt som kallas serviceskola där de pratar om värderingar, målbilder och affärsidéer och hur de kan förstärka dem. Bergvall (9/11, 2010) säger att de tillsammans på hotellet försöker se på varje avdelning och vad som kan göras bättre där. Målet är att gästerna ska få en hemkänsla när de bor på hotellet (Bergvall, 9/11, 2010). Bergvall (9/11, 2010) vill att hennes personal ska vara personliga, arbeta med glädje och arbeta nära gästen. Bergvall (9/11, 2010) berättar att de gör en SWOT analys och en nulägesanalys i varje avdelning. En SWOT analys är en analys när till exempel ett företag undersöker företagets genomgående styrkor (S),

svagheter (W), möjligheter (O) och hot (T) (Armstrong, Kotler, Harker och Brennan, 2009). Nulägesanalysen berör vad de gör idag och hur det kan stärka upp deras målbilder, utifrån det sätter de upp aktiviteter i varje avdelning som de ska arbeta med (Bergvall, 9/11, 2010).

Bergvall (9/11, 2010) vill att hennes personal alltid ska försöka se gästen och vad gästen ser, personalen kan inte endast göra det som de har blivit tillsagda att göra. Hon har utvecklat något som hon kallar för soul management, vilket hon menar innebär att jobba med själen och sinnena. Enligt Bergvall (9/11, 2010) handlar soul management om att det ska kännas bra för gästen att komma in på hotellet, vilket kan handla om att bli sedd, till exempel att personalen säger hej till gästen när hon/han kommer in. Det är enligt Bergvall (9/11, 2010) viktigt att gästen känner att hon/han får kontakt med personalen. Serviceskola heter ett projekt som alla Clarion Collection hotell arbetar med och den återkommer hela tiden och den utgår de alltid ifrån, målet är att få gästens dygn så perfekt som möjligt (Bergvall, 9/11, 2010).

4.8 Empowerment, Clarion Collection Hotel Packhuset

Bergvall (9/11, 2010) säger att hon har gett sin frontlinepersonal frihet att på bästa sätt kunna lösa problem direkt. Hon har informerat Hotel Packhusets anställda om att är kunden nöjd får de göra i princip vad de vill. Bergvalls budskap har nått fram till Carlstedt, då Carlstedt anser att hon kan agera på egen hand utan att behöva rådfråga sin chef (Carlstedt, 10/11, 2010). Bergvall (9/11, 2010) vill att de anställda ska använda sin intuition och att de ska göra vad som krävs för att gästen ska bli nöjd. Hon menar att det är personalen som äger gästens problem och att hon därför vill att frontlinepersonalen ska ha makten att lösa problem direkt. Bergvall (9/11, 2010) gör även uppföljningar när gäster varit missnöjda och pratar med personalen om hur de löste problemet och hur de kunde gjort annorlunda. Bergvall (9/11, 2010) vill hellre att de anställda `gör fel´ än inte gör någonting alls, för att kunden ska bli nöjd. Krävs det att de anställda ger bort en hotellnatt för att tillfredställa en missnöjd kund, anser Bergvall (9/11, 2010) att det är bättre att göra det än att kunden lämnar hotellet missnöjd. Precis som Bergvall (9/11, 2010) säger, nämner Carlstedt (10/11, 2010) som exempel på att hon har frihet under ansvar i sitt arbete att hon har makt att ge bort ett hotellrum om det är det som krävs för att göra en kund nöjd.

Problem med missnöjda kunder löser Carlstedt (10/11, 2010) bäst genom att ta emot klagomålet och bemöta gästen med förståelse. Det behöver därför inte alltid handla om

kompensation, men om det skulle behövas har hon makt att ge den kompensation hon anser är nödvändig. En vanlig kompensation hon brukar erbjuda missnöjda gäster är att ge Choice club medlemmar extrapoäng på deras bonuskort, vilket är en bra gest för kunden och en liten kostnad för hotellet (Carlstedt, 10/11, 2010).

Bergvall (9/11, 2010) försöker att få de olika avdelningscheferna på hotellet att agera mer som ledare för sina avdelningar på hotellet. Hon har gett avdelningscheferna ansvar att se vad som behövs på de olika avdelningar och frihet att kunna ta de beslut som behöver göras, ta upp personalproblem och ansvara för inköp. Bergvall (9/11, 2010) känner att hon kan lita på sina anställda och känner därför att hon hade kunnat lämna hotellet tryggt i deras händer. Att Bergvall förser Carlstedt med information som gör att hon kan agera mer som en ledare för sin avdelning, kan ses på att Carlstedt säger att hon sitter med i ledningsgruppen och via den får hon ta del av beslut och förändringar i organisationen (Carlstedt, 10/11, 2010). Carlstedt (10/11, 2010) berättar att hon som medlem i ledningsgruppen är med och tar beslut om nuläget, framtiden, inköp och personalproblem. Hon säger även att hon har makt att ta egna beslut i receptionen, vilket är hennes ansvarsområde på hotellet (Carlstedt, 10/11, 2010).

Det är viktigt med fungerande kommunikation mellan Bergvall och hennes anställda och hon försöker därför att vara tydlig med vad hon förväntar sig av sina anställda (Bergvall, 9/11, 2010). Att som chef vara tydlig med sina förväntningar gentemot de anställda, säger Bergvall (9/11, 2010), är extra viktigt på Hotell Packhuset då de har många ungdomar och ´förstagångsarbetare´ som arbetar där. Bergvall har nått ut med vad hon förväntar sig av sin personal då Carlstedt (10/11, 2010) berättar att hennes chef förväntar sig att de ska vara det bästa hotellet i staden, med hög servicenivå och att de måste klara av målen för hotellet, när det gäller till exempel beläggning. Carlstedt (10/11, 2010) berättar även att de varje år mäter nöjdgästindex, där gästen bedömer hela vistelsen, vilket inkluderar hur gästerna uppfattat den servicen de fått av personalen. Carlstedt (10/11, 2010) menar därför att hennes chef förväntar sig att hon ska uppträda på ett sådant sätt att gästerna är nöjda.

Carlstedt känner att hon saknar information när det gäller frågor som rör ekonomin, har gäster frågor om till exempel fakturor kan Carlstedt bli tvungen att ringa till Visma som har hand om hotellets ekonomiska frågor, för att kunna besvara frågorna (Carlstedt, 10/11, 2010).

Bergvall (9/11, 2010) berättar att de har en *brand manual*, men hon menar att den inte används ofta. På Hotel Packhuset har de även en informationsbok, där de skriver in saker som hänt och förändringar som gjorts. Det händer även att de arbetar fram 'regler' för problem som uppkommit med gäster, för att till nästa gång problemet uppkommer kunna lösa det bättre (Bergvall, 9/11, 2010).

4.9 Motivation, Clarion Collection Hotel Packhuset

Bergvall (9/11, 2010) anser att hon har hittat en affärsidé och en metodik i sitt ledarskap som fungerar bra, vilket hon anser stimulerar henne i hennes arbete. Hon anser det viktigt att ha mål och hela tiden sträva efter att förbättras, vilket är en viktig motivationsfaktor för henne. Bergvall (9/11, 2010) säger att hon är prestationsinriktad och att det är att prestera som driver henne mest i hennes arbete. Bergvall (9/11, 2010) finner motivation i att hotellet arbetar medvetet med miljöfrågor. Carlstedts viktigaste motivationsfaktorer är inte desamma som Bergvalls viktigaste motivationsfaktorer. Carlstedt får främst motivation från nöjda gäster och personal som trivs (Carlstedt, 10/11, 2010), vilket inte Bergvall nämner motiverar henne. Carlstedt (10/11, 2010) menar att den goda atmosfären på hotellet, motiverar henne i hennes arbete. Carlstedt tycker även att det är motiverande att det händer mycket inom hotellkedjan och att det alltid finns nya saker att lära sig (Carlstedt, 10/11, 2010).

Carlstedt (10/11, 2010) anser att hon blir motiverad av sin chef genom beröm och feedback och att hennes chef berättar om resultat som hotellet gör. Hon menar även att arbetsplatsen är liten och att hon arbetar nära Bergvall och att den dagliga kontakten är en motivationsfaktor. Hon berättar att Bergvall har arbetat som receptionist själv och därför uppskattar arbetet receptionisterna gör (Carlstedt, 10/11, 2010). Carlstedt (10/11, 2010) nämner även att de ibland har tävlingar och mål för receptionen, som är motiverande. Bergvalls uppfattning av hur hon motiverar sin personal skiljer sig från hur Carlstedt blir motiverad av Bergvall, då Bergvall tror att personalen känner sig motiverad och tycker det är roligt att arbeta då de får stort ansvar i sitt arbete och har makt att kunna lösa problem direkt (Bergvall, 9/11, 2010). Bergvall anser att personalen blir motiverad då de känner sig trygga och kan agera för att göra kunden nöjd (Bergvall, 9/11, 2010).

Bergvall (9/11, 2010) tycker det är viktigt med att informera sina anställda om vilka mål hotellet har. Själv får hon information kontinuerligt, vilket är information som hon måste

förmedla till sin personal. Bergvall (9/11, 2010) berättar att hon tar fram målbilder för Hotel Packhuset tillsammans med en av Choicekedjans Sverigechefer. När målbilden är bestämd så kommer processen igång och Bergvall måste undersöka hur de olika avdelningarna tillsammans ska kunna uppnå de mål som är satta. Bergvall kallar till ett receptions möte i december där hon och personalen tillsammans går igenom målbilden och budgeten för nästkommande år. Varje månad håller Bergvall ett möte med sin personal för att se hur det går med målen. I år har Bergvall även satt upp bonusmål för sina anställda. Tidigare har de haft aktiviteter som de gör tillsammans om de klarar de bestämda målen, men i år så har de bonusmål för att få ökad drivkraft i försäljningen. Bonusmålet innebär att om hotellet når målen kommer personalen att få en bonus i form av extra betalt. Går hotellet över de bestämda målen får personalen poäng på sitt Choice club card, som kan användas som en hotellnatt i till exempel Köpenhamn eller Oslo (Bergvall, 9/11, 2010).

Carlstedt (10/11, 2010) anser att det är motiverande att ta del av hotellets mål och nämner även att de ibland har tävlingar för personalen. Hon säger att målen är bestämda för receptionen gemensamt, då det handlar om mål för beläggning, snittpriser och nöjdgästindex. Ibland har de även interna kampanjer för receptionen eller någon *drive* i baren, men hon säger att målen inte är utvecklade för henne personligen utan för laget, för receptionsavdelningen (Carlstedt, 10/11, 2010). Bergvall nämner att det görs en gästundersökning på Hotell Packhuset som sedan resulterar i ett, så kallat, nöjdgästindex. Bergvall (9/11, 2010) säger att de hade bästa möjliga nöjdgästindex 2009, vilket hon tror motiverar hennes personal. I år har Hotell Packhusets gästindex sjunkigt något, vilket Bergvall (9/11, 2010) menar har att göra med att deras rum börjar bli slitna och inte på hur personalen presterar. Bergvall (9/11, 2010) menar även att det teamwork de har på Hotell Packhuset motiverar hennes personal, då de alla tillsammans vill nå ett bra gästindex.

Bergvall (9/11, 2010) anser att chansen att klättra uppåt i karriärstegen på Hotel Packhuset är minimal, då det är en liten organisation. Hon menar att den personal som kan tänka sig flytta till en annan stad, har stora möjligheter att klättra inom hotellkedjan Choice. Bergvall (9/11, 2010) poängterar att Hotel Packhuset har haft en del personal som nu arbetar inom Choices kundtjänst. Bergvall (9/11, 2010) anser att de som har arbetat på Hotel Packhuset i Kalmar har fördel då de kan det bokningssystem som Choice använder och då Hotel Packhuset har ett gott rykte inom organisationen Choice. Det bokningssystem som Choice använder ägs av Choice, Bergvall (9/11, 2010) tror att detta bokningssystem snart kommer vara störst i Norden. Att

Choices bokningssystem kommer att bli det största i Norden kommer, enligt Bergvall (9/11, 2010), göra att de som kan bokningssystemet blir eftertraktade på arbetsmarknaden. Carlstedt har samma syn på karriärmöjligheter som Bergvall, då hon säger att det finns stora möjligheter att klättra uppåt i företaget och att gå vidare inom Choice. Hon säger precis som Bergvall att har en person väl börjat jobba inom Choice och är beredd att flytta så finns det många tjänster som tillsätts internt (Carlstedt, 10/11, 2010). Carlstedt (10/11, 2010) säger att de har haft personal på Hotel Packhuset som klättrat inom kedjan, hon berättar att en del personal som tidigare arbetat på Hotel Packhuset idag är receptionistchefer och arbetar på Choice kundtjänst i Stockholm.

Att som frontlinepersonal ta emot klagomål kan enligt Bergvall (9/11, 2010) vara jobbigt för ny personal, men då personal har arbetat som frontlinepersonal under en längre tid anser hon att problemlösning kan vara en motivationsfaktor för hennes anställda. Bergvall försöker pusha sin personal att ta för sig. Upptäcker hon att någon i hennes personal tar för sig försöker hon att uppmuntra personen till att fortsätta göra det. Hon försöker uppmuntra de i personalen som tar för sig genom att ge dem något projekt vid sidan om eller kanske skicka iväg dem på någon utbildning (Bergvall, 9/11, 2010). Bergvall (9/11, 2010) anser att en del behöver en 'push' för att utvecklas, men att det gäller att hennes personal inte känner sig tvingade att ta för sig mer.

Bergvall (9/11, 2010) säger att det är svårt att ge alla som vill heltid året runt i receptionen, därför kan en del personal istället få arbeta i städet, på frukosten och i receptionen för att få ihop fler arbetstimmar. Bergvall (9/11, 2010) menar att det kan vara frustrerande för en del personal att inte få en heltidstjänst i receptionen, och att de istället måste arbeta på så många avdelningar.

Enligt Bergvall (9/11, 2010) är det mycket utvecklande att arbeta i receptionen, det kommer hela tiden nya tillvägagångssätt och kampanjer. Intranätet anser Bergvall (9/11, 2010) uppdateras ofta och att det kan leda till att personalen ibland kan ha svårt att ta in alla förändringar. Enligt Bergvall (9/11, 2010) har personalen kommit rätt hos Choice om de gillar förändringar. Bergvall låter sin frontlinepersonal uppleva aktiviteter i Kalmar för att de så bra som möjligt ska kunna sälja Kalmar till Hotel Packhusets gäster, vilket kan ses som en motivation både för personalen i sitt arbete och privat (Bergvall, 9/11, 2010).

4.10 Träning Clarion Collection Hotel Packhuset

Bergvall (9/11, 2010) berättar att det finns interna traineeprogram och utbildningar inom Choice och hon anser att det finns mycket utbildningar för personal inom Choicekedjan. Carlstedt håller med om att det finns mycket kurser som kan göras genom Choice. Carlstedt (10/11, 2010) berättar även att en anställd med högskoleutbildning, kan bli management trainee, vilket är en internutbildning. För att få gå som management trainee måste personen förutom att ha en högskoleutbildning ha varit receptionistchef. Det finns en trainee tjänst om året inom varje varumärke i Choice, vilket Carlstedt (10/11, 2010) anser visar på att det finns möjligheter att utvecklas i företaget.

Bergvall (9/11, 2010) säger att det finns en e-portal för utbildning på Hotel Packhuset och att de även har en utbildningsdator. Via e-portalen kan personalen logga in med sitt personliga inloggningsnamn och ta del av information och utbildande filmer. Bergvall (9/11, 2010) berättar att med hjälp av e-portalen behöver inte personalen åka bort för all utbildning utan att de kan få utbildning på plats i Kalmar. Carlstedt (10/11, 2010) säger precis som Bergvall att en del kurser görs via e-portalen, som till exempel brandutbildning, säkerhetsutbildning och utbildning i bonussystemet i Choice club. Carlstedt (10/11, 2010) nämner att det har blivit mindre resande och mer e-lärande och telefonmöten, då det i stor utsträckning använder sig mer av tekniska lösningar. Carlstedt (10/11, 2010) säger att personalen får åka iväg på de kurser som passar och att vissa av kurserna är frivilliga och vissa är obligatoriska. Själv säger hon att hon alltid får åka iväg på Choice Club kickoff som hålls varje år, där sommarens kampanjer presenteras (Carlstedt, 10/11, 2010). Bergvall (9/11, 2010) säger däremot till skillnad från Carlstedt att hon brukar se till att skicka någon annan än receptionschefen på kickoffen, då hon anser att hon redan kan det som tas upp under kickoffen.

När det gäller utbildning av personalen menar Bergvall att hur mycket personalutbildning hennes personal får beror på hur mycket tid och pengar hon har att lägga på utbildning. Bergvall säger att om det kommer en utbildning som verkar bra när Hotel Packhuset har tid och pengar till den, ser hon till att någon av hennes anställda får gå kursen. Förra året skickade Bergvall sina mellanchefer på en ledarskapsutbildning. Hon menar att det är bra för hennes anställda att få komma bort ibland, för att hålla motivationen vid liv (Bergvall, 9/11, 2010).

Carlstedt (10/11, 2010) säger att hon har arbetat i receptionen i 20 år, men att det sker mycket förändringar med datasystemen, vilket gör att hon hela tiden lär sig nya saker. Kontakten med gästen går enligt Carlstedt till på samma sätt som den alltid gjort på Hotel Packhuset och det är istället tekniken som förändrats mycket. Hon tycker att det är roligt att arbeta inom en hotellkedja där det händer mycket och satsas mycket pengar. Varje år är det enligt Carlstedt en stor vinterkonferens för all personal i Choice, med seminarium, middagar och en mässas (Carlstedt, 10/11, 2010). Bergvall (9/11, 2010) anser precis som Carlstedt att Choices personal kontinuerligt lär nya saker, då de ofta förändrar datasystemen. Har personalen varit borta i ett halvår kan de uppleva att de inte längre kan systemet, då det hela tiden förändras (Bergvall, 9/11, 2010).

Bergvall (9/11, 2010) säger att de har en inlärningsmodul för ny personal som ska börja i receptionen och i den finns det en grundutbildning. Hon förklarar att det är som en slags uppkörning och efter denna grundutbildning får den nya personalen inläring av hotellets personal, för att de ska lära sig bokningssystemet och lära sig rutinen det verkliga receptionistarbetet. På Hotel Packhuset är de inte nöjda förens ny personal kan bemöta gästerna på ett personligt sätt, vilket Bergvall (9/11, 2010) menar ”sitter i ryggmärgen” efter ett tag. När det gäller ny receptionistpersonal brukar Bergvall iaktta när den nya receptionisten möter gäster och ge feedback på mötet, vilket hon anser är en slags coachning för den ny personal (Bergvall, 9/11, 2010). Redan under anställningsintervjun gör Bergvall det klart för den potentiellt blivande personalen hur de jobbar på Hotel Packhuset och hon har även ett introduktionssamtal där de pratar om organisationens visioner och affärsidé och hon är noga med att lyfta fram att det alltid är gästen som är i fokus. Bergvall är noga med att berätta vad hon förväntar sig av den nyanställda, men är även noga med att ge alla en chans (Bergvall, 9/11, 2010).

Två gånger per år åker Bergvall och Choices säljare och andra hotelldirektörer på möte, hon anser att det är mycket nyttigt för henne, inte bara själva mötena, men även att prata och utbyta erfarenheter med de andra (Bergvall, 9/11, 2010). Hotel Packhuset har nyligen gått med i ett EU-projekt, och genom det kommer hon och hennes personal få ta del av en del kompetensutvecklingsutbildningar bland annat inom mediahantering och brandlarmshantering (Bergvall, 9/11, 2010).

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi den teori och empiri som tidigare presenterats i uppsatsen. Utöver att vi sammankopplar teorin med empirin, diskuteras även våra egna reflektioner i ämnet.

5.1 Servicekvalitet

Hotel Witt och Hotel Packhuset arbetar med *empowerment*, motivation och träning av sin frontlinjepersonal för att förbättra servicekvaliteten på hotellen. Servicekvalitet kan förbättras med hjälp av *empowerment*, motivation och träning av frontlinjepersonal (Williams och Buswell, 2003). Frontlinjepersonalen är ytterst viktigt i leveransen av servicekvalitet på hotell (Clark, Hartline och Jones, 2009) därför anser vi att det är viktigt att hotellen satsar på utveckling av sin frontlinjepersonal för att utveckla sin servicekvalitet.

Bergvall (9/11, 2010) och Källström (2/11, 2010) anser att de finns två typer av gäster, affärsresenärer och privatresenärer, de olika typerna av resenärer har olika anledningar till att de reser och bor på hotell och därför har de olika förväntningar på sin hotellvistelse. Det är enligt Källström (2/11, 2010) viktigt att frontlinjepersonalen kan känna av hur gästen vill bli bemött för att frontlinjepersonalen ska kunna tillmötesgå gästen på bästa sätt. Servicekvalitet är svårt att definiera då servicekvalitet uppfattas olika av olika gäster (Kandampully, Mok och Sparks, 2001). Vad gästen förväntar sig beror på vad för typ av gäst de är och Kamfjord (2002) nämner precis som Källström (2/11, 2010) affärsresenärer och fritidsresenärer som två typer av resenärer. Vi anser att det kan gynna utvecklingen av servicekvalitet på Hotel Witt att Källström är medveten och uppmuntrar sin personal att bemöta gäster olika beroende på anledningen till vistelsen på hotellet.

Bergvall (9/11, 2010) har gått steget längre och hon arbetar med att skapa en informell atmosfär för att de affärsresenärer som bor på Hotel Packhuset ska känna sig hemma när de besöker hotellet. Enligt Bergvall (9/11, 2010) spelar frontlinjepersonalen en stor roll i leveransen av servicekvalitet, frontlinjepersonalen är därför viktig i skapandet av den informella atmosfären. Holloway, Humphreys och Davidson (2009) menar att företag som skickar anställda på affärsresor ofta kan vara villiga att betala lite extra för att deras anställda

ska få det extra bekvämt och bli utvilade och utföra ett bra arbete. Vi tror därför att den informella atmosfären som Bergvall (9/11, 2010) arbetar med kan uppskattas både av affärgästerna och av deras företag, det anser vi visar på att Hotel Packhuset kan erbjuda sina affärsresenärer servicekvalitet.

Bergvall (9/11, 2010) berättar att Hotel Packhuset hela tiden bör sträva efter att förbättras och aldrig vara nöjda, vilket enligt Williams och Buswell (2003) är ett måste för att kunna möta kunders behov och därigenom skapa servicekvalitet och kundnöjdhet (Williams och Buswell, 2003). Att Bergvall vill förbättra Hotel Packhuset för att tillfredställa gästen, anser vi tyder på att hon är medveten om att detta krävs för att kunna skapa servicekvalitet.

Kärnvärderingarna glädje, omtanke och innovation genomsyrar allt arbete i organisationen First Hotel. Källström har alltid kärnvärderingarna i åtanke då han kommunicerar med sin personal (Källström, 2/11, 2010). Kärnvärderingarna anser vi används i First Hotel för att kommunicera organisationskulturen till de anställda. Williams och Buswell (2003) menar på att många organisationer använder sig av nyckelord för att kunna kommunicera sin organisationskultur till sina anställda. Bergvall nämner inga nyckelord, men har istället ett projekt som kallas serviceskola. I serviceskolan talar de om värderingar, målbilder och affärsidéer och hur de tillsammans ska kunna förstärka dem, vilket kan sägas vara en förmedling av organisationskulturen på Hotel Packhuset (Bergvall, 9/11, 2010). En organisationskultur är en viktig del i leveransen av servicekvalitet och att den blir kommunicerad till organisationens personal är därför viktigt (Williams och Buswell, 2003). Vi anser att kärnvärderingarna och serviceskolan kan vara bra sätt att kommunicera organisationskulturen till de anställda i organisationerna och därigenom skapa servicekvalitet.

Enligt Kandampully, Mok och Sparks (2001) tre faktorer som påverkar servicekvalitet anser vi att hotellen arbetar med alla tre faktorer för att förbättra sin servicekvalitet. Hotellen förstår att deras gäster har olika förväntningar på sin vistelse och hotellen arbetar med riktlinjer för service för sin frontlinjepersonal (Källström, 2/11, 2010, Bergvall, 9/11, 2010). Vi anser att det visar på att frontlinjepersonalen har kunskap att bemöta och överträffa gästens förväntningar och därigenom göra gästen nöjd och leverera servicekvalitet.

5.2 Empowerment

Bergvall (9/11, 2010) säger att hon har gett personalen på Hotel Packhuset frihet att kunna fatta egna beslut och makt att lösa problem i arbetet direkt när de uppkommer för att frontlinjepersonalen på bästa sätt kunna tillfredställa gästerna. Källström (2/11, 2010) ger även han sin frontlinjepersonal frihet i sitt arbete, han anser att hans frontlinjepersonal har nästan lika stor frihet som han själv har. Enligt Källström (2/11, 2010) är grunden till att frontlinjepersonalen ska kunna känna frihet att ta egna beslut, att de har den kunskap som krävs för att de ska kunna göra det. Korczynski (2002) menar att genom att ge personal kunskap och resurser att kunna ta egna beslut betyder att chefen arbetar med *empowerment*. Vi anser att båda hotellen ger sin personal frihet att ta egna beslut och därför arbetar med *empowerment*. Källström (2/11, 2010) nämner även vikten av att genom kunskap ge sin personal förmågan att självständigt lösa problem, det anser vi betyder att han inser vikten av att frontlinjepersonal har kunskap att kunna göra gästerna nöjda. Att de båda hotellen arbetar med *empowerment* anser vi kan göra det enklare för deras frontlinjepersonal att leverera servicekvalitet till hotellens gäster.

Enligt vad Hodgetts (1993) inkluderar i begreppet *empowerment* arbetar båda hotellen med *empowerment*, då både Källström och Bergvall har gett sina anställda makten att ta egna beslut och att de har kommunikationssystem för att kommunicera med sina anställda. För Bergvall (9/11, 2010) är det viktigt att personalen tar del av alla olika delar på hotellet för att alla i personalen ska kunna vara med och lösa problem som uppstår. Källström (2/11, 2010) vill att hans personal ska ha så mycket kunskap som möjligt som rör verksamheten, då han menar att en organisation alltid blir starkare om alla anställda i organisationen kan så mycket som möjligt. De båda hotellen belönar även de anställda när de presterar väl i sitt arbete. Vi anser därför att de båda hotellen utifrån vad Hodgetts (1993) anser att *empowerment* är arbetar med *empowerment*.

I de båda hotellen arbetar de frontlineanställda i team som delar på ansvar och mål (Källström, 2/11, 2010 och Bergvall, 9/11, 2010), vilket är ett sätt att arbeta med *empowerment* enligt Stamatis (1996). Genom *empowerment* och gruppinvolvering försöker organisationer få sina anställda att vara mer kreativa i problemlösning en kreativitet som kan göra vissa anställda förvirrade (Stamatis, 1996). Enligt Källström (2/11, 2010) känner han sin personal bäst och han vet vilka i hans personal som är kreativa. Den personal som är kreativ

låter Källström leva ut sin kreativitet, men han förväntar sig inte att all personal ska vara kreativ (Källström, 2/11, 2010). Vi tycker att Källströms sätt att bemöta kreativitet hos sin personal visar att han arbetar med *empowerment* utan att tvinga fram kreativitet hos sin personal.

Bergvall (9/11, 2010) berättar att de använder sig av nöjdgästindex för att undersöka hur deras gäster upplever deras service, de författare som är negativa till *empowerment* menar att *empowerment* är en bluff och att kundfeedback bara är ett nytt sätt att övervaka de anställda. Nöjdgästindex anser vi i likhet med författare som är negativa till *empowerment* är ett sätt för Bergvall att övervaka sin personal, då hon nämner att gäster kan betygsätta personalens bemötande och agerande. Därför anser vi att Hotel Packhuset inte fullt ut arbetar med *empowerment* och dessutom att Bergvall inte litar på sin personal i den grad hon påstår.

5.3 Motivation

Två faktorer som kan påverka frontleanställdas motivation negativt i deras arbete är låga löner och oregelbundna arbetstider (Mullins, 2001). Flertalet anställda inom besöksnäringen är lågavlönade, det leder till att det krävs att chefer i besöksnäringen hittar andra sätt att motivera sina anställda (Kandampully, 2001). Varken Källström, Bergvall nämner att låg lön och oregelbundna arbetstider kan påverka deras frontlinepersonals motivation i deras arbete (Källström, 2/11, 2010 och Bergvall, 9/11, 2010), vi anser därför att de inte ser det som ett problem eller att de väljer att inte känns vid problemet. Enligt oss hade det varit bra om cheferna valde att uppmärksamma problemet med låga löner och oregelbundna arbetstider då det kan påverka motivationen hos deras personal och därför kan det påverka servicekvaliteten negativt. Vi anser dock att Källström och Bergvall motiverar sin personal på andra sätt precis som Kandampully (2001) föreslår att chefer i besöksnäringen bör göra.

Källström ser sina anställda som individer och försöker att ge dem uppmärksamhet och uppskattning för det arbete som de utför (Källström, 2/11, 2010). Att bli sedd som individ motiverar de flesta anställda (Jerris, 1999). Det faktum att Källström uppfattat vikten av att se sina anställda som individer, anser vi kan leda till större motivation hos hans personal. Den motivationen anser vi kan leda till högre servicekvalitet för Hotel Witts gäster.

De olika typer av motivation som Cadwallar, Jarivs, Bitner och Ostroms (2010) tar upp kan hittas hos de frontlineanställda på de båda hotellen. *IM* får frontlinepersonalen genom mötet med gästerna, (Carlstedt, 10/11, 2010, Johnsson, 2/11, 2010, Källström, 2/11, 2010) *EM* får de anställda genom belöningssystem och tävlingar som hotellen har (Bergvall, 9/11, 2010, Carlstedt, 10/11, 2010, Källström, 2/11, 2010 och Johnsson, 2/11, 2010). Det tydligaste exemplet på *AM* som framgår i vår undersökning är Carlstedts brist på kunskap i ekonomiska frågor rörande hotellet och att Johnsson anser att han behöver rådfråga sin chef i stora ekonomiska frågor (Carlstedt, 10/11, 2010 och Johnsson, 2/11, 2010). Vi anser att *IM*, *EM* och *AM* kan hittas på de båda hotellen.

En ledare kan aldrig motivera någon annan så länge ledaren inte själv känner sig motiverad i sitt arbete (Adair, 2006). Både Källström och Bergvall känner sig motiverade i sitt arbete (Källström, 2/11, 2010 och Bergvall, 9/11, 2010), vilket vi anser leder till att de har goda förutsättningar att kunna motivera sin personal.

Utifrån Jerris (1999) och Clark, Hartline och Jones (2009) olika typer av ledare anser vi att både Källström och Bergvall är en blandning av olika ledartyper då de känner tillit för sina anställda och uppmuntrar till en tvåvägskommunikation med dem som en demokratisk ledare gör, men även involverar dem i beslutstagande som en deltagande ledare gör. Den ledarskapsstil som vi anser stämmer bäst in på de båda cheferna är *empowering* ledarskap, då de frontlineanställda har fått makt att fatta egna beslut när det gäller gäster. Bergvall (9/11, 2010) säger även att hon tror att makten att kunna fatta egna beslut är en motivationsfaktor för frontlinepersonalen på Hotel Packhuset. Både en deltagande ledare och en empowering ledare är bra typer av ledarskap för att motivera personal inom hotellbranschen (Clark, Hartline och Jones, 2009). Vi anser därför att Källström och Bergvall har en passande ledarskapstyper för att kunna motivera sina anställda till att göra bra ifrån sig på sitt arbete och därigenom leverera servicekvalitet till gästerna.

Både Bergvall (9/11, 2010) och Källström (2/11, 2010) säger att det är viktigt för dem att de anställda mår bra och trivs på sin arbetsplats. Att de anställda mår bra både fysiskt och psykiskt bör vara en hög prioritet för chefer då det är en grundläggande faktor för att de anställda ska kunna känna sig motiverade i sitt arbete (Adair, 2006). De kontrollsystem som Bergvall använder sig av i form av nöjdhetsindex kan leda till försämrad motivation hos de anställda, (Bergvall, 9/11, 2010) då kontrollsystem bör undvikas för att kunna skapa en

motiverande arbetsmiljö (Adair, 2006). Att de båda cheferna tänker på sina anställdas välmående anser vi leder till att de skapar möjligheter för de anställda att känna sig motiverade på sin arbetsplats och därigenom mer motiverade till att skapa servicekvalitet.

Kommunikation mellan de anställda och chefer är viktigt då det kan förhindra ryktesspridning i organisationen, ryktesspridning bör undvikas då det kan påverka anställdas motivation negativt. Källström försöker ge rak och direkt information till sina anställda om vad som sker i organisationen, för att hans anställda ska veta vad som händer och för att ryktesspridning inte ska uppstå bland de anställda (Källström, 2/11, 2010). Ryktesspridning kan leda till lägre motivation hos de anställda (Jerris, 1999), av den anledningen tycker vi att det är bra att Källström försöker förebygga att ryktesspridning uppstår.

Både Hotel Witts och Hotel Packhusets mål är gästorienterade, då målen bland annat handlar om beläggning på hotellen och hotellen har även försett sin personal med resurser för att de ska kunna tillfredställa gästers behov, i form av *empowerment*. I en servicemanagementorienterad organisation är de anställdas mål gästorienterade och de belöningsystem som organisationen har är grundade i gästens tillfredställelse och de anställda förses med de resurser som behövs för att kunna möta gästernas behov (Mullins, 2001). De belöningsystem de båda hotellen har för sin frontlinepersonal, är inte grundat i gästens tillfredställelse utan i beläggning och de frontlineanställdas säljkapacitet (Källström, 2/11, 2010, Bergvall, 9/11, 2010). Källström (2/11, 2010) nämner att det är svårt att mäta mål som har med kundkontakt att göra, vilket vi anser är en anledning till att de inte använder sig av ett belöningsystem som är grundat i kundtillfredsställelse. Vi anser dock att de båda hotellen är servicemanagementorienterade hotell då de arbetar för att möta gästernas behov och att även om deras belöningsystem inte är grundat i kundtillfredsställelse, handlar belöningsystemet indirekt om kundtillfredsställelse på det vis att beläggning till viss del har att göra med att gäster är nöjda med hotellen och därför återkommer dit.

De båda hotellen har bonusmål för att motivera sina anställda (Källström, 2/11, 2010, Bergvall, 9/11, 2010). Att ha bonusmål för sin frontlinepersonal som de ska nå upp till kan vara motiverande för frontlinepersonalen, men då motivation är något som är individuellt kan det vara bättre att ha bonusmål som påverkas av till vilken grad den anställda uppnår målen (Kressler, 2003). Vi anser att de båda hotellen borde satsa på bonusmål som påverkas av till

vilken grad de anställda uppnår målen för att bonusmålen bättre ska passa alla i deras frontlinjepersonal.

För Bergvall (2/11, 2010) är det viktigt att ha mål och sträva efter att förbättras och hon arbetar varje år fram mål med en Sverigechef för Choice Hotel, vilket gör att de framarbetade målen passar in i organisationen Choice Hotel. En organisations mål påverkar organisationens riktlinjer för servicestandard, det är viktigt att riktlinjerna förmedlas till frontlinjepersonalen (Kandampully, Mok och Sparks, 2001). Bergvall (9/11, 2010) förmedlar de framtagna målen till sina frontleanställda via möten, vilket vi anser att det är ett passande sätt att förmedla informationen då hon är själv närvarande vid mötena och kan försäkra sig om att informationen går fram. Källström kommunicerar helst målen direkt till sina anställda, då det är ett litet hotell och därför finns det möjlighet att göra det (Källström, 2/11, 2010). Vi anser att de båda hotelldirektörerna förmedlar organisationens mål och riktlinjer till de frontleanställda på lämpliga sätt.

5.3 Träning

Både Källström (2/11, 2010) och Bergvall (9/11, 2010) berättar att de har en introduktionsprocess för nyanställda på hotellen. Bergvall (9/11, 2010) berättar även att hon i introduktionsprocessen kollar den nyanställdas lämplighet som frontlinjepersonal på Hotel Packhuset. Introduktionsprocesser för nyanställda kan hjälpa dem att känna sig mer säkra i sitt arbete och det är även ett sätt för chefer att se om den nyanställda är lämplig för arbetet (Lee-Ross och Pryce 2010). Vi anser att introduktionsprocessen kan hjälpa hotellen att även genom ny personal leverera servicekvalitet till gästen, då de kan visa den nyanställda vilken servicestandard de har på hotellet och se om den nyanställda har de egenskaper som krävs för att kunna leverera servicekvalitet till gästerna

Bergvall (9/11, 2010) säger att den utbildning som frontlinjepersonalen främst får ta del av handlar om teknisk utbildning. Mycket av den träning som ges till personal ger tekniska kunskaper, men det är viktigare med *interpersonal skills* när det kommer till frontlinjepersonal (Jones och Lockwood 1989 och Korczynski, 2002), då träning i *interpersonal skills* enligt Korczynski (2002) leder till att gästen blir mer tillfredställd i mötet med frontlinjepersonalen. Då det är viktigare med träning i *interpersonal skills* för att frontlinjepersonal ska kunna göra gästerna nöjda anser vi att det är något som Bergvall bör uppmärksamma. Källström (2/11,

2010) berättar att hans frontlinepersonal har varit på säljutbildning i år och det är en utbildning som tränar frontlinepersonalens *interpersonal skills*, därför tror vi att det gynnar Hotel Witt i form av bättre servicekvalitet att de satsar på utbildningar av den typen.

De tre funktioner som Jones och Lockwood (1989) anser att träning har kan återfinnas på Hotel Packhuset. Bergvall (9/11, 2010) berättar att hennes frontlinepersonal kan ta del av hur organisationen vill att hennes anställda ska utföra vissa delar i sitt arbete och hon berättar även att hennes personal får genomgå mycket utbildning som rör de tekniska förändringarna i organisationen. Den frontlinepersonal som Bergvall (9/11, 2010) anser presterar bra kan hon belöna genom att skicka dem på utbildning. Vi tycker därför att Hotel Packhuset arbetar med de tre funktionerna som Jones och Lockwood (1989) anser ska finnas med i träning av personal.

Inom de båda hotellkedjorna finns möjligheten att avancera inom företaget med hjälp av internt träning (Källström, 2/11, 2010 och Bergvall, 9/11, 2010). Träning som kan leda till befordran kan motivera de anställda (Jones och Lockwood, 2010). Vi anser att träning som kan leda till befordran kan vara ett effektivt sätt för organisationerna att behålla och motivera kompetent personal som i sin tur kan hjälpa organisationen att leverera servicekvalitet till gästerna.

Vi anser att de båda hotellen har en blandning av Jones och Lockwood (1989) olika modeller som rör träning av service. På Hotel Witt använder de sig av en SOP manual, som de frontlineanställda kan använda sig av om de inte vet hur de ska agera i vissa situationer. På Hotel Packhuset har de en *brand manual* och en informationsbok där de frontlineanställda kan få hjälp med hur de ska agera och lösa problem. Dessa manualer visar på att hotellen till viss del använder sig av den traditionella modellen. Båda hotellen ger sin personal frihet att bemöta gäster som de vill och att använda sina egna idéer till problemlösning, vi anser att det visar på att hotellen även använder sig av kvalitetscirkel modellen. Källström (2/11, 2010) och Bergvall (9/11, 2010) berättar båda att de har tävlingar för sina anställda, de tävlingarna uppvisar att hotellen även använder sig av uppmuntringsmodellen. . Att hotellen använder sig av de tre modellerna anser vi visar på att de tränar sina anställda i service, vilket kan leda till att de bättre kan leverera servicekvalitet till gästerna.

5.4 De frontlineanställdas uppfattning av deras chefers arbete med servicekvalitet

Johnsson (2/11, 2010) säger att han bemöter gäster på olika sätt varje dag då varje gäst är unik och därför måste problem lösas på olika vis beroende på gästen, vilket visar att det framgått för Johnsson att han kan bemöta gäster olika. Carlstedt (10/11, 2010) nämner att hon har frihet att bemöta gästerna som hon vill, men hon nämner inte att hon bemöter gäster olika beroende på vad det är för typ av gäster. Enligt Carlstedt (10/11, 2010) förväntar sig Bergvall att hon ska bemöta gästerna på det sätt som gör gästerna nöjda, vilket vi anser visar på att hon känner att hon kan bemöta gäster olika beroende på vad de förväntar sig. Vi menar därför att både Källström och Bergvall har lyckats med att förmedla till sin frontlinepersonal att de har frihet att agera på det vis de själva anser lämpligt för att göra hotellens gäster nöjda och därigenom kunna leverera servicekvalitet till gästerna. Vi anser att Bergvall har nått ut med att hon förväntar sig att Hotel Packhuset hela tiden ska förbättras och att de aldrig ska vara riktigt nöjda då Carlstedt (10/11, 2010) berättar att hennes chef förväntar sig att de ska vara det bästa hotellet i staden.

Johnsson (2/11, 2010) nämner inte First Hotels kärnvärderingar glädje, omtanke och innovation. Kärnvärderingarna säger Källström (2/11, 2010) genomsyrar allt arbete i organisationen och att han alltid har dem i åtanke när han kommunicerar med sin personal. Att inte Johnsson (2/11, 2010) nämner kärnvärderingarna tror vi beror på att de betyder mer för Källström än vad de gör för Johnsson. Carlstedt (10/11, 2010) nämner inte projektet serviceskolan, vilket vi anser visar på att vikten av serviceskolan inte framgått när Bergvall har kommunicerat med sin frontlinepersonal. Vi anser därför att Källström och Bergvall bör vara tydligare när de förmedlar kärnvärderingarna och projektet serviceskolan till sin frontlinepersonal, då frontlinepersonalen bör få ta del av hotellkedjornas organisationskultur för att lättare kunna leverera servicekvalitet.

Källström (2/11, 2010) nämner First Hotels intranät som en viktig informationskanal, medan Johnsson (2/11, 2010) inte nämner intranätet, vilket vi anser kan leda till att Johnsson kan gå miste om information som publiceras på intranätet. Enligt oss bör därför Källström se till att hans frontlinepersonal håller sig uppdaterade genom att använda sig av intranätet.

Johnsson (2/11, 2010) anser att det motiverar honom att alla på First Hotel Witt gemensamt strävar efter samma mål. Carlstedt (10/11, 2010) nämner även hon att de på Hotel Packhuset har gemensamma mål och hon säger även att det är ett bra team på Hotel Packhuset. Vi anser att de båda hotellen arbetar med *empowerment* genom att de har gemensamma mål för sina anställda och arbetar som team. Johnsson (2/11, 2010) säger att han kan vara kreativ i sin problemlösning och att frontlinepersonalen på First Hotel Witt kan använda sin kreativitet på det vis som passar dem personligen. Enligt oss visar det på att Källström (2/11, 2010) lyckats förmedla till sin personal att de får vara kreativa i sin problemlösning.

Carlstedt (10/11, 2010) nämner att hon ibland känner att hon saknar information rörande ekonomiska frågor och det gör att hon inte alltid har kunskap att svara på ekonomiska frågor som gäster ställer. Johnsson (2/11, 2010) säger han när det gäller stora ekonomiska frågor bör rådfråga en chef. Det tycker vi visar på att frontlinepersonalen på de båda hotellen saknar information om ekonomiska frågor som rör kundkontakt, vilket enligt oss kan leda till sämre servicekvalitet. Carlstedt (10/11, 2010) nämner inte att hon känner sig övervakad genom nöjdgästindex, vilket gör att vi inte kan säga att det påverkar hennes motivation negativt, däremot anser vi att nöjdgästindex kan tänkas påverka Bergvalls personals motivation negativt. Carlstedt (10/11, 2010) menar att hon ständigt lär sig nya saker i sitt arbete, vilket hon anser är roligt och motiverande, det anser vi visar på att Carlstedt håller med Bergvall om att det är motiverande för frontlinepersonal att lära sig nya saker i arbetet. Jerris (1999) skriver att det är svårt för chefer att veta vad som motiverar deras anställda, men att det är viktigt att de försöker ta reda på vad som motiverar dem för att kunna skapa förutsättningar för motivation. Vi anser att det kan underlätta för Bergvall när hon försöker att motivera sin frontlinepersonal att hon känner till vad som kan motiverar dem.

Johnsson (2/11, 2010) säger att han tycker att det är tråkigt att inte fler personer ser frontlinetjänster som en karriär, utan som ett tillfälligt arbete. Enligt Johansson (2/11, 2010) är det till stor del branschens fel då lönerna är låga och arbetstiderna oregelbundna. Vi tycker att det är konstigt att varken Källström eller Bergvall nämner låg lön och oregelbundna arbetstider som faktorer som kan påverka deras frontlinepersonal negativt. Vi anser dock att de båda hotelldirektörerna arbetar på andra vis för att motivera sin frontlinepersonal.

Johnsson (2/11, 2010) anser att han får ta del av organisationens mål, vilket visar på att Källström på ett framgångsrikt sätt lyckas förmedla organisations mål och riktlinjer. Johnsson

(2/11, 2010) anser att det är motiverande att alla i organisationen strävar efter gemensamma mål och han anser även att Källström förmedlar dessa mål effektivt till sina anställda. Det är viktigt att chefer visar sin uppskattning för sin personals arbete för att personalen ska bli motiverad (Adair, 2006). Johnsson (2/11, 2010) säger att hans chef visar sin uppskattning mot honom via tal och beröm, vi anser att det visar på att Källström ger sin personal uppskattning och uppmärksamhet för deras arbete. Vi tycker därför att det överensstämmer hur Källström (2/11, 2010) säger att han visar uppskattning och hur Johnsson uppfattar Källströms uppskattning.

Johnsson (2/11, 2010) och Carlstedt (10/11, 2010) anser att deras chefer på ett bra sätt förmedlar målen de ska uppnå i arbetet, vi anser att det är väsentligt då det underlättar för frontlinjepersonalen i leveransen av servicekvalitet att känna till organisationens mål. Då organisationens mål även är kopplade till belöningssystem som hotellen använder, kan belöningssystemen motivera de anställda att vilja uppnå organisationens mål (Kressler, 2003).

Vad det gäller träning inom hotellen så överensstämmer det till stor del vad Johnsson (2/11, 2010) och Carlstedt (10/11, 2010) säger om träning och vad deras chefer säger. Att frontlinjearbetarna och hotelldirektörerna säger att de jobbar med utbildning på ett liknande vis anser vi visar på att cheferna är öppna i den information som har med träning att göra.

Det är inte endast Källström (2/11, 2010) och Bergvall (9/11, 2010) som anser att det går att avancera inom företaget via internrekrytering och internträning, utan Johnsson (2/11, 2010) och Carlstedt (10/11, 2010) är också medvetna om detta. Att de frontlineanställda är medvetna om att de internt inom organisationen kan avancera anser vi kan motivera frontlinjepersonalen att leverera servicekvalitet.

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som gjorts utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar.

6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur hotell i Kalmar arbetar med servicekvalitet genom frontlinjepersonal, samt hur detta arbete uppfattas av frontlinjepersonalen. Vi har valt att inrikta oss på tre tillvägagångssätt, som hotell använder för att förbättra servicekvalitet genom frontlinjepersonal, vilka är *empowerment*, motivation och träning. På hotellen som undersökningen grundar sig på har det gjorts intervjuer med en frontlineanställd och en chef på varje hotell. Genom de intervjuer som gjorts, samt den teori som använts har vi kunnat tolka och reflektera över de båda hotellens arbete med servicekvalitet och hur frontlinjepersonalen uppfattar detta arbete. Nedan presenteras de slutsatser vi kommit fram till i undersökningen.

För att hjälpa oss att svara på vårt syfte har två frågeställningar använts. Den första frågan som besvarats är hur Hotel Witt och Hotel Packhuset arbetar med servicekvalitet, genom frontlinjepersonal. Båda hotellen arbetar med *empowerment*, motivation och träning av frontlinjepersonal. Vi har kommit fram till att hotellen är medvetna om frontlinjepersonalens betydelse för leveransen av servicekvalitet till gästerna och genom de tre tillvägagångssätten arbetar för förbättrad servicekvalitet genom frontlinjepersonal.

Vi har kommit fram till att hotellen har utarbetade sätt att förmedla organisationskulturen på hotellen till de anställda, vilket kan underlätta för personalen i leveransen av servicekvalitet till gästerna. Vi har även kommit fram till att cheferna har gett sina anställda kunskaper och riktlinjer för att kunna möta gästernas förväntningar och därigenom kunna leverera förväntad servicekvalitet.

Båda hotellen arbetar med *empowerment* av sin frontlinjepersonal, då de båda hotellen ger sin personal frihet att ta egna beslut, ger de anställda utrymme till att vara kreativa i

problemlösning, ger dem kunskap till att kunna ta egna beslut, samt arbetar med *empowerment* utifrån Hodgetts (1993) syn på vad *empowerment* är.

Vi har dock kommit fram till att frontlinepersonalen på de båda hotellen saknar kunskap i frågor som rör ekonomin på hotellen och kan därför inte själva svara på gästers frågor som rör ekonomi, vilket gör att de båda hotellen inte är fullt ut arbetar med *empowerment*. Att Hotel Packhuset använder sig av kontrollsysteem, visar även det på att de inte arbetar med *empowerment* till fullo och vi anser att det kontrollsysteem som Hotel Packhuset använder kan påverka frontlinepersonalens motivation negativt.

Hotellen arbetar med motivation av sin frontlinepersonal genom att se dem som individer, genom att ha belöningsystem, genom att arbeta med en tvåvägskommunikation, involverar dem i beslutstagande, ger dem makt att kunna fatta egna beslut och att de högt prioriterar de anställdas välmående. Hotellcheferna nämnde inte att låga löner eller oregelbundna arbetstider kan påverka deras frontlinepersonal negativt och även om vi anser att det hade varit bra för dem att uppmärksamma detta tycker vi att de motiverar sin personal på andra sätt. De båda hotellen har satt upp bonusmål för att motivera frontlinepersonalen, men vi anser att de båda hotellen borde satsa på bonusmål som påverkas av till vilken grad de anställda uppnår målet för att bonusmålet bättre ska passa alla i deras frontlinepersonal.

Hotellen arbetar med att träna sin frontlinepersonal genom introduktionsprocesser, intern- och externutbildningar, samt att de arbetar utefter de kriterier som Jones och Lockwood (1989) anser ska finnas med i träning av personal. Båda hotellen har till stor del inriktat sig på tekniska utbildningar för frontlinepersonalen, men vi anser att det hade varit gynnsamt för deras servicekvalitet om de satsar mer på träning i *interpersonal skills*. Vi anser att det är bra att de båda hotellorganisationerna har träning som kan leda till befordran då det kan locka kompetent personal att stanna i organisationen, vilket kan förhöja servicekvaliteten. Hotellen använder sig av Jones och Lockwoods (1989) tre modeller, vilket vi anser visar på att de tränar sina anställda i service, vilket kan leda till att de bättre kan leverera servicekvalitet till gästerna.

Den andra frågan vi har besvarat är hur hotellens arbete med servicekvalitet genom frontlinepersonal uppfattas, av frontlinepersonalen. Vad cheferna förväntar sig av sina anställda har de lyckats kommunicera till sin frontlinepersonal, däremot när det kommer till

organisationskulturen på hotellen har inte cheferna lika framgångsrikt lyckats förmedla kärnvärderingar och serviceskolan till de frontlineanställda. Vi anser därför att båda cheferna bättre bör kommunicera organisationskulturen, för att underlätta leveransen av servicekvalitet för de anställda.

Vi har kommit fram till att hotellcheferna har lyckats förmedla till sin frontlinepersonal att de har frihet att fatta egna beslut vid kundkontakt, vilket betyder att de arbetar med *empowerment*. Att personalen vet att hotellet arbetar med *empowerment*, anser vi är en förutsättning för att de i högre grad ska kunna leverera servicekvalitet. Brist på kommunikation är ett problem vi hittat när det gäller *empowerment* av personal, då cheferna och de frontlineanställda nämner olika informationskanaler som de anser är viktiga, vilket kan leda till att frontlinepersonalen går miste om information. Den största brist på kunskap som vi anser att frontlinepersonalen på de båda hotellen har är i ekonomiska frågor.

Frontlinepersonalen och cheferna delar till större del åsikt om vad som motiverar frontlinepersonal, det anser vi underlättar för cheferna när de ska försöka skapa förutsättningar för motivation för sin frontlinepersonal. Frontlinepersonalen nämner att låga löner och oregelbundna arbetstider kan påverka deras motivation i arbetet negativt, vilket är faktorer som inga av hotellcheferna nämner som negativa motivationsfaktorer. Frontlinepersonalen på de båda hotellen anser att deras chefer på ett bra sätt förmedlar de mål de ska i uppnå i sitt arbete, vilket gynnar hotellen då det underlättar för personalen att kunna leverera den från hotellen förväntade servicekvaliteten.

Vad det gäller träning inom hotellen så överensstämmer det till stor del vad frontlinepersonalen och cheferna säger om träning av frontlinepersonal. Att frontlinepersonalen på hotellen har samma syn på träningen på hotellen som deras chefer anser att det visar på att cheferna är öppna i sin kommunikation angående träning av frontlinepersonal.

Vi har kommit fram till att båda hotellen i Kalmar arbetar aktivt med servicekvalitet genom frontlinepersonal och att de även arbetar med *empowerment*, motivation och träning av sin frontlinepersonal. Vi kan även konstatera att arbetet med servicekvalitet i de flesta fall uppfattas av frontlinepersonalen.

Referenser

Adair, J. (2006), *Leadership and motivation*, Kogan Page Ltd

Albrecht, K. (1988) *At America's service*, USA: Dow Jones-Irwin

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.

Armstrong, G. Kotler, P. Harker, M. och Brennan R. (2009), *Marketing an introduction*, Italien: Pearson Education Limited

Blanchard, K. Carlos, J. och Randolph, A. (1996), *Empowerment takes more than a minute*, San Francisco: Berrett-Koehler

Bryman, A.: översättning Nilsson, B (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Sverige: Liber AB

Buzzell, R. T och Gale, P.T. (1987) *The Pims Principles: Linking strategies to performance*, New York: The free press

Carlzon, J. (2009) *Riv pyramiderna*, Sverige: Natur och kultur

Denscombe, M.; översättning Larsson, P. (2009), *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, R.(2003), *Vetenskaplig metod*, Sverige: Holmbergs i Malmö AB

Gillham, B. (2008), *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*, Lund: Studentlitteratur

Grönmo, S (2006) *Metoder i samhällsvetenskap*, Malmö: Liber AB.

Grönroos, C. (2007), *Service management and marketing, customer management and service competition*, Storbritannien: Scotprint, Haddington, East Lothian

Hodgetts, R.M. (1993), *Blueprints for continuous improvement: lessons from the Baldrige Winners*, New York: American Management Association

Holloway, J. C. Humphreys, C. och Davidson, R. (2009) *The business of tourism*, Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall

Holme, Magne I. Solvang Krohn B; översättning: Björn Nilsson (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder/upplaga: 2*, Lund: Studentlitteratur.

Hultén, P. Hultman J. Eriksson L. T (2007), *Kritiskt tänkande*, Malmö: Liber

Jerris, L. A. (1999), *Human resources management for hospitality*, USA: Prentice Hall

Johannessen, A. och Tuft. P; översättning Geije Johansson (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber AB.

Jones, P. Lockwood A. (1989), *The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management*, London: Cassell Educational Limited

Kamfjord, G. (2002) *Turism & affärsresande: nya idéer och strategier*, Stockholm: Sellin & partner

Kandampully, J. Mok, C. och Sparks, B. (2001), *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*, USA: The Haworth press, inc

Korczynski, M. (2002), *Human resource management in service work*, New York: Palgrave Macmillan

Kressler, H. W. ; översättning Pearse, P(2003), *Motivate and reward: Performance appraisal and incentive systems for business success*, Palgrave Macmillan

Kylén, J. A. (2004), *Att få svar, intervju, enkät, observation*, Vellinge: Bonnier utbildning

Lee-Ross, D. och Pryce, J. (2010), *Human resources and tourism, Skills, culture and industry*, Storbritannien: MPG Books Group

Mullins, J. L. (2001), *Hospitality management and organizational behavior*, England: Pearson education limited

Olsen, M. D, Teare, R, Gummesson, E. (1996) *Service quality in hospitality organization*, Great Britain: Redwood Books

Patel, R. Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Repstad, P; översättning Björn Nilsson (2007) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur AB

Ryen, A.(2004) *Kvalitativ intervju, från vetenskap till fältstudier*, Sverige: Liber AB

Stamatis, D. H. (1996), *Total quality service: principles, practices, and implementation*, USA: CRC Press

Stone, R.J. (2008), *Managing human resources* (2nd edition). Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia Ltd.

Thurén, T. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Liber AB

Thurén, T. (2005) *Källkritik*, Stockholm: Liber

Williams, C. Buswell, J. (2003), *Service quality in leisure and tourism*, UK: Cromwell Press

Artiklar

Cadwallar, S. Jarvis, C. B. Bitner, M. J. Ostrom A. L. (2010), *Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation*, Academy of marketing science

Clark, A. R, Hartline, D. Jones, K. C. (2009) *The effects of leadership styles on hotel employees' commitment to service quality*, Cornell Hospitality Quarterly

Hu, H. H. Kandampully, J. och Juwaheer (2009), *Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study*, The Service Industries Journal: Vol. 29, No. 2

Lashely, C. Best, W. (2002) *Employee induction in licensed retail organizations*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 14(1), pp. 6-13.

Pratten, J.D. (2003), *The training and retention of chefs*, International journal of contemporary hospitality management, 15(4), 237-242

Intervjuer

Christoffer Källström, Hotelldirektör, First Hotell Witt Kalmar, 2/11

Marcus Johnsson, Receptionist, First Hotel Witt Kalmar, 2/11

AnnaLena Bergvall, Hotelldirektör, Clarion Hotel Packhuset Kalmar, 9/11

Lena Carlstedt, Receptionist, Clarion Hotel Packhuset Kalmar, 10/11

Bilaga

Intervjufrågor - Hotellchef

Empowerment

1. Berätta mer om hotellet?(Historia, mål och visioner?)
2. Vad är det du arbetar med på hotellet?
3. Hur arbetar ni för att er ”frontlinepersonal” ska känna ansvar, frihet och våga ta egna beslut?
4. Hur gör du för att göra din personal medvetna om att de kan ta egna beslut?
5. Hur stor frihet anser du att frontlinepersonalen har i sitt arbete?
6. Till vilken grad får frontlinepersonalen ta del av högre beslutsprocesser i organisationen?
7. Vilka förväntningar har du på din frontlinepersonal?
8. På vilket sätt uppmuntrar ni er frontlinepersonal att vara kreativa i sitt problemlösande?
9. Vad förser ni era anställda med för standardiserade mallar för problemlösning?

Motivation

1. Vad motiverar dig i ditt arbete?
2. Hur vill du motivera dina anställda?
3. Vad anser du att det finns för chans att klättra uppåt i det här företaget?
4. På vilket sätt arbetar ni för att er frontlinepersonal ska känna sig uppskattade på sitt arbete?
5. På vilket vis arbetar du för att engagera din frontlinepersonal i sitt arbete?
6. Vad sätter du upp för mål för din frontlinepersonal?

Träning

1. Hur jobbar hotell Witt med internutbildning? Hur många utbildningar har du fått gå? hur ofta?
2. Hur tränar ni er personal?
3. I vilken utsträckning anser du att frontlinepersonalen lär sig nya saker i sitt arbete?

Servicekvalité

1. Hur viktig anser du att frontlinepersonalens arbete är för servicekvalitén på hotellet?

Servicemanagement

1. Servicemanagement är ett koncept som blivit populärt inom servicebranschen, vad betyder detta koncept för dig?

Intervjufrågor – Frontlinepersonal

Empowerment

1. Vad arbetar du med på hotellet?
2. Hur mycket kan du agera själv utan att rådfråga en manager?
3. På vilket sätt löses brådskande problem som uppstår på din arbetsplats?
4. Hur stor frihet anser du att du har i ditt arbete?
5. Till vilken grad får du som frontlinepersonal ta del av högre beslutsprocesser i organisationen?
6. Vad för information saknar du för att utföra dina arbetsuppgifter och lösa problem som kan uppstå med gäster?
7. Vilka förväntningar tror du att dina chefer har på dig?
8. På vilket sätt kan du vara kreativ när det gäller problemlösning i ditt arbete?
9. Vad har du försetts med för standardiserade mallar för problemlösning?

Motivation

1. Vad motiverar dig i ditt arbete?
2. Hur motiverar dina chefer dig i ditt arbete?
3. Vad finns det för möjlighet att utvecklas inom företaget?
4. Vad anser du att du har för chans att klättra uppåt i det här företaget?
5. Hur vet du att din chef är nöjd med ditt arbete och vad ger hon/han dig för feedback på ditt arbete?
6. På vilket sätt känner du att du får uppskattning på ditt arbete?
7. Hur tycker du att din chef engagerar dig i ditt arbete?
8. Vad sätter din/dina chefer upp för mål för dig?

Träning

1. Hur arbetar hotellet med internutbildning? Hur många utbildningar har du fått gå? Hur ofta?
2. I vilken utsträckning anser du att du lär dig nya saker i ditt arbete?



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet

391 82 Kalmar/351 95 Växjö

Telefon 0772-28 80 00