



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

Motivation i restaurangbranschen

En studie utifrån Herzbergs Tvåfaktorteori samt Adairs Åttastegsmodell

Jenny Hallgren
Maria Hjort

Kandidatuppsats 15hp

Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp

Handledare: Anna Post

Examinator: Kerstin Bergström

Datum: 2010-06-03



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM
Box 320, SE 405 30 Göteborg

Titel: Motivation i restaurangbranschen: En studie utifrån Herzbergs

Tvåfaktorteori samt Adairs Åttastegsmodell

Författare: Jenny Hallgren och Maria Hjort

Typ av arbete: Kandidatuppsats, 15 hp

Handledare: Anna Post

Examinator: Kerstin Bergström

Program: Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp

Antal sidor: 38 sidor inkl bilagor

Datum: 2010-06-03

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar medarbetares motivation inom restaurangbranschen. Restaurangbranschens höga personalomsättning i Sverige idag beror bland annat på att branschen fortfarande ses som en genomfartsbransch med låg status. Dålig arbetsmiljö och en personalintensiv bransch i kombination med krävande yrken har präglat restaurangbranschen genom historien som bland annat har visat sig genom låga grundlöner med liten löneutveckling, i förhållande till andra branscher samt att anställningstryggheten ofta är låg. Uppsatsens teorier och empiri bygger på och utgår ifrån Herzbergs Tvåfaktorteori som beskrivs genom motivations- och hygienfaktorer samt Adairs teorier om motivation och ledarskap genom hans 50/50-regel samt åttastegsmodell. Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som främst motiverar medarbetare i kök, servering/bar och disk i sitt dagliga arbete på sin arbetsplats. För att undersöka detta har vi valt att använda oss av en kvantitativ enkätstudie. Studiens population var medarbetare på restauranger med à la carte-meny samt serveringstillstånd i centrala och södra Göteborg samt i norra Bohuslän. Restaurangerna valdes ut genom ett bekvämlighetsurval och slutligen samlades 60 enkäter in från respondenter från åtta olika restaurangverksamheter i vilka de fick ta ställning kring deras egen och deras närmsta chefers motivation. Vi kom bland annat fram till att det som främst motiverar medarbetare i kök, servering/bar samt disk i restaurangbranschen i det dagliga arbetet på arbetsplatsen var att arbetsuppgifterna är utmanande, intressanta och varierande. Ju längre respondenterna hade arbetat i restaurangbranschen, desto viktigare visade sig detta vara. Resultaten visar även att 37 av undersökningens 60 respondenter hade arbetat i restaurangbranschen i 6 år eller mer och många av dem, 16 stycken, hade arbetat i enbart 0-1 år på sin nuvarande arbetsplats. Utifrån dessa resultat gör vi kopplingen till att man inom restaurangbranschen ofta byter arbetsplats, vilket skulle kunna bero på att respondenterna inte ges utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter. Vi vill dock understryka att vi inte kan dra några generella slutsatser om restaurangbranschen i stort utefter våra resultat utan kan bara tala för de 60 respondenterna som valde att delta i vår undersökning.

Nyckelord: Motivation, restaurangbranschen, personalomsättning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
2. Bakgrund	5
2.1 Restaurangbranschens historia	5
2.2 Restaurangbranschen idag	6
2.3 Personalomsättning i restaurangbranschen.....	6
2.4 Motivation	7
2.5 Motivationsteorier	8
2.6 Adairs teori - motivation och ledarskap	10
2.7 Problemområde	12
3. Syfte	13
3.1 Frågeställning	13
3.2 Avgränsningar	13
4. Metod	14
4.1 Teoretisk utgångspunkt	14
4.2 Val av metod	14
4.3 Population och urval.....	14
4.4 Utformning av enkäten.....	15
4.5 Enkätundersökning.....	16
4.5.1 Bortfall	17
4.6 Bearbetning och analys av insamlad data.....	17
4.7 Reliabilitet och validitet	18
5. Resultat från enkätstudien	18
5.1 Respondenter	18
5.2 Vad motiverar främst studiens respondenter	19
6. Diskussion	22
6.1 Metoddiskussion.....	22
6.2 Resultatdiskussion	24
6.3 Förslag till framtida forskning.....	27
7. Slutsats	28
8. Referenser	29

Bilaga 1 Missivbrev och enkät till medarbetare

Bilaga 2 En längre version av Missivbrevet

Bilaga 3 De 10 svarsalternativen för Fråga 6

Bilaga 4 Diagram 1

Bilaga 5 Tabell 4-11

Förord

Författarna till denna uppsats är Jenny Hallgren och Maria Hjort som läser sista terminen på Restaurangmanagerprogrammet vid institutionen för mat, hälsa och miljö, Göteborgs Universitet.

I utformningen av denna uppsats har vi arbetat tillsammans i stor utsträckning, men Jenny har haft större ansvar för vissa delar i bakgrunden och arbetet med bearbetningen av resultaten i SPSS. Maria har haft större ansvar för andra delar av bakgrunden samt uppsatsens språk och formalia. Inga delar har dock färdigställts utan gemensamma diskussioner.

Vi skulle vilja tacka samtliga restauranger och dess medarbetare för att de deltagit i vår studie och därmed hjälpt oss med vårt examensarbete. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Anna Post som kommit med konstruktiv kritik, positiv feedback och stöttat oss genom hela arbetsprocessen.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett mycket bra samarbete och god kommunikation genom att vi har stöttat, uppmuntrat och haft förståelse för varandra under hela uppsatsskrivandet.

Jenny Hallgren & Maria Hjort

Juni 2010

1. Inledning

Denna uppsats behandlar ämnet motivation hos medarbetare i restaurangbranschen. Det var främst i samband med kurserna Ledarskap inom restaurang och storhushåll I och II som vi läste mycket om att restaurangbranschen överlag har högre personalomsättning än andra branscher. En ökad motivation skulle enligt oss kunna gynna såväl medarbetare som arbetsgivare och förhoppningsvis bidra till att minska den idag höga personalomsättningen. Utifrån detta föddes vår nyfikenhet för att försöka ta reda på mer kring motivation kopplat till restaurangbranschen och efter många diskussioner och funderingar fram och tillbaka kunde vi till slut begränsa oss. Med denna uppsats skulle vi som blivande restaurangmanager vilja undersöka vad som främst motiverar medarbetare i deras dagliga arbete på arbetsplatsen inom olika restaurangverksamheter för att förhoppningsvis få en förståelse för hur vi i framtiden eventuellt skulle kunna påverka medarbetare att stanna en längre tid på våra framtida arbetsplatser och här är nu det slutliga resultatet.

2. Bakgrund

Denna del av arbetet består av ett flertal mindre avsnitt där restaurangbranschens historia, restaurangbranschen idag, personalomsättning, olika motivationsteorier samt John Adairs teorier om motivation och ledarskap redovisas. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens problemområde för att därefter övergå till uppsatsens syfte och frågeställningar.

2.1 Restaurangbranschens historia

I början 1600-talet kom den första lagen om ”ordning för Krögare och Gästgivare” som innebar att enbart utvalda ställen fick sälja alkoholhaltiga drycker (Jarnhammar, 2005). Under 1700-talet gick utvecklingen av gästgiverier, härbärgen och källare långsamt framåt, med undantag för storstäderna Stockholm och Göteborg som hade en snabbare tillväxt. Restaurangen kallades under denna tid för källare och dess ägare för källarmästare medan personalen oftast kallades för källarpigor och källarpojkar och ansågs länge tillhöra det svenska samhällets bottenskikt.

På 1800-talet krävde oftast krögarna att deras anställda arbetade extremt långa arbetspass och långa arbetsveckor, vilket kombinerades med en dålig fysisk arbetsmiljö med trånga, blöta och hälsoskadliga lokaler (Jarnhammar, 2005). Gästerna ansågs sig ha rätt att dagligen skrika och skälla ut personalen eftersom de ändå ansågs vara lata, oanständiga, oärliga och alkoholiserade människor. Dessvärre såg krögarna inte detta som något problem eftersom att gästen alltid hade rätt och krögaren stod därför aldrig på personalens sida. Kvinnor ansågs inte klara av att genomföra ett skickligt yrkesarbete inom restaurangbranschen, vilket begränsade deras anställningsmöjligheter (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006). Personalen utnyttjades av arbetsgivarna genom dåliga löner samt dåliga och obekväma arbetstider och de anställda erbjöds ofta bara mat och ett enkelt rum utan någon lön (Jarnhammar, 2005). Behov som vila och fritid var inget som prioriterades från arbetsgivarnas sida.

Först under 1870-talet etablerades ordet restaurang allt mer i Sverige, vilket har sitt ursprung från det franska ordet ”restaurant” (Jarnhammar, 2005). Tio år senare fick fackföreningen sitt genombrott, men trots detta så blev det ingen förändring för personalen inom hotell- och restaurangbranschen förrän år 1917 då Göteborgs Hotell- och restaurangpersonals förening bildades. Trots att branschen nu fick sitt första kollektivavtal var det tuffa tider för branschens medarbetare med låga löner, dåliga arbetsförhållanden och matbrist. Under 1930- och 1940-talet blev vissa förhållanden inom hotell- och restaurangbranschen bättre, sammanhållningen var oftast mycket god inom personalgruppen, men arbetsförhållandena var fortfarande tuffa och slitsamma. Efter kriget, under 1950- 1960-talet, kom högkonjunkturen och man började äntligen göra en seriös förbättring av arbetsförhållandena inom branschen genom skyddsombud och större krav på utbildning och kunskap. Under denna tid förbättrades levnadsförhållandena i det svenska samhället bland annat genom att fyra veckors semester och kortare arbetstider infördes. Utbildningar inom hotell och restaurang startade, men fick ganska snart problem då många elever slutade på grund av branschens dåliga löner och obekväma arbetstider. Att arbeta som kock i restaurangkök hade fortfarande inte särskilt hög status.

I början av 1980-talet förändrades mycket i restaurangbranschen (Jarnhammar, 2005). Bland annat flyttades allt fokus och status från servitören som tidigare varit den viktigaste punkten på restaurangen in till köket. Nu var det istället kocken som fick all stjärnglans medan serveringspersonalens status sjönk (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006). Synen på kvinnor inom branschen började i allt större utsträckning förändras till det positiva och de

började nu anställas även på de finare krogarna, vilket inte varit vanligt tidigare. Dessutom förbättrades lönerna avsevärt under detta årtionde då lönesystem utvecklades.

På 1990-talet ökade intresset och publiciteten kring gastronomitävlingar, matlagningsprogram samt stjärnkockar (Jarnhammar, 2005). I samband med att hovmästaren och serveringspersonalen mer eller mindre förlorat sin status, flyttades istället statusen in i restaurangköket under 1980- och 1990-talet (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006).

2.2 Restaurangbranschen idag

Dålig arbetsmiljö och en personalintensiv bransch i kombination med krävande yrken har präglat restaurangbranschen genom historien (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006). Bland annat så domineras branschen av låga grundlöner, med liten löneutveckling, i förhållande till andra branscher och anställningstryggheten är ofta låg tack vare att många säsonganställs (Englund & Fierro, 2006). Trots detta visar undersökningar på att restaurangbranschen växer sig allt starkare då antalet anställda inom restaurangbranschen ökade med 62 procent mellan 1994-2004 samtidigt som försäljningen ökade med 65 procent (Gustafsson, 2006, i Pipping- Ekström, 2006).

Restaurangbranschen är en av de minst utforskade branscherna i Sverige idag (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006). Den forskning som finns fokuserar främst på mat och dryck, näring och restaurangens utformning medan studier kring medarbetarnas förhållanden och arbetet på restauranger dessvärre är relativt sällsynt. Vad man dock vet och som det finns statistik på är att restaurangbranschen är en bransch med ovanligt hög personalomsättning (Statistiska Centralbyrån, 2008). Enligt Olsson Lindh och Persson (2009) visar deras undersöknings resultat att medarbetare inom restaurangbranschen vill fortsätta sitt arbete inom branschen även om det finns få utvecklings- och karriärmöjligheter.

2.3 Personalomsättning i restaurangbranschen

Enligt undersökningar utförda av Statistiska Centralbyrån (2008) har det visat sig att enbart 67,4 procent av anställda inom restaurangbranschen i Sverige har kvar sin anställning på sin arbetsplats efter ett år. Detta går bland annat att jämföra med anställda inom sjukvårdsindustrin, där 85-90 procent har kvar sin anställning på sin arbetsplats efter ett år.

En av många orsaker till restaurangbranschens höga personalomsättning är att branschen fortfarande ses som en genomfartsbransch med låg status (Hotell och Restaurang Facket, 2005). Enligt Hotellrevyn (2010) är det främst faktorer såsom låga löner, obekväma arbetstider, oengagemang från chefer samt att det anses finnas mycket små chanser och möjligheter till vidareutveckling i yrket på sin egen arbetsplats som orsakar den höga personalomsättningen.

Några faktorer som arbetsgivare inom hotell- och restaurangbranschen skulle kunna arbeta med för att förändra denna syn på branschen och öka statusen för branschens yrkesroller skulle dels kunna vara att medarbetare inom branschen erbjuds högre löner och tryggare anställningsformer (Hotell och Restaurang Facket, 2005). Arbetsgivare måste även se över sitt arbetsmiljöarbete och då inte minst se till så att bemanningen är rimlig på arbetsplatserna.

Det är viktigt att verksamheter vet vad personalomsättning kostar företaget, vare sig den är hög eller låg (Johansson & Johrén, 2009). Kostnader som annonskostnader är tydliga kostnader, men kan också vara den enda synliga kostnaden i redovisningen som berör personalomsättningen. En ofta osynlig kostnad i dessa sammanhang, inskolningskostnaden,

kan för många verksamheter vara en av de största kostnaderna. Kostnader som ligger osynligt inbakade i inskolningstiden kan vara bland annat kostnader för rekryteringen, resekostnader för sökande, introduktionskurser, kostnader för faddrar och upplärning. Inskolningskostnaden samt inskolningstiden är givetvis varierande i storlek beroende på vilken befattning som ska tillträdas. Det är tydligt att ju längre inskolningstid ett yrke kräver, desto känsligare är verksamheten för hög personalomsättning eftersom det är mycket kostsamt att anställa nya medarbetare hela tiden.

Enligt Englund och Fierro (2006) stannar medarbetare inom restaurangbranschen inte kvar på sin arbetsplats eller inom branschen en längre tid för att utvecklas, vilket dels beror på att verksamheter inom restaurangbranschen sällan ser investeringar i sin personal som en tillgång utan istället som en kostnad, vilket begränsar dem i sin satsning på medarbetarna. Dessutom ser inte heller medarbetare i restaurangbranschen en framtid i branschen, vilket leder till att de i sin tur inte heller ställer höga krav på utvecklingsmöjligheter på arbetet. Detta beror bland annat på att branschen ses som en genomgång innan studier eller arbete inom andra branscher.

En fördel med personalomsättning för vissa verksamheter är att man kan ge lägre lön till nyanställda istället för att tvingas höja de redan befintliga anställdas löner som har arbetet i verksamheten eller branschen i flera år (Johansson & Johrén, 2009). En del verksamheter tjänar därför på att ha hög personalomsättning dels tack vare att de nya medarbetarnas inskolningstid är mycket kort, men även att det hela tiden anställs unga personer som även får lägre löner än äldre och mer erfarna medarbetare. En viss personalomsättning kan även vara positiv för de flesta verksamheter, bland annat genom att den kan bidra med ny kunskap och nya idéer till organisationen tack vare nyanställd personal som förhoppningsvis kan se på organisationen med nya, friska ögon. Denna positiva effekt som personalomsättning kan ha gäller dock främst för verksamheter med låg personalomsättning eftersom att för hög personalomsättning istället kan leda till ojämnheter i verksamheten med ojämna resultat och svårigheter att vara effektiv när personal kontinuerligt kommer och går.

För att minska den höga personalomsättningen i restaurangbranschen kan det vara viktigt att se till vad som kan motivera medarbetare i sitt dagliga arbete på sin arbetsplats och på så sätt försöka förstå vad som skulle kunna få dem att stanna kvar på sin arbetsplats eller i branschen.

2.4 Motivation

Ordet motivation är ett psykologiskt begrepp som genom olika motivationsteorier beskriver varför individer gör en viss sak framför en annan och vilka de drivande krafterna som kan påverka vägen fram till ett visst mål är (Nationalencyklopedin, 2010a). I litteraturen beskrivs såväl inre som yttre motivation, där den inre grundar sig på varje enskild individs drivkraft medan yttre motivation handlar om hur individen påverkas av sin omvärld. Att känna sig motiverad är mycket viktigt för alla människor, inte minst på arbetsplatsen där medarbetare ständigt förväntas lära sig nya moment och arbetsuppgifter (Rubenowitz, 2008). På arbetet är det även betydelsefullt för enskilda medarbetare att kunna se vad kunskapen leder till och hur det kommer att påverka dem i positiv riktning genom olika motivationsfaktorer såsom bland annat höjd lön, högre status samt förbättrade framtids- och karriärmöjligheter. Enligt ledarskapsforskaren John Adair kan ordet motivation beskrivas genom att människor vill ha något och verkligen vill göra något som i sin tur motiverar dem (Adair, 2006). Motivation täcker alla de orsaker som leder till att människor agerar, inkluderat allt från de negativa motiven såsom rädsla till de mer positiva såsom pengar, erkännande och befordran.

2.5 Motivationsteorier

Detta avsnitt kommer att behandla några olika utvalda motivationsteorier som är intressanta för detta arbete. Till en början kommer två kategorier av motivationsteorier presenteras, innehålls- och processororienterade motivationsteorier, varefter några av de mest framgångsrika motivationsteorierna inom dessa kategorier kommer att presenteras. Som sista del i detta avsnitt kommer John Adairs motivationsteorier att redovisas och det är dessutom hans teorier, tillsammans med Herzbergs Tvåfaktorteori som ligger till grund för detta arbete och vår studies innehåll och utformning.

2.5.1 Innehållsorienterade och processororienterade motivationsteorier

Motivationsteorierna delas som tidigare nämnt in i två olika kategorier bestående av innehållsorienterade och processororienterade motivationsteorier (Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre, 2008). Det sägs vara allra bäst att kombinera dem båda för att skapa en förståelse för varför medarbetare motiveras och känner tillfredsställelse i sitt arbete.

De innehållsorienterade motivationsteorierna sökte efter mönster kring människors motivation i arbetet och utvecklades som mest under 1940-, 1950-, och 1960-talet och hade sin höjdpunkt under 1970-talet. Till denna kategori tillhör bland annat Maslows behovshierarki, Herzbergs Tvåfaktorteori, McGregors X- och Y- teori samt Hackman och Oldhams ” Job characteristics model”. De två sistnämnda kommer dock inte att beröras ytterligare i detta arbete.

Den andra kategorin av motivationsteorier består av de processororienterade som främst utvecklades under 1960-, 1970-, och 1980-talet och utgår ifrån att varje anställd väljer sitt beteende utifrån olika variabler. Till denna kategori tillhör Vrooms förväntningsteori, Adams jämviktsteori, Lawlers teori om lörens betydelse samt McClellands prestationsteori. McClellands prestationsteori kommer dock inte att beröras vidare i denna uppsats.

2.5.2 Maslows behovshierarki

Den framgångsrike psykologen och forskaren Abraham Maslow utvecklade den så kallade behovshierarkin på 1950-talet, vilken för många forskare blivit utgångspunkten inom motivationspsykologin (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Utgångspunkten för forskningen kring behovshierarkin var att se till den enskilda individen i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Maslow försökte finna en mening med livet och strävade efter att uppnå självförverkligande genom studier i motivationspsykologi (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Utefter dessa studier utvecklade Maslow behovshierarkin som består utav fem steg och sägs baseras på människans grundläggande behov. Hierarkin kan beskrivas som en pyramid eller en trappa där de lägre behoven måste uppfyllas och vara tillfredsställda först innan människan kan gå vidare till de högre behoven. För att detta ska bli möjligt krävs även en gynnsam miljö. Människans medfödda behov av att få behov tillfredsställda sägs enligt Maslow motivera dem att klättra högre upp på behovstrappan.

De fem stegen i behovshierarkin består utav de grundläggande behoven såsom fysiologiska behov som sömn, hunger och törst samt trygghetsbehov som innefattar både fysisk och psykisk trygghet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därefter kommer sociala behov som består utav de känslomässiga band som skapas genom familj och vänner, behov av erkännande, som status och prestige samt behov av självförverkligande som är högst upp i hierarkin.

2.5.3 Vroom, Adams och Lawler

Det har visat sig att flera olika forskare inspirerats av Maslow och de har i sin tur försökt definiera hans teori och Maslow har under 1900-talet visat sig ha blivit den mest kända, betydande, omtalade och refererade personen inom motivationsforskningen och inom organisationslitteraturen. Exempel på motivationsforskare som har inspirerats av Maslows behovshierarki är Victor H. Vroom, John Stacey Adams och E.E. Lawler (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008).

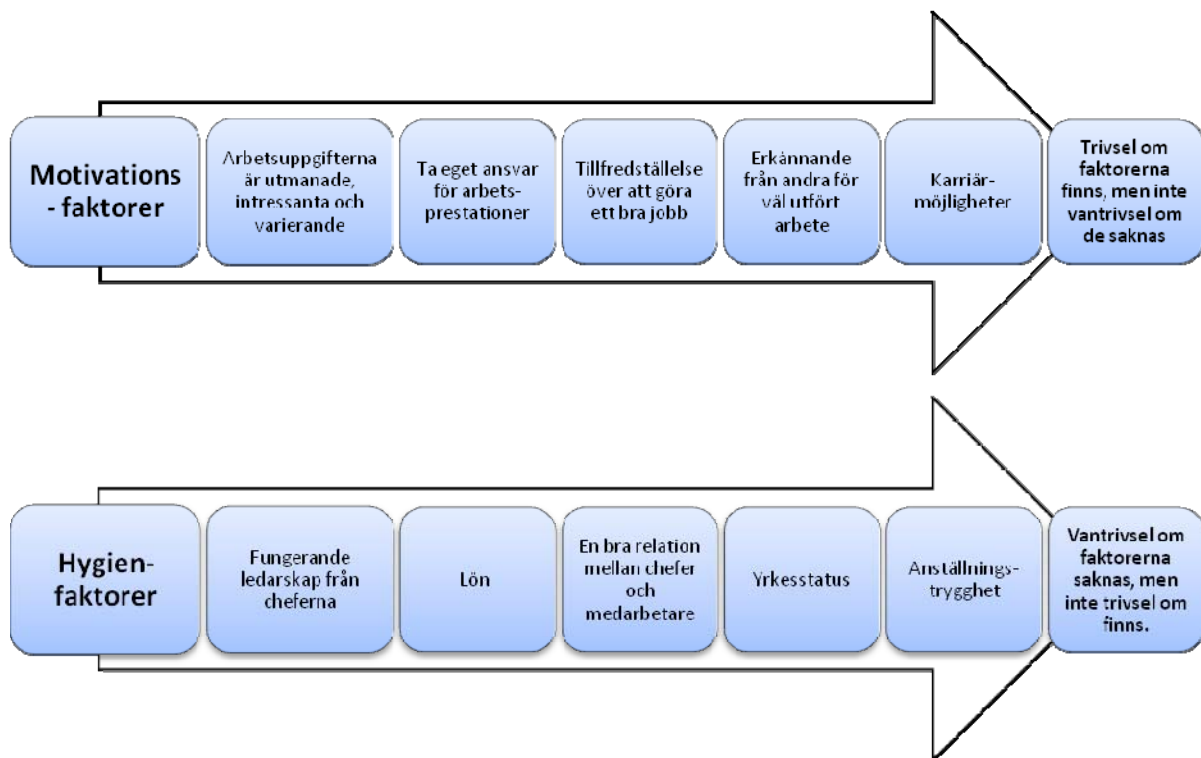
På 1960-talet, efter att ha hämtat inspiration från Maslow, skapade Victor H. Vroom sin förväntningsteori, vilken i stora drag gick ut på att en individs egna förväntningar kan öka den individuella viljan och motivationen att prestera (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Inspirerad av Maslow och Vroom utvecklade istället Adams den så kallade jämviktsteorin, vilken kort innebär att individer behöver känna att det finns en jämvikt mellan sina egna investeringar i form av arbetsinsatser och vad man får tillbaks från verksamheten som man arbetar på, exempelvis i form av lön. Utifrån både Vrooms förväntningsteori och Adams jämviktsteori arbetade forskaren E. E. Lawler fram en kombination av de båda genom att koncentrera sig på lörens betydelse (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Lawler menade att för att en motivationsfaktor som lönen ska fungera så måste den vara direkt förknippad med produktiviteten och vara av stor betydelse för medarbetaren. Ytterligare en viktig motivationsforskare, Frederick Herzberg, har inspirerats av Maslows behovshierarki och är främst känd för sin Tvåfaktorteori.

2.5.4 Herzbergs Tvåfaktorteori

Under mitten av 1960-talet grundade Frederick Herzberg Tvåfaktorteorin som utvecklades efter att han inspirerats av Maslows behovshierarki (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Herzbergs Tvåfaktorteori bygger på att förstå sig på människors motivation och arbetstillfredsställelse som beskrivs genom motivations- samt hygienfaktorer (se figur 1). Motivationsfaktorerna skapar trivsel om faktorerna finns, men inte vantrivsel om de saknas och hygienfaktorerna skapar vantrivsel om faktorerna saknas, men inte trivsel om de finns (Herzberg, 1959).

Motivationsfaktorerna är de faktorer som påverkar den enskilda individens arbetsuppgift och tillfredsställelse, vilket i sin tur skapar trivsel och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa faktorer kan bland annat bestå av varierade, intressanta och utmanande arbetsuppgifter, tillfredsställelsen över att göra ett bra jobb samt utveckling. Andra motivationsfaktorer är exempelvis karriärmöjligheter, erkännande, ansvarstagande och prestation (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Enligt Herzberg är det aktuella arbetet det som sätter gränserna för motivationsfaktorernas utrymme på arbetsplatser. Hygienfaktorerna utgår istället från organisationen och människors arbetsmiljö och relateras till vantrivsel, vilket påverkas av status, arbetstrygghet samt mellanmännsliga relationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det kan även vara områden som ledning, administration, företagets policies, lön samt arbetsförhållanden (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Exempelvis så skapar erkännande och ansvarstagande trivsel och motivation hos en individ om det finns men inte vantrivsel om det inte finns, medan lönen minskar vantrivsel om den är skälig för individens arbetsinsats, men skapar inte trivsel och motivation hos medarbetarna. Därmed påverkar och påverkas motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna av olika faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Herzberg menar att det är bra att som företag arbeta med både motivation- och hygienfaktorer för sina anställda i verksamheten (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Herzbergs Tvåfaktorteori om motivations- och hygienfaktorer har kommit att inspirera många forskare i studier kring motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Forskare har då kommit fram till att inre belöning som kan skapa en känsla av egen kontroll och trivsel i arbetet är viktigare för den individuella motivationen än en kraftigt ökad lön. Forskningen visar även på tydliga samband mellan en god hälsa och arbetstillfredsställelse, vilket inte visat sig vara motsvarande för lön och god hälsa. Trots kulturella skillnader har man sett att trivsel är direkt kopplat till den enskilda arbetsuppgiften medan vantrivsel hör ihop med organisationen i stort.



Figur 1. Vår tolkning av Herzbergs Tvåfaktorteori. Motivations- och Hygienfaktorer.

2.6 Adairs teori - motivation och ledarskap

2.6.1 50/50-regeln

En av dagens främsta författare inom ledarskap och ledarskapsutveckling, John Adair, har formulerat den så kallade 50/50-regeln, vilken förklarar hur medarbetare kan påverkas av motivation både utifrån sin omgivning och inifrån sig själva (Adair, 2006). 50/50-regeln går ut på att omkring 50 procent av motivationen kommer inifrån individen och 50 procent utifrån, speciellt från personerna runtomkring på exempelvis arbetsplatsen genom olika ledare, vilket gör att motivation och ledarskap starkt hör samman. Detta innebär att man enligt Adair är begränsad i fråga om i vilken utsträckning man kan motivera sina medarbetare som ledare, eftersom att det enligt 50/50-regeln enbart går att påverka någon annan individs motivation till 50 procent, medan de resterande 50 procenten ligger i var individs egna händer, om de blir motiverade eller inte. Exempel på sätt att motivera sina medarbetare på är genom belöningar eller hot som då kan påverka 50 procent av individens motivation då den kommer från individens omgivning. Adair vill genom denna regel visa att ledare på arbetsplatser har en viktig roll att spela för att motivera sina medarbetare, men att de samtidigt enbart på egen hand kan påverka medarbetares motivationsnivå till 50 procent i och med att alla personer är olika, har olika behov och är självmotiverade i olika hög grad.

2.6.2 Åttastegsmodellen

John Adair har upprättat en åttastegsmodell som kan användas som stöttepelare för ledare att arbeta utifrån för att motivera och inspirera sina medarbetare (Adair, 2006). Modellens första steg handlar om att det är viktigt att man som ledare själv är motiverad och inspirerande samt att dessutom visa detta för sina medarbetare för att i sin tur kunna motivera dem i sitt dagliga arbete (se figur 2). Det handlar i stort om att vara en god förebild för sina medarbetare. Det andra steget handlar om att det som ledare är viktigt att försöka anställa personer som redan är motiverade, eller som man tror kan bli motiverade av det arbete som ska utföras på arbetsplatsen, eftersom att Adair och många med honom menar på att det är svårt att motivera en person som är omotiverad från start. Exempelvis så kan man inför och i samband med anställningsintervjun se på vad de arbets sökande har gjort och arbetat med tidigare och höra med referenser angående hur motiverade och engagerade de varit i tidigare arbeten. Som tredje steg i Adairs åttastegsmodell uttalar Adair att det gäller för ledare att behandla varje person på arbetsplatsen som en enskild individ. Detta kan man exempelvis göra genom att ha samtal och föra någon form av dialog med var och en för att höra efter och lyssna till vad som motiverar var och en.

Det fjärde steget handlar om att det är viktigt att sätta upp och uttala realistiska och utmanande mål för sina medarbetare. Det är viktigt att hitta en fin balans mellan vad som kan verka ouppnåeligt och vad som verkar för enkelt och utmanande för att målen ska uppfattas som motiverande och möjliga att uppnå. För att kunna sätta realistiska och utmanande mål för sina medarbetare är det viktigt att man kommer överens och enas med dem som berörs och som kommer att påverkas av besluten kring de uppsatta målen och som i sin tur kommer att arbeta med att uppnå målen. Adair menar på att ju mer man som ledare delar med sig av besluten, desto större sannolikhet är det att medarbetare är motiverade för att uppnå målen på bästa tänkbara sätt. Modellens femte steg handlar om att man som ledare ska komma ihåg att framsteg motiverar. Med detta menar Adair att en medarbetare gör ett bättre jobb och avslutar sina uppgifter eller sina uppdrag mer tillfredsställande om uppgiften är betydelsefull för densamma. Det handlar då även om att ge sina medarbetare tillräckligt med bra feedback så att medarbetarna får veta om de arbetar i rätt tempo, på ett bra sätt, i rätt riktning med mera. Det är även viktigt att man som ledare ser till att skapa en motiverande omgivning för sina medarbetare på arbetsplatsen, något som tas upp i det sjätte steget av åttastegsmodellen. Adair menar att både det fysiska och det psykiska välbefinnandet måste ha högsta prioritet för att medarbetarna ska kunna känna sig motiverade. En motiverande arbetsmiljö kan skapas genom att man som ledare har viss kontroll över arbetet som utförs av de olika medarbetarna, men för mycket kontroll kan däremot skada och reducera motivationsnivån. Istället för att ha stenhård kontroll på precis allt kan det istället vara intressant att stämma av med medarbetare att de känner sig delaktiga exempelvis i de beslut som rör deras arbetsuppgifter. Det kan även vara viktigt att få sina medarbetare att förstå hur deras arbetsinsatser påverkar andra och på så sätt är viktiga för företaget. Detta kan förhoppningsvis leda till att medarbetarna känner sig mer motiverade för sina egna uppgifter eftersom att det de gör kan komma att kännas mer betydelsefullt genom att det påverkar andra i deras omgivning.

Steg sju i åttastegsmodellen handlar om att man som ledare ska se till så att man ger sina medarbetare rättvisa belöningar. Om inte belöningen täcker ansträngningen i och med arbetsinsatsen så uppfattas den sällan som tillräcklig. Det gäller då att arbetsinsatser och prestationer ska reflektera vilka belöningar som ges. Pengar är en viktig ”stimulansnyckel” till motivation. Får man inte en rättvis lön för sitt arbete kan detta påverka motivationen negativt samt att låga löner kan leda till att man lägger ner mindre engagemang i sitt arbete. Däremot finns det andra belöningar som ett arbete kan ge. Bland annat kan möjligheter till

professionell utveckling samt personlig utveckling genom sitt arbete vara värdefulla för en del. Trots det är pengar antagligen den mest användbara och använda belöning som man kan ge sina medarbetare, inte minst då pengar ofta används som ett mått för att visa sitt erkännande för medarbetares arbetsinsatser. Det åttonde och sista steget i Adairs åttastegsmodell handlar om att det är viktigt att ge sina medarbetare erkännande och bekräftelse för sina arbetsinsatser, vilket han menar kan ha ännu större påverkan på medarbetares motivation än lönsens betydelse. Denna bekräftelse kan handla om ett enkelt ”tack!” eller ”bra kämpat!” som ledaren kan uttala till sina medarbetare för att visa sin uppskattning för deras arbetsinsatser och därigenom ge dem bekräftelse för deras arbete. Detta kan göra stora skillnader på medarbetarnas motivation och prestation. Steget innefattar även uppmaningar om att inte bara uppmuntra och ge erkännande till medarbetarna, utan även att se till så att medarbetarna emellan inser och uppmuntrar och erkänner varandras arbetsinsatser. Enligt Adair är vi djur som lever för uppskattning och erkännande från andra i vår omgivning.



Figur 2. Vår tolkning av Adairs Åttastegsmodell.

2.7 Problemområde

Under vår restaurangmanagerutbildning, främst under kurserna i ledarskap, har vi läst mycket om att restaurangbranschen överlag har högre personalomsättning än andra branscher. Som blivande restaurangmanager vill vi genom denna uppsats få en större förståelse för vad som främst motiverar medarbetare i restaurangbranschen och vad som får dem att stanna en längre tid på sin arbetsplats, i hopp om att i framtiden kunna vara med och bidra till att minska den idag höga personalomsättningen. Vi tror att en ökad motivation skulle kunna gynna såväl medarbetare som arbetsgivare. Därför tycker vi att det är viktigt att försöka ta reda på vad som främst motiverar medarbetare i restaurangbranschen i sitt arbete och vad ledaren kan göra för att stimulera och motivera sina medarbetare.

3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som främst motiverar medarbetare i kök, servering/bar och disk i deras dagliga arbete.

3.1 Frågeställning

Vilka fem faktorer utifrån Herzbergs Tvåfaktorteori anses av respondenterna vara mest motiverande?

Hur uppfattar respondenterna att deras närmsta chef får dem motiverade med utgångspunkt i Adairs åttastegsmodell?

Vilka skillnader finns det mellan män och kvinnor, utbildning, arbetad tid i restaurangbranschen samt arbetad tid på deras nuvarande arbetsplats i vår studie?

3.2 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss i vår studie genom att enbart kontakta restauranger i centrala Göteborg, i norra Bohuslän samt söder om Göteborg som har serveringstillstånd samt en à la carte-menyer. Avgränsningen kom att innebära att vi slutligen fick 60 respondenter på åtta olika restauranger att medverka i vår studie. Vi har även avgränsat oss genom att inte studera chefer och ledare på de utvalda restaurangerna eller tagit hänsyn till faktorer såsom respondenternas familjeförhållanden och ålder.

4. Metod

I detta metodavsnitt kommer vi att redogöra för vilken metod som har använts och hur vi har genomfört vår studie.

4.1 Teoretisk utgångspunkt

Vi har valt att i denna studie ha ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom att vi utifrån vårt empiriska resultat ville undersöka vad som främst motiverar medarbetare i kök, servering/bar och disk i restaurangbranschen på deras nuvarande arbetsplats samt hur deras närmsta chef påverkar deras motivation. Tidigare kunskap som människan besitter som i sin tur påverkar hur man uppfattar och ser på sin omvärld kallas för förförståelse (Thurén, 2007). Genom att vi två författare har många års praktiskt erfarenhet i restaurangbranschen samt att vi under tre års tid har studerat på Restaurangmanagerprogrammet vid Göteborgs Universitet har vi en viss förförståelse för restaurangbranschen, vilket har hjälpt oss i detta arbete.

4.2 Val av metod

Vi har valt att använda oss utav en kvantitativ metod i form av en enkätstudie för att undersöka och få svar på vårt syfte. Detta är enligt Ejlertsson (1996) en lämplig metod att använda sig av för att undersöka attityder, beteenden och förhållanden inom ett område.

4.2.1 Pilotstudien

Vi valde att göra en pilotstudie inför vår enkätstudie i denna uppsats. En provundersökning, även kallad pilotstudie, kan man använda sig av innan den egentliga undersökningen för att bland annat testa metodens och frågornas validitet, studiens upplägg eller tekniken för att samla in den information som man söker (Patel & Davidson, 2003). Med metodens och frågornas validitet menas att man tittar på om det som ska studeras verkligen studeras genom frågorna och svaren på enkäten (Ejlertsson, 1996).

I vår pilotstudie deltog tio personer som alla arbetar inom restaurangbranschen, men i olika verksamheter och med varierande befattningar. Enkäten som de fick fylla i tog omkring fem minuter att genomföra och deltagarna fick dels fylla i den, men fick även möjlighet att ge muntliga och skriftliga kommentarer på enkätens innehåll och utformning. Enligt Ejlertsson (1996) kan man välja mellan att antingen vara närvarande när deltagarna genomför pilotstudier i form av frågeformulär eller bara dela ut formulären och samla in dem efter att de har fyllts i utan att närvara under själva genomförandet och vi valde att närvara vid vår pilotstudie för att lättare kunna diskutera och svara på oklarheter angående vår enkät.

Efter pilotstudien korrigerade och omformulerade vi delar av enkäten i de fall där formuleringar hade uppfattats som obegripliga, otydliga, svårtolkade eller liknande av pilotstudiens deltagare för att risken för feltolkning skulle minska för den kommande enkätstudien. Resultaten från pilotstudien redovisades inte i detta arbete.

4.3 Population och urval

Vi kontaktade 65 restauranger för att få kontakt med respondenter inför vår undersökning, dels genom att först välja ut tre restaurangtäta områden i centrala Göteborg utifrån Gula Sidorna på Internet, därefter via White Guide 2010 samt Restaurangguiden på Internet. Genom kontakter utanför Göteborgs gränser fick vi även två andra restauranger att delta i vår studie, en i norra Bohuslän och en söder om Göteborg. För att avgränsa antalet restauranger för vår studie satte vi upp två kriterier som restaurangerna skulle uppfylla, att alkoholtillstånd

samt att en à la carte¹ meny fanns. Vårt syfte var inte att studera en hel population eller att kunna dra generella slutsatser från våra resultat för hela restaurangbranschen, utan enbart visa på ett resultat för respondenterna i undersökningen. Vi valde därför att använda oss av ett bekvämlighetsurval, vilket enligt (Trost, 2007) grundar sig i att man tar kontakt med dem som finns tillgängliga. Urvalet brukar delas in i två olika inriktningar, slumpmässigt- eller ickeslumpmässigt urval och bekvämlighetsval går under det sistnämnda (Trost, 2007).

4.4 Utformning av enkäten

För att kunna undersöka vad som främst motiverar medarbetare inom restaurangbranschen valde vi att genomföra en enkätundersökning (se bilaga 1). Vår enkät baserades på 14 frågor med fasta svarsalternativ och vi använde oss av en hög grad av strukturering och standardisering. En hög grad av standardisering innebär bland annat att frågorna är desamma för samtliga respondenter och att inga variationer förekommer (Trost, 2007). En hög grad av strukturering innebär bland annat att det finns fasta svarsalternativ, men även att enkäten har ett bestämt ämne som man vill undersöka. Enligt Ejlertsson (1996) bör man i möjligaste mån försöka att förebygga och undvika alla former av ledande eller negativa frågor, vilket vi har haft i åtanke vid utformningen av våra enkätfrågor till detta arbete. Antalet frågor valde vi delvis genom de teorier som vi utgått ifrån samt studiens syfte, vad vi avsåg att undersöka. Vi tog även hänsyn till den tidsbrist som är vanligt förekommande i restaurangbranschen och att medarbetarna skulle ha tid att fylla i enkäten på arbetstid.

För att stärka vårt vetenskapliga förhållningssätt utgick vi ifrån Herzbergs och Adairs teorier kring motivation i utformningen av enkäten. Som enkätens ramverk utgick vi ifrån Adairs 50/50-regel om hur människans motivation till 50 procent kommer ifrån dem själva och att 50 procent kan påverkas genom människans omvärld, som exempelvis genom chefer på sin arbetsplats. Med 50/50-regeln som grund beslutade vi oss för att dela upp enkäten i två olika delar. Den ena delen kom att behandla medarbetarens egen motivation, vilket baserades på Herzberg tvåfaktorteori med motivations- och hygienfaktorer. Del två baserades på Adairs åttastegsmodell och handlade istället om i vilken utsträckning medarbetarnas närmsta chef genom sina prestationer påverkade deras motivation. Denna uppdelning var inte utskrivet eller särskilt tydligt i enkäten, vilket även var vår avsikt, eftersom vi ansåg att teorierna inte var relevanta för respondenterna att känna till för att kunna genomföra enkäten. Syftet med detta var istället att vi hade en teori att utgå ifrån som kunde underlätta utformningen av enkäten och sammanställningen och analysen av resultatet samt diskussionen.

Enkäten utformades enligt följande där frågorna 1-2 var kvalitativa variabler och mättes med nominalskala genom bakgrundsfrågor som kön och arbetsområde. Respondenterna fick besvara vilket arbetsområde de tillhörde genom svarsalternativen ”kök”, ”servering/bar” eller ”disk”. Kvalitativa variabler mäts genom en klassificering, som bland annat kön och civilstatus (Ejlertsson, 1996). Nominalskala innebär att det inte finns någon inbördes ordning och går inte att rangordna (Trost, 2007).

Frågorna 4-5 var kvantitativa variabler som mättes med kvotskala. I dessa frågor fick respondenten ange hur många år de varit anställda inom restaurangbranschen samt hur många år medarbetarna varit anställda på sin nuvarande arbetsplats. Numeriska variabler såsom ålder, antal och längd kallas för kvantitativa variabler (Ejlertsson, 1996). Variabeln kvotskala mäts genom en befintlig nollpunkt (Trost, 2007).

¹À la carte betyder matsedel på franska och innebär att gästen själv väljer prissatta rätter utifrån restaurangens meny (Nationalencyklopedin, 2010b).

Fråga 3 var en kvalitativ variabel som mättes med ordinalskala och respondenten redogjorde där för sin högsta avslutade utbildning i restaurangbranschen genom svarsalternativen ”Ingen”, ”Gymnasial” eller ”Eftergymnasial”. Ordinalskala är en vanligt förekommande variabel i samband med enkäter och går att rangordna, vilket innebär att man kan undersöka och uttala sig om frågor som påverkar människor (Trost, 2007).

Fråga 6 var en kvalitativ variabel och mättes med ordinalskala. I denna fråga utgick vi ifrån Adairs 50/50-regel kring den inre motivationen i kombination med Herzbergs Tvåfaktorteori och dess motivations- och hygienfaktorer. Denna fråga baserades på tio olika påståenden där respondenten skulle rangordna de fem faktorer som främst motiverar dem i sitt dagliga arbete på sin nuvarande arbetsplats. Rangordningen gjordes i form av siffrorna 1-5 i fallande skala där 1 var mest motiverande.

Fråga 7- 14 var kvalitativa variabler och mättes även de med ordinalskala. För dessa frågor utgick vi ifrån Adairs andra del av 50/50-regeln kring hur medarbetarnas motivation påverkas av sin omvärld, i detta fall deras närmsta chef. Detta baserades i sin tur på Adairs åttastegsmodell där respondenterna fick ta ställning till åtta olika påståenden angående hur deras närmsta chefs motivation påverkade deras egen motivation. Dessa påståenden hade de fyra svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer” och ”Instämmer helt”. Vi valde att inte använda oss av något mittenalternativ eller ett ”vet ej”-alternativ för att vi ville att respondenterna skulle ta ställning i varje fråga. Har en fråga ett jämt antal svarsalternativ tvingas mer eller mindre ett ställningstagande fram ifrån respondenten, vilket görs för att undvika ett neutralt eller undvikande svar som kan uppkomma vid osäkerhet eller liknande (Ejlertsson, 1996).

4.4.1 Missivbrev

Efter att man har färdigställt enkäten är det tid att skriva ett missivbrev som enkätens framsida kan bestå av (Trost, 2007). Missivbrevets syfte är framför allt att motivera respondenterna till att besvara enkäten och bör därför inte vara för långt, utan vara lättläst och inbjudande. Brevet ska även innehålla organisationens och undersökningens namn, syftet med studien och dess innehåll, vem eller vilka som genomför studien, kontaktinformation, hur resultatet kommer att användas samt antalet medverkande. Även att all information kommer att behandlas konfidentiellt, att deltagandet är anonymt samt att inga enskilda svar kommer att kunna utläsas ska stå med i detta missivbrev. Genom inläst litteratur som grund utformade vi vårt missivbrev som senare kom att bli enkätens framsida (se bilaga 1).

Vi utformade även en något längre version av vårt missivbrev då vi kontaktade respondenterna via e-post. Förutom ovanstående allmänna innehåll i missivbrevet skrev vi i denna längre version ett mer riktat brev till varje restaurang med deras namn för att skapa en mer personlig kontakt med förhoppningen om att motivera till ett ökat deltagande. Vi beskrev även studiens syfte mer utförligt, att det exempelvis gällde medarbetare inom restaurangbranschen inom kök, servering/bar och disk. Brevet avslutades med våra kontaktuppgifter såsom telefonnummer och e-postadress där respondenterna kunde få mer information om undersökningen (se bilaga 2).

4.5 Enkätundersökning

I valet av respondenter för vår enkätstudie utgick vi till en början från medarbetare på restauranger i centrala Göteborg. Vi bestämde oss därefter för att begränsa studiens geografiska område, vilket vi gjorde genom att använda oss av en digital karta över Göteborg och stadens restaurangutbud. Utifrån denna karta valde vi ut en relativt restaurangtät gata i

centrala Göteborg. Vi markerade den för oss aktuella gatan och en lista upprättades över gatans samtliga restauranger. Efter dessa avgränsningar återstod 13 restauranger som vi kontaktade genom att skicka ut ett missivbrev via e-post (se bilaga 2). Av de kontaktade restaurangerna svarade två, varav en tackade nej och en tackade ja till att medverka i vår studie. På grund av de höga bortfallet valde vi därefter att utöka antalet restauranger med 18 stycken, även dem belägna på restaurangtäta gator i centrala Göteborg, för att öka våra möjligheter till fler respondenter. Av dessa svarade sex stycken restauranger varav fyra tackade nej och två tackade ja. Eftersom att vi i det här läget hade tre restauranger som ville delta i vår studie skulle detta innebära maximalt 30 respondenter för oss, vilket vi ansåg var något lite, varpå vi kontaktade ytterligare 20 restauranger via mail i centrala Göteborg, men denna gång via White Guide, en guide över Sveriges bästa restauranger (Mölstad, 2010). Denna gång var det tre restauranger som svarade, en tackade nej och två tackade ja. Vi hade därefter fem restauranger som var villiga att delta i vår studie, vilket vi fortfarande ansåg var för få. För ytterligare försök att utöka antalet respondenter sökte vi upp 12 restauranger i centrala Göteborg via Restaurangguiden, en hemsida på Internet som rekommenderar olika restauranger i Sverige (Restaurangguiden, 2010). Av dessa var det fem restauranger som svarade varav fyra tackade nej och en tackade ja. Genom kontakter utanför Göteborg fick vi efter detta även två andra restauranger att delta i vår studie, en i norra Bohuslän och en söder om Göteborg. Samtliga restauranger som vi kontaktade och som inte svarade inom ett par dagar skickade vi ut ett påminnelsebrev till. Vi fick till sist åtta restauranger att delta i vår studie, vilket totalt innebar 60 enkäter från olika respondenter från de olika restaurangerna. Under två veckors tid delade vi ut och samlade in enkäterna på plats efter att respondenterna haft möjlighet att fylla i dem under två till sju dagar beroende på önskemål och tillgänglighet.

4.5.1 Bortfall

Enligt Ejlertsson (1996) uppstår ett externt bortfall då en tillfrågad person inte vill eller kan delta i en studie. Inför vår enkätundersökning tillfrågades 65 restauranger, av vilka 57 valde att inte delta. Hur många respondenter bortfallet skulle resultera i är för oss dock svårt att beräkna eftersom att vi inte har uppgifter på antalet medarbetare på varje enskild restaurang som kontaktades.

4.6 Bearbetning och analys av insamlad data

Efter att vi hade samlat in enkäterna från samtliga respondenter påbörjade vi bearbetningen genom att numrera enkäterna för hand från 1-60 då enkäten var anonym. Numreringen gjordes för att resultaten inte ska kunna härledas till respektive restaurang eller varje enskild respondent, vilket innebar att all insamlad data liksom respondenter identitet och arbetsplatser behandlades konfidentiellt och att vår undersökning var etiskt försvarbar. Dessutom gjordes detta för att vi i efterhand skulle kunna kontrollera våra resultat. Vi sammanställde sedan ett dokument över de restauranger som slutligen valde att delta i studien samt studiens externa bortfall.

Vidare matades informationen från enkäterna in en och en i statistikanalysprogrammet SPSS 17.0 (Wahlgren, 2003). I SPSS gjordes Fråga 6 om till fem enskilda frågor, istället för de tio påstående som ursprungligen var i enkäten, för att vi slutligen skulle kunna rangordna de påstående som var mest motiverande, näst mest motiverande och så vidare för samtliga respondenter (se bilaga 1 samt bilaga 3). För att minimera risken för slumpmässiga fel vid inmatningen kontrollerades var femte enkät och därefter bearbetades datan genom att vi i SPSS tog fram tabeller och diagram. Vi gjorde även flera deskriptiva bearbetningar genom att variablerna 1-4 ”kön”, ”arbetsområde”, ”utbildningsnivå” och ”hur många år de arbetat inom restaurangbranschen” analyserades genom en korstabell med variabel 5 ”Hur många år har du

varit anställd på din nuvarande arbetsplats?”. Därefter analyserades även variabeln 4 ”Hur många år har du arbetat inom restaurangbranschen” tillsammans med variabel 5 ”Hur många år har du varit anställd på din nuvarande arbetsplats?” genom en korstabell för att se eventuella samband eller tendenser variablerna emellan.

4.7 Reliabilitet och validitet

Vi tror att det finns stora möjligheter att en annan undersökning som liknar denna skulle kunna visa ett annat resultat än det som vi har fått fram eftersom att vår undersökning bygger på tolkningar av resultaten och på vår egen förståelse för restaurangbranschen samt ett begränsat antal respondenter. Vi anser dock att vår undersökning och undersökningsmetod har en relativt hög grad av validitet eftersom att vi genom vår enkät har undersökt det som vi ville undersöka och att vårt syfte och våra frågeställningar var relevanta för att mäta det som vi avsåg att mäta. Enligt Patel och Davidson (2003) har man mycket liten kontroll över reliabiliteten i förväg innan en enkätundersökning är genomförd, vilket istället visar sig i efterhand när respondenterna har fyllt i eller missat att fylla i delar av enkäten. För att försöka få så hög reliabilitet som möjligt var vi under utformningen av enkäten och dess frågor mycket noga med tydligheten, i förhoppningen om att respondenterna skulle uppfatta enkäten som vi önskade att den skulle uppfattas så att inte frågornas formuleringar skulle komma att misstolkas. Efter utformningen valde vi att testa enkäten på en grupp individer som motsvarade vår tilltänkta respondentgrupp.

5. Resultat från enkätstudien

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis att redogöra för studiens respondenter. Därefter kommer resultaten från vår undersökning att redovisas, det underlättar läsningen om enkäten finns nära tillhands (se bilaga 1).

5.1 Respondenter

60 medarbetare i kök, servering/bar samt disk på åtta restauranger valde att delta i vår enkätstudie. Av respondenterna var 31 kvinnor och 29 män och av det totala antalet respondenter arbetade 20 i kök, 33 i servering/bar samt 7 i disken. Av dessa var det 13 som uppgav att de arbetade i kök som var män och 7 som var kvinnor. Av de respondenter som arbetade i servering/bar var 22 kvinnor samt 11 män. I disken arbetade 5 män och 2 kvinnor (se tabell 1).

Tabell 1. fördelningen mellan män och kvinnor inom respektive arbetsområde (n= 60).

		Arbetsområde			
		Kök	Servering/Bar	Disk	Total
Kvinna	Antal	7	22	2	31
	%	35,0	66,7	28,6	51,7
Man	Antal	13	11	5	29
	%	65,0	33,3	71,4	48,3
Total	Antal	20	33	7	60
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

I enkäten fick respondenterna svara på vilken deras högsta avslutade utbildning inom restaurangbranschen var. 24 stycken av de tillfrågade hade ingen avslutad utbildning, 25 stycken hade en avslutad gymnasial utbildning samt 11 stycken hade en avslutad eftergymnasial utbildning. Inom kök hade 6 av 20 respondenter ingen avslutad utbildning, 13 stycken hade en avslutad gymnasial utbildning och 1 respondent hade en avslutad eftergymnasial utbildning inom restaurangområdet. I servering/bar var det mer jämnt fördelat mellan utbildningsnivåerna bland respondenterna då 12 stycken inte hade någon avslutad utbildning, 11 stycken hade en avslutad gymnasial utbildning och 10 stycken en avslutad eftergymnasial utbildning inom restaurangbranschen. Av de respondenter som arbetade i disken hade 6 stycken ingen avslutad utbildning i restaurangbranschen, 1 hade en avslutad gymnasial utbildning, men ingen hade en avslutad eftergymnasial utbildning (se tabell 2).

Tabell 2. Fördelningen mellan högsta avslutade utbildning inom restaurangbranschen och arbetsområde (n=60).

Utbildning	Arbetsområde				Total
		Kök	Servering/Bar	Disk	
Ingen	Antal	6	12	6	24
	%	30,0	36,4	18,8	40,0
Gymnasial	Antal	13	11	1	25
	%	65,0	33,3	14,3	41,7
Eftergymnasial	Antal	1	10	0	11
	%	5,0	30,3	0	18,3
Total	Antal	20	33	7	60
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

5.2 Vad motiverar främst studiens respondenter

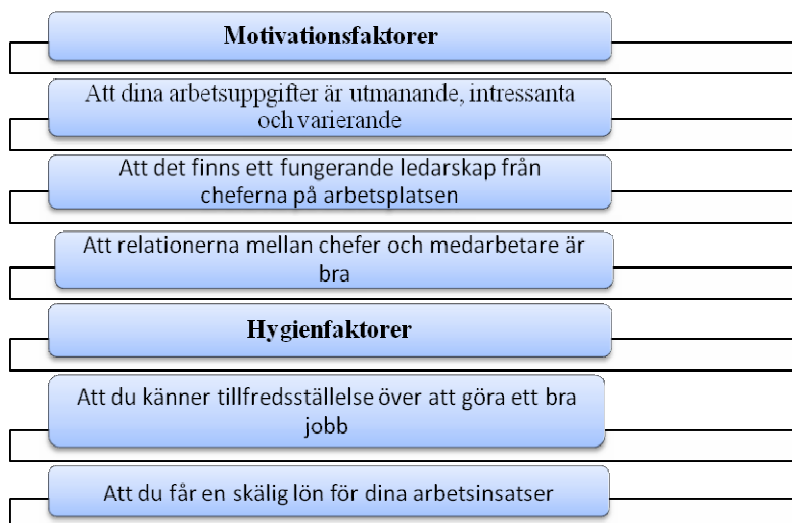
På Fråga 6 i enkätstudien fick respondenterna besvara vad som främst motiverande dem i sitt dagliga arbete på sin nuvarande arbetsplats (se bilaga 3). Att arbetsuppgifterna på arbetsplatsen är utmanande, intressanta och varierande, att man får skälig lön för sina arbetsinsatser, att det finns ett fungerande ledarskap från cheferna på arbetsplatsen, att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra samt att man känner tillfredsställelse över att göra ett bra jobb är de fem faktorer som främst motiverar respondenterna i denna studie utifrån de tio svarsalternativen som de hade möjlighet att välja mellan (se figur 3).

Utav dessa fem faktorer var det 24 kvinnor och 19 män som ansåg att en av de fem främsta faktorerna för deras motivation var att arbetsuppgifterna på arbetsplatsen är utmanande, intressanta och varierande. 21 kvinnor och 16 män ansåg enligt vår studie att skälig lön för sina arbetsinsatser var viktigt för arbetsmotivationen. 17 kvinnor och 18 män ansåg sig motiveras av att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra. 18 kvinnor och 15 män motiveras genom att känna tillfredsställelse över att göra ett bra jobb. 14 kvinnor och 12 män uppgav att det motiverades genom att det finns ett fungerande ledarskap mellan chefer och medarbetare.

Den minst valda av de tio motivationsfaktorerna var att det fanns karriärmöjligheter på deras arbetsplats, vilket valdes av 5 kvinnor och 9 män. Även om dessa totalt sett inte tillhörde några av de fem faktorerna, var de betydande och visade skillnader mellan män och kvinnor.

En tredjedel av respondenterna, 20 personer, ansåg att den mest motiverande faktorn var att deras arbetsuppgifter är utmanande, intressanta och varierande (se bilaga 4). Detta var även det svarsalternativ som flest respondenter hade svarat samma på. 13 av dem som ansåg att detta var mest motiverande var kvinnor och 7 stycken var män. Av dem som tyckte att denna fråga var mest motiverande så arbetade 12 i servering/bar, 6 inom kök samt 2 i disk. Ju längre respondenterna hade arbetat i restaurangbranschen desto viktigare visade sig utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter vara för att öka motivationen. Av de respondenter som hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i 0-1 år var det däremot fler som främst motiverades av utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter än de som hade arbetat i 1,5 år eller mer. 8 av de respondenter som ansåg att detta var den mest motiverande faktorn hade ingen avslutad restaurangutbildning, 6 hade en avslutad gymnasieutbildning i branschen samt 6 hade en avslutad eftergymnasial restaurangutbildning.

Resultatet visar att samtliga tio svarsalternativ valdes någon gång av de 60 respondenterna som en av de fem faktorerna som främst motiverar i det dagliga arbetet på den nuvarande arbetsplatsen. Enligt Patel och Davidson (2003) redovisas interna bortfall om en fråga inte är besvarad alternativt besvarats på ett felaktigt sätt och på Fråga 6 kring vad som främst motiverar studiens respondenter hade vi ett internt bortfall på 7 stycken. I övriga enkätfrågor förekom inget internt bortfall.



Figur 3. De fem främsta faktorerna som motiverar respondenterna utifrån Herzbergs Tvåfaktorteori.

5.2.1 Hur den närmsta chefen motiverar sina medarbetare

Svaren på frågorna 7-14 i enkäten visar att ”Instämmer” var det mest frekventa svarsalternativet tätt följt av ”Instämmer delvis” för samtliga åtta påståenden angående hur din närmsta chef påverkar din motivation i ditt arbete (se bilaga 5). Om vi summerar resultaten från Fråga 7-14 så överväger de positiva svarsalternativen ”Instämmer” och ”Instämmer helt” i jämförelse med de mer negativt laddade svarsalternativen ”Instämmer inte alls” och ”Instämmer delvis”.

30 av respondenterna svarade att de ”Instämmer” i påståendet att de uppfattar sin närmsta chef som motiverad, vilket i sin tur ökar deras arbetsmotivation och de som svarade ”Instämmer delvis”, 17 stycken, samt ”Instämmer helt”, 12 stycken, motsvarar tillsammans ungefär lika många som ”Instämmer”. 33 av respondenterna svarade att de ”Instämmer” i påståendet att deras arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål. På samma påstående var det fler som ”Instämmer delvis”, 15 stycken, än de som ”Instämmer helt”, 11 stycken. 31 av respondenterna svarade att de ”Instämmer” i påståendet att deras chef ger erkännande för deras arbete, medan 19 svarade att de ”Instämmer delvis” och 7 svarade att de ”Instämmer helt”. 28 av respondenterna svarade att de ”Instämmer” i påståendet att de upplever att deras närmsta chef är väl medveten om deras framsteg i arbetet och ger dem motiverande feedback. 29 av respondenterna svarade att de ”Instämmer delvis” i påståendet att deras närmsta chef ger rättvisa belöningar efter goda arbetsinsatser, vilket ökar deras motivation. ”Instämmer inte alls” var sällan förekommande för samtliga åtta påståenden.

5.2.2 Arbetad tid i branschen samt på sin nuvarande arbetsplats

3 av respondenterna hade arbetat inom restaurangbranschen i ett år eller mindre och dessutom lika länge på sin nuvarande arbetsplats (se tabell 3). Ingen av dessa hade någon avslutad utbildning i restaurangbranschen. 20 av studiens respondenter hade arbetat inom branschen i 1,5-5 år, varav 7 stycken hade arbetat i ett år eller mindre på sin nuvarande arbetsplats. 13 av respondenterna hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i 1,5-5 år. 37 stycken av respondenter hade arbetat i branschen i 6 år eller mer. Av dessa hade 16 arbetat i ett år eller mindre på sin nuvarande arbetsplats. De som hade arbetat i branschen i sex år eller mer hade en högre utbildningsnivå inom restaurangbranschen än övriga respondenter.

Tabell 3. Antal år respondenterna arbetat inom restaurangbranschen samt på sin nuvarande arbetsplats (n=60).

Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?				
Antal arbetade år inom restaurangbranschen?	0-1 år	1,5-5 år	<6 år	Total
0-1 år	3	0	0	3
1,5-5 år	7	13	0	20
<6 år	16	11	10	37
Total	26	24	10	60

6. Diskussion

I detta avsnitt kommer vi både att diskutera uppsatsens metodval och studiens viktigaste resultat.

6.1 Metoddiskussion

6.1.1 Val av teorier

För att utifrån studiens resultat kunna förstå, tolka och göra kopplingar till vad som främst motiverar medarbetare i restaurangbranschen i vår undersökning har vi använt oss av vår teoretiska bakgrund i form av restaurangbranschens historia, restaurangbranschens personalomsättning idag, olika motivationsteorier samt Adairs teorier angående motivation och ledarskap, men även av vår förförståelse. Herzbergs Tvåfaktorteori samt Adairs 50/50-regel och åttastegsmodell är de teorier som vi har använt oss av för denna studie, vilka har legat till grund för vår tolkning och analys av empirin samt resultatets koppling till bakgrunden. Teorierna var för oss intressanta eftersom att de utgår från att medarbetares motivation kan påverkas i större eller mindre utsträckning av såväl inre som yttre faktorer. Adairs 50/50-regel, som bygger på hur människan kan påverkas av såväl inre som yttre motivation, ligger till grund för hela enkäten. I enkäten har vi valt att se på vad som motiverar medarbetarnas egen motivation genom Herzbergs Tvåfaktorteori samt hur deras närmsta chef får dem motiverade genom Adairs åttastegsmodell. Teorierna har underlättat vårt arbete med att förstå och sätta oss in i problematiken kring motivation bland medarbetare i restaurangbranschen.

6.1.2 Studiens urval och bortfall

Inför studiens urval använde vi oss utav ett icke slumpmässigt urval, ett bekvämlighetsurval, vilket enligt Trost (2007) är bra eftersom att man kontaktar de som är tillgängliga. En svårighet med bekvämlighetsurval är att det inte är representativt för den undersökta populationen statistiskt sett, eftersom man inte kan garantera att det inte förekommer någon form av över- eller underrepresentation av populationen. Vår urvalsavgränsning grundar vi på den förkunskap vi har angående de svårigheter som finns i restaurangbranschen såsom tidsbrist och tillgänglighet. I omgångar skickade vi först ut ett längre missivbrev via e-post till 65 restaurangverksamheter som hade serveringstillstånd samt en à la carte-meny som vi önskade skulle delta i vår studie och skickade därefter ut en påminnelse efter några dagar till dem som inte hade svarat. Totalt 60 medarbetare på åtta restauranger valde att delta i vår enkätstudie, vilket innebar att 57 av de 65 restauranger som tillfrågades för vår enkätundersökning inte valde att delta. Enligt Ejlerstson (1996) uppstår ett externt bortfall då en person inte vill eller kan delta i en studie, men hur många respondenter bortfallet skulle resultera i är dock för oss svårt att beräkna eftersom att vi inte har uppgifter på antalet medarbetare på varje enskild restaurang som kontaktades. Orsaken till en stor del av bortfallet var bland annat att flera av restaurangerna inte svarade på vår förfrågan. De som däremot svarade, men tackade nej angav bland annat tidsbrist, städning eller ombyggnad som orsaker till detta. För att öka antalet respondenter för vår studie skulle vi kanske ha kunnat besöka respektive tillfrågad restaurang personligen efter det första e-post utskicket, en metod som vi dock anser skulle vara mycket tidskrävande, alternativt kontaktat dem via telefon efter den första kontakten. Vi kunde även ha valt att ta kontakt med potentiella respondenter enbart per telefon, men av egna erfarenheter och vad vi har hört genom andra studenter som har försökt gå den vägen, så är det nästintill omöjligt att få tag på ansvariga inom restaurangbranschen via telefon. I och med att fler och fler restaurangverksamheter använder sig av Internet och dessutom skyltar med sin elektroniska kontaktinformation på sina hemsidor så antog vi att detta var ett bättre alternativ att kontakta restaurangerna på. Fördelar som vi ser med att

kontakta respondenterna via e-post är att man kan nå ut till många enkelt och snabbt, något som hjälpte oss då vi allt efterhand blev tvungna att utöka antalet restauranger att kontakta på grund av det låga antalet respondenter. En nackdel som vi ser med vårt val av att kontakta respektive restaurang via e-post är att det är enklare för de tillfrågade att avböja, tacka nej eller helt enkelt radera vårt elektroniska missivbrev. Trots för- och nackdelar med hur vi kontaktade respondenterna via restaurangerna känner vi att detta aktiva metodval var rätt utifrån arbetets omfattning och tidsbegränsning.

6.1.3 Vår närvaro

Enligt Ejlertsson (2005) får man räkna med ett visst internt bortfall när man använder sig av enkäter, vilket bland annat kan bero på att man som respondent kanske inte har möjlighet att ställa frågor som förtydligar enkätens innehåll. Vi valde att dela ut enkäterna och återhämta dem några dagar senare, vilket innebar att vi inte var närvarande när enkäterna fylldes i och då inte heller kunde svara på eventuella frågor från respondenterna kring enkäten. Detta var ett aktivt val som vi gjorde för att inte stressa respondenterna samt att restaurangerna skulle vara villiga att medverka. Nackdelen som vi nu i efterhand ser med detta är att det i studien fanns ett internt bortfall på sju personer på Fråga 6 i enkäten, vilket kanske hade kunnat förebyggas genom att vi hade varit närvarande. Till skillnad från andra metoder som exempelvis kvalitativa intervjuer finns det ytterligare en nackdel med enkätstudier eftersom att det är svårt att veta hur varje respondent tolkar de enskilda frågorna, speciellt om de ansvariga för studien inte är närvarande och kan förklara vissa otydligheter (Ejlertsson, 2005). För att minska det interna bortfallet och feltolkningar i största möjliga mån genomförde vi därför en pilotstudie inför vår enkätstudie.

6.1.4 Svårigheter med enkätens utformning

Ejlertsson (1996) menar att det kan finnas svårigheter med rangordningsfrågor i vissa situationer. Svårigheter kan vara att få människor att svara på frågan som den är tänkt att besvaras, eftersom att det för en del personer kan vara svårt att genomföra en rangordning. Svaren kan i flera fall bli svåra att analysera då vissa besvarar fler eller färre svarsalternativ än vad som angivits. I vår studie upplevde vi att det för Fråga 6, en rangordningsfråga, uppstod svårigheter för några av respondenterna genom att frågan misstolkades och därmed fylldes i på ett felaktigt sätt (se bilaga 3). I vår pilotstudie var det en av tio personer som misstolkade denna fråga, vilket innebar att vi förenklade och förtydligade frågan för att eliminera risken för feltolkning i den egentliga studien. Trots detta uppstod ändå ett visst bortfall på sju personer på denna fråga, vilket bekräftar att det finns svårigheter med att rangordna svarsalternativ i enkätstudier. För vår studie hade det antagligen varit lika användbart om respondenterna enbart fick välja fem faktorer som motiverar dem utav de tio svarsalternativen, utan inbördes ordning, eftersom att Herzberg (1959) ändå inte rangordnar sina faktorer i sin Tvåfaktorteori, den teori som vi använde oss av för denna fråga, något som vi nu i efterhand har insett. Det hade även underlättat analysen i SPSS eftersom att rangordning kräver mer bearbetning än om respondenterna enbart skulle ha valt ut fem oberoende faktorer.

För Fråga 7-14 i vår enkät fick respondenterna ta ställning till olika påståenden kring hur de uppfattar att sin närmsta chef får dem motiverade, genom att välja bland de fyra svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer” och ”Instämmer helt”. En av nackdelarna som vi ser med denna typ fråga är att det för respondenten är enkelt att svara, möjligen lite för enkelt, vilket vi tror kan resultera i att det finns en risk att respondenterna inte tar sig tid att reflektera i varje enskild fråga eller väljer att svara så neutralt som möjligt. För att eliminera risken för detta valde vi medvetet att inte ha ett neutralt mitten- eller ett ”vet ej”-alternativ. Trots detta får vi uppfattning av att respondenterna ändå

ville svara så neutralt som möjligt, eftersom att det mest neutrala svarsalternativet enligt oss ”Instämmer” var det mest återkommande svaret för dessa frågor. Att vi inte har något bortfall i dessa frågor tror vi kan bero på svarsalternativens uppbyggnad.

6.1.5 Analys och bearbetning av insamlad data i SPSS

Vi valde att använda oss av SPSS, ett statistikanalysprogram, för att analysera vår data eftersom att vi till en början hade som mål att samla in 100 enkäter, en större mängd data som är tidskrävande att bearbeta för hand. Trots att vår studie avslutades med 60 insamlade enkäter så ansåg vi att det var tillräckligt många för att ta hjälp av SPSS, dels genom att det underlättade för oss att all data till slut samlas i ett dokument i programmet, men även genom att det förenklar arbetet med att se på skillnader och samband mellan de olika variablerna, bland annat genom korstabeller. Programmet kan även skapa tabeller och diagram utifrån inkodad data, vilket annars skulle behöva göras i ett annat program (Wahlgren, 2003).

6.2 Resultatdiskussion

6.2.1 Arbetsfördelningen mellan män och kvinnor inom respektive arbetsområde

Under de senare årtiondena har allt fler kvinnor anställts inom restaurangbranschen (Lundqvist, 2005, i Pipping-Ekström, 2006) och enligt SCB (2009) var det år 2008 ungefär lika många kvinnor som män mellan 20-64 år som arbetade inom hotell- och restaurangbranschen, något som stämmer väl överens med vår studie som hade en relativt jämn fördelning mellan kvinnor och män bland respondenterna. Av vår studies respondenter arbetade 20 i kök, 33 i servering/bar samt 7 i disken, vilket vi anser avspeglar arbetsfördelningen på de olika arbetsområdena på verksamheter i restaurangbranschen i stort. Att det dessutom visade sig vara fler män som arbetar i kök och fler kvinnor i servering/bar bland respondenterna i denna studie är för oss ett intressant resultat. 13 av de respondenter som uppgav att de arbetade i kök var män, vilket bekräftar vad Lundquist (2005) i Pipping-Ekström (2006) skriver angående att alltfler män har tagit sig in i restaurangköket de senaste årtiondena. Dessutom var det hela 22 respondenter som arbetade i servering/bar som var kvinnor, vilket skulle kunna tyda på att fler kvinnor arbetar inom detta arbetsområde, ett arbetsområde som enligt Lundquist (2005) i Pipping-Ekström (2006) fick allt lägre status i takt med att männen i större utsträckning tog anställning i köket och statusen flyttades därmed även in i köket tillsammans med männen. I vår studie arbetade 5 män och 2 kvinnor som diskpersonal, vilket avspeglar hur vi uppfattar hur det generellt ser ut på olika restauranger, att fler män än kvinnor anställs som diskpersonal. Vi har inte funnit någon litteratur som behandlar diskpersonalens status i restaurangbranschen, men enligt vår erfarenhet så är detta det område som har allra lägst status i branschen. Anledningen som vi ser till att män arbetar som diskare i större utsträckning, är att män uppfattas som fysiskt starkare än kvinnor och att kvinnor därmed inte anses klara av ett sådant yrke som diskare. Vi anser att vårt resultat är intressant eftersom män både har positionerna med högst och lägst status i branschen. Vi ser därför att det fortfarande finns tydliga könsskillnader i restaurangbranschen, dels genom vår studie, men även från våra egna tidigare arbetslivserfarenheter inom branschen, att männen är de som är högst upp i branschen, medan kvinnorna hela tiden ligger steget efter, med undantag för diskpersonalen.

6.2.2 Utbildning och arbetsområde

24 av respondenterna i vår undersökning, 6 respondenter inom kök, 12 respondenter i servering/bar samt 6 respondenter i disk hade ingen avslutad utbildning inom restaurangbranschen. Enligt Hotell och Restaurang Facket (2005) ses restaurangbranschen som en genomfartsbransch bland personalen. Detta skulle enligt oss kunna vara en av

anledningarna till att utbildningsnivån inom restaurangbranschen är låg bland våra respondenter. Dessutom skulle andra anledningar kunna vara att många börjar arbeta tidigt inom branschen innan vidare studier enbart för att tjäna pengar, vilket även skulle kunna innebära att många av våra respondenter är unga, vilket vi dock inte kan utläsa i våra resultat, utan bara spekulera kring. Ytterligare en anledning till den låga utbildningsnivån bland studiens respondenter skulle kunna vara att vi inte har valt att undersöka några medarbetare med chefspositioner och att högre utbildning inte krävs för respondenternas arbetsområden. Hade vi däremot valt att inkludera chefer i vår studie skulle resultatet i denna fråga möjligen kunnat se annorlunda ut, med högre utbildningsnivå inom restaurangområdet. Vi tror däremot inte att det inte är särskilt vanligt med vidareutbildning i branschen, vare sig man är chef, ledare eller inte och att de utbildningar som i dagsläget finns är relativt nya och okända för medarbetare inom restaurangbranschen. Vår uppfattning utifrån vår förförståelse är att det inom branschen är vanligare att man istället arbetar sig uppåt i karriären i de fall det är möjligt, vilket även sedan länge verkar vara den mest optimala och eftertraktade vägen att gå för att nå framgång i branschen bland medarbetarna. Detta är problematiskt för restaurangbranschen, speciellt med tanke på att många ledare inom branschen inte har någon form av ledarskapsutbildning och att sådana utbildningar enligt oss inte värderas så högt i branschen.

6.2.3 Vad som främst motiverar studiens respondenter

Vi valde att använda oss utav Herzbergs Tvåfaktorteori för utformningen av vårt syfte samt för Fråga 6 i vår enkät, i vilken vi ställde frågan vilka de fem främsta faktorerna som motiverade respondenterna i sitt dagliga arbete på sin arbetsplats var. Resultatet för Fråga 6 visar att samtliga tio svarsalternativ valdes någon gång av någon av de 60 respondenterna som en av de fem faktorerna som främst motiverar dem i det dagliga arbetet på den nuvarande arbetsplatsen, vilket vi anser visar på att samtliga motivations- och hygienfaktorerna i Herzbergs Tvåfaktorteori i denna studie är viktiga för fler eller färre respondenter (se bilaga 3).

Den mest motiverande faktorn ur Herzbergs Tvåfaktorteori var enligt en tredjedel av respondenterna att deras arbetsuppgifter är utmanande, intressanta och varierande (se bilaga 4). Ju längre respondenterna hade arbetat i restaurangbranschen, desto viktigare visade sig utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter vara för att öka motivationen för respondenterna i vår undersökning. Särskilt viktig var denna fråga för de respondenter som arbetat i 0-1 år på sin nuvarande arbetsplats, vilka även visade sig vara främst de respondenter som arbetat i 6 år eller mer i branschen. Utifrån dessa resultat gör vi kopplingen att man inom restaurangbranschen ofta byter arbetsplats, vilket skulle kunna bero på att respondenterna inte ges tillräckligt utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter. Restaurangbranschen är enligt Statistiska Centralbyrån (2008) en bransch med hög personalomsättning och eftersom att hög personalomsättningen enligt Johansson och Johrén (2009) kan vara mycket kostsamt är det viktigt för oss som blivande restaurangmanager att vara medvetna om hur utformningen av medarbetarnas arbetsuppgifter påverkar deras motivation och möjligen benägenheten att stanna längre på arbetsplatsen. Som vi ser det skulle det kunna vara så att man som medarbetare inte får möjligheten att utvecklas tillräckligt på den nuvarande arbetsplatsen, vilket innebär att man byter arbetsplats för att utvecklas inom branschen. I vår framtida yrkesroll som restaurangmanager skulle vi exempelvis kunna använda oss av studiens resultat att mer utmanande, intressanta och varierande arbetsuppgifter för den enskilda individen kan vara viktiga för arbetsmotivationen, i arbetet för att försöka vända den negativa trenden med hög personalomsättning i branschen och för att istället arbeta för att behålla och satsa på den befintliga personalen.

De övriga fyra faktorerna som valdes ut som de fem främsta att motivera medarbetarna, var att respondenterna får skälig lön för sina arbetsinsatser, att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra, att de motiverades genom att känna tillfredsställelse över att göra ett bra jobb samt att det finns ett fungerande ledarskap från cheferna på arbetsplatsen. Att vissa faktorer verkar vara mer motiverande än andra i denna studie är något som vi som blivande restaurangmanager kommer att ta med oss i vårt framtida arbete.

6.2.4 Karriärmöjligheter för ökad arbetsmotivation

Karriärmöjligheter var den faktor för att skapa motivation som totalt valdes i minst utsträckning av respondenterna. Detta tror vi bland annat skulle kunna bero på att det inom restaurangbranschen inte finns så stora karriärmöjligheter, men även att det kanske skulle kunna vara så att en del inte vill erkänna att de faktiskt prioriterar karriären före andra faktorer som kan motivera. Av dem som ändå uppgav att karriärmöjligheter var viktigt för deras motivation i det dagliga arbetet på arbetsplatsen var fler män än kvinnor, vilket även detta kan kopplas till tidigare resultat om att fler män än kvinnor arbetar i kök, som anses ha mer status än övriga arbetsområden i restaurangbranschen och då att karriär än idag är viktigare för män än kvinnor, utifrån våra respondenters svar. Som tidigare nämnts så uppfattar vi, utefter egna tidigare arbetserfarenheter i branschen, att det enklaste och bästa sättet för att göra karriär i branschen är att arbeta sig uppåt, då gärna köksvägen. Dessutom visar tidigare studier utav Olsson Lindh och Persson (2009) att medarbetare inom restaurangbranschen vill fortsätta sitt arbete inom branschen även om det finns få utvecklings- och karriärmöjligheter, vilket bekräftar vårt resultat angående att karriär inte är så viktig för respondenternas motivation för att arbeta kvar inom restaurangbranschen .

6.2.5 Herzberg och lörens betydelse

Enligt Herzberg (1959) är lönen i sig inte motiverande i och med att detta är en hygienfaktor som inte kan vara motiverande och i sin tur inte heller skapa ökade arbetsinsatser för den enskilda individen. Detta anser vi är intressant med tanke på våra resultat där det visade sig att 37 av studiens 60 respondenter ansåg att lönen var en av de fem främsta faktorerna för deras motivation i det dagliga arbetet på sin arbetsplats. Att Herzberg inte ser lönen som ett sätt att motivera medarbetare med har fått kritik från flera forskare som menar att han bortser ifrån det symboliska värde som pengar kan skapa, att lönen skapar en ekonomisk belöning och i sin tur erkännande i arbetet som kan leda till social status samt att lönen oftast är den mest tydliga kopplingen till bekräftelse för en stark arbetsinsats (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2008). Enligt Dermody, Young & Taylor (2004) visade även deras studie att lön var den mest motiverande faktorn för medarbetare inom restaurangbranschen. Vi föreställer oss, liksom många forskare menar, att lönen kan vara något som motiverar medarbetare, inte enbart för pengarna i sig, men att lönen ger en bekräftelse på att sina arbetsinsatser från verksamheten som man arbetar för. Vi tror därför att lönen har betydelse och är motiverande på arbetsmarknaden och att en skälig lön kan innebära att medarbetare känner sig mer motiverade att prestera bättre än om lönen anses vara oskälig.

6.2.6 Hur den närmsta chefen motiverar sina medarbetare

50/50-regeln är John Adairs teori angående att chefen eller ledaren på en arbetsplats har möjlighet att påverka de anställdas motivation med upp till 50 procent, medan 50 procent av motivationen finns inom medarbetarna själva och kan därför inte påverkas av andra än de själva (Adair, 2006). I vår enkätstudie använde vi oss av Adairs åttastegsmodell för att utforma åtta olika påståenden om hur respondenternas närmsta chef motiverar dem i sitt dagliga arbete på sin arbetsplats. Detta gjorde vi för att se på hur respondenterna uppfattar att sin närmsta chef får dem motiverade ur ett medarbetarperspektiv, inte ur ett chefsperspektiv,

vilket var ett aktivt val som vi gjorde inför denna uppsats. En av anledningarna till att vi tyckte att det var mer intressant att se på modellen ur ett medarbetarperspektiv var att det var medarbetarna som fick värdera hur deras närmsta chef lyckades motivera dem genom sitt eget agerande istället för att cheferna själva skulle svara på frågor kring detta.

Resultaten på dessa åtta påståenden blev relativt neutrala, då många respondenter oftare fyllde i att de ”Instämmer” och ”Instämmer helt”, de mer positivt laddade svarsalternativen än ”Instämmer delvis” och ”Instämmer inte alls”, de mer negativa svarsalternativen. Fyra av påståendena visade ett tydligare resultat än övriga fyra påståenden i Fråga 7-14 i vår enkät. Respondenterna angav flest positiva svar i påståendena att du upplever att din närmsta chef är väl medveten om dina framsteg i arbetet och ger dig motiverande feedback, att din chef ger erkännande för ditt arbete samt att dina arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål. Dessa resultat anser vi är intressanta ur ett ledarskapsperspektiv då det visar på goda ledarskapsegenskaper och att de berörda cheferna verkar visa omtanke och bry sig om sina medarbetare och deras motivation, något som Adair (2006) menar att hans åttastegsmodell kan hjälpa ledare och chefer med. Hur respondenterna har svarat på Fråga 7-14 kanske dock kan ha färgats av andra såsom exempelvis medarbetare som kanske skrev enkäten samtidigt eller av de chefer som bedömdes och då kanske av rädsla för att chefen ska få ta del av de enskilda resultaten som kan ha påverkat att respondenterna svarat mer positivt än hur de egentligen uppfattar situationerna.

Det motsatta gällde för påståendet angående att din närmsta chef ger rättvisa belöningar efter goda arbetsinsatser, vilket ökar din motivation, där majoriteten av respondenterna istället gav fler negativa svar än positiva. Utifrån detta resultat bekräftas våra föreställningar om att det inte är så vanligt förekommande med belöningar efter goda arbetsinsatser i restaurangbranschen, vilket vi som blivande restaurangmanager på våra framtida arbetsplatser skulle vilja arbeta mer med, för att bekräfta medarbetarnas arbetsprestationer vilket vi tror kan öka motivationen.

6.3 Förslag till framtida forskning

Ett förslag för framtida forskning är att göra om en liknande studie där man genomför en liknande enkätundersökning med fler respondenter inom restaurangbranschen som kan leda till ett mer generaliserbart resultat för populationen, än det resultat som vi har fått fram i vår undersökning och därmed göra en större kartläggning.

Ett annat förslag för framtida forskning är att lägga till ytterligare frågor om respondenternas familjeförhållande, det vill säga i vilken typ av hushåll som de bor, ensamma eller tillsammans med andra för att undersöka om det finns några ytterligare skillnader bland medarbetare i restaurangbranschen om man exempelvis är singel eller sambo, om man har barn eller inte. Dessutom skulle ålder kunna vara en intressant variabel att undersöka för att se om det förekommer några skillnader bland olika åldersgrupper i restaurangbranschen med koppling till motivation.

Om tiden funnits hade det varit intressant att göra kvalitativa intervjuer, som ett komplement till enkätstudien, för att ta reda på bakomliggande mönster till vad som de uppger motiverar dem i deras dagliga arbete på arbetsplatsen.

Slutligen skulle liknande studier kunna göras ur ett ledarskapsperspektiv istället för ur ett medarbetarperspektiv, vilket vi utgår från i denna studie.

7. Slutsats

De fem mest motiverande faktorerna i det dagliga arbetet på arbetsplatsen bland medarbetare i kök, servering/bar samt disk i restaurangbranschen enligt vår studie är:

- Att arbetsuppgifterna på arbetsplatsen är utmanande, intressanta och varierande.
- Att man får skälig lön för sina arbetsinsatser.
- Att det finns ett fungerande ledarskap från cheferna på arbetsplatsen.
- Att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra.
- Att man känner tillfredsställelse över att göra ett bra jobb.

37 stycken av 60 respondenter i vår undersökning hade arbetat i restaurangbranschen i 6 år eller mer och många av dem, 16 stycken, hade arbetat i enbart 0-1 år på sin nuvarande arbetsplats.

Det var ungefär lika många kvinnor som män som deltog i vår undersökning. Fler män än kvinnor bland respondenterna arbetade i kök och fler kvinnor än män uppgav att de arbetade i servering/bar. Fler män än kvinnor arbetade som diskpersonal. Fler kvinnor än män motiverades av att arbetsuppgifterna på arbetsplatsen är utmanande, intressanta och varierande, medan fler män än kvinnor ansåg sig motiveras av att det finns karriärmöjligheter på sin arbetsplats.

I vår studie var det ungefär lika vanligt förekommande att det inte fanns någon avslutad utbildning som en avslutad gymnasial utbildning inom restaurangbranschen bland respondenterna. De som hade en eftergymnasial utbildning i branschen var betydligt färre.

Utifrån Adairs Åttastegsmodell angav de flesta av respondenterna att de ”Instämmer” i att deras närmsta chef får dem motiverade genom att vara väl medveten om deras framsteg i arbetet och ge dem motiverande feedback, genom att ge erkännande för deras arbete samt genom att arbetsuppgifterna bygger på realistiska och utmanande mål. Flest svarade däremot att de enbart ”Instämmer delvis” i att deras närmsta chef ger rättvisa belöningar efter goda arbetsinsatser, vilket ökar deras motivation.

8. Referenser

- Adair, J. (2006). *Leadership And Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. UK: Kogan Page Ltd.
- Dermody, M.B., Young, Y., & Taylor, L. S. (2004). Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5, 3, 1 – 14.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen. (2003). *Statistik verktygslåda: Samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Englund, P., & Fierro, R. (2006). *Alla kan inte vara Riche: En studie om personalomsättningen i hotell- och restaurangbranschen*. (Magisteruppsats). Stockholm: Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2008). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Gustafsson, I-B. (2006). I Pipping-Ekström, M. (Red.) (2006). *Genus på krogen*. Örebro: Örebro Universitet.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hotellrevyn (2010a). *Restaurangjobb borde ge mer än en bra start*. Hämtad 2010-04-03 från <http://www.hotellrevyn.se/index.cfm?c=726>
- Hotell och Restaurang Facket (2005). *Yrkesstatusen måste öka i hotell- och restaurangbranschen*. Hämtad 2010-04-15 från <http://www.hrf.net/text/2005/05/yrkesstatusen-maste-oka-i-hotell-och-restaurangbranschen>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarnhammar, L. (2005). *Kampen bakom svängdörrarna – Historien om Hotell och Restaurang Facket*. Stockholm: Hotell och restaurang facket.
- Johansson, U., & Johrén, A. (2009). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber AB.
- Lundqvist, H. (2005). *Lågstatusjobb på högstatuskrogar. Serveringsarbetets degradering och feminisering 1950-2000*. I Pipping-Ekström, M. (Red.) (2006). *Genus på krogen*. Örebro: Örebro Universitet.
- Mossberg, L., (Red.) & Gustafsson, I-B. (Red.) (2008). *Service på restaurang*. Lund: Studentlitteratur.

Mölstad, M. (Red.) (2010). *White Guide: Sveriges bästa restauranger 2010*. Stockholm: Millhouse.

Nationalencyklopedin (2010a). *Motivation*. Hämtad 2010-04-15 från <http://www.ne.se/lang/motivation>

Nationalencyklopedin (2010b). *à la carte*. Hämtad 2010-04-15 från <http://www.ne.se/lang/a-la-carte>

Olsson Lindh, C., & Persson, M. (2009). *Psykosocial arbetsmiljö och personalomsättning i restaurangbranschen*. (Kandidatuppsats). Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö, Göteborgs Universitet.

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

Pipping- Ekström, M. (Red.) (2006). *Genus på krogen*. Örebro: Örebro Universitet.

Restaurangguiden (2010) . *Restaurangguiden*. Hämtad 2010-05-13 från <http://www.restaurangguiden.com/valkommen.aspx>

Rubenowitz, S. (2008). *Organisations psykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Statistiska centralbyrån (2008). *Utveckling och flöden på arbetsmarknaden 2001: Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik*. Hämtad 2010-04-13 från http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo___259923.aspx?PublObjId=184

Statistiska Centralbyrån (2009). *Utbildning, jobb och pengar – Utsatta grupper och deras villkor*. Hämtad 2010-04-29 från http://www.scb.se/statistik/_publikationer/HE0108_2007A01_BR_A40BR0903.pdf

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.

Wahlgren, L. (2003). *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Missivbrev och enkät till medarbetare

Göteborgs Universitet
Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö
Restaurangmanagerprogrammet

Hej!

Vi är två studenter som skriver vårt examensarbete då vi läser sista terminen på Restaurangmanagerprogrammet vid Göteborgs Universitet. Syftet med examensarbetet är att genom denna enkät undersöka hur medarbetare inom restaurangbranschen motiveras i sitt dagliga arbete. Genom att svara på nedanstående frågor kan du hjälpa oss med detta. Ditt deltagande är givetvis frivilligt, självklart är du anonym. Några enskilda svar kommer inte att kunna utläsas. Därför ber vi dig om 5 minuter av din tid, för att fylla i denna enkät.

Tack för att du hjälper oss!

Jenny Hallgren & Maria Hjort

Göteborg, april 2010

Bilaga 1 Missivbrev och enkät till medarbetare

Enkät till medarbetare inom restaurangbranschen

1. Kvinna Man

2. Arbetsområde
Kök
Servering/Bar
Disk

3. Vilken är din högsta avslutade utbildning inom restaurangområdet?

Ingen Gymnasial Eftergymnasial

4. Hur många år har du arbetat inom restaurangbranschen? _____

5. Hur många år har du varit anställd på din nuvarande arbetsplats? _____

6. Vilka av följande faktorer skulle främst motivera dig i ditt dagliga arbete på din arbetsplats? Välj de fem viktigaste faktorerna och rangordna dem med siffrorna 1-5 i fallande skala där 1 är mest motiverande.

_____ Att dina arbetsuppgifter är utmanande, intressanta och varierande.

_____ Att du får ta eget ansvar för dina arbetsprestationer.

_____ Att du känner tillfredsställelse över att göra ett bra jobb.

_____ Att du får erkännande från andra för väl utfört arbete.

_____ Att det finns karriärmöjligheter.

_____ Att det finns ett fungerande ledarskap från cheferna på arbetsplatsen.

_____ Att du har skälig lön för dina arbetsinsatser.

_____ Att ditt yrke har status.

_____ Att du har en trygg anställningsform.

_____ Att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra.

Bilaga 1 Missivbrev och enkät till medarbetare

Ringa in det alternativ som du tycker passar bäst in på hur väl påståendet ökar din motivation i ditt arbete.

7. Du uppfattar din närmsta chef som motiverad för sitt arbete, vilket i sin tur ökar din arbetsmotivation.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

8. Din närmsta chef anställer starkt motiverade medarbetare.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

9. Du upplever att din närmsta chef är väl medveten om dina framsteg i arbetet och ger dig motiverande feedback.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

10. Din närmsta chef skapar en kreativ och motiverande arbetsmiljö.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

11. Dina arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

12. Din närmsta chef ser till varje enskild individs behov i arbetsgruppen.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

13. Din närmsta chef ger rättvisa belöningar efter goda arbetsinsatser, vilket ökar din motivation.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

14. Din chef ger erkännande för ditt arbete.

Instämmer inte alls Instämmer delvis Instämmer Instämmer helt

Tack för din medverkan!

Bilaga 2 En längre version av Missivbrevet

2010-04-14

Hej!

Vi är två studenter som skriver vårt examensarbete då vi läser sista terminen på Restaurangmanagerprogrammet vid Göteborgs Universitet. I vårt examensarbete kommer vi att använda oss av en enkätundersökning som vi planerar att genomföra på olika restauranger i Göteborg. Syftet med examensarbetet är att genom denna enkätstudie undersöka hur medarbetare inom restaurangbranschen motiveras i sitt dagliga arbete på sin arbetsplats.

Vi undrar om ni på restaurang _____ har tid och möjlighet att hjälpa oss med vår studie genom att låta era medarbetare i kök, servering, bar och disk besvara en enkät kring examensarbetets syfte.

Enkäten tar maximalt 5 minuter att fylla i och deltagandet är givetvis frivilligt och självklart anonymt. Några enskilda svar eller vilken restaurang svaren kommer ifrån kommer inte att kunna utläsas i det slutliga arbetet.

Vi vore mycket tacksamma om ni har möjlighet att besvara detta brev så snart som möjligt, då vår plan är att besöka restaurangerna för att genomföra enkätstudien under nästkommande vecka.

Tack på förhand!

Jenny Hallgren & Maria Hjort

Kontaktinformation:

E-post

Telefonnummer

Göteborgs Universitet
Institutionen för Mat, Hälsa och Miljö
Restaurangmanagerprogrammet

Göteborg, april 2010

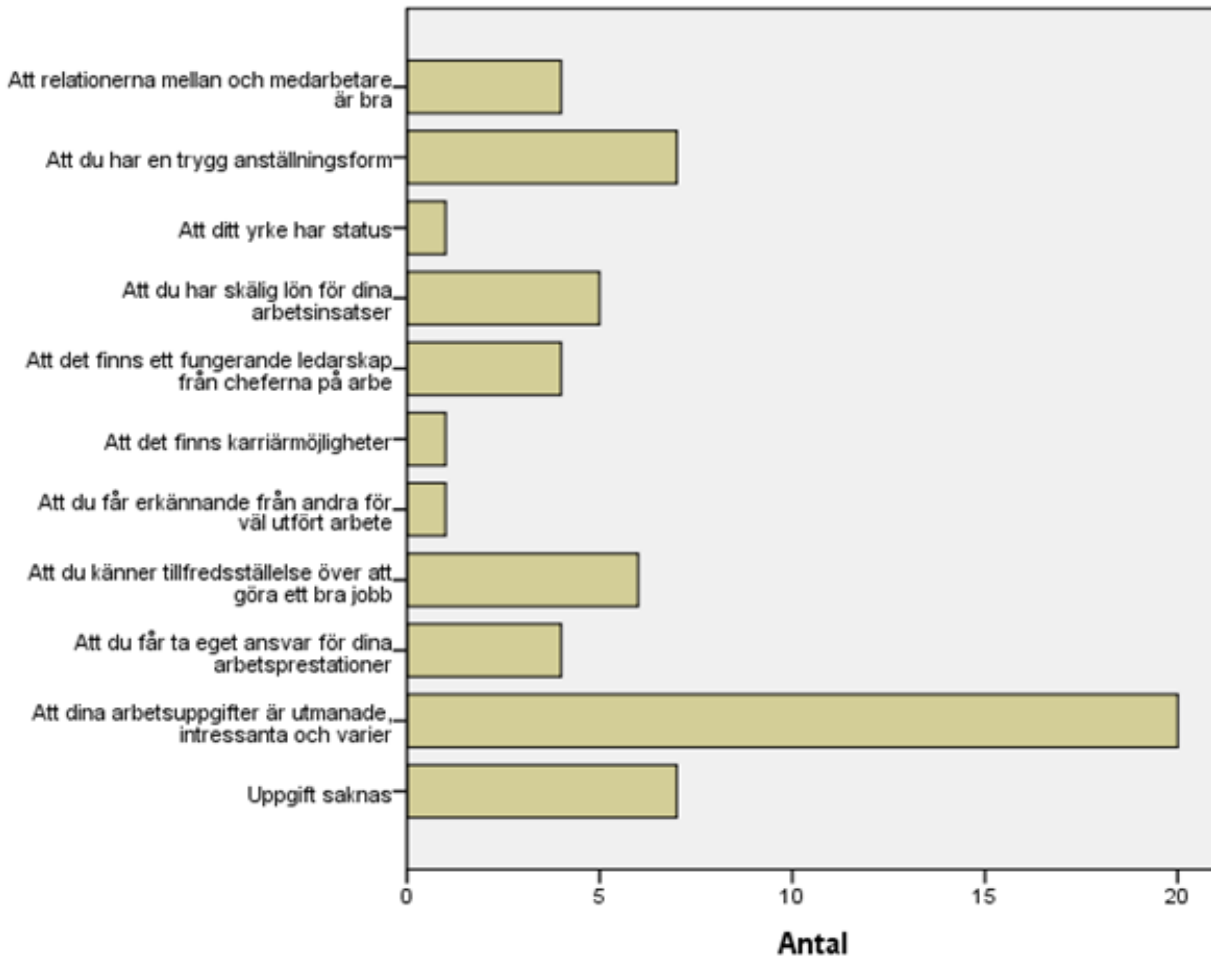
Bilaga 3 De 10 svarsalternativen för Fråga 6

Fråga 6: Vilka av följande faktorer skulle främst motivera dig i ditt dagliga arbete på din arbetsplats? Välj de fem viktigaste faktorerna och rangordna dem med siffrorna 1-5 i fallande skala där 1 är mest motiverande.

- Att dina arbetsuppgifter är utmanande, intressanta och varierande.
- Att du får ta eget ansvar för dina arbetsprestationer.
- Att du känner tillfredsställelse över att göra ett bra jobb.
- Att du får erkännande från andra för väl utfört arbete.
- Att det finns karriärmöjligheter.
- Att det finns ett fungerande ledarskap från cheferna på arbetsplatsen.
- Att du har skälig lön för dina arbetsinsatser.
- Att ditt yrke har status.
- Att du har en trygg anställningsform.
- Att relationerna mellan chefer och medarbetare är bra.

Bilaga 4 Diagram 1

Diagram 1. Visar vad som främst motiverar respondenterna på deras arbetsplats.



Bilaga 5 Tabell 4-11

Tabell 4-11. Visar vad respondenterna svarade i frågorna 7-14 i enkäten utifrån Adairs åttastegsmodell (n=60).

Du uppfattar din närmsta chef som motiverad för sitt arbete, vilket i sin tur ökar din arbetsmotivation

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	1	1,7
Instämmer delvis	17	28,3
Instämmer	30	50,0
Instämmer helt	12	20,0
Total	60	100,0

Din närmsta chef anställer starkt motiverade medarbetare

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	4	6,7
Instämmer delvis	21	35,0
Instämmer	24	40,0
Instämmer helt	11	18,3
Total	60	100,0

Du upplever att din närmsta chef är väl medveten om dina framsteg i arbetet och ger dig motiverande feedback

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	5	8,3
Instämmer delvis	17	28,3
Instämmer	28	46,7
Instämmer helt	10	16,7
Total	60	100,0

Din närmsta chef skapar en kreativ och motiverande arbetsmiljö

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	3	5,0
Instämmer delvis	23	38,3
Instämmer	26	43,3
Instämmer helt	8	13,3
Total	60	100,0

Bilaga 5 Tabell 4-11

Dina arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	1	1,7
Instämmer delvis	15	25,0
Instämmer	33	55,0
Instämmer helt	11	18,3
Total	60	100,0

Din närmsta chef ser till varje enskild individs behov i arbetsgruppen

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	5	8,3
Instämmer delvis	22	36,7
Instämmer	24	40,0
Instämmer helt	9	15,0
Total	60	100,0

Din närmsta chef ger rättvisa belöningar efter goda arbetsinsatser, vilket ökar din motivation

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	5	8,3
Instämmer delvis	29	48,3
Instämmer	20	33,3
Instämmer helt	6	10,0
Total	60	100,0

Din chef ger erkännande för ditt arbete

	Antal	Procent
Instämmer inte alls	3	5,0
Instämmer delvis	19	31,7
Instämmer	31	51,7
Instämmer helt	7	11,7
Total	60	100,0