

Arbetsmotivation och belöning

- Vad påverkar arbetsmotivationen hos receptionisterna i hotellkedjan X?

Annina Sundman

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	5262
Författare:	Annina Sundman
Arbetets namn:	Arbetsmotivation och belöning – vad påverkar arbetsmotivationen hos receptionisterna i hotellkedjan X?
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
<p>Sammandrag:</p> <p>Motivation och motiverade anställda är nyckeln till ett framgångsrikt företag. För att nå så bra resultat som möjligt måste de anställda vara motiverade, känna att de och deras arbetsprestationer uppskattas samt att deras ansträngningar är lönsamma. Belöning är en positiv form av uppmärksamhet och bekräftelse som företag kan använda sig av för att motivera sina anställda. Syftet med arbetet är att få veta om de receptionister som arbetat i Helsingfors i hotellkedjan X är motiverade, om de försöker nå bra arbetsprestationer och om de anser att de belöningsformer som framkommer på deras arbetsplats är tillräckliga för att motivera dem, vad de själv anser att motiverar dem bäst samt vad som möjligtvis kunde ändras på. För att få en bild av vad motivation är presenteras Maslow's, Herzberg's, Vroom's och McClelland's motivationsteorier i arbetet. Även teorier om arbetsmotivation, belöningsystem och ledarskap presenteras i arbetet. För att få ett så realistiskt och trovärdigt resultat som möjligt deltar receptionisterna från de olika hotellen i en anonym nätenkät som sedan kommer att redovisas och analyseras med utgångspunkt i teorierna. I resultatet och diskussionen kommer det tydligt fram att respondenternas svar stämmer överens med teorierna men att det alltid finns undantag. Som helhet trivs receptionisterna på sin arbetsplats men allt för många lider av motivationsbrist och ännu har inte företaget kommit fram med tillräckligt effektiva materiella och immateriella belöningsmetoder som ersätter bristen på inre, långvariga motivationsfaktorer. På de olika hotellen förekommer några materiella belöningar, exempelvis presentkort, men enligt respondenterna är det de immateriella belöningarna som muntlig feedback och skolnings- och utvecklingsmöjligheter som uppskattas mest. För att förbättra motivationen hos de anställda borde ett mera effektivt belöningsystem tas i bruk som skulle kompensera avsaknaden av utmaningar i själva arbetet. Skolnings- och utvecklingsmöjligheter var högt uppskattade och skulle hjälpa de anställda att utmana sig själva och stimulera deras behov för personlig utveckling och tillväxt, både inom arbetet och i sig själva.</p>	
Nyckelord:	arbetsmotivation, belöning, motivationsfaktor, ledarskap
Sidantal:	62
Språk:	svenska
Datum för godkännande:	27.05.2015

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	5262
Author:	Annina Sundman
Title:	Work motivation and rewards as motivators – what motivates the front office staff at the hotel chain X?
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
<p>Abstract:</p> <p>Motivation and motivated employees is the key to a successful company. To reach as good results as possible the employees need to be motivated, feel that they are and that their performances are appreciated and that their efforts are profitable. Rewarding is a positive form of attention and confirmation the company can use to motivate its employees. The reason for the thesis is to find out whether the receptionists at the hotel chain X in Helsinki are motivated, try to reach for good performances, if they find that the way of rewarding in the company and at their workplace is enough to motivate them. Also what according to themselves motivates them the most and what things could be done differently in the company. Maslow's, Herzberg's, Vroom's and McClelland's motivational theories are presented in hopes of describing what motivation is. Also theories about work motivation, rewards and leadership are presented. To receive an as honest and realistic result as possible the receptionists from the different hotels in Helsinki will participate in an online survey which is completely anonymous. The result from the survey will later be presented and discussed in the thesis with help of different diagrams and figures to make it as easy and understandable as possible for the reader. In the result and in the discussion it is very obvious that many of the results agree with the theories but that there always are some exceptions. All in all the receptionists do feel happy and comfortable at their workplace but unfortunately very many of them have a lack of motivation that the company has not yet found a good way to cure with help of immaterial and material rewards that would make up for the lack of inner, long-term motivational factors. In the different hotels, material rewards such as gift cards are used, but it's the immaterial rewards such as feedback and opportunities to grow and develop that are more appreciated. In hopes to motivate the employees, a better and more efficient reward system should be put to use which would compensate the lack of challenges within to work itself. Opportunities for education were highly regarded and would help the employees to challenge themselves and stimulate their needs for personal growth and development.</p>	
Keywords:	work motivation, rewarding, motivator
Number of pages:	62
Language:	Swedish
Date of acceptance:	27.05.2015

INNEHÅLL

1	Inledning.....	8
1.1	Problemområde	9
1.2	Syfte och avgränsning	9
1.3	Metod och materialbeskrivning.....	10
1.4	Bakgrund	10
2	Arbetsmotivation	11
2.1	Motivation som begrepp	11
2.2	Olika typer av motivation	12
2.2.1	<i>Allmän motivation</i>	12
2.2.2	<i>Inre och yttre behov</i>	12
2.3	Maslow's behovshierarki	13
2.4	Herzberg's motivationsteori.....	14
2.4.1	<i>Hygienfaktorer – yttre förhållanden</i>	14
2.4.2	<i>Motivationsfaktorer – arbetet i sig självt</i>	15
2.5	Vroom's väntevärdesteori.....	16
2.6	McClelland's prestationssteori.....	16
2.7	Ledarens inverkan.....	17
2.8	Utvecklingssamtal och feedback	18
3	Belöning.....	19
3.1	Syfte med belöning.....	20
3.2	Sätt att belöna	20
3.2.1	<i>Materiella belöningsätt</i>	21
3.2.2	<i>Immateriella belöningsätt</i>	21
3.2.3	<i>Utbildning som belöning</i>	21
3.3	Lön som motivationskälla	22
3.4	Rivalitet och avundsjuka.....	22
4	Metodbeskrivning	22
4.1	Val av metod.....	23
4.2	Frågeguide	24
4.3	Respondenter och genomförande.....	24
5	Resultatredovisning	25
5.1	Bakgrundsfakta.....	25
5.2	Arbetsmotivation del 1	28
5.3	Arbetsmotivation del 2	35
5.4	Arbetsmotivation del 3.....	39

5.5	Belöning del 1	42
5.6	Belöning del 2.....	44
5.7	Öppna frågor	48
6	Diskussion	48
6.1	Arbetsmotivation.....	49
6.2	Belöning.....	50
6.3	Konklusioner och förbättringsförslag	53
7	Avslutning	55
7.1	Validitet och reliabilitet.....	55
7.2	Förslag till vidare undersökningar	56
7.3	Slutord	56
Källor	57
	Elektroniska källor	58
Bilagor	59

Figurer

Figur 1. Maslow's behovstrappa. Modifierad av skribenten. 2014.	13
Figur 2. Herzberg's hygienfaktorer samt motivationsfaktorer. Modifierad av skribenten. 2014	15
Figur 3. Åldersfördelning bland receptionisterna.	26
Figur 4. Åldersfördelning bland de som har månadslön.	27
Figur 5. Åldersfördelning bland de som har timlön.	27
Figur 6. Antal år respondenterna har arbetet i receptionen i företaget.	28
Figur 7. Hur respondenterna trivs på arbetsplatsen.	29
Figur 8. Jämförelse mellan de som har svarat att de trivs på arbetsplatsen och hur länge de har arbetat i företaget.	29
Figur 9. Hurdan motivation är på arbetsplatsen samt hur viktig man anser sin arbetsplats.	30
Figur 10. Hur utmanande arbetet anses samt huruvida man anser att man uppskattas på arbetsplatsen.	31
Figur 11. Hur framgångsrika respondenterna anser sig var.	32
Figur 12. Respondenternas önskan om att framskrida i karriären.	33
Figur 13. Arbetsplatsens atmosfärs samt renlighet, säkerhet och arbetstidernas inverkan på motivationen.	34
Figur 14. Motivationens inverkan på huruvida arbetsuppgifter lämnas ogjorda.	34
Figur 15. Synpunkten på lörens inverkan på motivationen.	35
Figur 16. Synpunkten på belöningars inverkan på motivationen.	36
Figur 17. Synpunkten på hur utmaningar och antagandet om möjligheter till avancering i karriären påverkar motivationen.	37
Figur 18. Synpunkten på hur känslor av uppskattning och att man är en omtyckt person påverkar motivationen.	38
Figur 19. Synpunkten på hur feedback påverkar motivationen.	38
Figur 20. Rangordning utav numrorna 1-4.	41
Figur 21. Rangordning utav numrorna 5-8.	42
Figur 22. Betydelsen av feedback och skolningsmöjligheter.	43
Figur 23. Betydelsen av materiella och immateriella belöningar samt rekreationsdagar.	44

Figur 24. Jämförelse mellan arbetsförhållande, kön och ålder bland de som inte är nöjda med sin lön.	45
Figur 25. Huruvida respondenterna anser att de belönas rätt och om kollegerna får oberättigade belöningar.	46
Figur 26. Synpunkten på om det ordnas tillräckligt med rekreationsdagar, skolningstillfällen och utvecklingssamtal.....	46
Figur 27. Huruvida respondenterna anser sig få tillräckligt med feedback och om förmännen tar i beaktande deras idéer och förslag.	47

1 INLEDNING

Att ha motiverade anställda är nyckeln till ett framgångsrikt företag. Vad som motiverar människan varierar väldigt mycket från person till person och beroende på livsskedet kan det vara svårt att lägga fingret på vart den egentliga motivationen kommer ifrån. Det finns olika typer av motivation och det som motiverar en person kanske inte är lika effektivt för en annan. Motivationen kan antingen vara livet ut eller växla beroende på livssituation, ålder och andra oförutsägbara förändringar i livet. Inre motivation, som kommer inifrån människan själv, är oftast långvarig och kan vara hela livet ut, medan yttre motivation, bland andra lön, oftast är kortvarigt och en tillfällig källa av motivation. En av de svåraste uppgifterna som företag och förmän har, är att veta hur de kan bäst motivera sina anställda samt uppnå en kontinuerlig motivation för att nå så bra arbetsprestationer och resultat som möjligt. För att motivera sina anställda är det speciellt viktigt att förmännen föregår med gott exempel, är uppmärksamma bland de anställda, är engagerade i de anställdas arbete, konstant observerar goda arbetsprestationer och berömmar såväl större som mindre framsteg. Det är även viktigt för förmän att inse att det som motiverar en anställd kan vara lönlöst för en annan. Trots att det kräver tid och pengar är det viktigt att förmän tar sig tid, diskuterar och ordnar utvecklingssamtal med sin personal för att lära känna dem, veta vad som motiverar dem och vad de har för visioner för framtiden.

Belöning är en positiv form av uppmärksamhet och bekräftelse som företag kan använda för att motivera sina anställda. Belöningar uppskattas av de flesta och för att nå de målsättningar företaget lagt upp är det väsentligt att veta hur belöningen skall ske och hur man skall belöna rätt för. Olika belöningsmetoder är betydelsefulla eftersom en del främst uppskattar materiella belöningar medan andra föredrar immateriella. Dessvärre kan belöning också medföra negativa konsekvenser i form av rivalitet och avundsjuka. Anställda kan även tänka att endast basarbetet ingår i lönen medan allt extra förutsätter extra bemärkelse. Att endast lita på belönings inverkan på motivationen lönar sig inte heller i det långa loppet. Belöningar tillfredsställer endast yttre faktorer och är således relativt kortvariga. För att hitta den äkta och kontinuerliga motivationen måste man hitta på sätt att påverka de inre faktorerna.

1.1 Problemområde

Motivation är en av de viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt företag. Således bör varje individ, oberoende av position i ett företag vara motiverade och villiga att prestera bra samt göra uppoffringar för att nå önskvärda resultat. Utan motiverad personal är det nästintill omöjligt att nå målsättningar och framgång inom företaget. Utmaningen för de flesta förmän är att kunna motivera sina anställda och veta vad som på långsikt är lönsamt för både anställda och företaget.

I frågeställningen önskar jag få svar på följande frågor: 1) Hur motiverad är personalen i hotellkedjan x och hur motiveras de? 2) Hurdana belöningsformer används inom hotellkedjan x och vilka är enligt personalen de effektivaste belöningsätten som motiverar dem? 3) Vad kunde man möjligtvis göra för att förbättra motivationen hos de anställda och se till att den är och förblir kontinuerlig?

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med arbetet är att redogöra för vad motivation är, hur den uppstår och vad man kan göra för att påverka den samt hurdan inverkan olika belöningsätt har på den enskilda anställdes motivation. Syftet är att ta reda på huruvida de anställda receptionisterna i hotellkedjan x är tillräckligt motiverade för att nå goda arbetsprestationer och huruvida arbetsgivaren skapar goda förutsättningar för att försäkra att de anställda fortsätter vara motiverade eller sedan ökar på deras motivation och positiva attityd gentemot arbetsplatsen. Syftet är att även ta reda på hur och hurdana belöningar hotellkedjan erbjuder samt om de är tillräckliga och mångsidiga nog för receptionisterna att kontinuerligt vara motiverade för att uppnå goda arbetsprestationer.

Trots att kedjan har hotell runtom i hela Finland kommer arbetet att avgränsa sig till endast de hotell i hotellkedjan som ligger i Helsingfors samt endast till de personer i hotellreceptionen. Ledningen och förmän kommer inte ta del av undersökningen.

1.3 Metod och materialbeskrivning

Arbetet kommer att grunda sig på hotellreceptionisters syn på arbetsmotivation och belöning inom hotellkedjan. För att få svar på forskningsfrågorna kommer jag att använda mig av en kvantitativ undersökningsmetod. Undersökningen är i form av en nätenkät som kommer att skickas ut till samtliga receptionister som jobbar för hotellkedjan i Helsingfors.

Den teoretiska referensramen har två utgångspunkter. Den första delen handlar om arbetsmotivation där jag förklarar vad motivation är, hurdana olika motivationsvarianter det finns, hur motivation uppstår och varför, vilka faktorer som påverkar och eventuellt kan förändra motivationen, både positivt och negativt. Jag kommer även att presentera motivteorier av Maslow, Herzberg, Vroom och McClelland. I den andra delen behandlas och förklaras belöning som ett fenomen: vad är belöning och hurdana belöningsformer det finns samt hur man kan utnyttja olika belöningsystem i företag för att påverka de anställdas motivation.

1.4 Bakgrund

Hotellkedjan som kommer är grunden för undersökningen är ett av de största företagen inom branschen i Finland då kedjan har 240 restauranger och 49 hotell runtom i landet av vilka tre är enskilda hotell medan resten hör till tre kedjor. Företaget har omkring 5500 anställda i hela landet och hade en omsättning på 350 miljoner euro år 2010. Förutom övernattningsmöjligheter erbjuder många av hotellen också användning av gym, mötes- och konferensrum. Dessutom har de flesta hotellen en eller flera restauranger i hotellbyggnaden. Hotellen är belägna i större städer men det finns även hotell på småorter och exempelvis intill Helsingfors-Vanda flygfält. Sju av hotellen finns i Helsingfors och alla de kommer att delta i undersökningen.

Orsaken till att jag har valt att göra min undersökning i denna hotellkedja är eftersom jag själv arbetar i ett av hotellen i Helsingfors vid sidan om mina studier. Ibland har det kunnat vara svårt att hitta motivation att gå till arbetsplatsen eftersom skolan har tagit mycket tid och ibland har arbetsturena krockat med andra fritidsintressen.

2 ARBETSMOTIVATION

I detta kapitel kommer arbetsmotivation som helhet att presenteras: vad motivation är, olika varianter av motivation och hur motivation uppkommer. Därtill presenteras några motivationsteorier. De teorier som redogörs är Maslow's behovshierarki, Herzberg's motivationsteori, Vroom's väntevärdesteori och McClelland's motivationsteori. Dessa motivationsteorier står som grund för arbetet och kommer senare i arbetet ligga som grund för analys och diskussion av resultatet. Alla teorier är flera tiotals år gamla men i dagsläget fortfarande aktuella. Många ledare använder dem fortfarande i sina dagliga liv och som undervisningsmaterial.

2.1 Motivation som begrepp

Inom psykologin används ordet motivation som en förklaring till varför en människa betar sig på ett visst sätt. (Rollinson, 2008 s. 196) Motivation är en inre drivkraft som får människan att sträva efter och att åstadkomma saker. Forskare är överens om att utan motivation kan man inte nå framgång och man kommer inte att lyckas. Man kan inte nå sin fulla potential om man inte är motiverad. (Företagande 2009)

Motivation är det som får människan att agera, som upprätthåller aktiviteten och som ger en riktning åt den. (Viitala, 2002 s.151) Motiv däremot är behov, begär, inre incitament, belöningar och straff. (Ruohotie 1998, s. 36) Motivationen uppkommer från dessa behov, viljor och förväntningar och kan vara kluvna då det starkare motivet vinner. (Viitala, 2002 s.151) Motivationen kan variera och vara omväxlande och en del motiv kan människan vara medveten om medan utav andra väldigt omedveten. (Viitala, 2002 s.151) För att uppehålla sin motivation måste människan vara realistisk men även optimistisk. Man måste veta vad man vill och man måste vara färdig att göra något för att uppnå det. (Hagemann, 1991 s. 18)

Saker kan alltid göras med olika nivåer av intensitet. Det som avgör om man satsar helt fullhjärtat på något och kastar sig in i uppgiften med alla sina fysiska och psykiska förmågor eller om man endast gör det nödvändigaste och absolut inget mer beror på hur motiverad man är. (Viitala, 2002 s.150) För att lyckas måste man ha en vision som är

tydlig och konkret och man måste vara villig att göra ansträngningar för att nå det. (Hagemann, 1991 s. 18) Motiven påverkas av både individens känslor samt förnuft. Ett genuint intresse gentemot arbetet som utförs är en av de främsta orsakerna till att motivation uppkommer och är kontinuerligt. (Viitala 2002 s. 151-152)

2.2 Olika typer av motivation

Under många årtionden har man försökt klargöra faktorer som påverkar arbetsmotivationen. Enligt Porter och Miles (1974) finns det fyra olika faktorer som påverkar motivationen: den anställdas personlighet, arbetet i sig självt, arbetsmiljön och den externa omgivningen. För att man skall kunna påverka arbetsmotivationen måste man ändra på något av dessa faktorer. (Viitala, 2002 s. 151) För att det skall vara möjligt att motivera andra människor måste man veta vad grunden för deras motivation är. (Hagemann, 1991 s. 38)

2.2.1 Allmän motivation

Allmän motivation handlar om motivationstillstånd som är personliga, långvariga och förändras väldigt långsamt. De uppkommer oftast redan i barn- och ungdomen och kan handla om ett intresse gentemot ett specifikt ämne, exempelvis ekonomi, som oftast varar hela livet ut. Detta pågående tillstånd kallas för generalmotivation och är jämförbart med attityd. Många söker sig även till ett yrke där de kan jobba med det som de är intresserade av vilket leder till en förhöjd och kontinuerlig arbetsmotivation. (Viitala, 2002 s. 153)

2.2.2 Inre och yttre behov

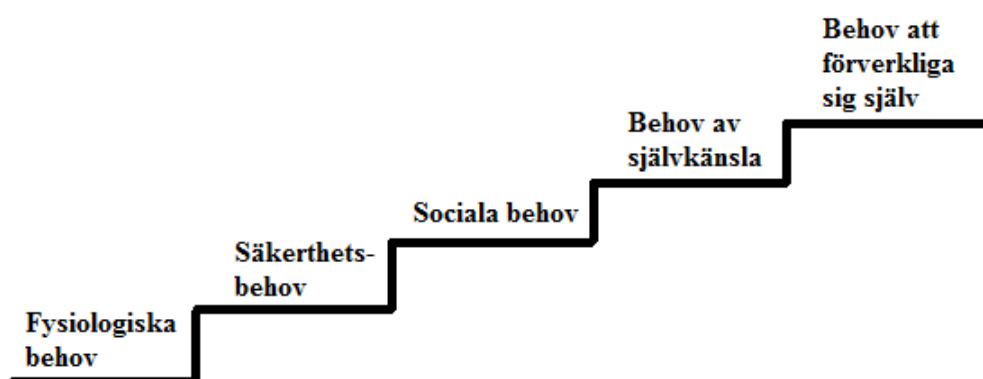
En och samma person kan beroende på tillfälle och tidpunkt ha en växlande motivation. Motivationen beror på inre behov och kan förstärkas med hjälp av yttre berömmelser och belöningar. Ofta förekommer båda dessa behov samtidigt, men ett av dem är det dominerande behovet. (Ruohotie, 1998 s. 38). Belöningarnas värde varierar från person till person. För en del kan den viktigaste motivationskällan vara inre prestationsbehov och då spelar yttre belöningar inte så stor betydelse. Belöningar har till stor del att göra

med människans värderingar, ekonomiska situation och behov som orsakas av livssituationen. Motiven kan vara temporära och situationsanknutna. (Viitala 2002 s. 150, 153). Inre behov är oftast mera effektiva än yttre behov eftersom de är långvariga och kan med tidens lopp omvandlas till bestående motivationskällor. (Ruohotie, 1998 s. 38-39)

2.3 Maslow's behovshierarki

Sedan 1950-talet har man varit intresserad av motivation och det är även under den tiden som Maslow skapade sin modell för att förklara motivation. Hans idé angående motivation och basen för hans teori baserar sig på inre behov och spänningar som människan via sitt beteende försöker förminska. Människan strävar dock endast efter att verkställa detta om hon tror att det är möjligt att uppnå målet. (Viitala, 2002 s 154)

Maslow är mest känd för sin teori angående inre behov som motivationsfaktor. År 1954 skapade han en behovstrappa där fem element ingår som basbehov för motivationen. (Viitala, 2002 s 155)



Figur 1. Maslow's behovstrappa. Modifierad av skribenten. 2014.

Det första behovet är de fysiologiska behoven och det sista är behovet att förverkliga sig själv. För att det skall vara möjligt att gå vidare i trappan måste de föregående behoven vara uppfyllda. Till fysiologiska behov hör basbehov som mat, vatten, syre, sömn och motion. När de fysiologiska behoven är tillfredsställda övergår fokuseringen till trygghet och säkerhet. Människan har ett behov av att ha rutiner och att ha en stabil vardag. När hon känner sig trygg börjar hon söka efter gemenskap, familj och vänner. Människan har alltid haft ett behov av att vara en del av någonting. Om människan känner att

hon hör till en gemenskap övergår behovet till det följande vilket är behovet av uppskattning. Det kan handla om att känna sig respekterad eller viljan av att ha makt. Mera komplicerade fenomen är självförtroende och självkänsla. Det sista behovet, att förverkliga sig själv, uppnår en väldigt liten del av alla människor då alla de tidigare behoven måste vara uppfyllda för att kunna gå vidare till det sista och slutliga skedet. (Maslow, 1970 s. 35-47; Viitala, 2002 s 155-156)

2.4 Herzberg's motivationsteori

Herzberg vill i sina undersökningar utreda de faktorer som får den anställde att känna sig lycklig och nöjd med sitt arbete och de faktorer, som får den anställde att känna sig missnöjd och otillfredsställd. Enligt Herzberg är det de yttre faktorerna som oftast får den anställde att känna sig otillfredsställd. Det kan handla om faktorer som arbetsutrymmen, arbetsresan och lönen. (Kangas, 2000 s. 31) Genom att lösa dessa problem kan man minska på missnöjet, men inte öka på motivationen och motivera de anställda. Genom att förändra hygienfaktorerna uppkommer således inte motivation. En förändring i arbetsomgivningen ger inte människan en känsla av personlig utveckling. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012 s. 105) Att endast fokusera på hygienfaktorerna då man vill öka på motivationen kan vara riskabelt då hygienfaktorerna är relativt lätt tillfredsställda och kortvariga vilket får den anställde att efter en tid igen behöva något nytt och något mer. Även en löneförhöjning tillfredsställer endast för en viss tid. Att lösa hygienfaktorerna är oftast tyvärr endast en tillfällig lösning till ett långvarigt problem. (Dessler, 2011 s. 461)

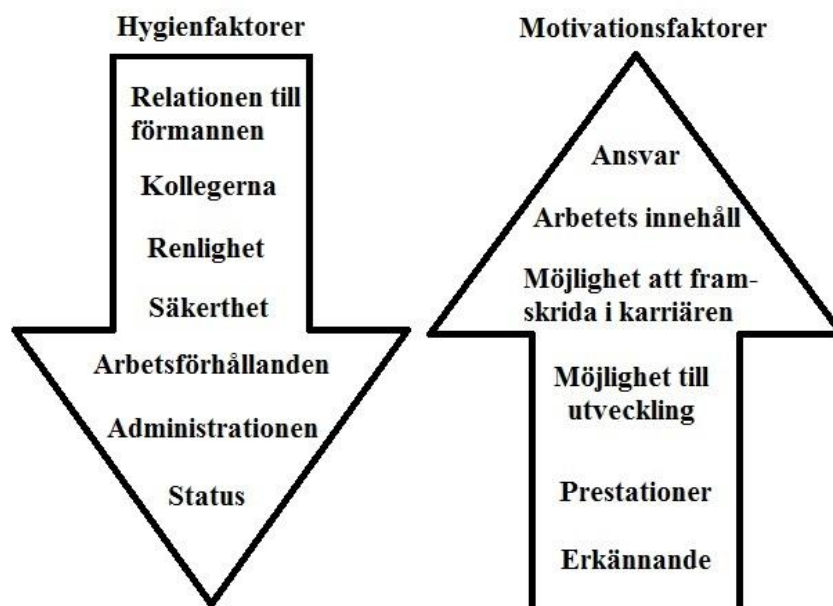
2.4.1 Hygienfaktorer – yttre förhållanden

Hygienfaktorer är omständigheter som snarare har att göra med arbetsmiljön än arbetet i sig själv. Till dessa faktorer hör bl.a. arbetsförhållanden, status, de anställdas relation till förmannen, administrationen, säkerhet och renlighet och kollegernas relation till varandra. Ordet ”hygien” antyder att de har en liknande roll som förebyggande mediciner, det förhindrar sjukdomar, i detta fall missnöje från att ske. (Rollinson, 2008 s. 206) Dessa faktorer orsakar alltså inte i sig själv en bra arbetsprestation utan de orsakar otillfredsställelse då när de inte är optimala. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 353). Man

kan inte undgå dessa men oftast får inte företagets ledning tack för dessa om de är bra skötta. Dessa faktorer motiverar alltså inte den anställde utan snarare försäkrar att missnöje inte existerar på arbetsplatsen. (Rollinson, 2008 s. 206)

2.4.2 Motivationsfaktorer – arbetet i sig självt

Motivationsfaktorer är de som berör själva arbetsinnehållet. Till dessa faktorer hör bland andra framgång, arbetet i sig själv, erkännande för arbetsprestationer, ansvar, uppskattning, möjligheter att framskrida i karriären och personlig utveckling. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 353) Dessa faktorer medför glädje, framtida inspirerande utmaningar, tillfredsställelse och motivation samt en känsla av uppskattning. Motivationsfaktorerna avgör om människan kommer att sträva efter en god arbetsprestation eller inte. Om dessa faktorer inte existerar kan det resultera i att den anställde endast utför en mekanisk prestation, i värsta fall endast det nödvändigaste som måste göras. (Viitala, 2002 s. 156) Om dessa faktorer däremot inte uppnås orsakar de inte missnöje. (Rollinson, 2008 s. 206) Så länge hygienfaktorerna är dugliga orsakar detta endast en känsla av avsaknad otillfredsställelse, dvs. ett neutralt tillstånd. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 353)



Figur 2. Herzberg's hygienfaktorer samt motivationsfaktorer. Modifierad av skribenten. 2014

2.5 Vroom's väntevärdesteori

Väntevärdesteorin utgår ifrån att människan alltid försöker med sin aktion minimera skada och att maximera njutning och nytta. (Viitala, 2002 s. 158) Med andra ord betonas individens orientering att uppnå belöningar men samtidigt undvika bestraffningar. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 354)

Vroom betonar vikten av förväntningar framom behov i sin teori. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 355) Vroom hävdar att människans motivation att anstränga sig över det normala beror på tre faktorer: (Dessler, 2011 s. 261)

1. Tro för att målet är möjligt att nå
2. Tro för att det är värt att uppnå målet
3. Tro för att insatsen leder till en belöning. (Viitala, 2002 s. 154)

Belöningar och undvikande av bestraffningar samt andra negativa följder motiverar människan. Omgivningen kan alltså påverka på motivationen med hjälp av de belöningar som erbjuds. Arbetsprestationen blir då en påföljd av värdet av målet (belöningen) samt sannolikheten för att prestationen leder till målet. Om målet anses oviktigt eller för ansträngande för att uppnås minskar motivationen drastiskt. (Alvesson & Sveningsson, 2012 s. 355) För att en anställd skall anstränga sig mera än normalt måste alltså denne tro att det är möjligt att nå målet, att ansträngningen är värd målet och slutligen måste slutmålet eller belöningen ha en viktigt personlig betydelse för den anställde. (Dessler, 2011 s. 462)

2.6 McClelland's prestationssteori

David McClelland har byggt sin teori på lärdomar från Maslow's behovshierarki. Prestationsteorin går ut på att alla människor har tre grundbehov; behov av prestationer, behov av kontakt/samhörighet och behov av makt. Behov är från tidigare inlärd och är oberoende av kön, ålder och kultur men med hjälp av träning kan man ändra på dem. (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012 s. 107) Beroende på vilket av dessa det dominerande behovet är har människor olika karaktärsdrag och är olika till sättet. Enligt McClelland

är det dominerande behovet dock beroende av kultur och tidigare livserfarenheter hos individen.

Dessa karaktärsdrag kan man se hos individer med de olika dominerande behoven:

<i>Prestation</i>	Gillar att arbeta individuellt Gillar att få mycket feedback om framsteg och prestationer Har ett stort behov att lägga fram och uppnå utmanande mål
<i>Samhörighet</i>	Vill höra till en grupp/gemenskap Vill vara omtyckt och går med på det som gruppen bestämmer Föredrar samarbete framom tävlande
<i>Makt</i>	Gillar att vinna argument Njuter av tävlingar och vinnande Njuter av status och uppmärksamhet

McClelland's teori är väldigt användbar i praktiken. Genom att identifiera de olika personligheterna och de dominerande behoven hos de anställda kan det underlätta förmanen i målsättningen, på vilket sätt feedback ges och hur man motiverar och belönar de olika personligheterna. (Mindtools 2015)

2.7 Ledarens inverkan

Att motivera hör till en av förmannens uppgifter. Det kan dock diskuteras huruvida det är en förmans viktigaste uppgift: att som vuxen människa försöka motivera andra vuxna människor. Förmannen kan dock med sin egen insats och prestation påverka motivationen, antingen positivt eller negativt. Denne kan uppmuntra och inspirera eller sänka de anställdas arbetsmotivation. (Kangas, 2000 s. 32) Förrän förmannen kan motivera sina anställda måste denne dock själv vara motiverad. Att själv föregå med gott exempel, är den bästa motivationsfaktorn. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996 s. 108)

Enligt undersökningar vantrivs många på sin arbetsplats då många upplever förändringar som skrämmande och för att förmännen saknar kunskaper i hur man leder och motiverar de anställda. Som de största problemen upplevs brådskan på arbetsplatsen, brist på feedback, obetydlig belöning, orättvis behandling och en dålig arbetsorganisation. (Jout-

senkunnas & Heikurainen, 1996 s. 95) Det som däremot ansågs som mest motiverande och det som får den anställde att stanna kvar på arbetsplatsen, enligt en undersökning gjord av Capital Incentives and Motivation, var rättvis behandling och förhållandet mellan kollegerna. (Rollinson, 2008 s. 237)

Man kan inte tvinga någon att bli motiverad men med olika metoder kan man tillfälligt uppmuntra någon till att jobba. För att förmannen skall kunna motivera måste man även ha godkännande från den anställde, då motivation alltid uppstår inifrån. (Järvinen, 1999 s. 19) Genuin arbetsmotivation uppnår man ändå endast genom en konstant, målmedveten och tidskrävande insats av förmannen. I slutändan är det dock lönsamt eftersom en anställd som trivs med sitt jobb är en förutsättning för ett framgångsrikt företag. (Joutsenkunnas & Haikurainen, 1996 s. 109)

2.8 Utvecklingssamtal och feedback

Oftast känner den anställde att feedback har en stor inverkan på produktiviteten och välmåendet i arbetslivet. Förmannen kan påverka de anställdas aktivitet genom att ge klar, tydlig och faktabaserad feedback på ett vänligt och målmedvetet sätt. Människor har en tendens att göra sådant som poängteras och observeras, vilket har en direkt anknytning till aktiviteten. (Joutsenkunnas & Haikurainen, 1996 s. 170) Feedback kan även ha en direkt anknytning till en persons självkänsla och självförtroende. En central utgångspunkt för ett bra självförtroende är direkt kopplat till feedback man får av andra. Personer med svagt självförtroende kan utvecklas och byggas upp via positiv feedback fått för framgångsrika prestationer. Ett bra självförtroende är nyckeln till bra arbetsprestationer. (Järvinen 1999 s. 26-29)

Det har gjorts mängder med studier angående feedback och resultaten har visat att de anställda vill ha mera personlig feedback och att feedback som ges direkt är effektivare än senare given. (Joutsenkunnas & Haikurainen 1996 s. 170) Både positiv och negativ feedback är viktigt. Konstruktiv kritik kan uppmuntra den anställde att ta itu med sina arbetsuppgifter och att utveckla sina förmågor. Det viktigaste är på hurdant sätt man framför kritiken. Ett stort problem är dock att många ogärna ger kritik eftersom man är rädd för hur det tas emot och lämnar det då hellre osagt. (Hagemann, 1991 s. 66, 83)

*Naturen har givit oss en mun och två öron, vilket betyder att man
bör lyssna dubbelt så mycket som man talar.*

- Zenon från Kition

Att lyssna på andra är ett sätt att visa respekt. För att kommunicera är det viktigt att den som talar uttrycker sig tydligt och att mottagaren lyssnar. (Hagemann, 1991 s. 105) Utvecklingssamtal är något som borde ske minst en gång om året mellan förmannen och den anställde för att man skall uppnå optimala resultat. Det som är ett utvecklingssamtal för den anställde är samtidigt ett informationssamtal för ledaren där denne får reda på vad den enskilde anställda har för åsikter och tankar. (De Klerk, 1990 s. 315-316) Att vara en ledare betyder inte att ledaren pratar och de anställda lyssnar och följer, det är ett samspel som skall fungera från båda sidorna. (Rollinson, 2008 s. 354) Det är viktigt att förmannen och de anställda är på det klara med vad de har för förväntningar och ambitioner för att samspelet skall fungera. (De Klerk, 1990 s. 315-316) Studier har visat att i kulturer och samhällen där de anställda och ledaren har en närmare och personligare kontakt sker mindre olyckor och att kvaliteten på arbetet är bättre. I många fall kunde man förebygga skador innan de sker om ledningen skulle vara medvetna om problemen, men i de samhällen där ledaren och den anställde inte diskuterar sinsemellan är det nästan omöjligt att detta skulle vara realistiskt. (Hagemann, 1991 s. 66)

3 BELÖNING

Som belöning räknas allting som medför en positiv bekräftelse och uppmärksamhet. (De Klerk, 1990 s. 275-276) Belöning som ett begrepp är väldigt brett och mångsidigt där både materiella (lön och förmåner) och immateriella (främst sociala) ting ingår. I allmänhet går belöning ut på att ledningen och förmännen belönar sina anställda, de som är i rangordning under dem. I princip borde inverkan på belöningen ha att göra med hurdan arbetet personen i fråga gör och hur denne klarar av uppgifterna. Kort sagt ger den anställde sina idéer, sitt kunnande och sin insats i ersättning för en tillräcklig materiell eller immateriell belöning. (Viitala, 2002 s. 269)

3.1 Syfte med belöning

Det finns många faktorer som inverkar på hur effektivt och hur ofta man kan belöna sina anställda, men för personalens motivation är belöning ett diskret och ömtåligt sätt för att uppnå goda arbetsprestationer. (Kauhanen, 1997 s. 87) Det finns sällan risk att belöning sker för ofta inom företag. Det hör till förmannens uppgift att undersöka om denne kan visa uppskattning och ge belöningar till personalen vilket dock förutsätter att förmannen lägger märke till prestationer som är värda berömmelse. Ledarens självupptagenhet kan orsaka att medarbetarnas insatser inte märks och att belöning inte ges. (De Klerk, 1990 s. 277)

Hur belöna rätt?

Ett av de viktigaste och mest kritiska element med belöning är att veta hur och hur ofta man skall belöna för att uppnå maximala resultat och ha störst effekt hos den anställde. Till de största utmaningarna för företagen hör att skapa en sådan arbetsmiljö, sådana arbetsuppgifter och ett sådant belöningsätt att de anställda anser sin egen insats och den ersättning de får från arbetet vara i balans. (Viitala, 2002 s. 269)

Det är viktigt att man endast belönar när det finns orsak till det. Att belöna en viss person för att man har tycke för den eller för att man tycker om att belöna i allmänhet och att man vill bli populär är inte goda grunder för belöning. (De Klerk, 1990 s. 278)

3.2 Sätt att belöna

Belöning anses som något positivt och kan endera vara något immateriellt eller materiellt men förknippas oftast med avlöning, ålders- och meritstyrd utmärkelse, personalfester och semestrar. Man måste förstå belöningsens innebörd och värde för att kunna belöna vid andra sammanhang och på andra sätt. (De Klerk, 1990 s. 275)

Det finns många olika sätt en ledare kan visa sin uppskattning på åt sina anställda. Den enklaste formen av belöning är i muntlig form genom ord då någon gjort något märkbart, tagit initiativ eller mer ansvar än vanligt. (De Klerk, 1990 s.275)

3.2.1 Materiella belöningsätt

Oftast delas belöning in i två olika kategorier, materiella och immateriella. Materiella belöningar kan ytterligare delas in i två olika kategorier, direkta och indirekta. Till de indirekta materiella belöningarna hör olika slag av förmåner, antingen lagstadgade eller frivilliga. Till lagstadgade förmåner hör pension, sjuk- och arbetsförsäkring samt arbetslöshetspenning. Frivilliga förmåner kan bl.a. vara reseförsäkringar, bil-, bostads- och telefonförmåner. (Kauhanen, 1997 s. 91)

Till direkta belöningsformer hör naturligtvis grundlönen men även andra belöningar med ekonomiskt värde, exempelvis presentkort, fysiska saker och kontanter. Betydelsen av ekonomisk belöning betjänar många olika syften, bland annat håller det kvar goda arbetstagare och lockar till sig nya potentiella, ökar produktivitet samt medför konkurrensfördelar. (Kauhanen, 1997 s. 91)

3.2.2 Immateriella belöningsätt

Immateriella belöningar handlar främst om belöningar som förknippas med sociala kontakter och arbetskarriären. Dessa belöningar stiger oftast i betydelse ju högre lönen är. Det betyder att då inkomstnivån stiger, sjunker betydelsen av lönen och betydelsen av andra faktorer stiger. Med sociala belöningar menas statussymboler, tack och annan bekräftelse, nöjdhet med arbetsuppgifter och sociala kontakter. Belöningsätt inom arbetskarriären förknippas med tillförlitelse av arbetets kontinuitet, möjlighet för att utveckla sig själv och för att öka inkomsterna samt karriärens flexibilitet. (Kauhanen, 1997 s. 111-115)

3.2.3 Utbildning som belöning

Utbildning har en positiv inverkan på gemenskapen och ökar självförtroendet hos den anställde. Utbildning innebär en avkoppling från arbetet under arbetstid och en chans att öka sin kompetens vilket kan leda till att man kan gå vidare och stiga i sin karriär. Utbildning är ett mycket effektivt medel för att öka de anställdas engagemang och intresse och det borde således inte handla om huruvida de anställda ska gå på kurs utan hur ofta detta borde ske. Sociala och yrkesmässiga kontakter befrämjas bland likasinnade där

nya idéer skapas och förmedlas vilka kan direkt eller indirekt gynna verksamheten hos företaget. (De Klerk, 1990 s. 274)

3.3 Lön som motivationskälla

Med hjälp av lönen kan många behov tillfredsställas. Med lönen uppfylls förutom grundbehoven och ekonomin även behoven av makt och uppskattning. Lönen kan dock inte tillfredsställa behoven av självuppskattning och samhörighet, då man oftast inte kan köpa vänner eller kärlek. Lönens betydelse varierar dock eftersom den tillfredsställer vissa behov bättre än andra. Oftast handlar det om människans livskurva, dvs. i vilket livsskede man är och hur stor inverkan pengar har på ens livssituation. När belöningen i form av grundlönen bygger på arbetets värde och krav är det lätt för organisationen att locka till sig, motivera och hålla kvar sina medarbetare. (Kauhanen, 1997 s. 91-93) Traditionellt har man alltid ansett att människan jobbar för att försörja sig själv men då arbetets innehåll är väldigt fattigt eller jobbet fysiskt väldigt tungt ökar även lönens betydelse. (Viitala, 2002 s. 287)

3.4 Rivalitet och avundsjuka

Det finns alltid risker med belöning i stora arbetsgrupper då avundsjuka och rivalitet lätt kan uppstå bland de anställda. Risken för rivalitet beror helt på när och hur belöningen sker. Om belöningen är faktabaserad och på så vis uppriktig torde ingen anklaga förmannen för att vara orättvis. Det är dock viktigt att framsteg beröms individuellt och att de inte jämförs medarbetarna emellan. Oftast orsakas inte rivalitet genom att någon annan blir favoriserad utan känslan av att man själv blir diskriminerad. (De Klerk, 1990 s. 278)

4 METODBESKRIVNING

Metod är ett hjälpmedel genom vilket man kan lösa problem och få fram ny kunskap. Det är ett verktyg för att uppnå de målsättningar man har i sin undersökning. Metodlära gör grunden för frågor som rör vem, vad, hur och varför. Det är endast ett redskap och ger således inga direkta svar på frågorna, den är nödvändig men inte en tillräcklig förut-

sättning för att de resultat man når ger en bättre och sannare tolkning om undersökningen. (Holme & Solvang, 1991 s. 11-12)

Det finns två olika slag av metoder man brukar åtskilja, kvantitativa och kvalitativa metoder. Den största skillnaden mellan dessa är sätten man tolkar siffror och statistik. (Bryman & Bell, 2005 s. 39-41) Trots att de är väldigt olika är det svårt att säga vilken som är bättre eller sämre. För att uppnå ultimata resultat torde man kombinera dessa två metoder, dvs. använda sig av metodtriangulering. Den kvantitativa metoden beskriver kvaliteten i siffror och den kvalitativa kvantiteten i ord. (Olsson & Sörensen, 2007 s. 36)

Kvantitativ forskning betonar synsättet mellan teori och praktisk forskning på ett deduktivt sätt där man betonar prövningen av teorin. (Bryman & Bell, 2005 s. 40). Frågeställningarna utgår från teorin och specificeras via hypoteser. I den kvantitativa forskningsmetoden arbetar man med strukturerade frågor som har bearbetats i förväg. (Olsson & Sörensen, 2007 s. 36) Den kvantitativa metoden har man hämtat från naturvetenskapen, framförallt gällande positivismen. Den kvantitativa metoden bygger på ett ideal om en objektiv vetenskap eftersom man oftast anser att det som kan beskrivas med siffror uppfattas som objektivt. (Holme & Solvang, 1991 s. 155) I en kvantitativ forskning skall forskaren inte själv vara delaktiv i undersökningen utan hålla sig på avstånd och vara objektiv samt neutral. Den kvantitativa forskningen användes oftast då det rör sig om ett stort antal individer med ett begränsat antal variabler. (Olsson & Sörensen, 2007 s. 36)

4.1 Val av metod

För att få fram det mest användbara materialet för undersökningen har jag valt att använda mig av en kvantitativ metod med en nätenkät som utgångspunkt. Eftersom jag personligen arbetar för företaget är jag orolig över att inte få tillräckligt ärliga svar med en kvalitativ undersökning och personliga intervjuer. En viss del av frågorna handlar trots allt om arbetsplatsen och ledarna i företaget. För att få så många respondenter som möjligt och för att få det tidsmässigt för att passa för både mig och respondenterna är den kvantitativa metoden och en nätenkät mest lämpligt. Dels har respondenterna haft tid att svara på frågorna i lugn och ro, dels har anonymiteten antagligen påverkat sva-rens ärlighet.

4.2 Frågeguide

Den teoretiska delen av arbetet låg som grund för frågeguiden som omfattar 38 frågor. Frågorna är indelade i tre kategorier; bakgrundsfrågor (4 frågor) arbetsmotivation (19 frågor) och belöning (15 frågor). I arbetsmotivationsdelen tas även belöning indirekt upp i några utav frågorna. De flesta frågorna är i form av ikryssningsrutor förutom en arbetsmotivationsfråga där man skall rangordna svarsalternativen och de två sista belöningsfrågorna som är öppna frågor och erbjuder respondenterna att fritt formulera sig. Alla frågor kräver svar. För att göra det så lätt som möjligt att delta i undersökningen konstruerades frågeformuläret med hjälp av datorprogrammet Survey Monkey. Eftersom det är ett krav att alla som arbetar i receptionen ska kunna grunder i det finska språket är frågeformuläret endast gjort på finska.

4.3 Respondenter och genomförande

Respondenterna för undersökningen är alla anställda av företag x och arbetar som receptionister i de olika hotellen inom Helsingfors. Alla anställda receptionister hade möjlighet att svara på nätenkäten, oberoende om de är heltidsanställda eller endast deltidsanställda. Istället för att göra personliga intervjuer bland receptionisterna i ett av hotellen, enligt den ursprungliga planen, valde jag att göra en nätenkät eftersom den kan skickas ut till flera personer och är fullständigt anonym. Eftersom antalet respondenter är större är målet att förhoppningsvis få en mera realistiskt och bredare inblick i motivationen och belöningen som sker inom företaget.

Nätenkäten publicerades den 11.3.2015 och det var möjligt att delta i undersökningen i ungefär två och en halv vecka, fram till den 29.3.2015.

Redan två veckor innan jag publicerade nätenkäten skickade jag en e-post till alla hotell i vilket jag berättade vem jag är och att jag skall skriva mitt examensarbete om motivation och belöning. Jag bad även förmännen från alla hotell att avgöra om de vill att jag skickar ut länken till enkäten skilt till alla receptionister, eller om jag skall skicka den till förmännen som sedan i sin tur informerar receptionisterna hur man deltar i undersökningen.

Samma dag som jag publicerade enkäten skickade jag en ny e-post till alla hotellen där jag en gång till berättade om mig själv, mina studier och om examensarbetet samt att företagets regions chef gett sitt godkännande av genomförandet av undersökningen och om önskemålet att alla receptionister deltar i undersökningen. Efter en och en halv vecka när antalet svar började minska drastiskt skickade jag en tredje e-post till hotellen i vilket jag tackade dem som redan deltagit i undersökningen och vänligen bad de som fortfarande inte hade deltagit att göra det, om de har tid och intresse.

5 RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel kommer resultaten från undersökningen att redovisas. I undersökningen deltog sammanlagt 47 personer men eftersom tio av enkäterna inte var komplett ifyllda och saknade belöningsdelen valde jag att inte alls använda dem i undersökningen. Det slutliga antalet respondenter blev då 37 stycken. Målet var att få 40 svar som motsvarar ungefär 50 % av vad som var högst möjligt.

För att göra resultatet lättförstått och tydligt kommer jag förutom att skriftligt redovisa resultatet även presentera det med hjälp av diagram och figurer. Resultaten kommer att presenteras i samma ordning som teoribasen är skriven. Först presenteras respondenternas bakgrundsfakta följt av arbetsmotivationen och belöningen.

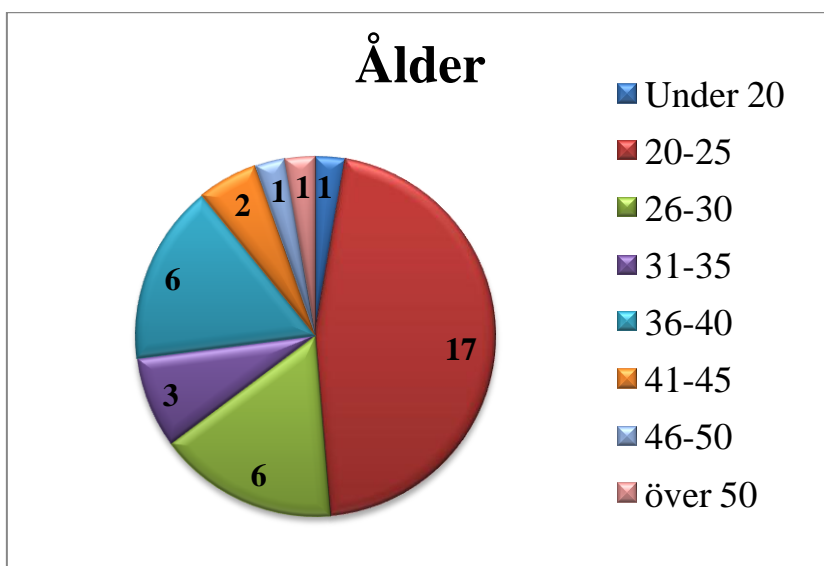
Nätenkäten i sin helhet hittas som en bilaga i slutet av arbetet.

5.1 Bakgrundsfakta

Nätenkäten började med en del som innehöll fyra bakgrundsfrågor. Det är alltid viktigt att ha bakgrundsinformation om personer då man skall tolka beteende och för att få en inblick i hurdana personerna är som har deltagit i undersökningen. Bakgrundsinformationen kommer att vara nödvändig i diskussionen.

Kön och ålder

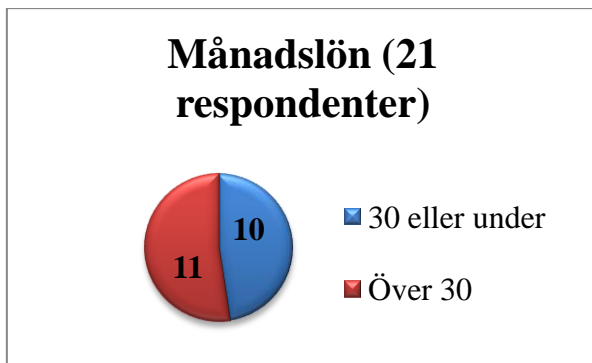
I undersökningen deltog sammanlagt 37 personer varav 31 (83,8%) är kvinnor och 6 (16,2%) är män. Detta tyder indirekt på att branschen, och framförallt detta företag, har i medeltal flera kvinnliga än manliga anställda vid receptionen. Av 37 respondenter är 24 (64,9%) högst 30 år gamla medan 13 (35,1%) är över 30 år gamla.



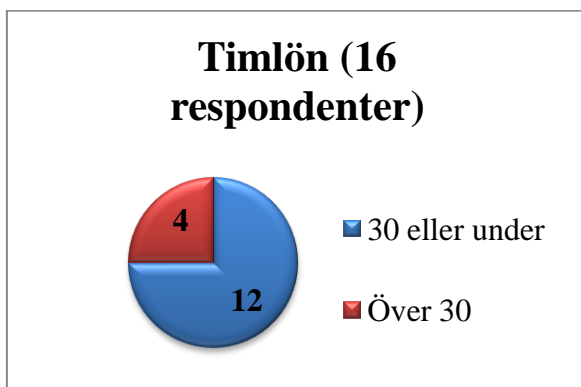
Figur 3. Åldersfördelning bland receptionisterna.

Arbetsförhållande

Av 37 respondenter har 16 (43,2%) timlön medan 21 respondenter har (56,8%) månadslön. Saker som åtskiljer timlön från månadslön är till exempel att de med timlön inte nödvändigtvis behöver vara fastanställda och att de med månadslön har ett fast antal timmar de måste göra inom en viss period. I månadslönen ingår även alla tillägg till exempel söndags- och helgtillägg. Av de 21 som har månadslön är 10 respondenter högst 30 år gamla medan 11 är över 30 år gamla. Av de 16 som har timlön är 12 under 30 år och fyra över 30 år. Månadslönen delar sig ganska jämt i de olika åldergrupperna men det syns tydligt att månadslönen är mera vanlig bland de yngre anställda.



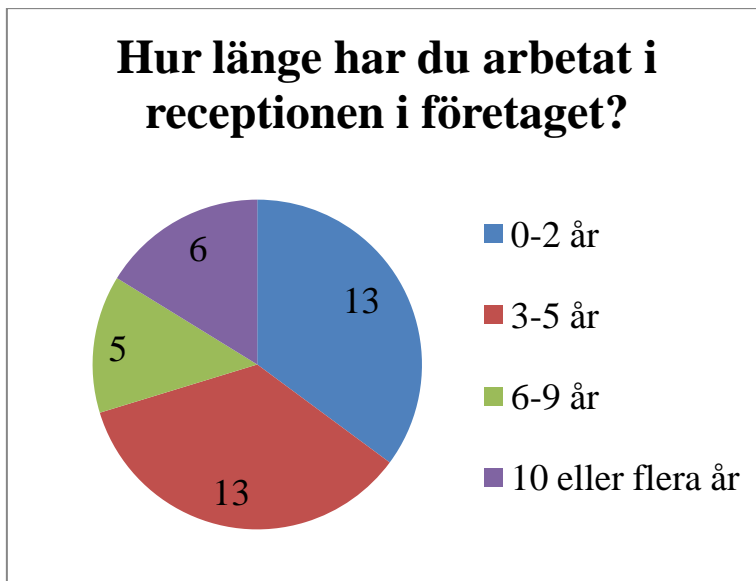
Figur 4. Åldersfördelning bland de som har månadslön.



Figur 5. Åldersfördelning bland de som har timlön.

Hur länge har du arbetat i receptionen i företaget?

Trots att företaget är gammalt har de flesta inte arbetat mera än fem år inom det. Detta kan till viss mån förklaras med att de flesta är under 30 år gamla och på så vis inte haft möjlighet att arbeta längre. Endast 11 respondenter (29,8%) har arbetat längre än 6 år i företaget medan 26 respondenter (70,2%) har max 5 års erfarenhet i företaget. Hela 13 respondenter (35,1%) har max 2 års erfarenhet i företaget. Endast 6 (16,2%) personer har arbetserfarenhet från företaget i mera än 10 år.



Figur 6. Antal år respondenterna har arbetat i receptionen i företaget.

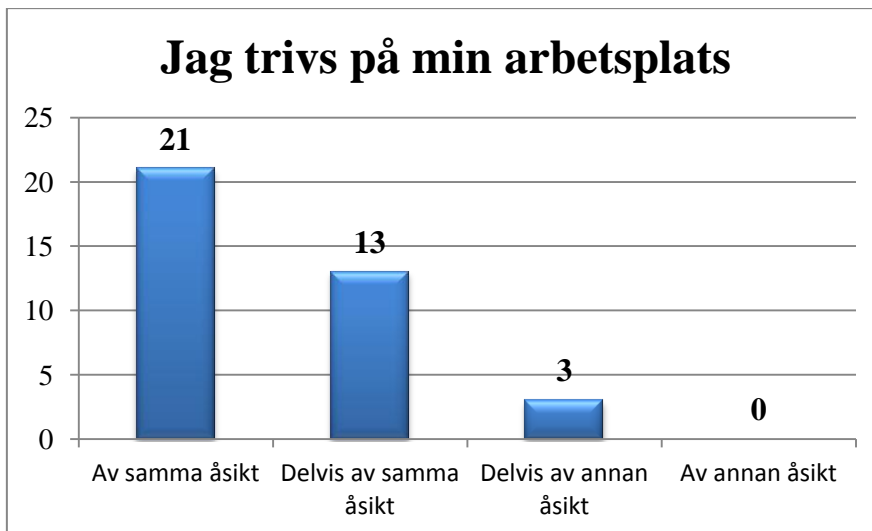
5.2 Arbetsmotivation del 1

I arbetsmotivationsdelen fanns sammanlagt 19 frågor som är indelade i tre olika delar. I två av delarna skall man kryssa i sitt svarsalternativ medan man i en del skall rangordna de olika svarsalternativen enligt vad man tycker påverkar minst och mest sin egen motivation.

I arbetsmotivationens första del skulle man besvara de tio frågorna med ”av samma åsikt”, ”delvis av samma åsikt”, ”delvis av annan åsikt” eller ”av annan åsikt”.

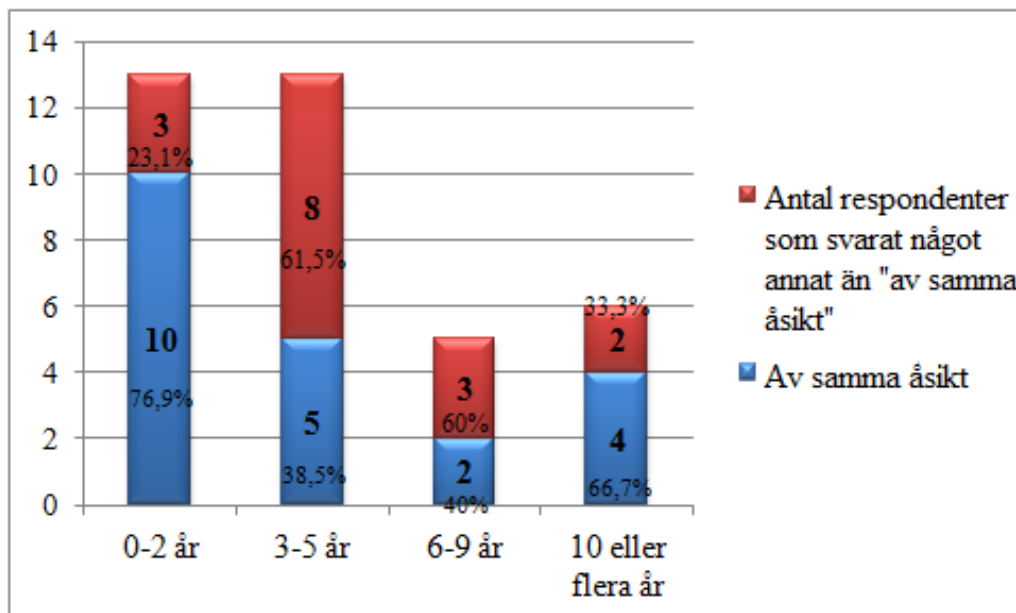
Jag trivs på min arbetsplats

Av 37 respondenter har 21 svarat att de är av samma åsikt, 13 respondenter har svarat att de är delvis av samma åsikt, tre har svarat att de är delvis av annan åsikt medan ingen har svarat att de är av annan åsikt. De tre som trivs sämst på arbetsplatsen är alla kvinnor mellan åldrarna 20-36. Två av dem har timlön och dessa två har även svarat att de inte anser deras arbete vara viktigt för dem (se fråga 5.2.2) och har arbetat i företaget i max fem år.



Figur 7. Hur respondenterna trivs på arbetsplatsen.

Av de 21 respondenter som trivs bäst på arbetsplatsen har tio respondenter arbetat i företaget 0-2 år, fem har arbetat 3-5 år, två har arbetat 6-9 år och fyra har arbetat 10 eller flera år. Procentuellt kan man se att de som trivs bäst på arbetsplatsen är de som har arbetat där kortast tid då 76,9% av dem trivs väldigt bra på arbetsplatsen medan de som har arbetat 3-5 år i företaget har procentuellt minst "av samma åsikt" svar då endast 38,5% av alla dem har angett det.



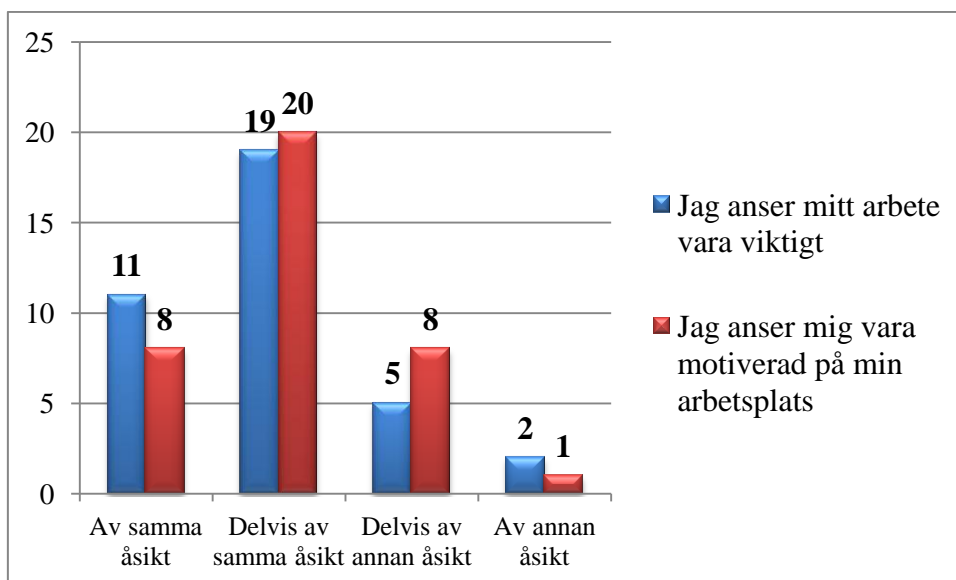
Figur 8. Jämförelse mellan de som har svarat att de trivs på arbetsplatsen och hur länge de har arbetat i företaget.

Jag anser mitt arbete vara viktigt

11 respondenter anser att deras arbete är viktigt för dem medan 19 anser att de är delvis av samma åsikt. De som är delvis av annan åsikt är fem respondenter medan två anser att de är av annan åsikt. (Se figur 9.) Av dessa 11 respondenter som har svarat att de är av samma åsikt har nio svarat att de vill framskrida i karriären och två av dem har svarat att de är delvis av samma åsikt angående den framtida karriären (se fråga 5.2.7).

Jag anser mig vara motiverad på min arbetsplats

En respondent anser att denne är av annan åsikt angående sin motivation. Åtta respondenter anser att de är av samma åsikt. 20 respondenter svarar att de är delvis av samma åsikt medan åtta anser att de är delvis av annan åsikt. Den respondent som har svarat att den är av annan åsikt har arbetat i företaget mellan 3-5 år och har svarat att den trivs på sin arbetsplats men anser att arbetsprestationerna inte uppskattas (se fråga 5.2.5) och att arbetsuppgifterna inte heller är tillräckligt utmanande (se fråga 5.2.4).



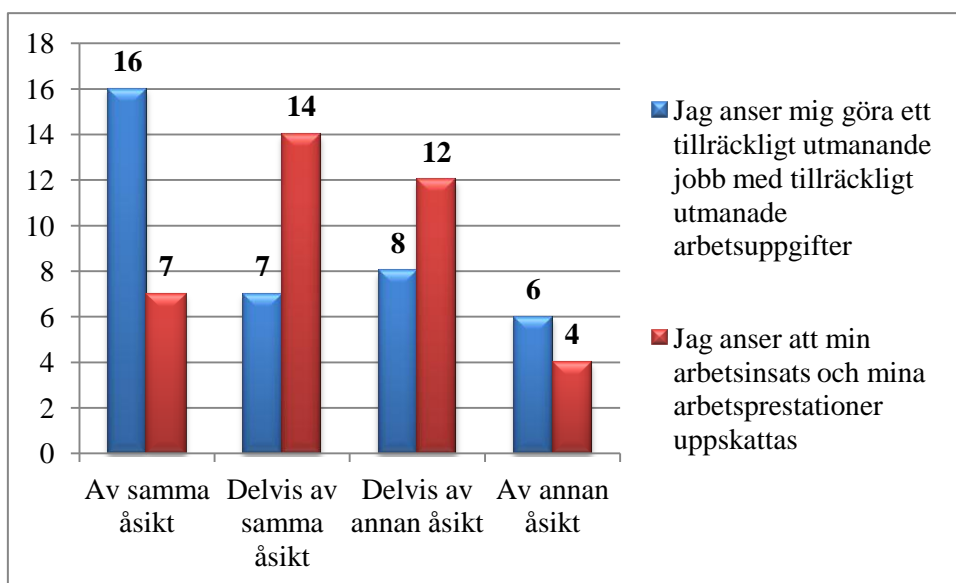
Figur 9. Hurdan motivation är på arbetsplatsen samt hur viktig man anser sin arbetsplats.

Jag anser mig göra ett tillräckligt utmanande jobb med tillräckligt utmanade arbetsuppgifter

Sammanlagt 16 respondenter anser att de är av samma åsikt, de anser sig ha ett utmanande jobb, medan sju är delvis av samma åsikt. De som har svarat att de är delvis av annan åsikt är åtta respondenter och de som inte alls anser sig vara av samma åsikt är sex respondenter. (Se figur 10). Dessa sex respondenter har alla svarat ”ja” på frågan om ansvar och utmaningar påverkar deras motivation (se fråga 5.3.4). De sex respondenterna har även rangordnat (se fråga 5.4.3) arbetsuppgifterna som 1 (tre gånger), 3 (två gånger) och en gång som nummer 5. (1= viktigast, 8=minst viktigt.)

Jag anser att min arbetsinsats och mina arbetsprestationer uppskattas

Av alla 37 respondenter är det endast sju som är av samma åsikt. De som är delvis av samma åsikt är till antalet 14 respondenter medan de som delvis är av annan åsikt är 12 respondenter. De som däremot inte alls stämmer in med detta påstående är fyra respondenter.

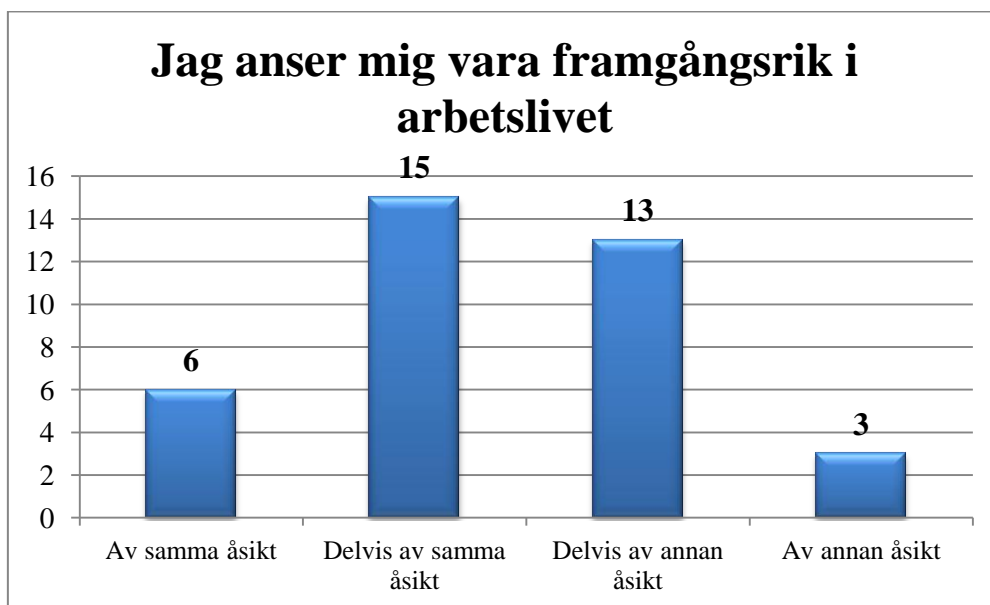


Figur 10. Hur utmanande arbetet anses samt huruvida man anser att man uppskattas på arbetsplatsen.

Jag anser mig vara framgångsrik i arbetslivet

Endast sex respondenter anser sig vara framgångsrika medan 15 respondenter anser sig vara delvis framgångsrika i arbetslivet. De som delvis är av annan åsikt motsvarar 13

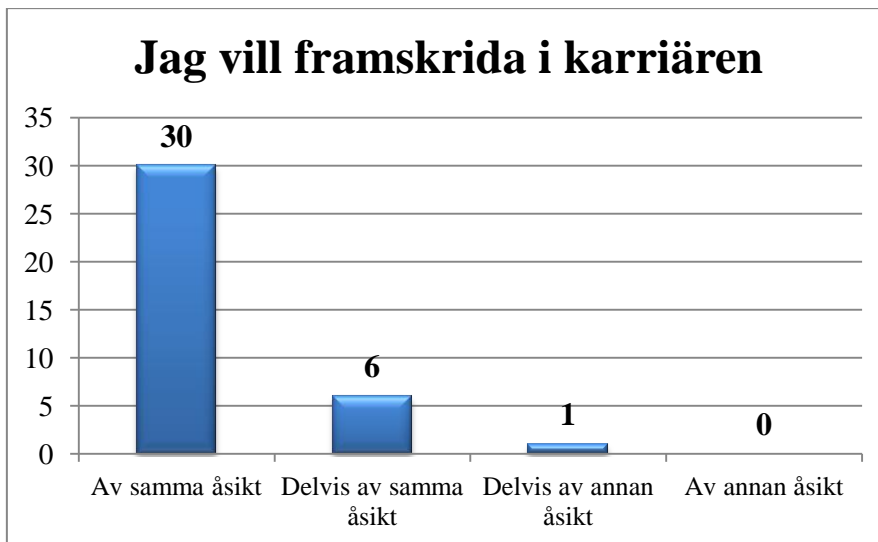
respondenter och de som inte alls anser sig vara framgångsrika är tre respondenter. De som anser sig vara framgångsrika har endera arbetat i företaget 0-2 år (fyra respondenter), 6-9 år (en respondent) eller 10 år eller mera (en respondent) medan alla de tre som inte anser sig vara framgångsrika har en arbetserfarenhet på 0-2 år och är alla högst 30 år gamla.



Figur 11. Hur framgångsrika respondenterna anser sig var.

Jag vill framskrida i karriären

Det påstående som fick flest "av samma åsikt" svar var denna då 30 respondenter, som motsvarar 81,1 %, anser att de vill framskrida och avancera i karriären. Ingen respondent svarade att denne är av annan åsikt, alltså ingen ansåg att de inte skulle vilja framskrida i karriären. De som ansåg sig vara delvis av samma åsikt var sex respondenter medan en var delvis av annan åsikt.



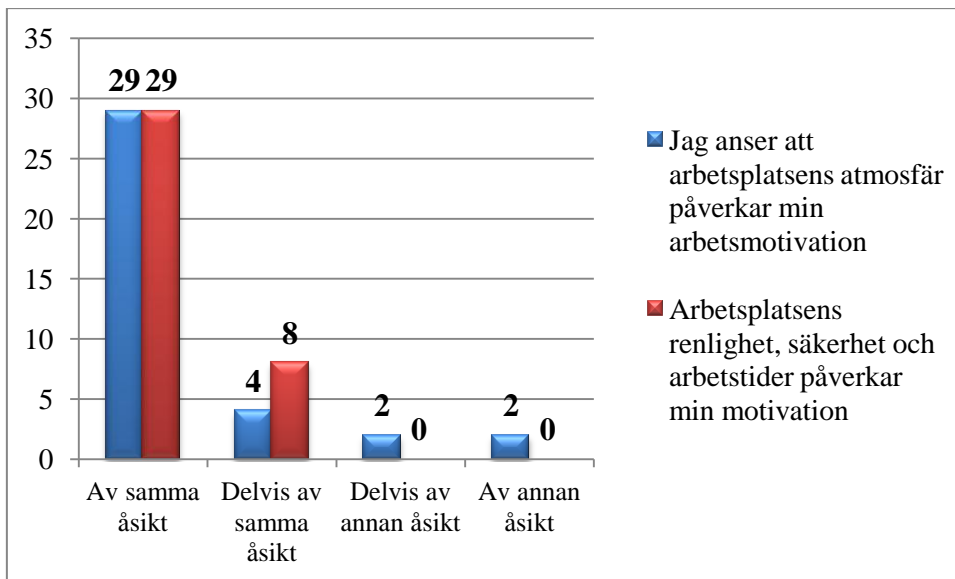
Figur 12. Respondenternas önskan om att framskrida i karriären.

Jag anser att arbetsplatsens atmosfär påverkar min motivation

Detta var ett annat påstående som fick en hög svarsprocent (78,4%) då 29 respondenter ansåg sig vara av samma åsikt. Fyra ansåg sig delvis instämma med påståendet medan två respondenter delvis instämde och två respondenter inte instämde alls med detta påstående. (Se figur 13)

Arbetsplatsens renlighet, säkerhet och arbetstider påverkar min motivation

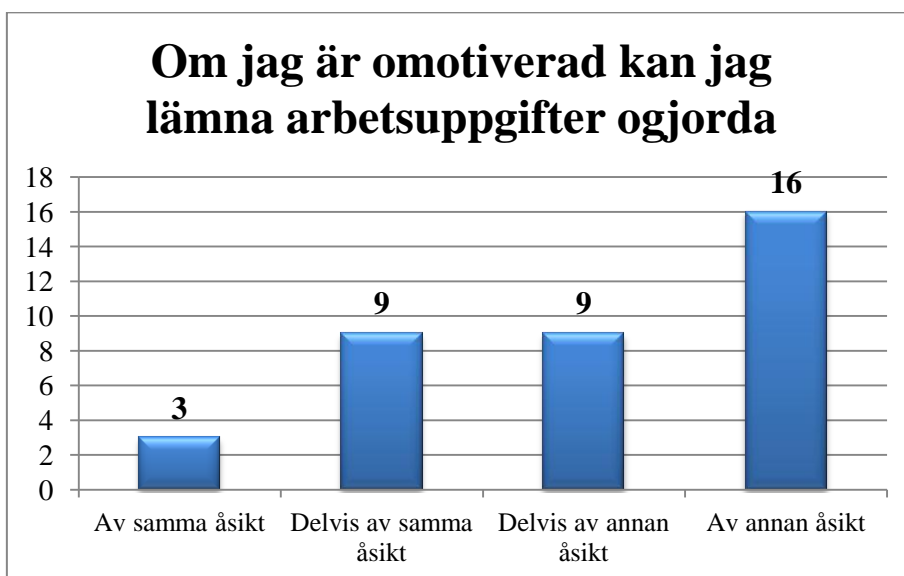
Av 37 respondenter var det 29 som var av samma åsikt gällande detta påstående. Ingen var delvis av annan åsikt och ingen var heller av helt annan åsikt. Åtta respondenter var dock endast delvis av samma åsikt.



Figur 13. Arbetsplatsens atmosfärs samt renlighet, säkerhet och arbetstidernas inverkan på motivationen.

Om jag är omotiverad kan jag lämna arbetsuppgifter ogjorda

Endast tre respondenter ansåg att de vid ett omotiverat tillstånd kan lämna arbetsuppgifter ogjorda. Nio respondenter var delvis av samma åsikt och nio var delvis av annan åsikt. 16 respondenter var ändå av annan åsikt, de lämnar inte uppgifter ogjorda.



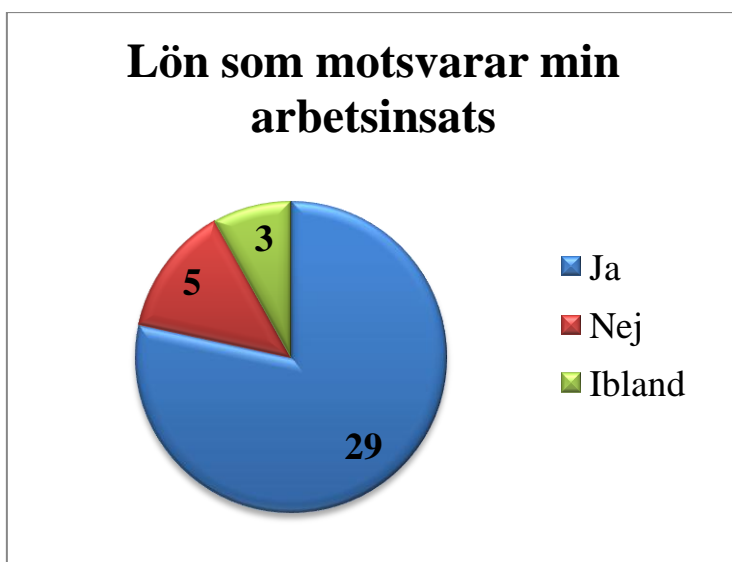
Figur 14. Motivationens inverkan på huruvida arbetsuppgifter lämnas ogjorda.

5.3 Arbetsmotivation del 2

I arbetsmotivationens del två var rubriken ”inverkar dessa faktorer på din motivation”. Det fanns sammanlagt 8 frågor och de skulle besvaras med svaren ja, ibland eller nej.

Lön som motsvarar min arbetsinsats

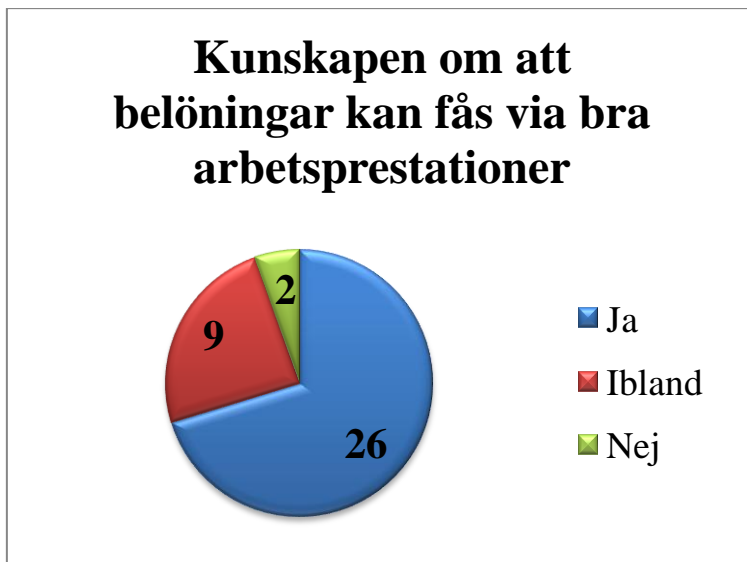
Av alla 37 respondenter ansåg 29 att lönen påverkar deras motivation. Fem respondenter svarade ibland medan tre ansåg att lönen inte påverkar deras motivation på arbetsplatsen.



Figur 15. Synpunkten på lörens inverkan på motivationen.

Kunskapen om att belöningar kommer fås via bra arbetsprestationer

Belöningen påverkar minst alla respondenter då först antal respondenter svarade ja på denna fråga. Endast 26 respondenter ansåg att belöningar påverkar dem medan nio svarade att belöningar ibland påverkar deras motivation och två respondenter ansåg att belöningar inte påverkar deras motivation alls.



Figur 16. Synpunkten på belöningars inverkan på motivationen.

Känslan att jag gör ett jobb som jag tycker om

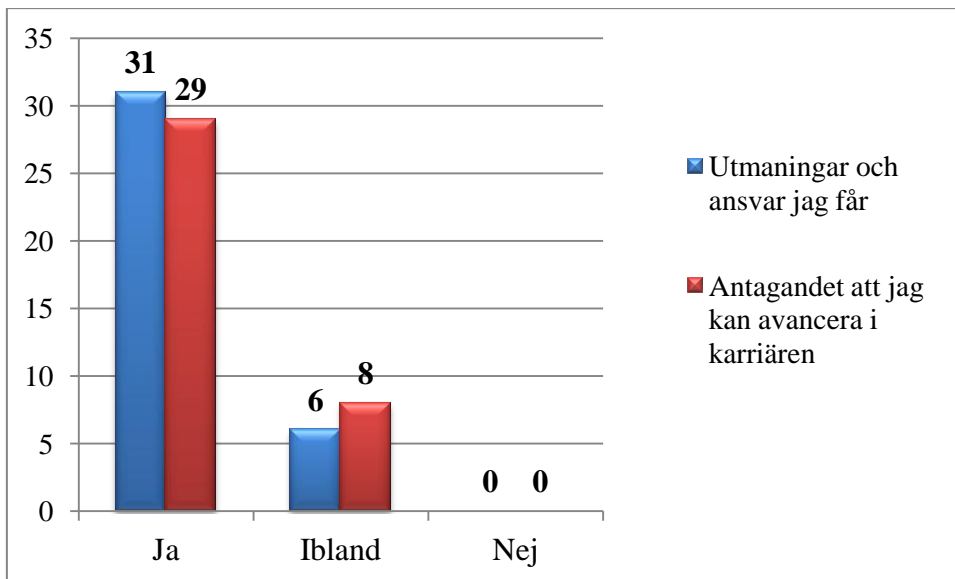
Alla 37 respondenter, alltså 100 %, ansåg att den största motivationshöjaren är att de tycker om sin arbetsplats och sitt jobb. Att tycka om det man gör är alltså allra viktigast för respondenterna.

Utmaningar och ansvar jag får

31 respondenter svarade ja på frågan medan sex svarade ibland. Ingen respondent var av åsikten att utmaningar och ansvar inte påverkar deras motivation. (Se figur 17)

Antagandet att jag kan avancera i karriären

Av 37 respondenter ansåg 29 att möjligheten till att avancera i karriären påverkar deras motivation i arbetet. Ingen svarade ingen att det inte påverkar dem medan åtta respondenter svarade att endast ibland påverkar det deras motivation.



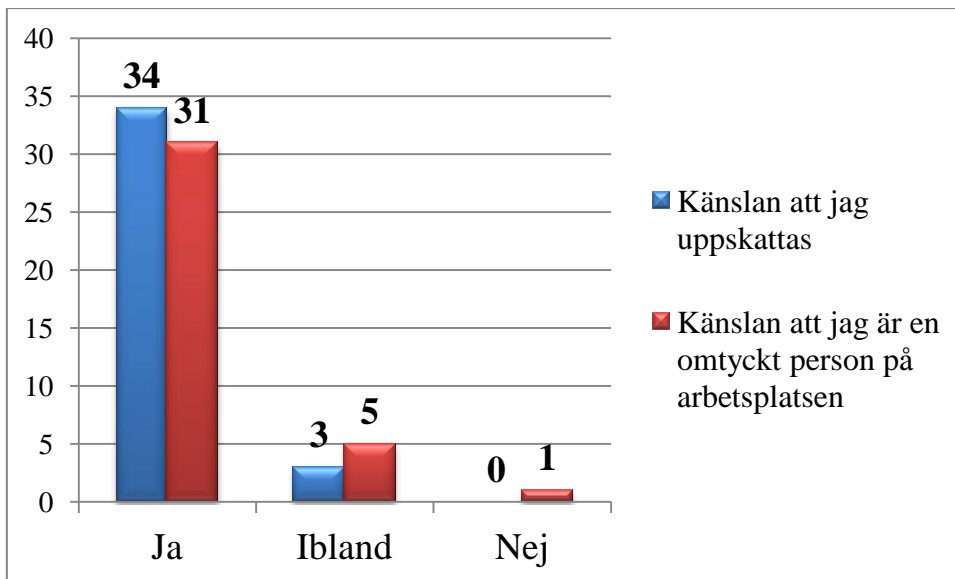
Figur 17. Synpunkten på hur utmaningar och antagandet om möjligheter till avancering i karriären påverkar motivationen.

Känslan att jag uppskattas

34 respondenter var av den åsikten att en känsla av uppskattning definitivt påverkar deras motivation. Ingen var av den åsikten att det inte påverkar men tre respondenter ansåg att det ibland påverkar. (Se figur 18)

Känslan att jag är en omtyckt person på arbetsplatsen

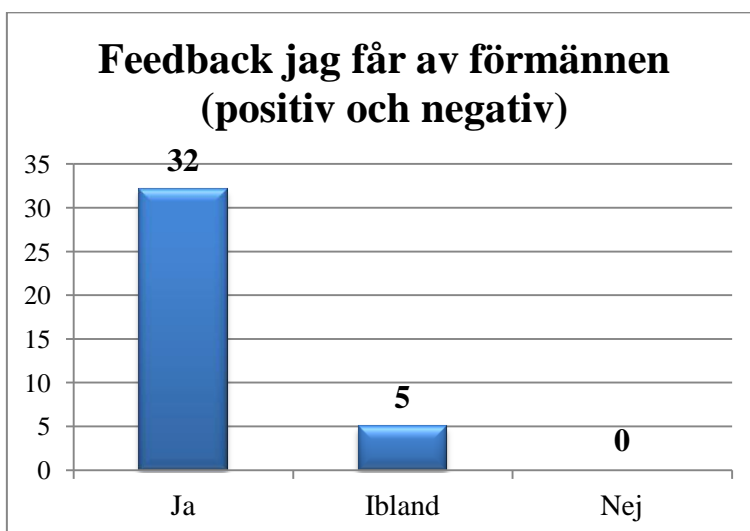
En respondent ansåg att detta påstående inte stämmer in. Av de kvarstående 36 respondenterna svarade 31 ”ja” och fem ”ibland”. De sex respondenter som svarade ”ibland” och ”nej” har rangordnat (se fråga 5.4.2) arbetskollegerna på följande vis; en gång nummer 8, två gånger nummer 5, två gånger nummer 3 och en gång nummer 2, alltså som relativt viktiga. (1=viktigast, 8= minst viktigt)



Figur 18. Synpunkten på hur känslor av uppskattning och att man är en omtyckt person påverkar motivationen.

Feedback jag får av förmännen (positiv och negativ)

Ingen av respondenterna tyckte att feedback inte påverkar dem medan 32 respondenter ansåg att feedback definitivt påverkar deras motivation. Sedan fanns det även fem respondenter som svarade att feedback ibland påverkar deras motivation.



Figur 19. Synpunkten på hur feedback påverkar motivationen.

5.4 Arbetsmotivation del 3

I den tredje delen skulle respondenterna rangordna svarsalternativen från 1-8 beroende på hur viktiga de ansågs och hur de påverkar deras trivsel/motivation på arbetsplatsen. Nummer 1 motsvarade viktigast och nummer 8 motsvarade minst viktigt.

Lönen

Lönen rangordnades flest gånger som nummer 1 då 11 (29,7%) respondenter ansåg lönen som viktigast. Lönen rangordnades fem gånger som nummer 2, sex gånger som nummer 3 och även sex gånger som nummer 4. Detta betyder att 75,7% av respondenterna rangordnade lönen någonstans mellan 1-4 (Se figur 20). De andra 24,3% respondenterna rangordnade lönen mellan 5-8. Specifikt tre gånger som nummer 5 och 6, två gånger som nummer 7 och endast en respondent rangordnade lönen som nummer 8, alltså minst viktigt (Se figur 21).

Arbetskollegerna

Av 37 respondenter ansåg åtta (21,6%) att arbetskollegerna är viktigast, alltså rangordnade de arbetskollegerna som nummer 1 medan tio respondenter rangordnade arbetskollegerna som nummer 2. Tre respondenter rangordnade arbetskollegerna som nummer 3 och sex respondenter som nummer 4. 73 % utav alla respondenter rangordnade arbetskollegerna mellan 1-4 (se figur 20). Fem respondenter rangordnade arbetskollegerna som nummer 5, två som nummer 6, två som nummer 7 och igen endast en som nummer 8 (se figur 21).

Arbetsuppgifterna

Arbetsuppgifterna fick som andra, efter lönen, flest rangordningar nummer 1 då tio (27,0%) respondenter valde det alternativet. Sex respondenter rangordnade arbetsuppgifterna som nummer 2, sju som nummer 3 och tre som nummer 4. Det betyder att 70,3% rangordnade arbetsuppgifterna mellan 1-4 (se figur 20). Nummer 5 gav fyra respondenter, nummer 6 gav tre respondenter, nummer 7 gav två respondenter och slutligen gav två respondenter gav nummer 8 (se figur 21).

Arbetstiderna

Endast en respondent ansåg att arbetstiderna är viktigast medan nio respondenter rangordnade arbetstiderna som nummer 2 och 3 samt sex respondenter svarade nummer 4 (se figur 20). Ingen ansåg att arbetstiderna motsvarar nummer 8 men sex respondenter rangordnade arbetstiderna som nummer 7. Fyra respondenter rangordnade arbetstiderna som nummer 5 och två respondenter som nummer 6 (se figur 21).

Ledningen

Tre respondenter rangordnade ledningen som nummer 1, 2 och 3. Fem gånger rangordnades ledningen som nummer 4 (se figur 20). Åtta respondenter rangordnade ledningen som nummer 8 och sju respondenter som nummer 7 medan fyra respondenter rangordnade ledningen som nummer 5 och 6 (se figur 21).

Utvecklingsmöjligheter

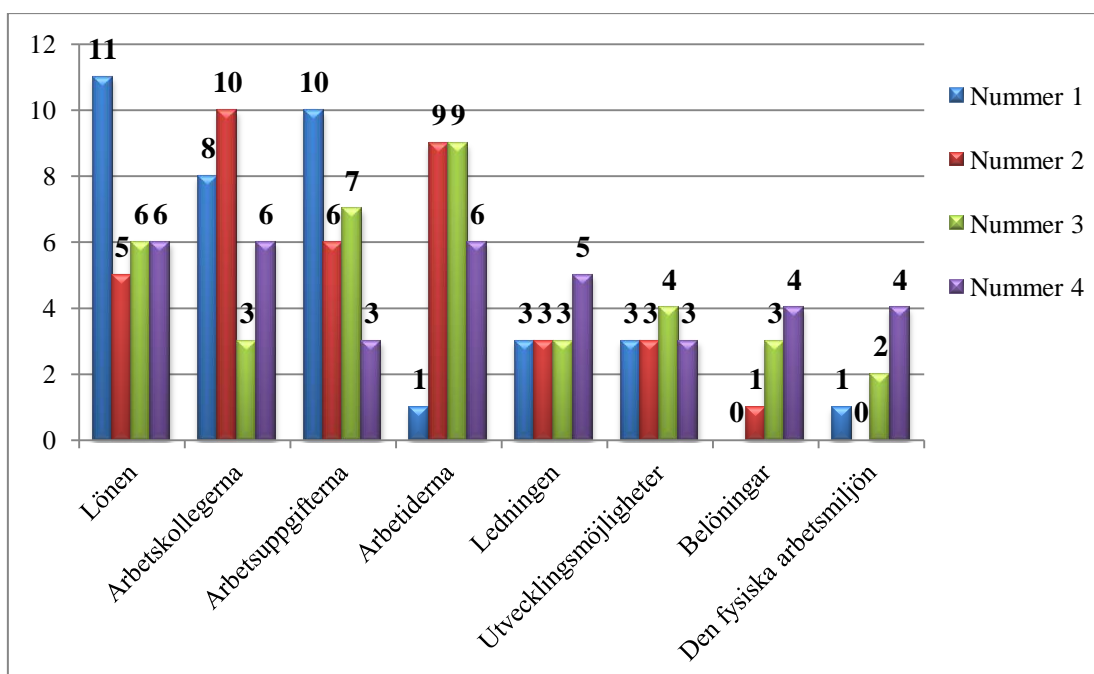
Utvecklingsmöjligheter har tre respondenter rangordnat som nummer 1, nummer 2 och som nummer 4 medan fyra respondenter har rangordnat utvecklingsmöjligheter som nummer 3 (se figur 20). Nio respondenter har rangordnat utvecklingsmöjligheter som nummer 5, åtta som nummer 6, fem som nummer 7 och två som minst viktigt, alltså nummer 8 (se figur 21).

Belöningar

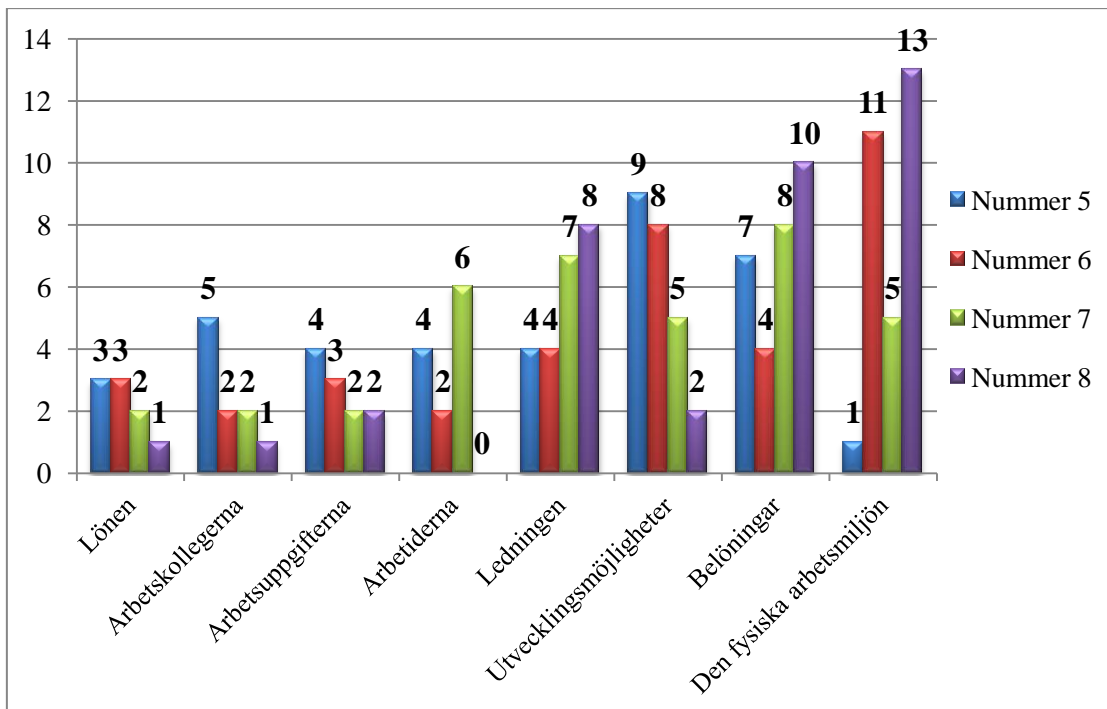
Inte en enda respondent ansåg att belöningar är viktigast, därmed fick belöningar ingen nummer 1. Endast en respondent har rangordnat belöningar som nummer 2. Däremot har tio respondenter rangordnat belöningar som nummer 8 som är näst flest efter den fysiska arbetsomgivningen och åtta respondenter har rangordnat den som nummer 7. De som rangordnat belöningar som endera 7 eller 8 motsvarar 48,6% av alla respondenter. Tre respondenter har rangordnat belöningar som nummer 3, fyra respondenter som nummer 4, sju respondenter som nummer 5 och fyra respondenter har rangordnat belöningar som nummer 6 (se figurerna 20 & 21).

Den fysiska arbetsomgivningen

Den fysiska arbetsomgivningen ansågs av flest respondenter som minst viktig då 13 (35,1%) rangordnade den som nummer 8 och endast en som nummer 1. Svartalernativen där emellan var: ingen rangordnade den som nummer 2, två rangordnade den som nummer 3 och fyra som nummer 4. En respondent rangordnade den fysiska arbetsomgivningen som nummer 5 medan 11 respondenter rangordnade den som nummer 6 och fem respondenter gav nummer 7. De som rangordnat den fysiska arbetsmiljön mellan 5-8 motsvarar 81,1% (se figurerna 20 & 21).



Figur 20. Rangordning utav numrorna 1-4.



Figur 21. Rangordning utav numrorna 5-8.

5.5 Belöning del 1

I belöningsdelen fanns sammanlagt 15 frågor som var indelade i tre olika delar. Frågorna behandlar hurdana belöningar respondenterna tycker är viktiga och om de tycker att de belönas tillräckligt. I den sista delen fanns två öppna frågor i vilken respondenterna fick besvara frågorna med egna ord.

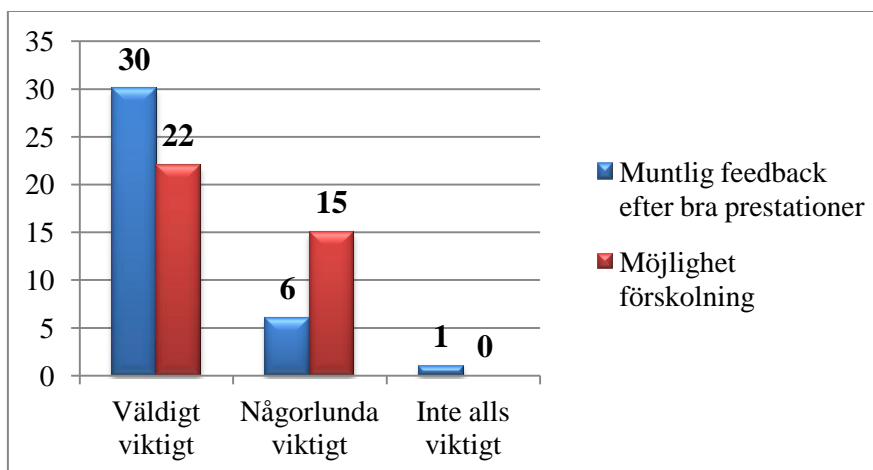
I den första belöningsdelen ingick fem frågor som man skulle besvara med ”väldigt viktigt”, ”någorlunda viktigt” eller ”inte alls viktigt”.

Muntlig feedback efter bra prestationer

30 respondenter svarade att muntlig feedback är väldigt viktigt för dem medan en respondent ansåg att muntlig feedback inte alls är viktigt. Sex respondenter svarade att det är någorlunda viktigt. Av alla påståenden fick muntlig feedback flest ”väldigt viktigt” svar. (Se figur 22)

Möjlighet för skolning

Ingen respondent anser att skolning inte är viktigt medan 15 respondenter anser att det är endast någorlunda viktigt. 22 respondenter anser däremot att skolningsmöjligheter är väldigt viktiga.



Figur 22. Betydelsen av feedback och skolningsmöjligheter.

Materiella belöningar

Tre respondenter tycker inte alls att materiella belöningar, exempelvis presentkort och kontanter, är viktiga. Däremot anser 22 respondenter att de är väldigt viktiga och då kvarstår 12 respondenter som tycker de är någorlunda viktiga (se figur 23). De tre respondenter som inte tycker materiella belöningar är viktiga har rangordnat belöningar (se fråga 5.4.7) 2 gånger som nummer 8 och en gång som nummer 5. De är alla högst 30 år gamla och har alla timlön.

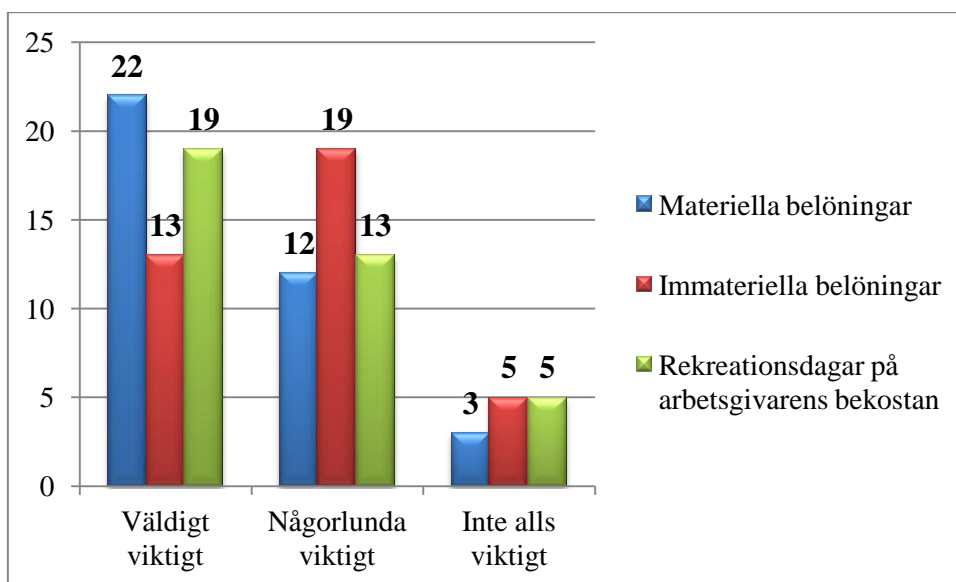
Immateriella belöningar

Totalt fem respondenter tycker inte alls att immateriella belöningar, exempelvis mera ansvar, är viktiga för dem. Endast 13 respondenter tycker att de är väldigt viktiga medan 19 respondenter anser att de är någorlunda viktiga för dem (se figur 23).

Rekreationsdagar som arbetsgivaren bekostar

Fem respondenter anser att rekreationsdagar är onödiga och således inte viktiga för dem. Däremot är 19 respondenter av den åsikten att rekreationsdagar är viktiga medan

13 respondenter har svarat att det är någorlunda viktigt. Av de fem respondenter som svarade nej anser ändå två att arbetsplatsen inte ordnar tillräckligt med rekreationsdagar (se fråga 5.6.7). Dessa fem har rangordnat arbetskollegerna (se fråga 5.4.2) som nummer 2,3,4 och 2 gånger som 5.



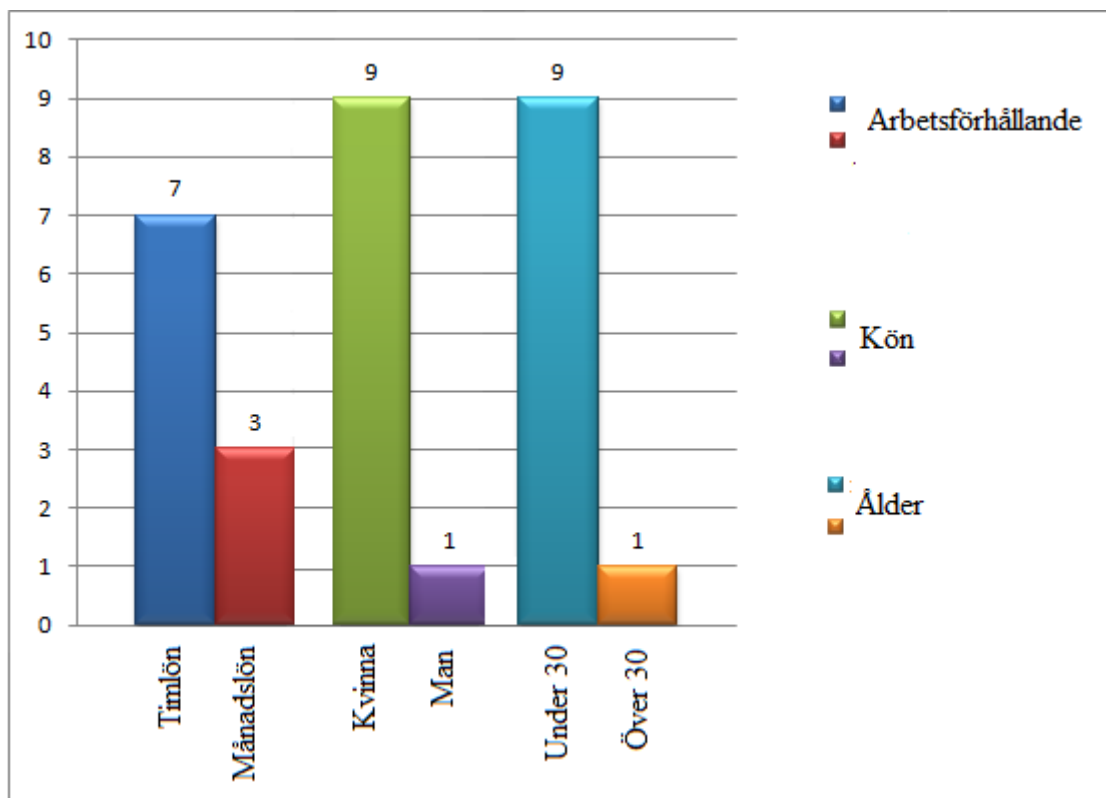
Figur 23. Betydelsen av materiella och immateriella belöningar samt rekreationsdagar.

5.6 Belöning del 2

I belöningens andra del skulle respondenterna besvara frågorna med antingen ”ja” eller ”nej”.

Min lön motsvarar min arbetsinsats

Av 37 respondenter anser 73,0% att deras lön inte motsvarar deras arbetsinsats vilket betyder 27 respondenter. Tio respondenter har svarat ja på frågan. Av de 10 respondenter som svarade ”ja” var nio kvinnor (29 % utav alla kvinnor) och en man (16,7% utav alla män). Tre av dem har månadslön (14,3% av alla med månadslön) och sju har timlön (43,7% av alla med timlön). Nio av respondenterna som svarade ”ja” är högst 30 år, av dem är åtta högst 25 år gamla, medan endast en respondent är över 30 år gammal. Det innebär att de yngre med timlön är i genomsnitt nöjdare med sin lön.



Figur 24. Jämförelse mellan arbetsförhållande, kön och ålder bland de som inte är nöjda med sin lön.

Jag får tillräckligt med feedback av mina förmän

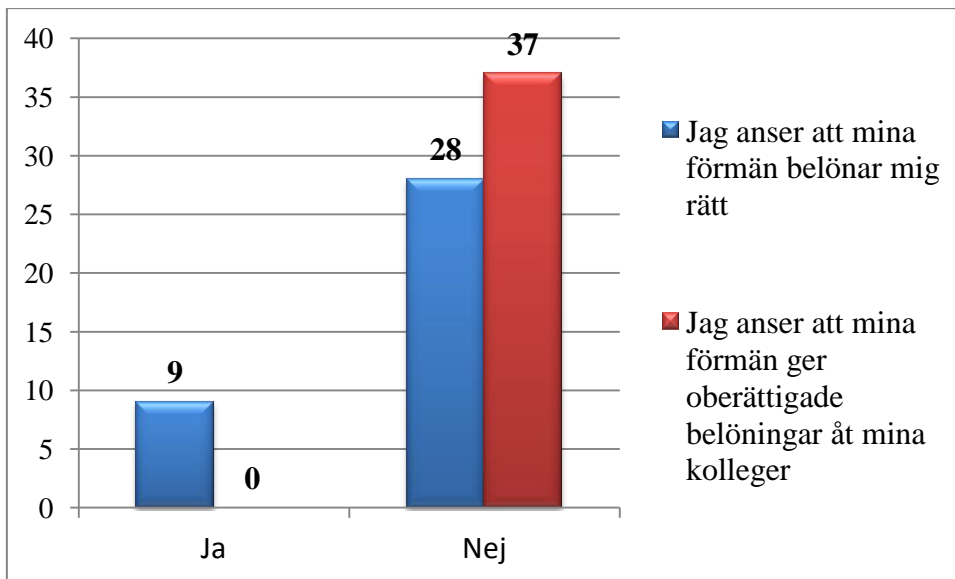
Endast 21,6%, åtta respondenter, anser att de får tillräckligt med feedback från förmännen medan de resterande 29 respondenterna anser att de inte får det. (Se figur 27)

Jag anser att mina förmän belönar mig rätt

28 respondenter anser att förmännen inte belönar dem rätt. Endast nio respondenter har svarat ”ja” på frågan. (Se figur 26) Av dessa 9 respondenter (24,3%) som anser att de belönas tillräckligt har dock sex respondenter rangordnat i den föregående frågan belöningar som antingen nummer 7 eller 8, dvs. som minst viktigt för dem

Jag anser att mina förmän ger oberättigade belöningar åt mina kolleger

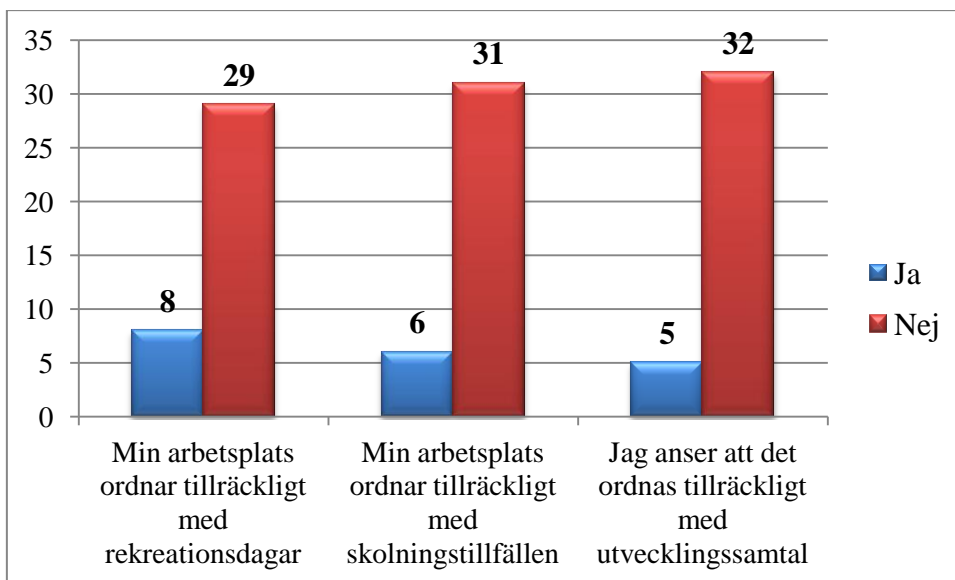
Ingen respondent anser att kolleger får oberättigade belöningar vilket betyder att 100 % har svarat ”nej” på frågan.



Figur 25. Huruvida respondenterna anser att de belönas rätt och om kollegerna får oberättigade belöningar.

Jag anser att det ordnas tillräckligt med utvecklingsamtal

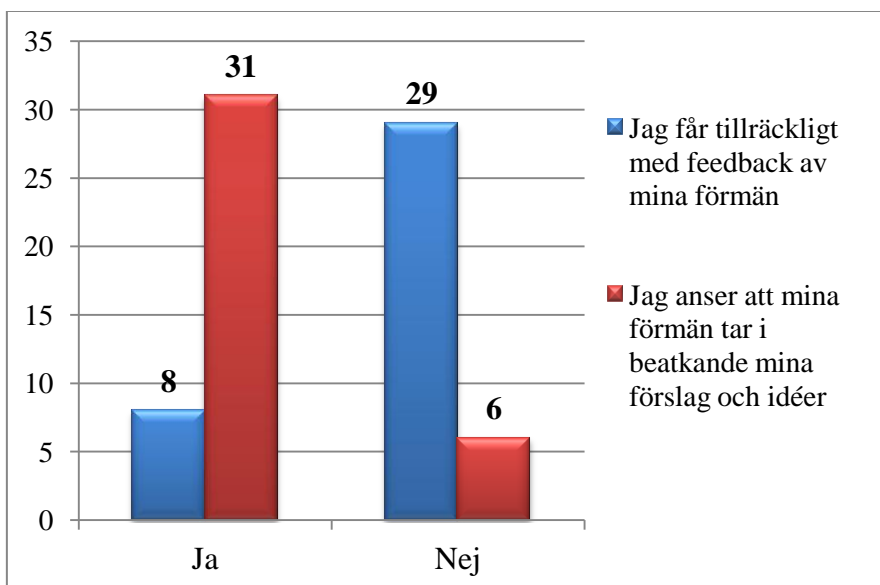
Endast fem respondenter anser att det ordnas tillräckligt med utvecklingsamtal medan 32 respondenter är av annan åsikt, att det inte ordnas tillräckligt av dem.



Figur 26. Synpunkten på om det ordnas tillräckligt med rekreationsdagar, skolningstillfällen och utvecklingsamtal.

Jag anser att mina förmän tar i beaktande mina förslag och idéer

Det här är den enda fråga som fått positiv respons då hela 31 respondenter har svarat ”ja”, de anser att förmännen lyssnar på vad de har att säga och tas i beaktande med sina förslag och idéer. Endast sex respondenter var av annan åsikt.



Figur 27. Huruvida respondenterna anser sig få tillräckligt med feedback och om förmännen tar i beaktande deras idéer och förslag.

Min arbetsplats ordnar tillräckligt med rekreationsdagar

29 respondenter var av annan åsikt än påståendet, de anser att det inte ordnas tillräckligt med rekreationsdagar. Åtta respondenter har därmed svarat att det ordnas tillräckligt med rekreationsdagar. (Se figur 26)

Min arbetsplats ordnar tillräckligt med skolningstillfällen

31 respondenter anser att det inte ordnas tillräckligt med skolningstillfällen för de anställda medan sex respondenter är av den åsikten att skolningstillfällena är tillräckliga. (Se figur 26)

5.7 Öppna frågor

Arbetets två sista frågor var öppna frågor i vilken deltagarna gavs möjligheten att svara med egna ord. De fick berätta hurdana belöningsmetoder som används på deras arbetsplats och hurdana belöningsmetoder de personligen föredrar.

De flesta svarade att den vanligaste belöningsmetoden är olika slag av presentkort. 19 respondenter nämnde i någon form presentkort som en belöningsform: restaurangpresentkort, presentkort till Ikea eller Stockmann och presentkort till företagets egna hotell. Presentkortet delades ut som gåva vid julen, efter att kvalitetskontroller hade godkänts eller vid tävlingar som ordnats av hotellet eller hotellets samarbetspartners.

Andra belöningar som förekom var muntliga belöningar och poäng som kan samlas till sig själv (som sedan kan lösas ut mot hotellnätter eller presentkort) i samband med att en hotellgäst ansluter sig till stamkundsprogrammet. Många poängterade även att de förr fått mera belöningar medan en del skrev att det inte förekommer belöningar över huvudtaget.

Respondenternas förslag på belöningar som de själv gärna får var: presentkort utanför anstalten, löneförhöjning, pengar, provision för bra resultat, biobiljetter, rekreationsdagar, skolningsmöjligheter och muntliga tack.

6 DISKUSSION

Motiverad personal är nyckeln till ett framgångsrikt företag. Om personalen inte är motiverad kommer de inte att ge sitt bästa och de kommer inte heller att försöka förbättra sina resultat. En omotiverad anställd dyker förhoppningsvis upp på arbetsplatsen, gör sitt jobb och åker hem medan en motiverad anställd dyker upp, gör sitt jobb så bra som möjligt och försöker alltid göra lite bättre. En motiverad anställd är kreativ och försöker komma fram med nya idéer om hur man kan göra saker bättre och effektivare och har ett genuint intresse att förbättra sin egen men även alla andras arbetsinsatser.

I diskussionsdelen kommer jag djupare gå in på resultatet och diskutera de olika resultat jag fått. Jag kommer att direkt jämföra resultatet med de olika teorierna jag använt mig av och se huruvida mina frågeställningar överensstämmer med resultatet.

6.1 Arbetsmotivation

En av frågeställningarna var att ta reda på hur motiverad personalen på hotellkedjan X är och vad som motiverar dem bäst. En av de första frågorna tog direkt upp motivationen och hur motiverade respondenterna anser sig vara. Resultatet var inte så bra eftersom endast en femtedel ansåg sig vara motiverade. En av orsakerna varför de flesta inte anser sig vara motiverade kan vara bristen på utmanande arbetsuppgifter eftersom 38 % anser att arbetsuppgifterna inte är tillräckligt utmanande. En annan faktor som kan påverka motivationen är känslan av uppskattning och bristen av den. 43 % av respondenterna anser att deras arbetsprestationer och insatser inte uppskattas. Enligt Herzberg är dessa faktorer, de inre motivationsfaktorerna, de som avgör hur motiverad en person är.

Enligt Herzberg's motivationsteori har fortbildning och möjligheter för att framskrida i karriären en stor inverkan på motivationen. Då 30 respondenter anser att de gärna skulle framskrida i karriären men endast sex respondenter anser att det ordnas tillräckligt med skolningstillfällen uppfylls inte mångas behov av utveckling och således uteblir motivationen.

En fråga handlade om att ta reda på hur personalen trivs på sin arbetsplats eftersom trivseln har mycket att göra med motivationen och missnöjet på arbetsplatsen. Enligt Herzberg orsakar hygienfaktorerna (de yttre faktorerna) missnöje då de inte är optimala. Arbetsplatsens miljö är en av dessa faktorer. De flesta receptionister trivs på sin arbetsplats då största delen av dem (56 %) svarade att de trivs väldigt bra och ingen svarade att denne inte alls trivs på arbetsplatsen. En anställd som inte trivs kan vara väldigt svår att få motiverad eftersom trivseln är en av grundpelarna som man sedan måste bygga vidare ifrån.

Trots att Herzberg's teori anser hygienfaktorerna som neutrala och menar att de inte borde ha en större inverkan på motivationen, utan en inverkan på att missnöje inte skall

existera, är respondenterna av annan åsikt gällande relationen till kollegerna. 83 % av respondenterna är av den åsikten att kunskapen om att de är omtyckta motiverar dem och 48 % av respondenterna har rangordnat arbetskollegerna som antingen nummer 1 eller 2. 78 % av respondenterna anser också att arbetsplatsens atmosfär har en tydlig inverkan på deras motivation. Orsaken till detta kan man få från McClelland's teori. Enligt den finns det tre olika typer av grundbehov hos människan som motiverar henne. En av dessa tre behov är behovet av samhörighet: man vill gärna höra till en grupp och vill känna att man är omtyckt och man avstår gärna från att tävla med andra. Enligt Maslow's behovstrappa kommer sociala behoven som tredje efter grundbehoven och säkerhetsbehoven. När de två föregående behoven är uppfyllda övergår behovet till de sociala behoven och sökandet av vänner och en gemenskap.

Om en anställd inte är motiverad för att utföra sitt arbete kan denne enligt Herzberg utföra en mekanisk prestation, det vill säga endast det nödvändigaste som måste göras och inte alltid ens det. Enligt respondenterna lämnar de inte arbetsuppgifter ogjorda i ett omotiverat tillstånd, men det är klart att de inte försöker nå bättre arbetsprestationer utan endast gör det som hör till deras arbetsuppgift.

Allmän motivation handlar om motivationstillstånd som är personliga, långvariga och som uppkommer redan i en tidig ålder. Det kan handla om intresse gentemot ett specifikt ämne och kan jämföras med attityd. Enligt respondenterna är den här typen av motivation extremt viktig då 100 % av respondenterna anser att det är väldigt viktigt att de utför ett arbete som de tycker om och är intresserade av.

6.2 Belöning

Enligt teorierna är belöning en väldigt viktig motivationsfaktor med vars hjälp man kan tillfredställa de flesta anställda, oberoende av ålder, kön, livssituation eller intressen. Det torde alltid finnas något slag av en belöningsform som tillfredsställer de olika behov människor kan ha.

En av frågeställningar i arbetet var: hurdana belöningsformer används inom hotellkedjan x och vilka är enligt personalen de effektivaste belöningsätten som motiverar dem?

Det kommer tydligt fram i undersökningen att de flesta receptionister inte är nöjda med belöningen som förekommer i företaget och att den inte är tillräcklig för att motivera dem. I de öppna frågorna visar det sig att det förekommer väldigt få olika belöningsformer i företaget, främst presentkort och poängen man kan samla åt sig själv. Enligt respondenterna är dock belöningsformerna omtyckta då många menar att de uppskattar presentkort. Det som däremot påstods vara synd är att de delas ut för sällan och att grunderna inte alltid är helt rättvisa, exempelvis kunde man få ett presentkort om man betjänat en kvalitetsgranskare och fått ett godkänt resultat. En och samma person kan flera gånger i rad av ren tur råka betjäna en kvalitetsgranskare vilket kan leda till att någon annan således aldrig får ett presentkort trots att denne är kompetent och gör sitt jobb bra.

Enligt Vroom försöker människan med sin aktion att minimera skada och maximera njutning. Människan har således en orientering för att nå belöningar. För att människan skall anstränga sig för att sträva efter belöningar måste människan tro att målet är möjligt att nå, tro att det är värt att uppnå målet och tro att insatsen leder till en belöning. 22 respondenter anser att materiella belöningar är väldigt viktiga för dem och 13 respondenter anser att immateriella belöningar är väldigt viktiga för dem medan 18 respondenter har rangordnat belöningar som antingen nummer 7 eller 8 och 30 % svarade att trots att de vet att en bra arbetsprestation medför en belöning motiverar det inte dem. Det betyder att en stor del av respondenterna antingen inte tror att målen är möjliga att nå eller att belöningarna de kommer få via arbetsprestationerna inte är värda extra ansträngningar och lämnar dem således ogjorda.

Den kanske lättaste, men enligt resultaten viktigaste, belöningsformen enligt respondenterna var muntlig feedback eller ett tack för bra arbetsprestationer. Enligt teorier kan feedback ha direkt anknytning till en persons självkänsla och självförtroende. Det är väldigt lätt och simpelt att påpeka när någon har gjort ett bra jobb, det kräver endast lite uppmärksamhet från förmannens sida. Enligt McClelland's teori är ett av de tre grundbehoven hos människan behovet för prestation. Karaktärsdrag som man kan se hos de med prestationsbehov är: behov för att lägga ut och uppnå utmanande mål och behov av att få feedback för arbetsprestationer. 81 % av respondenterna anser att muntlig feedback är viktigt och har en inverkan på deras motivation men enligt 78 % av responden-

terna får de inte tillräckligt med feedback. Undersökningar har även visat att feedback har en direkt anknytning med aktiviteten och att människor har en tendens att göra sådant som poängteras.

59 % av respondenterna anser att fortbildning och möjligheter för skolning är viktigt. Skolningsmöjligheter gynnar både den enskilde anställde men även hela organisationen. Den anställdes självförtroende kan få ett ordentligt lyft via skolningstillfällen då denne blir mer säker i sig själv och i sitt kunnande. Vid skolningsmöjligheter kan den anställde socialisera och få idéer av andra deltagare och lära sig ny kunskap som organisationen kan dra nytta av i framtiden.

Trots att ett arbete där man jobbar ihop och nära varandra i vardagen, och belöningar förekommer, finns det inte rivalitet och avundsjuka bland receptionisterna vilket det alltid finns risk för. Ingen anser att arbetskollegerna får oberättigade belöningar och många har rangordnat (72,8%) arbetskollegerna som något mellan 1-4. 86 % av respondenter anser rekreationsdagar vara viktiga. Rekreationsdagar handlar inte om att man endast som kolleger utan även som vänner gör saker ihop. Rekreationsdagar är frivilliga och oftast sker de under fritiden. Enligt Maslow är sociala behov något människan strävar efter för att slutligen hitta den optimala motivationen inom sig själv.

Lönen kan också anses som en viss sorts belöning trots att den är lagstadgad och obligatorisk. Lönen är oftast utgångspunkten för att man skall hålla kvar personal och ett av de första stegen i försöket att hålla dem nöjda. Med hjälp av en bra grundlön för arbetet man gör uppfyller man inte endast den anställdes grundbehov och ekonomi men en bra lön kan även framkalla känslor av uppskattning och makt. Enligt Maslow är grundbehovet (mat, sömn, motion) det första behovet som måste vara uppfyllt för att man skall kunna gå vidare till andra behov. Eftersom behovet av pengar varierar mycket under en människas livstid kan lönen ibland spela en större roll under vissa livsskeden. Orsaken till att de flesta, 8 av 10, ansåg att de är nöjda med lönen var under 25 år gamla kan förklaras med att en stor del av dem kan vara studeranden och således få stöd och pengar från andra håll. Arbetet i receptionen kan vara ett sätt att försöka få små inkomster vid sidan om studerandet. Även 7 av de 10 som var nöjda med sin lön var anställda på tim-

lön vilket betyder att exempelvis söndagar och helgdagar är ekonomiskt lönsammare för dem än för de med månadslön.

6.3 Konklusioner och förbättringsförslag

Den sista frågeställningen handlade om vad man möjligtvis kan göra för att förbättra motivationen hos de anställda och vad man kan göra för att försäkra sig om att motivationen förblir kontinuerlig.

Som helhet kan jag konstatera att receptionisterna i hotellkedjan x trivs på sin arbetsplats men allt för många av dem lider av motivationsbrist. Detta kommer i något skede vara skadligt för hela organisationen då receptionisterna är de som har närmast kontakt med kunderna. För att öka motivationen hos de anställda krävs ändringar och nytänkande.

Många ansåg att arbetsuppgifterna är något som motiverar dem mest dock lider många av brist på nya och tillräckligt utmanade arbetsuppgifter. Arbetet i receptionen går delvis ut på ganska samma uppgifter från dag till dag. Det enda som varierar är sysslorna som sker dagtid, kvällstid och i nattsiftet. Förbättringsförslag kunde vara att dela mera upp arbetet som färdigt finns, så att flera kunde delta i uppgifterna, till exempel flera kunde få som ansvar att svara på reklamationer, flera kunde delta i att laga arbetslistan (turvis), flera kunde få som ansvar att inventera och göra beställningar. Detta kunde även ses som skolningstillfällen då man lär upp de som arbetat kortast i receptionen och inte känner till uppgifterna. Eftersom det kan vara svårt att tillägga nya arbetsuppgifter eller dela upp dem måste man istället fokusera på andra faktorer som höjer motivationen. Då inre faktorer inte kan tillfredställas höjs betydelsen av de yttre.

Då många av respondenterna ansåg att möjligheter för att framskrida i karriären är viktigt för dem men att det inte ordnas tillräckligt med skolningstillfällen, lönar det sig att fokusera på denna punkt. Eftersom jag själv arbetar i företaget vet jag att det ordnas en så kallad ”Business School” för receptionisterna, dock är det endast 2 receptionister/hotell/år som får delta och de måste förbinda sig till företaget och skolningen för en lång tid. Kortare, endast någon dag långa skolningar, torde ordnas för alla villiga med

jämna mellanrum. Även besök i de andra hotellen, inte enbart i Helsingfors, kunde vara nyttigt för att se hur saker och ting sker på andra håll.

Trots att många inte ansåg belöningar som väldigt viktiga, troligtvis för att belöningar ansågs vara otillräckliga, borde företaget satsa på ett bättre belöningsystem. De dagar hotellet är fullbokat och det är väldigt hektiskt under arbetsdagen skulle alla gå hem mycket gladare om de exempelvis fick en liten belöning. Det skulle kunna handla om några extra poäng som man kan samla till sig själv eller till exempel en gratis minibar produkt. De fullbokade dagarna kan vara så hektiska att stressnivån skjuter upp i skyarna. Även de dagar då allt inte går som planerat: det kommer massor med reklamation och kunderna är missnöjda skulle inte en liten belöning efter dagen skada så att de anställda skulle känna sig uppskattade.

Andra belöningsätt som framkom i de öppna frågorna var presentkort och olika slag av värdesedlar. Det att presentkort delades ut till endast den som betjänat en kvalitetsgranskare kan ses orättvist mot de andra, receptionisterna väljer trots allt inte själv sina kunder. Problemet kunde lösas genom att exempelvis alla som arbetat i samma skift, som då en check in eller check ut med en kvalitetsgranskare har skett skulle få ett presentkort. Alternativt kunde en utlottning av presentkort ske då en kvalitetsgranskning har godkänts. Arbetet handlar trots allt om ett samspel.

Eftersom det förekommer i resultatet att många uppskattar muntlig feedback borde direkt feedback ges till receptionisten, vare sig det handlar om feedback från förmännen eller av hotellgäster. Om responsen har kommit via någon nätsida, via hotellets egen kanal eller exempelvis Tripadvisor, skulle personen i fråga få läsa genom responsen. Ofta är det personen som ansvarar för feedbacken som läser det och sedan glöms det bort och receptionisten får aldrig veta om det. Direkt feedback från hotellgäster är guldvärt och höjer omedelbart den anställdes självkänsla och humör och samtidigt den allmänna trivseln.

7 AVSLUTNING

Arbetet inleddes genom att jag fundera på ämnen som personligen intresserar mig och som jag gärna skulle undersöka djupare. Efter att jag hade bestämt mig för att motivation är det jag vill fokusera på i arbetet formulerades syftet och problemområdet. För att läsaren skall veta vad som behandlas i arbetet och vad motivation egentligen är beskrevs motivation som begrepp och motivationsteorier presenterades. För att säkerställa undersökningens tillförlitlighet valde jag att använda mig av en kvantitativ enkät. Enkäten skulle besvaras anonymt. Efter att jag fick resultatet redovisade jag det med hjälp av olika diagram och figurer för att underlätta läsningen. Avslutningsvis diskuterade jag resultatet och jämförde det med de olika teorierna. Jag gav även en hel del förbättringsförslag som ledningen förhoppningsvis kan använda sig av i något skede för att öka motivationen hos de anställda.

7.1 Validitet och reliabilitet

Validitet kan delas in i intern och extern validitet. Intern validitet handlar om att begrepp verkligen förklarar begreppet. Det handlar om reaktionen och om hur äkta den är: är det verkligen X som orsakar Y eller kan det vara någon annan faktor som påverkar Y. Extern validitet handlar om yttre faktorer hos respondenterna som möjligen kunde ha en inverkan på resultatet. Reliabilitet har att göra med hur tillförlitlig en undersökning är och huruvida resultatet skulle vara samma om undersökningen gjordes på nytt? Då en undersökning har bra reliabilitet har det inte någon betydelse vem som har gjort undersökningen eller i vilka omständigheter den har gjorts, resultatet skulle ändå bli lika. De största problemen med enkäter kan vara fallgropar, exempelvis respondenter som svarat på ett visst sätt för att det är så respondenten känner eller för att det är det som respondenten tror att intervjuaren vill höra. (Bryman & Bell, 2005 s. 48-49; 307-308).

Eftersom enkäten var anonym och det var receptionister från flera hotell som deltog i enkäten antar jag att de har varit ärliga och att enkäten således har god reliabilitet. Dåligt formulerade frågor och tolkningsmöjligheter har möjligtvis sänkt undersökningens validitet. Om en liknande undersökning gjordes på nytt tror jag att resultatet som helhet kunde se likadant ut.

7.2 Förslag till vidare undersökningar

Om jag gjorde undersökningen på nytt skulle jag enkäten kortare och förtydliggöra motivation och belöning som begrepp eftersom de kanske var obekanta för många respondenter. Jag skulle formulera om frågor för att minska utrymmet för tolkning och för att förtydliggöra dem. Många faktorer i både motivationsdelen och i belöningsdelen kanske vilseledde respondenterna och därför kunde jag ha dragit tydligare gränser mellan frågorna om motivation och frågorna om belöning.

Jag skulle vara väldigt intresserad av att djupare granska de skillnader som råder i branschen mellan män och kvinnor samt mellan unga och äldre. Vad är orsaken till att personalen i denna hotellkedja är kvinnodominerande och ung? Hur påverkas de ungas motivation att vilja framskrida i karriären och göra gott av sig då det kan tolkas att många väljer att byta bransch/arbetsplats innan det är möjligt? Därtill kunde det vara intressant att undersöka skillnader i mäns och kvinnors motivation och trivsel på arbetsplatsen.

7.3 Slutord

Som helhet har det varit en helt ny upplevelse och erfarenhet för mig att gå så djupt in i något ämne och spendera så mycket tid på att undersöka något. Motivation är något som alltid har funnits och alltid kommer att finnas, men på sistone har det varit ännu mer aktuellt än normalt då anställda hela tiden blir mer missnöjda och kräver mera av sin arbetsplats och organisation.

Att antingen vara motiverad eller att vara omotiverad är en känsla som alla människor i något skede har upplevt. Även jag själv har fått kämpa mig genom saker då motivationen inte har varit på topp, via detta arbete har jag fått en liten insyn på varför motivationen ibland inte är på den nivå man önskar sig. Jag ser motivation som extremt intressant då det är så svårt att förklara varför vissa människor är mera motiverade än andra, varför olika saker och händelser motiverar människor på olika sätt och i olika grader. Avslutningsvis tror jag att jag kommer ha nytta av att ha gjort detta arbete länge, såväl i vardagen som i arbetslivet.

KÄLLOR

- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan. *Organisationer, ledning och processer*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, 505 s.
- Bryman, Alan; Bell, Emma. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 621 s.
- Dressler, Gary. 2011, *Human Resource Management*, 12 uppl., New Jersey: Prentice Hall, 784 s.
- Hagemann, Gisela. 1991, *Motivoinnin taito*, Jyväskylä: Gummerus, 213 s.
- Joutsenkunnas, Tapio; Heikurainen, Pekka. 1996, *Esimiehenä palveluyrityksessä*, Porvoo: WSOY, s 239
- Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt Krohn. 1991, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metode*, Lund: Studentlitteratur, 339 s.
- Järvinen, Pekka. 1999, *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*, Porvoo: WS Bookwell Oy, 208 s.
- Klerk de, Andreas. 1990, *Att leda: Svenska personalhandboken*, Stockholm: Timbro, 413 s.
- Kangas, Pirkko. 2000, *Työ ja työryhmän johtaminen*, 3-4 uppl., Helsinki: Oy Edita Ab, 88 s.
- Kauhanen, Juhani. 1997, *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, Helsinki: Söderström, 215 s.
- Maslow, Abraham H. 1970, *Motivation and Personality*, 2 uppl., New York: Harper & Row, 369 s.
- Rollinson, Derek. 2008, *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*, 4 uppl., Essex: Prentice Hall, 759 s.
- Ruohotie, Pekka. 1998, *Motivaatio, tahto ja oppiminen*, Helsinki: Oy Edita Ab, 164 s.
- Viitala, Riitta. 2002, *Henkilöstöjohtaminen*, 2 uppl., Helsinki: Edita Publishing Oy, 335 s.

Elektroniska källor

Mindtools. 2015. Tillgänglig: <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> Hämtad 6.2.2015

Företagande. 2009. Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> Hämtad 8.2.2015

BILAGOR

Työmotivaatio ja palkitseminen motivaatiotekijänä

Taustatieto

*1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

*2. Ikä

- Alle 20
- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- Yli 50

*3. Työsuhde

- Kuukausipalkka
- Tuntipalkka

*4. Montako vuotta olet ollut kyseisessä yrityksessä vastaanotossa töissä?

- 0-2
- 3-5
- 6-9
- 10 tai enemmän

Työmotivaatio

*5. Valitse yksi (1) seuraavista vaihtoehdoista

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Viihdyn työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani motivoitunut työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tekeväni tarpeeksi haastavaa työtä ja saavani haastavia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työtäni ja työsuorituksiani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani menestynyt työelämässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan edistyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpaikan ilmapiirin vaikuttavan minun motivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan siisteys, turvallisuus sekä työajat vaikuttavat motivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos en ole motivoitunut voin jättää työtehtäviä tekemättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*6. Vaikuttavatko seuraavat työmotivaatioosi

	Kyllä	Joskus	Ei
Palkka joka vastaa työsuoritustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto että hyvästä työsuorituksesta seuraa palkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saadut haasteet ja lisävastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne että teen työtä josta pidän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletamus että voin edetä työurallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne että minua arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne että olen pidetty henkilö työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saatu palautete (hyvä sekä huono)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***7. Luokittele seuraavat järjestykseen miten ne vaikuttavan viihtyvyyteesi työpaikkallasi (1=tärkein)**

<input type="checkbox"/> ▼ Johtoryhmä/Johtaminen
<input type="checkbox"/> ▼ Fyysinen työympäristö
<input type="checkbox"/> ▼ Työtehtävät
<input type="checkbox"/> ▼ Palkkiot
<input type="checkbox"/> ▼ Työajat ja niiden joustavuus
<input type="checkbox"/> ▼ Työkaverit
<input type="checkbox"/> ▼ Kehitysmahdollisuudet
<input type="checkbox"/> ▼ Palkka

Palkitseminen

***8. Miten tärkeinä pidät seuraavia palkitsemismenetelmiä**

	Ei tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Erittäin tärkeä
Suullinen palaute esimieheltä hyvästä tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahallinen (esim. lahjakortti, etuseteli, jokin esine) palkkio hyvästä tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei rahallinen (enemmän vastuuta, koulutusmahdollisuus) palkkio hyvästä tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistäytymispäiviä jotka työpaikka kustantaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***9. Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai ei**

	Kyllä	Ei
Palkkani vastaa työsuoritustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi palautetta esimiehiltäni suoritetuista työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että esimieheni palkitsevat minua oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että esimieheni antaa aiheittomia palkkioita työtovereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että kehityskeskusteluita järjestetään tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että esimieheni ottaa huomioon ideoitani ja ehdotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani järjestää tarpeeksi virkistymispäiviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani järjestää tarpeeksi koulutustilaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***10. Kirjoita vieressä oleviin ruutuihin**

minkälaisia palkitsemiskeinoja

työpaikallasi esiintyy

minkälaisista palkitsemiskeinoista pidät

ja haluaisit saada

työssäsi

