



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Belöningsystem i tjänsteföretag -
En fallstudie av Skistar

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2015
Handledare: Mikael Cäker
Författare: Lovisa Kylbrink, Oskar Cedergårdh

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, kandidatuppsats, ekonomistyrning VT-15

Författare: Lovisa Kylbrink och Oskar Cedergårdh

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Belöningsystem i tjänsteföretag - En fallstudie av Skistar

Bakgrund och problem: I ett tjänsteföretag är de anställda en av företagets viktigaste resurser. Hur dessa styrs och motiveras till att arbeta mot företagets mål är av yttersta vikt. Av den anledningen har styrverktyget belöningsystem undersökts. Vi ställde oss frågan om varför företag använder sig av ett belöningsystem och vilken roll det har för de anställda.

Syfte: Med denna studie ville vi undersöka ledningens syfte med belöningsystemet och hur de arbetar för att påverka beteenden hos de anställda. Syftet var även att ta reda på hur skidlärarna på operativ nivå upplever rådande belöningsystem för att på så sätt se om styrningsmetoden är effektiv.

Avgränsningar: Studien avgränsades så att endast en skidskoleenhet inom Skistar studerades. Vi har endast undersökt belöningar riktade mot anställda på den operativa nivån.

Metod: Det empiriska materialet samlades in genom sju intervjuer med respondenter på olika nivåer inom företaget. Detta material ställdes sedan i relation med den teoretiska referensramen vilken främst är uppbyggd av Principal-agentteorin och Stewardshipteorin.

Resultat och slutsatser: Belöningsystemet är uppbyggt av båda monetära och icke-monetära belöningar. Vi kunde se att anställda på operativ nivå främst drivs av icke-monetära belöningar där möjligheten till egen utveckling väger tungt. Genom en stewardliknande relation når företaget tillsammans med sina anställda uppsatta mål.

Förslag till fortsatt forskning: Det skulle vara intressant att utföra en liknande studie med fler studieobjekt för att på så sätt nå mer generella slutsatser. En närmare studie av förekomsten av monetära belöningar inom tjänsteverksamhet skulle också vara ett intressant forskningsområde.

Nyckelord: motivation, belöning, Stewardshipteori, Principal-agentteori, belöningsystem, tjänsteföretag.

Innehållsförteckning

Inledning	5
Bakgrund	5
Problemdiskussion.....	6
Problemformulering.....	7
Syfte	7
Avgränsningar.....	8
Metodval	9
Ämnesval.....	10
Val av intervjupersoner.....	10
Genomförande	11
Reliabilitet och validitet.....	12
Teoretisk referensram	13
Syften belöningsystem	13
Belöningsystemets roll i att motivera.....	13
Belöningsystemet i Principal-agentteorin.....	15
Design av belöningsystem vid en Principal-agent relation.....	16
Belöningsystemet i Stewardshipteorin.....	17
Val av relation.....	21
Kritik mot belöningsystem	22
Empiri	23
Företagspresentation	23
Struktur, mål och strategi för skidskolan i Sälen	23
Belöningsystemets uppbyggnad.....	24
Syftet med belöningsystemet	27
Motivation.....	28
Respondenter på operativ nivå	29
<i>Struktur, mål och strategi för skidskolan i Sälen.....</i>	<i>29</i>
<i>Belöningsystemets syfte och påverkan.....</i>	<i>30</i>
<i>Motivation.....</i>	<i>31</i>
Analys	33
Inledning.....	33
Varför belöningsystem?.....	33
Slutsats	38
Förslag till framtida forskning.....	39
Källförteckning	40
Litteratur	40

Artiklar	41
Internetkällor	42
Rapporter	42
Bilagor	43
Intervjuguide	43
Återbokningsstege	45

Inledning

Genom den inledande bakgrunden ska läsaren få en inblick i ämnet för att sedan i problemdiskussionen få en överblick över uppsatsens innehåll. Diskussionen mynnar ut i en problemformulering som följs av syfte och avgränsningar.

Bakgrund

Vår omvärld står inför ständig utveckling och i en allt mer globaliserad värld tenderar konkurrensen bland börsbolag att hårdna. Företag pressas till att nå uppsatta mål på det mest effektiva sätt och att hålla kostnader nere. Ett av de viktigaste redskapen för att skapa konkurrensfördelar och för att styra en verksamhet i rätt riktning är de anställda¹. Hur dessa rekryteras, utbildas, utmanas och blir involverade i verksamheten påverkar en organisations framgång². Begreppet styrning innebär olika typer av medvetna åtgärder som syftar till att påverka beteenden och nå bestämda mål för en verksamhet. Styrning förekommer i alla företag, men mixen av medel ser olika ut bland annat beroende på verksamhet och bransch. I företag där medarbetares beteenden är svåra att helt styra, kontrollera och övervaka används ofta resultatstyrning, vilket innebär att det är utfallet av prestationerna som mäts. En viktig del av en organisations styrmix kan utgöras av belöningsystem. Syftet med detta är att skapa rätt motivation hos de anställda och på så sätt säkerställa effektivitet i verksamheten. Det är därmed viktigt för en organisation att det finns en överensstämmelse mellan vad en individ vill åstadkomma med sitt arbete och de mål organisationen har, det vill säga, att det finns målkongruens.³ Denna relation mellan företaget och dess anställda kan ses ur två synvinklar. I en principal-agentrelation finns en intressekonflikt mellan företaget, principalen och den anställda, agenten. Denna relation bygger på kontroll och monetär belöning för att parterna ska arbeta i samma riktning⁴. Har de anställda en frihet i sitt arbete och naturligt strävar mot företagets mål råder en stewardrelation⁵.

Belöningar kan anta många former och ges till såväl individer som grupper. Det många tänker på vid ordet belöning är bonus eller löneförhöjning, men dessa kan också vara av icke-monetär karaktär. Det kan handla om belöningar avseende arbetets innehåll, som exempelvis befordran, nya arbetsuppgifter och mer makt och inflytande i organisationen.⁶ Rådande relation mellan företaget och de anställda påverkar belöningsform, där en principal-agentrelation kännetecknas av främst monetära belöningar medan en stewardrelation kännetecknas av icke-monetära belöningar⁷.

¹ Grönroos (2008)

² Stredwick (2000)

³ Arvidsson (2005)

⁴ Eisenhardt (1989)

⁵ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁶ Nilsson (2013)

⁷ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

Utmaningen ligger i att utforma ett belöningsystem på det sätt att det hjälper organisationen att nå målpuppfyllelse samt att det hjälper till att bygga en lång och varaktig relation mellan företaget och dess anställda. Ett effektivt styrmedel kan erhållas genom att belöningsystemet designas och används på rätt sätt.⁸ Det finns inget belöningsystem som kan användas i alla situationer och för alla företag, utan varje specifikt företag måste utforma sitt egna⁹. Därmed uppkommer många svåra frågeställningar för ett företag vid utformning av belöningsystemet. Ska monetära eller icke-monetära belöningar användas? Ska belöningarna baseras på individ- eller grupprestationer och ska det bygga på kortsiktiga eller långsiktiga belöningar? Genom att företagsledningen på ett tydligt sätt kan klargöra vad de vill uppnå, kan de få svar på dessa frågor och utforma ett belöningsystem som ger önskvärd effekt för företaget.

Belöningsystem som fenomen uppkom inom industribranschen i USA, främst genom de så kallade Hawthorne-studierna. I dessa undersöktes vad som motiverade de anställda till en högre produktivitet samt effektivitet. I detta samhälle kännetecknades företagen av massproduktion, vilket innebar att fokus låg på att producera varor.¹⁰ Någon kontakt med kunder var inte nödvändig och därmed inte heller vanligt förekommande. I Sverige har en övergång mot ett mer tjänsteinriktat samhälle skett, vilket ställer andra krav på produktion och leverans av produkter. För att en tjänst ska kunna levereras krävs i många fall inblandning av mänsklig resurs i någon omfattning, därmed blir verksamheten än mer beroende av sina anställda.¹¹ Då tjänsteföretagen får en allt viktigare roll i Sverige är det intressant att studera hur belöningsystem kan utformas inom dessa.

Problemdiskussion

Tjänsteföretagen blir fler och får en allt viktigare roll inom näringslivet, vilket innebär att antalet anställda inom sektorn ökar. En tjänst definieras som en kedja av händelser eller aktiviteter genom vilka en kund interagerar med ett tjänsteföretags medarbetare i syfte att tillgodose vissa behov¹². Verksamheter inom tjänstesektorn kännetecknas av tillhandahållande av tekniskt eller intellektuellt yrkeskunnande av den person som utövar verksamheten. Detta skiljer sig från en verksamhet inom industrisektorn genom att verksamheten inte kan beskrivas enbart utifrån en konkret produkt som kunden erbjuds. Specifikt för tjänster är att de oftast produceras och konsumeras på en och samma gång. Vidare deltar kunden som medproducent i tjänstens produktionsprocess. Ett tjänsteföretags viktigaste resurs är dess anställda som är ansiktet utåt för organisationen.¹³ Hur en tjänst levereras är beroende av vem det är som levererar den. Företagen måste helt och hållet kunna lita på att de anställda säljer och levererar en bra produkt och för att lyckas med detta behövs en nöjd medarbetare. Utvecklingen från ett industrisamhälle mot ett tjänstesamhälle innebär därmed att de individer som arbetar på företagen får en stor betydelse i skapandet av kundvärde. Det är i mötet mellan kund och medarbetare, vilket kan vara såväl kort

⁸ Smitt m.fl (2002)

⁹ Nilsson (2013)

¹⁰ Arvidsson (2005)

¹¹ Grönroos (2008)

¹² NE Nationalencyklopedin AB (2015)

¹³ Jacobsen, Thorsvik (2008)

som långt, som kvaliteten på produkten avgörs och utvärderas.¹⁴ Därmed kan konstateras att konkurrenskraften hos många företag idag inte ligger i en vara eller produktionsprocess utan i form av kompetens och förmågan att leverera kundvärde hos sina anställda. Av central betydelse är att rekrytera rätt medarbetare samt att motivera dessa till att använda sina kunskaper för att i sitt arbete åstadkomma det som organisationen har satt upp som mål.

En verksamhet med säsongsvariation kännetecknas av en större efterfrågan på arbetskraft under en viss del av året. Att behålla medarbetare och bevara deras engagemang är en viktig fråga för många organisationer¹⁵. Än mer central blir den i en verksamhet som är beroende av säsongsanställd personal. Därmed frågade vi oss vilken roll ett belöningsystem kan ha i en säsongsbetonad verksamhet.

I framgångsrika serviceorganisationer läggs stor vikt vid att rekrytera och utbilda personal¹⁶. Arbetsuppgifterna kan utformas så att själva arbetet blir en belöning i sig. Vad är det som gör att många ungdomar vill arbeta som reseledare för Fritidsresor, skidlärare för Skistar eller som fotbollstränare på ett sommarläger? Dessa arbeten kännetecknas av ett stort engagemang för en relativt låg lön. Det som lockar med sådana arbeten kan vara att arbetsuppgifterna går hand i hand med de anställdas egna intressen¹⁷. Att på arbetstid få sysselsätta sig med något man gärna gör på sin fritid är motiverande. Intressant är hur detta påverkar synen på belöningsystem. Kanske är det så att relevansen för ett belöningsystem minskar om motivation kan skapas genom utformning av arbetsinnehåll och att företaget redan i anställningsprocessen söker efter rätt individer. Individer som gläds och motiveras av att se sina fotbollsspelare och skidelever utvecklas eller av att se gäster som är nöjda med servicen på sin utlandssemester¹⁸. Detta är en direkt inre belöning som individen kan skapa på egen hand utan större påverkan utifrån. Resonemanget ovan föranledde att vi ställde oss frågan om hur företag kan belöna dessa individer och vilken roll belöningsystemet fyller.

Problemformulering

Varför arbetar tjänsteföretag bestående av säsongsanställd personal med belöningsystem och vilken roll fyller det hos de anställda?

Syfte

För att besvara formulerad frågeställning har befintligt belöningsystem i Skistars skidskoleenhet beskrivits. Vi har avsett att förklara ledningens syfte med belöningsystemet och hur de arbetar för att påverka beteenden hos de anställda. Syftet med denna uppsats var också att förklara hur skidlärarna på operativ nivå upplever rådande belöningsystem för att på så sätt se vilken roll det fyller i deras arbete.

¹⁴ Normann (2000)

¹⁵ Nilsson (2013)

¹⁶ Svensson, Wilhelmson (1988)

¹⁷ Möller, Ericsson, Övervåg (2014)

¹⁸ Berens (2013)

Avgränsningar

Uppsatsen har fokuserat på styrmedlet belöningsystem. I inledningen fördes en kort diskussion kring andra styrmedel för att skapa en bakgrund till ämnet. Vi är medvetna om att olika styrmedel ofta samverkar med varandra och att det kan vara svårt att bedöma effekter av enskilda styrmedel.

Endast en skidskola inom Skistar har studerats. Företaget driver skidskola på fyra orter där vi i uppsatsen ville undersöka Sälens skidskola, då denna utgör den största enheten. Detta val motiveras i efterföljande metodavsnitt.

Studien har endast behandlat belöningsystem som anställda på den operativa nivån styrs av. Belöningar på ledningsnivå berördes inte.

Metod

Här redogörs för studiens metodval och tillvägagångssätt.

Metodval

Insamling av data kan ske med hjälp av två olika forskningsmetoder; kvalitativ- samt kvantitativ forskning. Enkelt sett handlar kvantitativ forskningsstrategi om insamling av numerisk data. Den kvalitativa metoden innebär att forskaren lägger vikt vid hur respondenten uppfattar sin situation och verklighet och kännetecknande för denna metod är att den ofta består av intervjuer.¹⁹ Vi valde en kvalitativ metod där vi genom intervjuer ville få en ökad förståelse och klarhet i valt ämnesområde. Detta för att få en djupare diskussion med respondenterna och därmed mer diskussionsunderlag att analysera. Vi ville undersöka bakomliggande syfte med belöningsystemet samt hur det uppfattas av de anställda och dessa svar är svåra att erhålla med en kvantitativ forskningsmetod. Risken för subjektivitet riskerar att öka vid en kvalitativ studie men vi anser att vald metod är den bästa utifrån ställd frågeställning.

En fallstudiedesign förknippas ofta med att en eller ett fåtal arbetsplatser eller organisationer studeras intensivt och noggrant. Det som ofta skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att intresset ligger vid att belysa unika drag hos ett specifikt fall.²⁰ Vi har valt att studera Skistars användning av belöningsystem. Vi ville genom intervjuer med respondenter på ledningsnivå samt operativ nivå bilda oss en uppfattning om deras upplevelser och erfarenheter, urskilja ett mönster, för att sedan kunna hitta förklaringar i befintliga teorier.

En enskild fallstudie var motiverat i detta fall för att möjliggöra en djup förståelse kring frågeställningen. Vår tidsram tillät inte heller analys av mer än ett studieobjekt.

Data kan hämtas på olika sätt där två kategorier är primär och sekundär data. Primär data är data som forskaren tar fram på egen hand genom exempelvis frågeformulär eller intervjuer. Den sekundära datan är data som redan finns. Uppsatser använder sig vanligtvis av de båda kategorierna²¹. Denna studie bygger på såväl primär som sekundär data. Den primära samlades in genom besöksintervjuer och telefonintervjuer och detta låg till grund för vårt empiriska underlag. Sekundär data användes i form av årsredovisning och interna strategidokument som vi tog del av.

Kvalitativa intervjuer kan delas in i ostrukturerade- och semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer följer bestämda teman inom vilka respondenten ges utrymme till fria svar. Intervjun är också fri på det sätt att frågorna i intervjuguiden inte behöver ställas i en på förhand bestämd ordning och frågor som inte ingår kan även de ställas.²² Vi valde en semistrukturerad intervjumetod för att ge de intervjuade en frihet att besvara frågor fritt och för

¹⁹ Bryman, Bell (2011)

²⁰ ibid

²¹ Halvorsen (1992)

²² Bryman, Bell (2011)

att föra fram åsikter och uppfattningar. För att försäkra oss om att få ut det vi ämnade var den semistrukturerade intervjun en tryggare metod. Intervjuguiderna innehöll öppna frågor vilka gav respondenterna ett stort svarsutrymme samtidigt som det gav oss möjlighet att ställa följdfrågor.

Ämnesval

Båda gruppmedlemmarna tycker området ekonomistyrning är intressant och det fanns en vilja hos båda att studera detta ämnesområde djupare. Vid diskussion kring ämnesval fastnade vi båda för belöningsystem och styrning av de anställda. Vi har genom kurser i ekonomistyrning fått studera belöningsystem och dess uppbyggnad. Nu såg vi en möjlighet att lära oss mer om hur det kan appliceras i praktiken.

Att studera Skistars skidskola var för oss intressant då vi båda har arbetat inom en liknande verksamhet. Inom branschen har vi observerat ett ökat fokus på resultat och högre kvalitetskrav på levererad produkt, vilket ställer högre krav på de anställda. Därmed ville vi undersöka hur ett belöningsystem aktivt tillämpas för att nå dessa högt satta mål.

Skidskola driven i Skistars regi finns på fyra destinationer. Vår studie bygger på intervjuer gjorda med anställda i den största skidskoleenheten, Sälen. Det är även där Skistars huvudkontor är placerat, vilket innebär att tillgång till högre chefer finns. Vi är medvetna om att lokala avvikelser mellan de olika skidskolorna förekommer, men grunderna för belöningsystemet är desamma. Trots detta har vi i vetskap om begränsad tid valt att fokusera på en enhet.

Val av intervjupersoner

Att välja rätt respondenter är viktigt för att få fram bra och trovärdig information. I och med vald frågeställning var det viktigt att få en bred bild av belöningsystemet och vi har därför intervjuat personer på olika nivåer i företaget.

Den mest omfattande intervjun gjordes med Marie Stenmalm som är affärsområdeschef och ytterst ansvarig för skidskolan i Sälen och Carolina Jansson som är arbetsledare och chef för enheten privatskidskolan i Tandådalen/Hundfjället. Respondenterna lämnade önskemål om att få genomföra intervjun tillsammans och det passade oss bra då vi fick en entydig bild av hela belöningsystemet.

För att undersöka hur belöningsystemet upplevs av anställda på den operativa nivån har sex skidlärare intervjuats. I en fallstudie avgör den så kallade mättnadseffekten antal intervjuer som behöver genomföras. Den bygger på att nya intervjuobjekt tas in så länge dess svar avviker från tidigare respondenter och det är därmed svårt att innan påbörjad studie avgöra hur många intervjuer som behöver genomföras. Vi erhöll liknande svar från våra respondenter och kunde urskilja ett mönster och ansåg därmed att det var tillräckligt med sex intervjuer. I valet av respondenter att intervju på operativ nivå fanns många parametrar att beakta, exempelvis kön, tidigare arbetslivserfarenheter, utbildningsnivå, erfarenhet från skidläraryrket, ålder med mera. Vi valde att ta hänsyn till erfarenhet i form av antal år i branschen, kön samt till vilken enhet

respondenterna arbetar i. Detta för att få en representativ bild av synen på belöningssystemet och fler dimensioner att analysera.

Genomförande

Då vi båda har arbetat i en liknande verksamhet tidigare fanns en förförståelse kring ämnet. Detta har påverkat vårt sätt att arbeta och underlättat analys av insamlat material. Det har också möjliggjort för en djupare förståelse av studieobjektet. Genom arbetets gång har denna förförståelse utvecklats och fördjupats och vi har nu en ny förståelse.

Studien inleddes med en litteraturstudie där teorier kring belöning och motivation studerades. Detta för att ge oss en god inblick i forskning kring ämnet. Den har också legat till grund för insamling av empirisk data. Den teoretiska referensramen bygger till stor del på två teorier; Principal-agent- och Stewardshipteorin. Dessa beskriver förhållandet mellan företaget och dess anställda ur två synvinklar.

Med Marie Stenmalm och Carolina Jansson genomfördes en personlig intervju på plats i Sälen 2015-04-23 som varade i 90 minuter. Valet att göra den på plats grundades i att vi ville få fram så mycket empiriskt material som möjligt samtidigt som risken för missförstånd minskade. Vid denna intervju närvarade båda författarna för att få ett dynamiskt samtal där vi kunde komplettera varandra för att inte missa viktiga delar. Vi valde att spela in intervjun samtidigt som enklare anteckningar fördes för att ge oss bättre möjligheter att analysera det empiriska materialet och säkerställa att intervjun återgavs på ett korrekt sätt. Övriga respondenter intervjuades genom varsin telefonintervju om 30-60 minuter veckan efter. Det gav oss en möjlighet att ändra i frågeformuläret och anpassa det till materialet vi fått under intervjun med ansvariga för belöningssystemet. Telefonintervjuer var det enda möjliga för oss då respondenterna är geografiskt utspridda i Sverige. Dessa intervjuer delades upp mellan författarna för att effektivisera och förenkla. Alla respondenter fick tillgång till frågeformuläret minst en dag innan intervjun för att ge dem en djupare inblick i intervjuens utformning. Frågeformulären finns bifogade under bilagor, frågeformulär.

Intervjuerna har inte transkriberats då vi ansåg att inspelning samt anteckningar skulle ge oss tillräckligt underlag för att i efterhand tolka intervjuerna på rätt sätt. Ingen av respondenterna har krävt att få ta del av intervjumaterialet i efterhand för godkännande.

Det empiriska materialet från intervjun med Marie och Carolina sammanställdes gemensamt där båda författarna lyssnade igenom inspelningen och sammanställde det viktigaste. Det empiriska kapitlet i uppsatsen följer samma uppbyggnad som intervjuguiden. Arbetsgången med att sammanställa intervjuer med anställda på operativ nivå krävde mer arbete då vi sökte efter ett mönster i deras svar. Gemensamma åsikter från respondenterna har kompletterats med personliga ytterligheter. För att skapa en tydlighet för läsaren har denna del i empirin byggts upp på samma sätt som den första delen.

Efter genomförda intervjuer krävdes en viss omarbetning av den teoretiska referensramen där innehåll togs bort såväl som lades till. Detta på grund av en djupare förståelse kring studerat

belöningsystem inom valt företag. För att i analysen kunna besvara formulerad frågeställning ställdes det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Analysen bygger på att vi noggrant gått igenom empirin och försökt att förklara och koppla mönster och handlingar till främst Principal-agentteorin och Stewardshipteorin. Avslutningsvis mynnade resonemanget i analysen ut i en slutsats där problemformuleringen besvarades.

Reliabilitet och validitet

Inom den kvantitativa forskningen är begreppet reliabilitet vanligt förekommande. Hög reliabilitet innebär att samma svar erhålls vid upprepade mätningar på samma objekt. Forskare har olika uppfattning om huruvida begreppet är relevant för den kvalitativa forskningen. Trots detta är det ett välanvänt begrepp inom kvalitativ forskning. Begreppet validitet innebär relevans och giltighet.²³ Insamlad data ska utgöra ett relevant underlag som ska besvara ställd frågeställning.

Studiens validitet kan påverkas positivt av att data samlas in med hjälp av intervjufrågor som kan kopplas till den teoretiska referensramen. Intervjuobjekten har god insikt då de har varit med och framarbetat belöningsystemet, vilket gett relevant data. Respondenterna på operativ nivå representerar tillsammans alla enheter inom skidskolan, har olika erfarenhet och en jämn fördelning mellan könen. Dessa respondenter hålls anonyma, vilket vi anser är bra då de kan tala mer fritt och ärligt. Genom att intervjua individer från tre nivåer i företaget kunde en bra och heltäckande bild av belöningsystemet erhållas, vilket var ett krav utifrån frågeställningen.

Vår studie bygger på sju intervjuer, vilket kan anses vara en låg siffra för att säkerställa en hög validitet. Detta var ett aktivt val utifrån tidigare nämnd mättnadseffekt. Vi ansåg att fler intervjuer inte var nödvändiga i vårt fall, då erhållna svar från skidlärarna i stor utsträckning var samstämmiga. Validiteten kan ha påverkats negativt av att respondenterna inte har fått möjlighet att kontrollera våra tolkningar av intervjuerna i efterhand. För att bemöta detta har vi kontaktat respondenterna om vi tyckt det funnits oklarheter i något svar.

En kvalitativ fallstudie benämns som en tolkande forskning och kännetecknas därför av subjektivitet²⁴. Forskaren måste göra tolkningar efter egna erfarenheter och uppfattningar av intervjuer. Att vår förståelse har påverkat oss i denna studie är vi medvetna om och detta kan ha påverkat validiteten såväl positivt som negativt.

²³ Svensson, Starrin (1996)

²⁴ Merriam (1988)

Teoretisk referensram

Här kommer en redogörelse ges för de teorier som ligger till grund för vår studie.

Syften belöningsystem

Ett sätt att styra sina anställda på kan vara med hjälp av belöningsystem. Anledningar till att ha ett belöningsystem kan vara många. Företag är inte alltid medvetna om att det existerar, men även om det är omedvetet så finns ett belöningsystem i alla företag²⁵. De kan se mycket olika ut, individuella eller gruppbaseade, mer pengar på kontot eller uppmuntran från chefen. Exempel på olika former av belöningsystem finns det lika många som det finns företag. Enkelt uttryckt handlar belöningar om att företaget vill öka chansen att en viss uppgift skall bli genomförd²⁶. Genom en hägrande belöning leds de anställda till att utföra företagets vilja och nå de uppsatta målen.

Merchant och Van der Stede talar om tre syften och fördelar med belöningsystem och incitament där informativt är det första. Incitamenten fångar de anställdas uppmärksamhet och påminner om vad som är viktigt och bör prioriteras enligt företaget. Således är det viktigt att belöningarna konstrueras på ett bra sätt så att de inte motverkar det ursprungliga syftet. Det andra syftet är att skapa motivation, många anställda behöver belöningar för att arbeta hårdare och vara mer produktiva. Även hårt arbetande människor kan behöva belöningar för att övervinna den naturliga motvilja som finns mot vissa komplicerade och tråkiga uppgifter. Att behålla och attrahera arbetskraft, är det tredje syftet. Många företag måste konkurrera om arbetskraften och då är belöningsystemets uppbyggnad en del som kan skapa en fördel mot konkurrenter, vilket kan få företag att locka till sig och hålla kvar kompetenta medarbetare.²⁷

Belöningsystemets roll i att motivera

Motiverade anställda arbetar hårdare, levererar högre kvalitet och sannolikheten för att dessa ska engagera sig i organisationens intressen är stor. Risken att de ska lämna organisationen i jakten på andra uppdrag är mindre om de är motiverade. Då belöningsystemet har som primärt syfte att motivera förväntas det ha en viktig och framträdande roll för de anställda. Medarbetaren förväntas inte från början anstränga sig till sitt yttersta för att bidra till organisationens mål och behöver därför lockas med belöningar för att utföra sitt arbete så att mål nås.²⁸

Enligt Nationalencyklopedin beskrivs ordet motivation som en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar ett beteende mot olika mål²⁹. Forskare är överens om att motivation kan avläsas i vissa beteendemönster så som initiativkraft, förmåga att arbeta i en

²⁵ Svensson, Wilhelmson (1988)

²⁶ Jäghult (2005)

²⁷ Merchant, Van der Stede (2012)

²⁸ Nilsson (2013)

²⁹ NE Nationalencyklopedin AB (2015)

bestämd riktning, uthållighet och arbetsprestation. Belöningsystem ska motivera genom att fånga upp de faktorer som riktar individens beteende mot företagets mål.³⁰

Det finns många typer av belöningar som ett företag kan använda sig av. Det bästa hade varit att individanpassa belöningarna efter varje anställd, men detta skulle bli kostsamt. Företaget måste alltid väga fördelarna med en belöning och kostnaderna för densamma.³¹ Belöningar kan vara av många slag; monetära och icke-monetära, individuella och kollektiva och så vidare.

En grundlön är något som alla förväntar sig vid arbete och ses därmed inte som en belöning. Prestationsbaserad lön är en extra ersättning som en anställd kan erhålla vid en extra bra prestation. Ersättningen kan komma i form av extra timlön eller en engångsbonus. Denna byggs ofta på utöver den grundlön som garanteras av anställningsavtalet. Genom denna ges möjlighet att påverka sin lön. I serviceyrken där de anställda har en direkt kontakt med kunden förekommer det att dricks lämnas efter levererad tjänst. Detta är en snabb och direkt återkoppling på en prestation och kan vara av såväl monetär som icke-monetär karaktär. Det kan handla om en sedel i fickan såväl som en chokladkaka.³²

Icke-monetära belöningar kan ha olika ekonomisk betydelse och syfte. Företag kan använda sig av mindre belöningar för att öka personaltrivseln. Exempel på sådana belöningar är personalrabatter, kaffe, frukt, subventionerad lunch, julklapp, friskvård, utbildningar, personalaktiviteter med mera. Icke-monetära belöningar av annan karaktär är bland annat att bli sedd och uppmärksammas, att arbeta i en utvecklande verksamhet och att känna att man behövs.³³

Belöningar kan ges ut individuellt eller riktat till en grupp. De individuella belönar den enskilda individens prestation. Problem som kan uppstå med detta är avundsjuka eller att medarbetare tycker att belöningarna blir orättvisa. Fördelar med gruppbaseade belöningar är exempelvis att de skapar grupp känsla och företagskultur. En risk med att belöna en hel grupp är uppkomsten av så kallade "freeriders", personer som bara åker med utan att ha tillfört något under processen.³⁴ För att få ut den bästa prestationen kan ett hybridsystem fungera bra, där både individen och gruppen belönas. Med ett sådant system kan de bästa individerna belönas och då dra med sig gruppen så att de gruppbaseade målen klaras av. Då kan gruppen som helhet prestera ett bättre resultat jämfört med om bara gruppen blev belönad som helhet.³⁵

³⁰ Bruzelius, Skärvad (2011)

³¹ Merchant, Van der Stede (2012)

³² Shamir (1983)

³³ Lindblom (1996)

³⁴ Merchant, Van der Stede (2012)

³⁵ Persall, Ellis (2010)

Belöningsystemet i Principal-agentteorin

Ett förhållande mellan den anställda och företaget kan se olika ut. Beroende på uppbyggnaden av relationen tillgodoses olika behov och därmed motiverar företag sina anställda på olika sätt. Principal-agentteorin beskriver ett synsätt på relationen mellan två parter, en principal och en agent. Principalen är den bestämmande parten så som ett företag och agenten är den som blir styrd, alltså den anställda. Teorin blir applicerbar då principalen hyr en annan part, agenten, för att leverera en tjänst som kräver delegering av ett visst beslutsfattande till agenten. Agentteorin antar att agenten inte har något samvete och därför är villig, om tillfälle ges, att avvika från överenskommelser och lämnade löften. Både principalen och agenten motiveras av självtintressen och agerar rationellt. Därmed kan principalens och agentens mål skilja sig från varandra. Detta problem tillsammans med svårigheten att kontrollera exakt vad agenten bidrar med till företaget benämns av litteraturen för "moral hazard" och skapar ett behov av att övervaka en agents handlingar.³⁶

Agentmodellen argumenterar för att en baslön inte är en tillräcklig kompensation för att motivera de anställda till prestationer som skapar värdemaximering för företaget³⁷. Teorin är uppbyggd med målsättningen om ökad effektivitet och försöker skapa en överenskommelse mellan principalens och agentens målsättningar. Ett sätt att försöka lösa motsättningen är att införa ett belöningsystem som är designat för att förena de båda parternas intressen. Agentteorin letar efter den mest optimala belöningen som kan styra relationen mellan principalen och agenten. Teorin föreslår att andelen fast och rörlig ersättning ska styras av hur lätt arbetsprestationer och beteenden kan övervakas.³⁸ Det är av yttersta vikt att belöningarna överensstämmer med agentens förväntningar då sannolikheten att de väljer att lämna organisationen blir större om belöningarna är för dåliga³⁹.

Olika attityd till risk, tillgång till privat information samt tids- och kostnadsbegränsningar för observationer mellan parterna leder till att en viss motsättning mellan principal och agent alltid kommer existera. Än större blir skillnaden i verksamheter som är svåra att programmera, det vill säga, där handlingsstyrning är svår att implementera. Dessa fenomen benämns agentkostnad. Principalen försöker att minimera denna kostnad genom att implementera passande belöningar för agenten och genom att endast samla på sig övervakningskostnader som är designade att begränsa handlingar som ökar agentens välfärd på bekostnad av principalens.⁴⁰ Nämnvärt är också att informationsasymmetrin mellan principal och agent tenderar att vara större vid kortvariga relationer⁴¹. Företaget kan arbeta aktivt med att minska motsättningar parterna

³⁶ Kaplan, Atkinson (1998)

³⁷ ibid

³⁸ Madhani (2011)

³⁹ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁴⁰ Kaplan, Atkinson (1998)

⁴¹ Eisenhardt (1989)

emellan. Detta genom att redan i anställningsprocessen identifiera och värdesätta önskvärda intressen hos agenten för att på så sätt underlätta vägen till målkongruens⁴².

Människan har olika drivkrafter och två som kan härledas till Principal-agentteorin är de materiella eller de tvångsmässiga. Belöningar eller situationer som uppfyller dessa kommer att öka personens motivation att fortsätta arbeta med befintliga uppgifter. De materiella syftar till monetära ersättningar som lön, bonus eller liknande som täcker en individs basbehov. Tvång är en negativ drivkraft som syftar till att principalen tvingar agenten att utföra sin arbetsuppgift. Tvång framkallar motstånd vilket kan leda till att personer försöker gå runt regler om tillfälle ges. Det går därför inte att använda tvång som drivkraft om uppgiften kräver initiativ, omsorg, kreativitet eller ansvar.⁴³

Yttre motivation kopplas ofta ihop med faktorer som inte direkt kan relateras till själva arbetet och dess utformning. De kan innefatta ett företags policy, den anställdas relation med chefen och kollegorna, arbetsförhållanden, lön och yttre förmåner.⁴⁴

Design av belöningsystem vid en Principal-agent relation

Konstruktion av ett belöningsystem utgår från ett företags mål⁴⁵. Merchant och Van der Stede beskriver sju kriterier att ta hänsyn till vid styrning av en agent. Det första är att belöningen skall vara värdefull. Vad som är värdefullt varierar givetvis mellan olika individer men om belöningen helt saknar värde kommer den inte heller skapa motivation. Betydelsefull, är det andra kriteriet och det betyder att belöningen skall vara stor nog för att göra en skillnad. Belöningen behöver även var förståelig. Den anställda måste förstå varför den blir belönad och vilket värde belöningen har. Belöningen skall också komma rätt i tiden, vilket innebär att belöningen bör uppstå så nära inpå handlingen för att skapa en så stor och motiverande effekt som möjligt. Det femte kriteriet är bestående, om de anställda kommer ihåg belöningen ger den effekt under en längre tid. Det blir inte alltid rätt när chefer utvärderar prestationer och således är det bra om belöningen är reversibel. Vissa belöningar som befordringar är svåra att dra tillbaka och måste således vara väl utvärderade innan belöningen ges. Det sista kriteriet att ta hänsyn till är att belöningsystemet skall vara kostnadseffektivt. Belöningar skall uppnå önskad motivation till minsta möjliga kostnad.⁴⁶

⁴² Leisching, Kasper-Brauer (2015)

⁴³ Svensson, Wilhelmson (1988)

⁴⁴ Reif, (1975)

⁴⁵ Jäghult (2005)

⁴⁶ Merchant, Van der Stede (2012)

Belöningsystemet i Stewardshipteorin

En gjord studie av Sadri och Bowen visar att lönen endast påverkar den totala arbetsnöjdheten med 20%⁴⁷. Därmed kräver anställda att bli motiverade på en rad olika sätt för att engagera sig i sitt arbete. De inre motivatorerna blir allt viktigare. Det kan handla om den spänning arbetet ger, engagemang i projekt, miljön i vilken de anställda arbetar samt motiverande kollegor⁴⁸. Målet för alla företag bör vara att hitta anställda som drivs av en inre motivation, som vill vara på arbetet och som vill bidra till att uppnå företagets mål.

Tidigare diskuterad Agentteori är en användbar metod vid redogörelse för relationer där parternas intressen ej går hand i hand och där dessa kan bli mer förenliga genom rätt övervakning och ett välplanerat belöningsystem. Andra teorier krävs för att förklara andra typer av beteenden, där Stewardshipteorin är en av dessa. I denna teori har parterna en relation med gemensamma intressen. En steward upplever en större nytta i att samarbeta och leva upp till ställda förväntningar och därmed kan dess beteende anses vara rationellt i den bemärkelsen. I situationer där en stewards beteende avviker från principalens väljer denna att lägga en större vikt vid samarbete. Anställda beskrivs i denna teori som personer som är pålitliga och kollektivistiska.⁴⁹

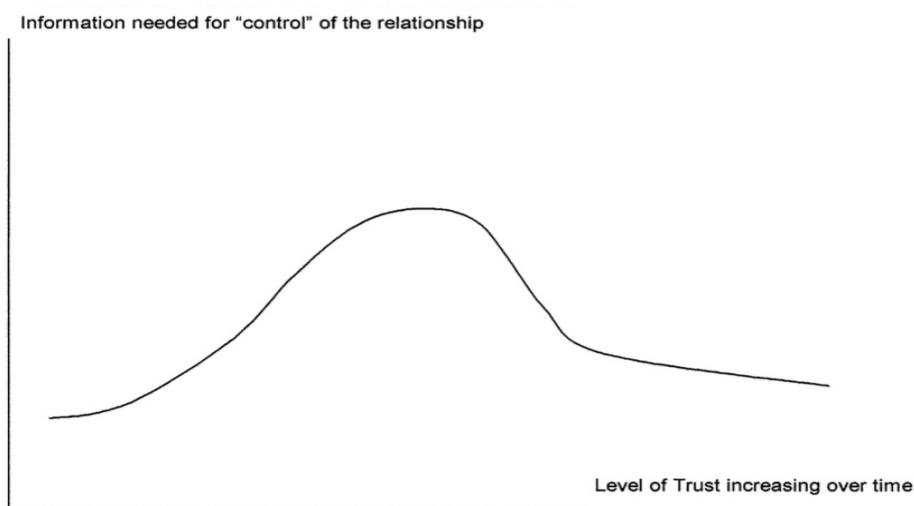
⁴⁷ Sadri, Bowen (2011)

⁴⁸ Finkelstein, Mead (2012)

⁴⁹ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

Enligt Stewardshipteorin har en steward en annan inställning till belöning jämfört med agenten inom Principal-agentteorin. En steward har ett annat synsätt på personliga mål och organisatoriska mål. Genom att sträva mot organisationens mål, de kollektiva målen, tror denna att även de personliga kan införlivas. Tillförlitligheten till en steward blir stor och denna tillåts att vara autonom och självständig i sitt arbete.⁵⁰ Förtroende är ett alternativ till information eller kontroll och verksamheter strävar efter att hitta den optimala nivån mellan dessa komponenter. En stewardrelation bygger på förtroende och detta byggs upp över tid. En ny relation kan inte byggas upp utan insamlande av ny information om den anställda. Efter en tid då en högre nivå av förtroende har byggts upp behövs mindre information för fortsatt tillit i relationen.⁵¹ Inom tjänstesektorn blir detta högst aktuellt då den anställda och relationen till denna är en grundpelare. Därmed behöver verksamheter inom denna sektor skapa tillit i varje relation med sina anställda.

C. Tomkins / Accounting, Organizations and Society 26 (2001) 161–191



⁵⁰ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁵¹ Tomkins (2001)

Jämfört med Agentteorin innebär Stewardshipteorin att minimala resurser behöver läggas på att övervaka och belöna den anställda då denna motiveras till ett beteende som är överensstämmande med organisationens mål ändå. En steward drivs enligt teorin av inre belöningar som att göra bra ifrån sig, självförverkligande och möjligheter till att växa och utvecklas. En anställd motiveras därmed av icke-monetära belöningar och motiveras till att arbeta hårdare tack vare organisationen. Risken att anställda ska avvika från av organisationen uppsatta mål finns alltid. Stewardshipteorin möter denna risk och ökad osäkerhet genom mer utbildning, befogenheter och fullständigt förtroende för sina anställda. Detta synsätt är mest effektivt i en verksamhet vars miljö är ostabil och där resultat är svåra att kontrollera.⁵²

För en steward är den inneboende drivkraften central. En drivkraft som strävar efter självförverkligande och prestige. När denna drivkraft existerar blir uppgiften i sig en belöning och yttre belöningar från företaget kan ses som överflödiga.⁵³ En undersökning som James Harvey presenterar påvisar att ekonomiska incitament kan försämra prestationen när inneboende drivkrafter redan finns⁵⁴. Enligt denna studie är en steward som gillar sitt arbete och känner starka inneboende drivkrafter inte i behov av andra belöningar än själva arbetet i sig.

Organisationer arbetar för att skapa ett engagemang hos sina medarbetare och att få dem involverade och ta sig an arbetsuppgifter med entusiasm. Ett sant engagemang uppstår när organisationer hittar källan till vad människor verkligen bryr sig om och vad som skapar det rätta beteendet. Mycket forskning har undersökt vad det är som får anställda att frivilligt bidra med kunskap, hjärta och händer till dess organisation. Fyra kvalitéer är återkommande om vad som skapar ett naturligt engagemang. Organisationer som förmår de anställda att vara en del av något större än de själva, känna en tillhörighet, få vara med om en meningsfull resa samt se att de kan bidra med något som ger ett signifikant intryck.⁵⁵ Anställda som genom sitt arbete får utöva ett centralt livsintresse känner också en större tillhörighet till organisationen och har en större förmåga att engagera sig⁵⁶. För att vara en del av något större måste anställda förstå hur de kan bidra till företagets mål och vision. En gjord undersökning av Berens poängterar också vikten av att bryta ner dessa i mindre beståndsdelar för att de anställda ska förstå hur de på bästa sätt kan bidra till dess uppfyllelse. Det räcker inte med att ett dokument sätts upp på väggen eller trycks upp på ett kort som ges till de anställda. Känslan av en stark tillhörighet skapar även det ett större engagemang hos individer, de känner att de är accepterade och tillhör en grupp och större gemenskap.⁵⁷

En stewardrelation skapar förutsättningar för inre motivation. Belöningar kan vara vad som helst som genererar positiva känslor och det är just känslor som är grunden till motivation. Dessa känslor kan inte en organisation styra över men de kan skapa förutsättningar för individen att

⁵² Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁵³ Svensson, Wilhelmson (1988)

⁵⁴ Harvey (2004)

⁵⁵ Berens (2013)

⁵⁶ Dubin, Champoux, Porter (1975)

⁵⁷ Berens (2013)

känna dem.⁵⁸ Allt fler företag har insett vikten av att skapa positiva känslor hos sina anställda och kan genom detta spara in på lönesedeln. Företag kan möjliggöra för inre motivation genom belöningar som är relaterade till arbetet och dess innehåll. Det kan vara igenkännande, intressanta arbetsuppgifter, ansvar, avancemang och ökad kompetens. En steward drivs av ett autonomt arbete som bygger på stor tillit och självständighet. Det är en inre motivator som strävar mot självförverkligande. Giancola argumenterar dock för att denna motivation inte är tillräcklig, utan att det behövs en kombination av inre- och finansiella belöningar. En förväntad lön måste erhållas för att inte skapa missnöje hos de anställda.⁵⁹

Att ha en bra ledare kan också upplevas som en motivator som förbättrar tillhörigheten till organisationen. Att ledare försöker ta hand om sina anställda, visar uppskattning och även bryr sig om deras personliga utveckling är av stor vikt.⁶⁰

Möller, Ericsson och Övervåg har i en studie av säsongsbaserade verksamheter kommit fram till att de flesta människor inte söker sig till dessa verksamheter på grund av ekonomiska incitament⁶¹. Det handlar mer om sociala värden och en livsstil. Säsongsjobb kan vara livsstilsmotiverande då fritidsaktiviteter kan kombineras med en tillfällig anställning. Fritid har en allt större betydelse i många nutida liv. Tidigare fanns en distinkt separation mellan arbete och fritid, idag tenderar den att bli allt svagare. I en annan studie gjord av Bronwyn av en turistort på Nya Zeeland har relationen mellan fritid och arbete undersökts och vad det är som motiverar individer att söka sig till dessa arbetsplatser⁶². Turismbranschen är en industri som kännetecknas av en komplex blandning av fritid, resor och arbete. Resultatet från studien visar att pengar är viktiga till den grad att de anställda kan överleva på dem, det vill säga, att de räcker till mat, boende och nöjen. Många motiveras av att ha ledig tid och på den kunna sysselsätta sig med sitt stora intresse. Vidare visar studien att dessa individer också är hårt arbetande, pålitliga och värdesätter sitt arbete. En individ som skapar sig en livsstil med hjälp av sitt stora intresse och likasinnade kan också förverkliga sig själv genom detta.

⁵⁸ Jäghult (2005)

⁵⁹ Giancola (2011)

⁶⁰ Khanifar, Rahmati, Fakhrabadi (2014)

⁶¹ Möller, Ericsson, Övervåg (2014)

⁶² Bronwyn (2006)

Val av relation

En relation har alltid två sidor och den stora frågan är om dessa delar samma uppfattningar. En principal måste ta beslutet om den ska betrakta den anställda som en agent eller steward. Den anställda å sin sida kan inta en agent- eller stewardroll. Därmed kan ett dilemma uppstå. Om båda parterna väljer en stewardrelation maximeras den potentiella prestationen medan de potentiella kostnaderna minimeras om en agentrelation väljs. När parterna har olika syn på relationen och intar varsin sida uppstår ett dilemma där resultatet blir att den som agerar som en steward blir besviken. Dock påvisar Davis, Donaldson och Scoorman att organisationen har ett stort inflytande i det val av relation som den anställda väljer, där den anställda i det flesta fall kommer välja den relationen som principalen eftersträvar.⁶³ Tidigare forskning av Donaldson och Davis visar också att ingen av nämnda teorier kan sägas utgöra den bästa och olika studier har resulterat i skilda slutsatser⁶⁴.

FIGURE 1
Principal-Manager Choice Model

		Principal's Choice	
		Agent	Steward
Manager's Choice	Agent	Minimize Potential Costs Mutual Agency Relationship 1	Agent Acts Opportunistically Principal Is Angry Principal Is Betrayed 2
	Steward	3 Principal Acts Opportunistically Manager Is Frustrated Manager Is Betrayed	4 Maximize Potential Performance Mutual Stewardship Relationship

Bildkälla: Donaldson, Davis (1994)

⁶³ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁶⁴ Donaldson, Davis (1994)

Kritik mot belöningsystem

En vanlig utgångspunkt är att belöningsystem med monetära belöningar är bra för motivationen, men det finns kritiker. Alfie Kohn är en av de mest publicerade motståndarna mot just monetära bonusar. Han hänvisar till stora studier som visar att prestationen blir sämre när individen blir erbjuden en bonus vid en uppgift som kräver kreativitet, problemlösning eller memorering. Han menar även att monetära belöningar bli kortsiktiga och inte leder till långsiktiga förändringar. Anledningen till varför dessa belöningsystem finns är för att ingen utvärderar dem ordentligt. Det kan även vara svårt att se de långsiktiga effekterna eftersom det kortsiktigt ser bra ut. Därmed anser Alfie Kohn att chefer köper kortsiktig lojalitet.⁶⁵

Andra problem som lyfts fram är belöningar av karaktär; ”vinnaren tar allt”, exempelvis månadens anställd eller tävlingar av olika slag. I dessa fall kan det hända att andra blir avundsjuka och de anställda börjar tävla om belöningen och i vissa fall saboterar för varandra. Då skapar företaget många beteenden som inte är önskvärda. En studie av Johnson och Dickson visade att individen som vann hade en liten förbättrad prestation efter utmärkelsen men att det kort efter var tillbaka på ursprungsnivån.⁶⁶

Kritiker pekar även på att monetära bonusar ofta är lätta att manipulera. Detta gör dem svåra att använda och inte tillförlitliga, sambandet mellan prestation och bonus är ofta skenbara och därav inte verkliga. Belöningsprocessen är mer komplicerad än vad man först kan tro och många företag gör det enkelt för sig genom att bara använda monetära bonusar.⁶⁷

⁶⁵ Kohn, (1993)

⁶⁶ Johnson, Dickson, (2010)

⁶⁷ Wynter-Palmer (2013)

Empiri

Denna del inleds med en introduktion av fallföretaget. Därefter ges en presentation av genomförd intervju med affärsområdeschef och arbetsledare. Avslutningsvis redogörs för intervjuer med anställda på den operativa nivån.

Företagspresentation

Skistarkoncernen äger och driver verksamhet på fem destinationer i Sverige och Norge. Dessa är Sälen, Åre, Vemdalen, Hemsedal och Trysil och omfattar i sin tur skidåkning, logiförmedling, skidskola, skiduthyrning samt fastighetsutveckling.

Skistar har en affärsidé i vilken stort fokus läggs på den totala upplevelsen och på att skapa nöjda gäster. Koncernen ska genom att leverera minnesvärda vinterupplevelser skapa värde för gäster, medarbetare och övriga intressenter, vilket i sin tur skapar värde för aktieägarna. Skistar har ett rörelsemarginalmål på 22% och mål för tillväxt är att den organiska tillväxten ska överstiga inflationen med minst 3% per år.

Skidskoleverksamheten inom Skistar står för 3% av den totala omsättningen men är trots detta strategiskt viktig för koncernen. Här skapas ett intresse för skidåkning och långsiktiga kontakter knyts mellan destinationen, skidläraren och gästen. Skidläraren är en av få på en destination som får möjlighet att lära känna gästen och denna har därmed möjlighet att påverka hela upplevelsen. Skistar driver skidskolorna i egen regi på samtliga destinationer förutom i Trysil där ägarandelen uppgår till 35%. Gemensamma mål för samtliga skidskolor inom Skistar är att öka andelen som är med på skidaktiviteter varje år (elevdagar av skiddagar) samt att varje vecka få 90% av gästerna att svara att de är mycket nöjda i måltavlan. Måltavlan är ett verktyg som mäter hur gästerna upplever att medarbetarna följer Skistars värderingar. Syftet bakom detta verktyg är att kunna använda gästernas återkoppling som en källa till förbättring av servicearbetet och för att få information om hur servicen upplevs. Måltavlan genomförs under hela vintersäsongen och möjlighet att delta får de som bokar boende genom Skistar.⁶⁸

Struktur, mål och strategi för skidskolan i Sälen

Skidskolan i Sälen är den enskilt största i Sverige och Norden. Under högsäsong arbetar upp till 180 skidlärare i verksamheten. Den bedrivs genom sju enheter fördelade över fyra anläggningar på fjället; Tandådalen, Hundfjället, Högfjället och Lindvallen. Verksamheten är säsongsbunden då skidskolan bara kan bedrivas cirka 18 veckor under vinterhalvåret.

Marie Stenmalm är affärsområdeschef för skidskolan i Sälen och ytterst ansvarig för utveckling och drift. Under sig har hon sju arbetsledare som alla driver var sin enhet inom skidskolan. Carolina Jansson är en av arbetsledarna på destinationen med ansvar för privatskidskolan i Tandådalen/Hundfjället. Båda har arbetat många säsonger som skidlärare på olika anläggningar i Norden.

⁶⁸ Verksamhetsberättelse Skistar 2013/2014.

Idag bedrivs i Lindvallen två gruppskidskolor och en privatskidskola. Tandådalen och Hundfjället har en gemensam privatskidskola samtidigt som båda anläggningarna har varsin gruppskidskola. I Högfjället bedrivs skidskolan som en kombination mellan privat och grupp. Alla skidlärare tillhör en av dessa sju enheter, men Marie är noga med att poängtera att det fortfarande är en och samma skidskola. Gemenskapen och samarbetet enheterna emellan är stor och skidlärare flyttar vid behov mellan de olika delarna. Det innebär att en skidlärare huvudsakligen arbetar med antingen grupp- eller privatlektioner. Inom varje enhet finns såväl nya som mer rutinerade skidlärare. Detta för att få en bra spridning på utbildningsnivå och kompetens. En ny skidlärare med grundutbildning får huvudsakligen utbilda barn och vuxna nybörjare och gör oftast detta i grupp medan en skidlärare som har mer erfarenhet och högre utbildning får hålla i lektioner med mer avancerade elever och har fler eller bara privatlektioner.

Skidskolan i Sälen arbetar utefter mål som satts upp gemensamt för alla skidskolor i koncernen men har också framarbetat egna mål som de arbetar utifrån. Framtaget på egen hand är att *“Vi skall vara Sveriges bästa och mest effektiva skidskola”*. De intervjuade pratar vidare om vikten av nöjda gäster och har höjt det gemensamma målet för gästnöjdhet i måltavlan till 94%. Värt att notera är att detta mål har nåtts under de senaste två åren. Skidskolans effektivitetsmål bygger på intjänade kronor per timma. Det räknas ut med ett rullande medelvärde på tre år och målet varje vinter är att bibehålla eller förbättra värdet.

En ny strategi har framarbetats till i år och är direkt riktad mot skidlärarna. Med hjälp av *“En god magkänsla”* ska uppsatta mål för skidskolan nås. Marie pekar på hur viktig en god magkänsla är och menar på att såväl ekonomiska som mjuka värden kan nås med hjälp av denna. En god magkänsla kan erhållas när en individ är nöjd över hela sin livssituation. Arbetet ska vara roligt, innehållsrikt och utvecklande samtidigt som det sociala livet ska fungera och den anställda ska känna att den tillhör en större gemenskap. Finns den så kan också gästerna bemötas på rätt sätt och en bra produkt kan levereras.

Belöningsystemets uppbyggnad

För att nå uppsatta mål använder skidskolan i Sälen ett belöningsystem. Ett monetärt belöningsystem har utvecklats som syftar till att belöna anställda som får gäster att återkomma och vilja ta fler lektioner. Då en gäst inför eller under sin vistelse på destinationen lämnar ett önskemål om att få åka med en viss skidlärare benämns det återbokning. En återbokning äger också rum då en gäst efter en avslutad lektion väljer att boka in en ny timma med samma skidlärare. För att få skidlärarna att arbeta hårt med att bygga upp personliga relationer med sina gäster och skapa en lojalitet har man valt att belöna dem när gästerna återkommer.

I dagsläget ligger störst fokus på återbokning inom den privata skidskolan. Detta beror enligt Carolina på att en återbokning både leder till mer försäljning och nöjdare gäster. Ett monetärt belöningsystem har byggts upp i form av två ersättningsstegar som av företaget kallas återbokningsstegar. I dessa ges ersättning utöver den fasta timlönen. I stege 1 ges extra ersättning om 50 kronor per timma vid den första återbokningen. Därefter ökar ersättningen med 10 kronor per timma för var 15:onde återbokad timma. Maxersättningen är 150 kronor i timman och

uppnås efter 150 återbokningstimmar. Stege 2 ger ingen extra ersättning utöver grundlön för de första 45 återbokade timmarna. Efter 45 timmar ges 150 kronor i timman. De skidlärare som når upp till 100 återbokningstimmar belönas även med en engångsbonus om 2500 kronor. Ytterligare en bonus om samma belopp utdelas till den som under en säsong når taket på 200 timmar. Sammanfattningsvis ger stege 1 en direkt belöning medan stege 2 ger högre ersättning om man lyckas nå upp till 100 återbokade timmar eller mer. För en mer detaljerad redovisning se bilagor, återbokningsstege. Skidlärarna inom den privata skidskolan måste innan påbörjad säsong göra ett aktivt val av vilken stege de vill använda sig av under vintern. Denna ersättning betalas ut som en klumpsumma vid slutet av säsongen, avslutar Carolina.

Att skidskolan valt att använda sig av två olika stegar syftar enligt Carolina till att främja och motivera de som redan innan påbörjad säsong vet att de har många återkommande gäster. Marie instämmer och poängterar hur viktiga dessa skidlärare är för verksamheten och hur viktigt det är att de kommer tillbaka. Genom att välja stege 2 kan skidlärare med många återbokningar erhålla en högre rörlig ersättning. Snittet i återbokade timmar under en säsong ligger i dagsläget på 35-40 timmar per person, men med en stor individuell spridning. Vissa skidlärare når upp till 100 timmar under en säsong medan andra når 10 timmar. De flesta skidlärare väljer därmed att arbeta efter stege 1 som ger en bättre ersättning vid färre bokade timmar. Inom privatskidskolan finns även en boka-tidigt bonus. Om en gäst minst fyra veckor innan ankomst bokar lektioner om minst fyra timmar erhåller skidläraren en bonus om 50 kronor per timma. Detta beror framförallt på att skidskolan genom den tidiga bokningen kan spara in på visst administrativt arbete.

Nytt för säsongen 2014/2015 var införandet av ett monetärt belöningsystem för de som arbetar inom grupp-skidskola. Detta är utformat på ett liknande sätt och ger extra ersättning då en elev lämnar önskemål om att få åka i en viss skidlärarens grupp. De som arbetar med grupp-skidskola har även möjlighet att ge sina gäster 20% rabatt på privatlektioner under dagens sista pass. Enligt Marie utnyttjas detta flitigt av vissa medarbetare och hon menar på att förutsättningarna är goda. Dels finns det många gruppelever att sälja in en lektion hos, men möjligheten finns också att få föräldrar att ta lektioner.

Ledningen har observerat att Tandådalen/Hundfjället har fler återbokade timmar i relation till vanliga timmar jämfört med Lindvallen. Tandådalen/Hundfjället låg under säsongen 2014/2015 på 20,6%, vilket innebär att var femte gäst har ett specifikt önskemål om lärare. Siffran för Lindvallen låg under samma period på 14%. Detta beror enligt Marie och Carolina på att enheten Tandådalen/Hundfjället har arbetat med nämnt belöningsystem under en längre tid. De har arbetat hårt för att hamna där de ligger idag. Lindvallen har sedan de aktivt började arbeta med samma system ökat andelen återbokade timmar.

Skidskolan använder sig även av andra, icke-monetära belöningar för att styra de anställdas beteenden. Vissa arbetsledare för de olika enheterna väljer att varje vinter ta fram ett gemensamt mål för respektive grupp. Om målet om antal återbokade timmar nås erhåller skidlärarna en kollektiv belöning så som lunch, tårta eller en gemensam aktivitet. Carolina berättar också att de försöker lyfta fram positiva prestationer under veckorna genom att varje arbetsgrupp tillsammans får rösta fram veckans bonus-skida. Detta ska skapa stämning och bidrar enligt Marie till den goda magkänslan. Det kan vara allt ifrån att ha hjälpt någons elev fram till avslutningsplatsen

eller fångat någons elev i liften till att på lunchen värma en kollegas matlåda. Varje vecka delas även stav-felet ut till någon som gjort ett litet misstag eller för att något är värt att lyfta. Priset kan delas ut till någon som inför lektion glömde ta på sig pjäxorna eller till någon som under lektion tappade bort en elev. Detta pris syftar enligt Carolina till att avdramatisera saker som annars kan ses som jobbiga. Dessa pris delas ut vid ett gemensamt möte i slutet av varje vecka under lättsamma former med mycket skratt berättar hon vidare.

För att lyfta fram de som är bäst på att sälja och få gäster att återkomma belönas den som är bäst i Lindvallen och i Tandådalen/Hundfjället med ett diplom och ett presentkort på ett par nya skidor. Carolina pekar på vikten av att lyfta fram de som är duktiga för att motivera och belöna dem än mer och för att de andra ska få någon att se upp till. Vid den stora avslutningsmiddagen i slutet av säsongen får alla medarbetare även vara med och rösta fram årets medarbetare, MVP (Most valuable player) för respektive enhet som mottar ett diplom för utmärkelsen. Då ett av de uppsatta målen för verksamheten är gästnöjdhet har skidskolan även valt att premiера den person som är omnämnd flest gånger i måltavlan.

Avgörande för att säkerställa kvalitén hos skidskolan och för att ha möjligheten att ta emot mer avancerade gäster är att skidlärarna vidareutbildar sig. Detta poängterar Marie under intervjun och berättar att skidlärarna varje vecka erbjuds olika internutbildningar, för att ge dem möjlighet till personlig utveckling vilket också kan ses som en belöning. Det är helt frivilligt där skidlärarna anmäler sig och deltar på eget initiativ. Dessa utbildningar innehåller teori, pedagogik, egen skidåkning, prova på nya discipliner eller banåkning. Oftast erbjuds någon form av utbildning varje veckodag antingen innan eller efter arbetstid. För att premiера de som är flitiga och visar på en vilja att utvecklas delas varje år ut ett utbildningsstipendium på 1500 kronor som ett bidrag till en utbildning under nästkommande vinter. Detta ges till den från Lindvallen och den från Tandådalen/Hundfjället som gått på flest utbildningstillfällen vid säsongens slut. Även de som under säsongen lyckats bli examinerade skidlärare, som är det högsta utbildningssteget belönas med en utmärkelse för bedriften.

Skidlärarbranschen fungerar i regel så att varje skidlärare själv bekostar sina utbildningar. Marie menar därför att det är viktigt att uppmuntra skidlärarna till att utbilda sig och ge dem incitament för att göra så. Av den anledningen får en skidlärare som går en utbildning utöver grundutbildningen tillbaka en tredjedel av kursavgiften om de väljer att komma tillbaka säsongen efter.

Som arbetsledare har Carolina möjlighet att använda subjektiva bedömningar och dela ut informella belöningar till duktiga medarbetare. Om en person med rätt utbildningsnivå saknas vid bokning av lektion kommer en person med lägre utbildning få möjlighet att ta den lektionen. Arbetsledaren väljer någon som har visat prov på hög kompetens och hon tror att det kan upplevas som en belöning för den anställda. Arbetsledaren kan även få möjligheten att förlänga anställningen för vissa. Det handlar ofta om skidlärare som gör sin första vinter och som då kan vara anställda på högsäsong. De som under säsongen utmärkt sig är också de som blir tillfrågade först när det är aktuellt med en förlängning. Dessa belöningar är mer inofficiella och det är upp till varje arbetsledare att ta ställning säger Carolina.

Carolina fick frågan om belöningsystemet upplevs som rättvist hos de anställda. Hon tror att själva utformningen av systemet upplevs som rättvist men att vissa moment kan upplevas som orättvisa. Skidlärare som är duktiga på att få gäster att återkomma och som sedan en vecka placeras på grupplektioner kan uppleva frustration kring detta. Upplevelsen kan bli densamma hos lärare som är fullbokade och därmed har liten möjlighet att sälja in fler lektioner på sig själv.

Syftet med belöningsystemet

Skidskolan vill med hjälp av belöningsystemet nå de mål som är uppsatta för verksamheten. Systemet är en morot för de som kämpar för att skapa en god relation till gästen. Marie menar på att en gäst som åker med samma skidlärare och bygger en relation med denna tenderar att få en bättre upplevelse och kommer med största sannolikhet tillbaka. Genom att arbeta med gästnöjdhet och öka antalet gäster kommer även de ekonomiska målen att nås. Därför uppmuntrar skidskolan skidlärarna till att hålla kontakten med gästerna och få dem att komma tillbaka och ta fler lektioner.

Båda respondenterna är övertygade om att det behövs ett incitament i form av pengar för att skidlärarna skall göra det lilla extra och på så sätt sälja mer. Marie hänvisar själv till ett tidigare arbete som säljare där hon inte hade tillräckliga ekonomiska incitament att sälja vilket ledde till att viss motivation till vidare försäljning försvann. Återbokningar medför ofta ett visst extraarbete och därför är det viktig att företaget visar uppskattning och betalar för detta arbete, i detta fall i form av en monetär ersättning. Denna ersättning gör det också möjligt för den anställda och företaget att påverka storleken på lönen. Respondenterna förklarar att skidlärarna är bundna till hotell- och restaurangfackets turismavtal och därav har bestämda lönenivåer utifrån utbildningsnivå och ålder. Därför har återbokningsersättningen fått en stor betydelse för flera duktiga skidlärare som höjer sina löner genom att ha många återkommande gäster fortsätter Marie och Carolina. Carolina hävdar också att belöningsystemet kan påverka skidlärare till att komma tillbaka. Hon säger att *“berget blir inte större och backarna blir inte brantare, är det då så att man känner sig klar skidåkningsmässigt så måste vi hitta andra vägar för att behålla denna kompetens”*. Med vetskapen om att det är till detta berg alla gäster kommer och att möjligheten att erhålla extra belöning menar de intervjuade då att sannolikheten att de skidlärarna kommer tillbaka är större. Carolina fortsätter att berätta att vissa även kommer tillbaka då de erbjuds ett större ansvarstagande, exempelvis, internutbildningsansvar eller vice arbetsledare.

Vidare menar Marie att det finns många andra faktorer som spelar in i valet av att återkomma ytterligare en säsong. Lön och andra monetära belöningar är inte alltid avgörande, det handlar mycket om trivsel. För att skapa en god magkänsla och en härlig stämning i gruppen arbetar skidskolan mycket med olika personalaktiviteter som kan ses som belöningar. Minnesvärda aktiviteter från den gångna säsongen är julbord, fester, och en gemensam säsongsavslutningsmiddag.

Två tredjedelar av skidlärarna väljer att återkomma och arbeta fler säsonger och varje anställd stannar i snitt tre säsonger. Detta är en hög siffra i jämförelse andra skidskolor vilken Marie och Carolina är nöjda med. Det innebär att 50 nya skidlärare varje år måste rekryteras. Detta är en

viktig process där båda respondenterna är delaktiga. Det är här grunden läggs för framtida nöjda gäster och de ser det som ytterst viktigt att hitta rätt sorts människor. Egenskaper som de söker hos en skidlärare är passion, intresse för snösport, egen drivkraft, pedagogik, försäljningsegenskaper och service. De söker människor som har ett brinnande intresse för skid- eller snowboardåkning för av erfarenhet stannar dessa enligt Marie längre i verksamheten.

På frågan om det är svårt att hitta vad de söker i rekryteringen är svaret nej. Båda upplevde det som enkelt att inför säsongen 2014/2015 hitta rätt individer då de hade ungefär 500 sökande till 50 platser. Sälen är också en attraktiv destination att jobba och bo på som gör det till ett förstahandsval för många. Att många väljer Sälen tror Carolina beror på att man har någon slags anknytning till destinationen. Det kan vara att en bekant har arbetat där eller att många skidsemestrar har tillbringats där genom åren.

Motivation

På frågan om hur Marie tror att det monetära belöningsystemet påverkar skidlärarnas motivation svarar hon; *“Det motiverar dem till att göra det lilla extra”*. Vidare menar hon att det är mycket individuellt vad varje individ motiveras av men säger också att systemet är en tydlig signal på att företaget värdesätter sälj. Företaget underlättar arbetet med att bygga relationer och sälja genom att tillverka visitkort, tillhandahålla en personlig mailadress och ta fram gästers kontaktuppgifter till skidlärarna.

Carolina tror att det monetära systemet blir viktigare ju fler vintrar man har arbetat. Hon menar att skidlärarna behöver något att motiveras av för att fortsätta tycka att arbetet är meningsfullt och utvecklande. En skidlärare som har gjort flera säsonger ställer ofta mer krav och har ett större behov av yttre belöningar. Under den första säsongen är allt nytt och roligt och Carolina tror inte att belöningar i form av pengar är lika viktiga för att motivera. Istället drivs och motiveras många av att få arbeta med sitt stora intresse och av det sociala runtomkring arbetet. Under intervjun ställs frågan om det finns en önskan hos skidlärarna att få arbeta mer med privatlektioner istället för grupplektioner. Carolina tror inte att det är den monetära belöningen som fungerar som motivator i denna situation. Det handlar mer om arbetsuppgifter som exempelvis att få slippa de mindre barnen i gruppskidskolan eller att få chansen att undervisa på en högre nivå.

En stor motivationskälla är också personlig utveckling, menar Marie. Stora resurser läggs på internutbildningar och individuell coachning för att möjliggöra denna utveckling. Coachning innebär att en arbetsledare följer med på en lektion för att sedan ge konstruktiv feedback på skidlärarens sätt att undervisa. Detta är ett sätt att hjälpa skidläraren att utvecklas men även att kontrollera kvalitén på lektionen. Alla skidlärare blir coachade 1-2 gånger per säsong. För att kunna följa upp den individuella utvecklingen sätter arbetsledare och skidlärare upp mål inför vintern som kan röra exempelvis återbokningsmål, utbildning eller egen åkning. Dessa stäms av under vintern och utvärderas efter avslutad säsong.

En viktig motivationsfaktor är feedback från gäster. Carolina menar att positiv feedback från en nöjd gäst är ovärderlig och blir en belöning i sig. Detta hand i hand med en monetär belöning ger

störst effekt hävdar Carolina. Därför läser alltid arbetsledaren upp positiva omdömen från måltavlan inför alla skidlärarna och hänger sedan upp all feedback på en anslagstavla. Detta för att lyfta fram de som fått feedback, men också för att motivera de andra, och skapa en känsla i gruppen att alla samarbetar för att uppnå dessa omdömen. Carolina berättar även att skidlärarna är bra på att lyfta fram fina kommentarer från gäster inför varandra; *“Det är något som hörs i omklädningsrummet”*. Negativ feedback som kommer fram om specifika personer tas i enrum med individen så att inte denna hängs ut inför hela arbetsgruppen.

Respondenter på operativ nivå

Totalt sex skidlärare från de olika enheterna i Sälen har intervjuats. Erfarenheten av yrket är blandad då två av dem precis genomfört sin första säsong medan de andra har gjort tre eller fler säsonger. Respondenterna som gjort sin första säsong har varit placerade i de enheter som har gruppsskiskola medan de med tidigare erfarenhet har varit anställda i antingen privat- eller gruppsskiskola. Många av dem har även blivit flyttade mellan enheterna och haft blandade arbetssysslor. Alla intervjupersoner har sökt sig till skidläraryrket för att de har en passion och ett genuint intresse för skidåkning och de flesta har tidigare erfarenhet av barn och ledarskap inom idrott.

Struktur, mål och strategi för skidskolan i Sälen

Intervjun inleds med frågan om respondenterna känner till skidskolans mål, värderingar samt strategi. Många finner denna fråga svår men de flesta svarar efter lite betänketid att det handlar om att få nöjda gäster. Två respondenter nämner också organisationens värdeord; säljande, ärlig, lyhörd, engagerad och nyfiken. De två respondenterna som gjort sin första säsong har en större kunskap kring skidskolans mål och värderingar vilket de uppger beror på att det under anställnings- och introduktionsdagar låg ett stort fokus att från skidskolans sida förmedla dessa. De som känner till mål och strategi uppger även att de ofta har dem i bakhuvudet och aktivt arbetar efter dem. Vidare ställs frågan om de har hört talas om strategin *“den goda magkänslan”*? Samtliga respondenter uppger att de inte hört själva uttrycket tidigare men att de förstår innebörden och syftet med den och tycker att skidskolans sätt att arbeta kan kopplas ihop med skapandet av en god magkänsla.

Inför säsong sätter varje skidlärare tillsammans med sin arbetsledare upp personliga mål. Samtliga intervjuade uppger mål som att utvecklas i sin egen skidåkning och utvecklas som person. De respondenter med mer erfarenhet pratar också om viljan av att utveckla sitt ledarskap. Två av dem som har sin huvudsakliga anställning i privatskidskolan berättar också att de inför säsongen satte upp ett visst försäljningsmål om antal återbokade timmar. Samtliga respondenter framför att de efter avslutad säsong har ett uppföljningsmöte där de tillsammans med sin arbetsledare diskuterar igenom den gångna säsongen.

Belöningsystemets syfte och påverkan

På frågan om de känner till belöningsystemet är det första som respondenterna berättar om det monetära systemet för privatskidskola, där återbokningar står i centrum. Alla tycker att detta är ett bra system där de som säljer premieras. Respondenterna upplever ett tydligt fokus på försäljning i organisationen där de dagligen uppmuntras att sälja och alla som lyckas får uppmuntran från chefen. Upplevelsen kring om de påverkas av denna ersättning är olika. Två av tre som arbetar mycket med privatskidskola och som har daglig kontakt med den monetära belöningsstegen säger att de alltid försöker sälja fler lektioner till sina gäster medan andra hävdar att de jobbar som vanligt utan att tänka på sälj; "Vill gästen ta en lektion till faller det sig naturligt". Även de som inte arbetar aktivt med merförsäljning uppskattar ersättningen och ser det som ett bevis på ett väl utfört arbete där gästerna är nöjda. En av respondenterna uttrycker att den monetära belöningen inte är särskild viktigt utan att det mer handlar om att det är kul och givande att åka med samma elev igen. Vidare fortsätter denna "Är man ute efter pengar så är man inte skidlärare i Sverige" och syftar då till att lönen är betydligt högre i Alperna eller i Norge.

På frågan kring det monetära ersättningssystemet för gruppskidskolan är respondenterna eniga. Ingen ser detta som en stor belöning och något som gör skillnad i arbetet. Respondenterna som huvudsakligen arbetar med grupp upplever att belöningen är svår att få och att möjligheterna att sälja fler lektioner är små. En av respondenterna förklarar att merparten av gästerna i gruppskidskolan är uppe en vecka per år och har då bokat sin skidskola och har inte utrymme för fler lektioner. Vidare säger samma respondent att det kan komma att göra skillnad nästa vinter då många kan önska henne inför sin skidskolevecka.

De icke-monetära belöningarna är inte samma för alla enheter. De respondenter som arbetar i Tandådalen/Hundfjället berättar om utmärkelserna bonus-skidan och stav-felet som röstas fram varje vecka. Detta ser respondenterna som något positivt och som ett roligt avslut på varje arbetsvecka. De är också överens om att det stärker gemenskapen och vi-känslan i arbetsgruppen.

De flesta respondenterna har under säsongen erhållit olika priser och utmärkelser. Exempel är bland annat MVP, avklarad examen och högst deltagande på internutbildningar, och de som mottagit dessa berättar att det betyder mycket och att de känner en stor stolthet över att ta emot dem. Även de som inte fick utmärkelser ser dessa som positiva och vill vinna dem i framtiden, men upplever samtidigt att det inte är något som påverkar dem i det dagliga arbetet. Några av respondenterna uttrycker förvåning när de får berättat för sig att vissa priser innefattar presentkort på utbildning och nya skidor. Trots avsaknaden av information kring denna belöning tycker respondenterna att det är roligt och ett tecken på att skidskolan värdesätter dem. När respondenterna svarar på frågan kring vilken belöning som är viktigast är det ingen som nämner den monetära belöningen. Svaren skiljer sig från dricks eller uppskattning från gäst, att se en gäst utvecklas, egen utveckling till de gemensamma personalfesterna. En av de intervjuade svarar; "pengar är viktigt, men tio gånger viktigare än pengar är att se elever utvecklas".

Flera av respondenterna efterfrågar fler incitament för att fortsätta utbilda sig. De tycker att det är bra att de får tillbaka pengar för tidigare genomförd utbildning om de väljer att komma tillbaka

ytterligare en säsong, men de skulle samtidigt vilja se en större löneökning vid högre utbildning och vid undervisning på fler discipliner. Vidare menar de att det skulle vara mer motiverande än den engångsbonus som idag kan erhållas.

På frågan om vad respondenterna tror att företaget vill uppnå med det beskrivna belöningsystemet är de överens och ger liknande svar. *“De vill att vi skall göra det lilla extra”*, och de intervjuade är med det övertygade om att det är det övergripande syftet. De som arbetar med privatlektioner svarar också att skidskolan vill visa hur viktig merförsäljningen är. Vidare förklarar de att de flesta skidlärarna inte gör det självmant utan att det behöver tränas fram vilket görs genom belöningsystemet och internutbildningar.

En av respondenterna tror att ett annat syfte är att skapa en bra stämning på arbetet och pekar på de fester och aktiviteter som anordnas för hela gruppen. Alla uppskattar dessa aktiviteter och flera lyfter även fram spontana belöningar som exempelvis när chefen bjuder på fika på en rast. De är eniga om att det kan fungera som en motivationshöjare vilken kan förändra en hel dag och vecka. Tre av respondenterna tror även att belöningsystemet syftar till att få dem att arbeta kvar under flera år.

De intervjuade är överens om att arbetet som skidlärare är självständigt. De beskriver att de själva planerar sina lektioner och att de inte känner sig styrda i det arbetet. Bilden av hur bra insikt arbetsledaren har på deras arbete skiljer sig beroende på hur länge respondenten har arbetat. De som är nya för året tycker att deras arbetsledare har bra insikt i deras arbete samtidigt som de som arbetat flera vintrar inte tycker att arbetsledaren har insikt i arbetet ute i backen. Detta beror på att de som är nya har blivit coachade under vintern medan de med fler säsonger bakom sig berättar att de inte fått någon coaching under den gångna vintern.

Att det finns en skillnad mellan att arbeta med grupper jämfört med privatlektioner i möjlighet till monetär belöning håller alla respondenter med om. Dock uttrycker inte någon av de tillfrågade att det upplevs som orättvist. De är medvetna om detta från början och chansen att få ha fler privatlektioner är stor vid valet av att göra fler säsonger.

Motivation

Att få arbeta med något man älskar är hos alla skidlärare en viktig motivator. Alla respondenter beskriver också vikten av att få hjälpa andra, skapa en upplevelse för gästen och se andra utvecklas. En av skidlärarna som endast arbetat en vinter beskriver glatt känslan som uppstår i slutet av veckan när man ser ett barn skina upp då han lärt sig bromsa. *“Det är sådana tillfällen och upplevelser som motiverar mig”*. Det fungerar också som en direkt belöning på en prestation. Vidare pratar samma skidlärare om minnen från deltagande i skidskola under uppväxten och vill nu förmedla samma känsla till andra. Genomgående hos alla skidlärare är att de motiveras av personlig utveckling både i åkning och som ledare där internutbildningarna är viktiga. Likaså nämner alla under intervjuerna det sociala livet runt omkring. Kollegorna är viktigt för jobbet och de hjälps alla åt att peppa och stötta varandra. Även det som sker utanför skidskolan på fritiden skapar enligt de intervjuade motivation i arbetet. En av dem beskriver att

helheten är viktig och måste fungera. Vidare säger samma person, *“Jag längtar efter att gå till jobbet och få vara med alla goa människor”*.

“Att förena hobby och jobb är det som får mig att fortsätta vilja arbeta med det här”, *“det är en livsstil”* svarar en annan. Det som motiverar de intervjuade till att fortsätta arbeta som skidlärare förutom intresset till sporten är också möjligheten till vidare utveckling och möjligheterna till att få undervisa bättre åkare och få en större variation i det dagliga arbetet.

Under intervjuerna ställs frågan om vad skidskolan skulle kunna göra för att motivera sina anställda ytterligare i arbetet. De med flera säsonger bakom sig pratar om en högre grundlön och om att en hög utbildningsnivå borde värdesättas mer genom ökad lön. Detta önskemål framkommer inte hos de som endast gjort en säsong. De anser även att en annan motivator skulle vara att få mer feedback från arbetsledare, att vara garanterad fler arbetstimmar i veckan samt att få chansen att undervisa mer avancerade åkare.

De icke-monetära belöningarnas påverkan på motivationen i form av feedback ses som viktig hos alla. På frågan om feedback från gäst eller chef väger tyngst finns inget tydligt svar utan de är överens om att de är viktiga på olika sätt. De intervjuade svarar att feedback från gäst kan erhållas såväl under som efter lektioner i form av ord, men det kan också vara i form av dricks som exempelvis pengar eller godis eller en teckning från ett barn. Hälften av respondenterna uppskattar och blir mest motiverad av feedback från gäster då den är direkt och ett kvitto på att det man gör uppskattas. En skidlärare kommenterar feedback från gäst som *“När dem på fredagsmötet kramar om en och säger att jag kommer sakna dig”*. Den andra hälften hävdar att båda är viktiga men att feedback ifrån arbetsledare och chef väger tyngre och är mer konkret. Denna konstruktiva feedback anser de även är ett bra hjälpmedel för vidare utveckling medan återkoppling från gäst endast visar på att de är nöjda med lektionen.

Analys

Här kommer empirin att analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Fokus läggs på att analysera relationen mellan de anställda och företaget genom Principal-agent- och Stewardshipteorin för att undersöka vilken roll belöningsystemet har hos de anställda.

Inledning

Grundpelaren för Skistars skidskola i Sälen är dess anställda. Verksamheten bygger på att de anställda levererar en tjänst till gästerna. Vår problemformulering syftar till att undersöka varför företaget använder sig av ett belöningsystem och vilken roll det har för de anställda. En relation mellan ett företag och dess anställda kan vara utformad på olika sätt och bygga på olika principer, där Principal-agentteorin och Stewardshipteorin visar på olika synsätt. I Principal-agentteorin finns en intressekonflikt mellan parterna där den anställda strävar efter att nå sina egna målsättningar istället för organisationens⁶⁹. Detta måste överbryggas med kontroll och monetära belöningar. I Stewardshipteorin finns inte denna konflikt utan parterna delar målsättningar och den anställda ser det positiva med att arbeta i samma riktning⁷⁰. En steward drivs av inre motivation och kräver inte yttre belöningar i samma utsträckning.

I enlighet med Merchant och Van der Stede syftar skidskolans användning av belöningsystem till att motivera de anställda, få dessa att återkomma samt att informera om vad som värdesätts i verksamheten⁷¹. Oavsett vilken relation som väljs mellan företaget och de anställda kan dessa syften uppnås, vägen dit ser dock olika ut. Analysen bygger på att identifiera relationen mellan parterna för att kunna förklara belöningsystemets utformning.

Varför belöningsystem?

Skidskolans belöningsystem innehåller såväl monetära som icke-monetära belöningar. Den monetära återbokningsstegen är en yttre belöning samtidigt som möjligheten till egen utveckling, arbetet i sig och utmärkelser är exempel på icke-monetära belöningar som skapar förutsättningar för inre motivation. Alla de intervjuade har ett stort intresse för skidåkning och motiveras av att få möjlighet att utveckla denna i och utanför sitt arbete. Detta stödjer Möller, Ericsson och Overvåg i en studie av människor i säsongsbaserade verksamheter⁷². De anställda har en egen drivkraft och motivation kring att utveckla sin skidåkning och denna tas med in i arbetet. I artikeln diskuteras även att detta säsongsliv blir en livsstil som gärna delas med människor runtomkring. Detta framkom även under intervjun med Marie och Carolina där strategin *”den goa magkänslan”* nämndes. Då en anställd trivs med helheten och därmed har en god magkänsla skapas en bättre miljö för prestation. För att skapa detta anordnar skidskolan flera sociala tillställningar, roliga och utvecklande internutbildningar och cheferna bryr sig om de anställdas välmående i och utanför arbetet. Vi fann under intervjuerna att dessa arrangemang värdesätts av skidlärarna och att de också har effekt. *”Jag längtar efter att gå till jobbet och få vara med alla goa människor”*. Just den här effekten är det som skidskolan vill skapa. Vi ser att en

⁶⁹ Kaplan, Atkinsson (1998)

⁷⁰ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁷¹ Merchant, Van der Stede (2012)

⁷² Möller, Ericsson, Overvåg (2014)

säsongsanställning skapar en god möjlighet för skidskolan att bygga denna relation då de anställda flyttar till Sälen från annan ort och dessutom oftast på egen hand. Detta i tillägg med att arbetet endast sträcker sig under en kortare period varje år tror vi skapar ett större engagemang hos de anställda och leder till att de under perioden orkar gå in för sitt arbete till 100%⁷³. Den starka gemenskapen blir också en motivator och en högpresterande miljö skapas.

Den starka gemenskapen och det brinnande intresset leder till att de anställda tillsammans med organisationen blir ett⁷⁴. Vi uppmärksammade att skidlärarna ofta pratade i vi-form under intervjuerna då de diskuterar skidskolan och benämnde även skidskolans mål för “våra mål”. Vi fann också att skidlärarna känner en stolthet över att få tillhöra organisationen. Detta resulterar i analysen att skidlärare i stor utsträckning betar sig som stewards.

Vad som motiverar är givetvis mycket individuellt mellan olika individer. Vad vi kan konstatera genom intervjuerna är att skidlärarna motiveras mycket av arbetet i sig och av icke-monetära belöningar. Detta tillgodoser skidskolan genom personalaktiviteter, aktiva ledare som ger feedback och möjlighet till personlig utveckling. Alla skidlärare känner stor motivation till arbetet vilket tyder på att syftet att motivera de anställda går fram och att det icke-monetära belöningsystemet ger önskad effekt.

En del av det icke-monetära belöningsystemet som används inom skidskolan bygger på att belöna genom olika utmärkelser. Skidskolan vill med dessa premiera och visa upp de som varit bäst. Under intervjuerna framkom att skidlärarna ser utmärkelserna som en rolig utmaning och viljan att vinna dessa finns. Kritik mot belöningar av detta slag finns då kritiker anser att dessa kan skapa en osund konkurrens och dålig stämning⁷⁵. Vi ser inte detta problem och anser att belöningarna fungerar och lyfter det informativa värdet att göra “det lilla extra” samtidigt som det blir ett roligt inslag under säsongen.

Det befintliga monetära belöningsystemet inom organisationen skulle kunna ses genom ett principal-agentperspektiv där prestation belönas med hjälp av monetära medel. För att en ren principal-agentrelation ska vara möjlig krävs att arbetsuppgifterna går att kontrollera för att på så sätt säkerställa att de anställda betar sig på önskvärt sätt eller att output kan kontrolleras helt.⁷⁶ Skidläraryrket är självständigt, problemlösande, pedagogiskt och bygger på en personlig relation med varje gäst. Detta gör det omöjligt att handlingsstyra och på så sätt kontrollera dessa skidlärare. Output, det vill säga, nöjda gäster blir även den svår att individuellt kontrollera. De gäster som bokar fler lektioner är uppenbarligen nöjda, men sedan finns de gäster som är nöjda men som väljer att inte ta fler lektioner. Dessa fångas inte av belöningsystemet och skidlärarna blir inte belönade för denna prestation. Enligt oss gör detta att det blir omöjligt för skidskolan att belöna ren output vilket leder in skidlärarna i en stewardrelation där de drivs av annat än monetära belöningar för att göra ett bra arbete.

⁷³ Berens (2013)

⁷⁴ Dublin, Champoux, Porter (1975)

⁷⁵ Johnson, Dickson (2010)

⁷⁶ Kaplan, Atkinsson (1998)

Skidskolan vill att skidlärarna skall hålla kontakt med sina gäster under hela året. Detta kommer då ske utanför betald arbetstid och utanför anställningsperioden. För att skidlärarna ska vara villiga till detta tror vi att någon form av belöning behöver finnas. Hade grundlönen höjts som ersättning för att det monetära belöningsystemet togs bort är vi övertygade om att skidlärarna inte känt motivation att behålla kontakten med gästerna och arbeta under sommar och höst. Att skidlärarna behöver motiveras på detta sätt stöds av Eisenhardts artikel om Principal-agentteorin⁷⁷.

Efter tidigare resonemang ställde vi oss frågan om det även går att förklara den monetära ersättningen genom Stewardshipteorin, trots att det enligt denna inte ska behövas för att motivera de anställda⁷⁸. Genom vald metod har olika förklaringar hittats som kan kopplas och förstås ur båda perspektiven. Carolina påpekade under intervjun att de som arbetat några vintrar kräver en högre lön. Detta har skidskolan mycket lite utrymme att ge då de är bundna till fackförbundet Hotell och Restaurangs turismavtal. Carolina menar då att skidlärarna genom denna belöningsform ges en möjlighet att öka sin lön och då känna att den är på rätt nivå. Detta resonemang kan kopplas till Stewardshipteorin där den anställda måste erhålla en godtagbar lön för att inte känna missnöje⁷⁹. Under intervjuerna framkom att skidlärarna med mer erfarenhet efterfrågar en högre grundlön. Samtidigt är alla överens om att säsongsarbeta som skidlärare inte handlar om att tjäna pengar, dock anser de att de är värda en högre grundlön. Vi kan se att skidlärarna lägger mycket tid, kraft och pengar för att utvecklas i sitt arbete och ju mer erfarenhet en individ har desto högre grundlön efterfrågas. För att skidskolan ska kunna behålla sin kompetens i framtiden konstateras att det är viktigt att skidlärarna erhåller efterfrågad lön.

Den monetära ersättningen kan också förklaras genom att den skapar ett informativt värde, snarare än att vara motiverande. Just kombinationen av att chefer pratar om vikten av att sälja samtidigt som en ekonomisk ersättning medföljer gör det starkt informativt. Ledningen lyfte fram att ett av syftena med hela belöningsystemet är att det ska vara informativt och här kan vi se hur den monetära delen är det på ett tydligt sätt. Det monetära belöningsystemet har visat sig påverka de anställda då antalet återbokningar är signifikant högre i Tandådalen/Hundfjället där systemet har använts under fler år jämfört med i Lindvallen. Detta kan tyda på flera saker; att det monetära belöningsystemet är informativt, att skidlärarna motiveras av de monetära belöningarna eller att det är helt andra faktorer som spelar in. I intervjuer med skidlärarna visade det sig att de monetära belöningarna inte ses som de viktigaste och därför tror vi att det handlar om det höga informativa värdet.

Ledningen förklarade att de är övertygade om att en gäst som köper fler lektioner också kommer bli nöjdare. Anledningen till detta är att gästens personliga utveckling blir större och att en starkare personlig relation byggs upp mellan skidlärare och gäst. Detta resonemang visar att ledningen har stor tilltro till sina anställda där de förutsätter att de gör ett bra arbete under lektionen. Genom det monetära systemet för återbokningar strävar skidskolan mot sitt mål, nöjda gäster.

⁷⁷ Eisenhardt (1989)

⁷⁸ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁷⁹ Giancola (2011)

Enligt Alfie Kohn finns en koppling mellan dålig prestation på uppgifter som kräver kreativitet och problemlösning om det finns ekonomisk bonus vid lyckat resultat⁸⁰. Detta är en aktuell fråga i denna uppsats då skidläraryrket är kreativt och problemlösande i många fall, men för att kunna analysera om så är fallet i vårt studieobjekt behövs en mer omfattande studie av ämnet och fler objekt måste studeras. Det finns inget i nuläget som stöder teorin att den monetära ersättningen vid återbokning skulle hämma skidlärarna i sitt arbete.

Under studiens gång har vi sett att personlig utveckling är av stor vikt. Skidlärarna har berättat att det är en av de största motivationsfaktorerna samtidigt som ledningen fört fram att de lägger mycket tid och pengar på internutbildningar. Internutbildningarna är mycket omtyckta bland skidlärarna och en källa till stor personlig utveckling både som skidåkare och skidlärare. Den stora friheten som ges genom tilltro till skidlärarna utgör enligt Stewardshipteorin en risk. Denna risk och osäkerhet möter företaget genom att utbilda och utveckla sina skidlärare.⁸¹ Genom internutbildningar får cheferna en inblick i varje individs kunskapsnivå och kan här påverka individernas sätt att arbeta på. Detta blir ett sätt att kontrollera kvalitén hos skidlärarna samtidigt som de hjälps framåt i sin utveckling. Alla skidlärare nås inte i samma utsträckning då internutbildningarna är frivilliga, men skidskolan försöker genom varierande teman att uppmuntra alla till att delta.

Redan i anställningsprocessen läggs fokus på att hitta individer som söker en utmaning och som har viljan att utvecklas. Detta för att få ett högt deltagande på utbildningarna samtidigt som det ligger till grund för att skidlärarna kommer tillbaka flera vintrar. I en säsongsbaserad verksamhet som denna där nya medarbetare rekryteras årligen blir anställningsprocessen viktig. Som Carolina påpekade har skidskolan många sökande inför varje säsong och det är därmed lätt att hitta de individer de söker. Förutsättningar för att bygga en stewardrelation från start är goda. I enlighet med Merchant och Van der Stede är ett av belöningsystemets syften sedan att behålla de rekryterade medarbetarna så länge som möjligt⁸². Genom våra intervjuer med skidlärarna framgick det att de huvudsakliga anledningarna till att återkomma var; att känna glädje på jobbet, det sociala umgänget samt möjligheten till personlig utveckling och större ansvar. Detta tillgodoser de icke-monetära delarna av belöningsystemet. Vi ställer oss frågan om den monetära belöningen bidrar till att få folk att stanna eller om det är som en av våra respondenter uttryckte det; *“Är man ute efter pengar så är man inte skidlärare i Sverige”*. Ledningen tror ändå att den monetära belöningen gör skillnad och Carolina poängterar att de gör vad de kan med lönen och tror att den påverkar vissa skidlärare till att återkomma. Återbetalning av utbildningskostnader är också ett incitament för att få skidlärarna att vilja arbeta kvar. Här finner vi en skillnad i uppfattning, då ledningen för fram den monetära belöningen som viktig för att behålla anställda samtidigt som skidlärarna beskriver att icke-monetära belöningar är viktigare.

I en tjänsteverksamhet som den undersökta kan feedback från gäst och gästens utveckling ses som en belöning. En individ som känner inre motivation från detta kommer bli en bättre resurs

⁸⁰ Kohn (1993)

⁸¹ Davis, Donaldson, Scoorman (1997)

⁸² Merchant, Van der Stede (2012)

för företaget. Därmed poängteras återigen vikten av att i anställningsprocessen hitta rätt individer. Om det fungerar optimalt kommer individen att erhålla belöningar utan skidskolans inblandning. Skidskolan förstärker vikten av feedback från gäst genom att varje vecka läsa upp positiva svar från måltavlan. Att det hos de anställda värdesätts att bli omnämnd i måltavlan samt att erhålla feedback direkt från gäst framkom under intervjuerna. Detta visar på att skidskolan är duktig på att hitta individer som drivs av inre motivation.

Under intervjuerna framkom att de som gör sin första säsong blir coachade vid två tillfällen under vintern medan de som gjort fler säsonger svarade att de blivit coachade en eller i vissa fall ingen gång under säsongen. Detta kan kopplas till Tomkins artikel kring tillit i stewardrelationer⁸³. När en relation byggs upp mellan skidskolan och de nyanställda behöver information samlas in om skidlärarens sätt att arbeta och detta är skidlärarna medvetna om. Med tiden byggs tilliten upp och skidlärarna får möjlighet att arbeta mer självständigt. Detta berättar också skidlärarna under intervjuerna då de som gör sin första vinter känner att arbetsledarna har en god insikt i deras arbete. De som har arbetat fler vintrar upplevde det inte på samma sätt. Att flera av de rutinerade skidlärarna som intervjuades inte blev coachade ser vi som ett tecken på att företaget vågar lita på dessa och att målet med att coacha även dessa syftar till personlig utveckling snarare än kontroll.

⁸³ Tomkins (2001)

Slutsats

Vår studie visar på en väl fungerande arbetsplats med en ledning och chefer som bryr sig om sina anställdas allmänna välmående och med skidlärare som brinner för sitt arbete. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka varför Skistar i Sälen använder sig av befintligt belöningsystem inom skidskolan och vilken roll det har för de anställda.

Genom intervjuer har vi funnit att det befintliga belöningsystemet inom skidskolan i Sälen består av både monetära och icke-monetära belöningar. Syftet med belöningsystemet är i första hand att motivera de anställda till att göra "det lilla extra". Detta då denna tjänsteverksamhet bygger på att varje individ presterar under varje lektionstillfälle för att få nöjda gäster. Vidare vill ledningen påvisa vad som är viktigt för verksamheten och belöna rätt beteenden. Belöningsystemet ska också bidra till en god stämning och till att de anställda vill återkomma i framtiden.

Syftet med belöningsystemet och det sätt skidlärarna uppfattar det på går hand i hand. Det finns däremot en skillnad i hur ledningen och skidlärarna ser på den monetära belöningen. Ledningen har uppfattningen att det blir viktigare med monetär ersättning ju fler år en individ arbetat inom företaget medan skidlärarna förklarar att den aldrig är den huvudsakliga drivkraften. Dock kräver skidlärare med ökad erfarenhet en höjd grundlön. Här finns ett visst gap mellan ledningens syn och skidlärarnas uppfattning som kan bli ett problem om mer resurser läggs på det monetära belöningsystemet på bekostnad av det icke-monetära systemet.

I enlighet med Davis, Donaldsons och Scoormans resonemang kring Stewardshipteorin har vi funnit att skidskolan försöker skapa en relation med sina anställda som till stora delar liknar en stewardrelation. Detta genom att ge skidlärarna ett stort förtroende, stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter samtidigt som de bygger upp en stark gemenskap. Då det är en säsongsanställning som kännetecknas av att fritid och arbete kombineras har skidskolan bra förutsättningar att skapa den gruppkänsla och glädje de eftersträvar. När skidskolan lyckas med detta kommer organisationen och skidlärarna sträva mot samma mål vilket leder till målluppfyllelse för båda parterna. För att skapa en stewardrelation i denna säsongsverksamhet är de icke-monetära belöningarna viktiga. Skidlärarna drivs av personlig utveckling, av att få se elever utvecklas samt av att få vara en del av en grupp och gemenskap.

De slutsatser vi har kommit fram till genom denna uppsats anser vi kan appliceras i liknande tjänsteverksamheter där ett fritidsintresse och arbete kombineras. Vårt att lyfta är att företag redan i anställningsprocessen bör söka efter individer med önskvärda egenskaper för att möjliggöra utvecklingen av en stewardrelation. Genom att fortsätta behandla dem som sådana kommer icke-monetära belöningar att värderas högt samtidigt som företaget måste erbjuda en godtagbar grundlön. Enligt denna studie kommer ett sådant belöningsystem och relation att leda till lojala och nöjda medarbetare som kan maximera sina prestationer.

Förslag till framtida forskning

Det skulle vara intressant att utföra en liknande studie med fler studieobjekt inom området för att på så sätt nå mer generella slutsatser. Vidare skulle även belöningsystemets effekter undersökas för att på så sätt se om det är ett effektivt styrmedel.

En närmare studie av förekomsten av monetära belöningar inom tjänsteverksamhet skulle också vara ett intressant forskningsområde.

Källförteckning

Litteratur

- Arvidsson, P. (2005) *Styrning med belöningsystem- Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. EFI Ekonomiska Forskning institutet, Handelshögskolan Stockholm.
- Bruzelius, L., H., Skärvad, P-H., (2011) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 11.
- Bryman, A., Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB, Stockholm. Upplaga 2:2.
- Grönroos, C. (2008) *Service management och marknadsföring*. Liber AB, Malmö. Upplaga 2:1.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 3:3.
- Jäghult, B. (2005) *Morötter, en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Non Stop Kommunikation AB.
- Kaplan, R., S., Atkinson, A., A. (1998) *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey. Third edition.
- Lindblom, H. (1996) *Lön och Belöning, idébok i praktisk lönesättning. Arbetsrelaterad, personrelaterad och resultatrelaterad lön. Helhetssyn på resultat, arbetsmotivation, chefskap, lön och belöning*. Konsultföretaget AB, Uppsala. Upplaga 1:1.
- Merchant, K., Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems*. Pearson Education Limited, Edinburgh. Third Edition.
- Merriam, S. (1988) *Fallstudie som forskningsmetod*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Nilsson, F., Olve, N-G. (red.) (2013) *Controllerhandboken*. Liber AB, Stockholm. Upplaga 10.
- Normann, R. (2000) *Service Management - Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liberförlag, Malmö.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm.

Svensson, A., Wilhelmson, L. (1988) *Belöningsystem*. Sipu Förlag, Stockholm. Första upplagan.

Svensson P-G., Starrin B. (red.) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur AB, Lund.

Artiklar

Berens, R. (2013) *The Roots of Employee Engagement - A Strategic Approach*. Employment Relations Today, DOI 10.1002/ert.

Bronwyn, B. (2006) *When leisure and work are allies: the case of skiers and tourist resort hotels*. Career Development International, Vol. 11, pp. 594-608.

Davis, J., H., Donaldson, L., Scoorman, D. (1997) *Toward a Stewardship Theory of Management*. The Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 20-47.

Donaldson, L., Davis, J., H. (1994) *Boards and company performance - Research challenges the conventional wisdom*. Corporate Governance: An International Review, Vol. 2, pp. 151-160.

Dubin, R., Champoux, J., E., Porter, L., W. (1975) *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*. Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 3, pp. 411-421.

Eisenhardt, K., M. (1989) *Agency Theory: An Assessment and Review*. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Finkelstein, J., Mead, M. (2012) *Incentives and Rewards - What melts your employee's butter?* Leadership Excellence.

Giancola, F., L. (2011) *Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation*. Compensation & Benefits Review, Vol. 43, pp. 23-29.

Harvey, J. (2004) *Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation*. Journal of Economic Psychology, Vol. 26, pp. 549-566.

Johnson, D., Dickinson, A. (2010) *Employee-of-the-Month Programs: Do They Really Work?* Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 30, No. 4, pp. 308-324.

Khanifar, H., Rahmati, M., H., Fakhrabi, M., K. (2014) *Recognition of strategic reward systems and incentives influencing employees*. International Journal of Modern Management & Foresight, Vol. 1, pp. 195-207.

Kohn, A. (1993) *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review.

Leischnig, A., Kasper-Brauer, K. (2014) *Employee Adaptive Behavior in Service Enactments*. Journal of Business Research, Vol. 68, pp. 273-280.

Madhani, P., M. (2011) *Reallocating Fixed and Variable Pay in Sales Organizations: A Sales Carryover Perspective*. Compensation & Benefits Review, Vol. 43, pp. 346-360.

Möller, C., Ericsson, B., Overvåg, K. (2014) *Seasonal Workers in Swedish and Norwegian Ski Resorts - Potential In-migrants?* Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 14, No. 4, pp. 385-402.

Pearsall, M., Ellis, C., P. (2010) *Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards or Something in Between*. Journal of Applied Psychology, Vol. 1, pp. 183-191.

Reif, W., E. (1975) *Intrinsic versus extrinsic rewards: resolving the controversy*. Human Resource Management.

Sadri, G., Bowen, R., C. (2011) *Meeting Employee requirements*. Industrial Engineer.

Shamir, B. (1983) *A note on tipping and employee perceptions and attitudes*. Journal of Occupational Psychology, Vol. 56, pp. 255-259.

Stredwick, J. (2000) *Aligning rewards to organisational goals – a multinational's experience*. European Business Review, Vol. 12, No. 1, pp. 9 - 19.

Tomkins, C. (2001) *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 26, pp. 161-191.

Wynter-Palmer, J., E. (2013) *Is the Use of Short-Term Incentives Good Organization Strategy?* Compensation & Benefit Review, Vol. 44, pp. 254-265.

Internetkällor

NE Nationalencyklopedin AB (2015)
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>. Sökord: Motivation
Hämtad (2015-04-29)

NE Nationalencyklopedin AB (2015)
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/tj%C3%A4nst>. Sökord: Tjänst.
Hämtad (2015-05-04)

Rapporter

Skistars verksamhetsberättelse (2013/2014) <http://vp042.alertir.com/files/press/skistar/20141119-633594-sv-1.pdf>

Bilagor

Intervjuguide

Frågor till ledning

Inledning

- Vilken är din arbetsbefattning samt dina huvudsakliga arbetsysslor?
- Hur länge har du arbetat för skidskolan i Sälen?
- Hur ser skidskoleorganisationen ut i Sälen?
- Hur skiljer sig skidlärarnas arbetsuppgifter?

Mål och strategi

- Vilka är skidskolans övergripande mål?
- Hur skiljer sig dessa från Skistars mål? Hur upplever ni skidskolans strategiska roll inom Skistar?
- Hur förmedlas dessa mål till skidlärarna?

Belöningsystem

- Hur är det formella belöningsystemet uppbyggt?
- Finns det även informella belöningsystem som ni är medvetna om?
- Tror ni att uppbyggnaden av belöningsystemet påverkas av att verksamheten är säsongsbaserad?
- Får de anställda sätta upp egna målsättningar för säsongen? Följs dessa upp?
- Får skidlärarna vara med och utforma uppbyggandet av belöningsystem?
- Vad vill uppnås genom användning av belöningsystem?
- Varför valdes de aktuella belöningsformerna?
- Hur mäter ni och följer upp om belöningsystemet gynnar verksamhetens mål och strategi?
- Hur tror ni att belöningsystemet uppfattas av de anställda? Ses det som rättvist?
- Vad har ni för krav/tvång på skidlärarna? Vad görs om de bryter mot dessa?
- Är ni nöjda med utformningen av nuvarande system?

Motivation

- Vad tror du motiverar era skidlärare och vilka beteenden vill ni stödja genom att motivera dem?
- Hur ges feedback till skidlärarna? Vad vill ni uppnå med denna feedback?
- Vilken funktion fyller du i att motivera skidlärarna?
- Vilka drivkrafter ser ni hos era anställda i att göra ett bra jobb?
- Vilka egenskaper ser du som viktiga hos skidlärarna?
- Hur motiverar ni skidlärarna till att komma tillbaka flera säsonger?
- Upplever du att det är svårt att hitta den kompetens ni söker vid rekrytering?
- Hur arbetar ni med personlig utveckling?
- Det kan vara svårt att kontrollera skidlärarnas prestation under arbete, hur ser ni på det?

- Tror ni att uppskattning från elever kan ses som en större belöning jämfört med om den skulle komma från er?
- Detta är information som ofta inte når er, hur kan denna prestation då mätas?

Frågor till anställda på operativ nivå

Inledning

- Hur många säsonger har du gjort som skidlärare?
- Hur många utbildningar har du gått?
- Känner du till skidskolans mål, värderingar och strategi? Förmedlas dessa aktivt?
- Satte du upp några mål innan säsongen tillsammans med din arbetsledare?

Motivation

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Vad fick dig att söka jobb som skidlärare i Sälen?
- Vad får dig att vilja fortsätta att arbeta som skidlärare? vilka arbetsuppgifter vill du ha i framtiden?
- Finns det något som skidskolan skulle kunna göra för att motivera dig ytterligare i ditt arbete?
- Vad skulle skidskolan kunna förändra för att du ska göra ett bättre jobb?
- Känner du en press att prestera? För vem presterar du i så fall?
- Väger feedback från elever eller chef tyngst? Varför?
- Känner du att du utvecklats mycket som person i ditt arbete?
- Vad har du fått för feedback av dina gäster under den senaste säsongen?

Belöningsystem

- Är du medveten om att din arbetsgivare använder belöningsystem?
- Hur fick du information om det?
- Vilka belöningar har du fått under säsongen? viken steg valde du?
- Vilken belöning har varit viktigast för dig? Hur viktig är ersättning i form av pengar?
- Vad tror du att företaget vill uppnå med belöningsystemet?
- Vad tycker du om din arbetsledares sätt att arbeta?
- Anser du att ditt arbete är självständigt?
- Upplever du att din arbetsledare har en bra inblick i ditt sätt att arbeta?
- Upplever du att belöningsystemet påverkar ditt sätt att arbeta?
- Upplever du systemet som rättvist?

Återbokningsstege

Återbokningsstege 14/15

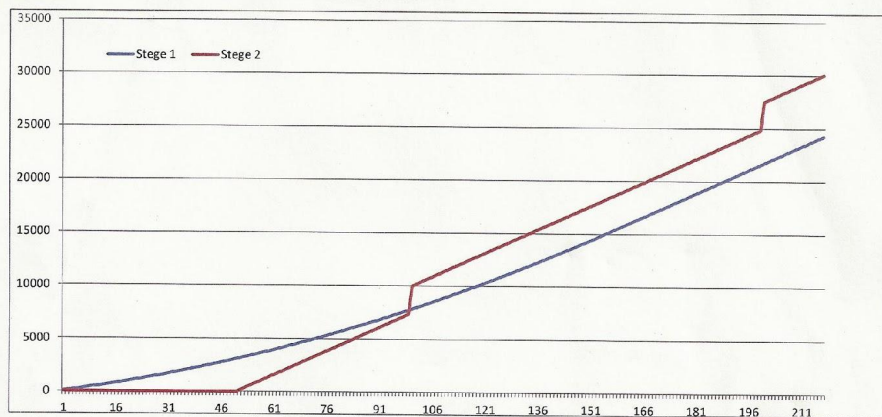
Privatlektioner

Stege 1

Intervaller	per st	Antal h	Total:	Snitt:
1-15	50 kr	15	750 kr	50,00 kr
16-30	60 kr	30	1 650 kr	55,00 kr
31-45	70 kr	45	2 700 kr	60,00 kr
46-60	80 kr	60	3 900 kr	65,00 kr
61-75	90 kr	75	5 250 kr	70,00 kr
76-90	100 kr	90	6 750 kr	75,00 kr
91-105	110 kr	105	8 400 kr	80,00 kr
106-120	120 kr	120	10 200 kr	85,00 kr
121-135	130 kr	135	12 150 kr	90,00 kr
136-150	150 kr	150	14 400 kr	96,00 kr
151 - 165	150 kr	165	16 650 kr	100,91 kr
166 - 180	150 kr	180	18 900 kr	105,00 kr
181 - 195	150 kr	195	21 150 kr	108,46 kr
196 - 210	150 kr	210	23 400 kr	111,43 kr

Stege 2

Intervaller	per st	Antal h	Total:	Snitt:
1-45	0 kr			
46-99	150 kr	99	7 350 kr	74,24 kr
100	2 500 kr	100	9 850 kr	98,50 kr
100-199	150 kr	150	17 500 kr	116,67 kr
200	2 500 kr	200	27 500 kr	137,50 kr



Grupplektioner (veckogrupper, snb- & vuxengrupper)

Antal personer	kr/person	Antal personer	Total	Snitt
1-15	35 kr	15	525 kr	35,00 kr
16-30	45 kr	30	1 425 kr	47,50 kr
31-45	55 kr	45	2 475 kr	55,00 kr
46-60	65 kr	60	3 675 kr	61,25 kr
61-75	75 kr	75	5 025 kr	67,00 kr
76-90	85 kr	90	6 525 kr	72,50 kr
91-105	95 kr	105	8 175 kr	77,86 kr
106-120	105 kr	120	9 975 kr	83,13 kr
121-135	115 kr	135	11 925 kr	88,33 kr
136-150	125 kr	150	14 025 kr	93,50 kr

hel gruppsvecka räknar vi som 2 personer

Sälen[®]
SKIDSKOLA