



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

FLEXIBILITETENS INVERKAN PÅ ARBETSMOTIVATION OCH ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE

- en undersökning på hotellpersonal

Sara Stephanson

Ia Tonberg

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Amelie Gamble
Examinator:	Sven Hemlin

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Amelie Gamble
Examinator:	Sven Hemlin
Nyckelord:	Arbetsmotivation, Arbetstillfredsställelse, Flexibelt arbete, Hotell

- Syfte:** Syftet med denna studie var att undersöka om det flexibla arbetet hade inverkan på personalens arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Frågan som studien sökte svar på var hur personalen upplever att deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse påverkades av att arbeta över avdelningsgränser och utföra arbetsuppgifter som inte alltid ingick i deras formella arbetsbeskrivning.
- Teori:** Studien ämnade svara på syftet utifrån motivationsteorierna “tvåfaktorteorin” och “självbestämmandeteorin”. Dessutom användes Atkinsons “kärna och periferi” för att skapa förståelse för det flexibla arbetet.
- Metod:** Studien använde en kvalitativ ansats och uppsatsens empiriska data samlades in genom 14 semi-strukturerade intervjuer av hotellpersonal som arbetade på olika avdelningar på ett hotell. Gemensamt för informanterna var att samtliga arbetade över avdelningsgränser och utföra arbetsuppgifter som inte ingick i deras arbetsbeskrivning. Bearbetning av empirisk data skedde genom tematisering vilket ledde till att det slutligen definierades tre teman.
- Resultat:** Studiens resultat visade att det flexibla arbetet oftast upplevdes som positivt. De sociala relationer som flexibiliteten medförde var den mest framträdande aspekten som inverkade på motivationen. Det fanns både en drivkraft att vara social med kollegor på andra avdelningar och en stark lojalitet till sin egen avdelning. Lojaliteten ledde till att gruppen prioriterades framför det flexibla arbetet. Det flexibla arbetet ansågs även vara kompetensutvecklande, vilket påverkade informanternas arbetsmotivation på ett positivt sätt. Resultatet visade även på att bristen på kompetens var den faktor med störst negativ inverkan på informanternas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse och kunde i vissa fall leda till amotivation. Flexibla arbetsuppgifter som var för enkelt utformade kunde även de inverka negativt på arbetstillfredsställelsen och leda till amotivation. De positiva aspekterna av det flexibla arbetet, som uppgavs av informanterna, skiljde sig överlag inte mellan tillsvidare- och behovsanställda. Dock kunde de behovsanställdas sätt att arbeta flexibelt, med långa pass och intensiva växlingar mellan olika avdelningar, ha negativ inverkan på deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Hotellbranschen har visat sig vara en föränderlig och växande marknad (Tillväxtverket). Turism i Sverige har under flera år visat en positiv utveckling (Tillväxtverket, 2014) och under sommaren 2014 slogs nya rekord då fler turister än någonsin besökte landet. "Strategi 2020" är en övergripande vision och nationell satsning med syftet att skapa en hållbar tillväxt och öka marknadsandelarna för svensk turism. Målet är att svensk besöksnäring till år 2020 ska fördubbla sin omsättning och bli Sveriges nya basnäring (Svensk turism). Lite drygt 40 % av årets totala gästnätter skedde på sommaren och hotell var den anläggningstyp som stod för störst andel gästnätter i branschen (Tillväxtverket).

För att klara gästers varierande besöksmönster och hantera de kapacitetsutmaningar hotellverksamheter kan stå inför krävs det en förmåga att anpassa sig efter rådande förhållanden, att vara flexibel. Det löses ofta genom att använda sig av flexibla personalstrategier (Baum, 2006) eftersom det inte är ovanligt att personalen är en av den största ekonomiska resurserna för en verksamhet (Lindelöw, 2008).

Flexibla personalstrategier präglas ofta av kortsiktighet och osäkra arbetsvillkor vilket kan ha negativ inverkan på personalens arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse (Deery & Jago, 2002; BFUF, 2014).

En flexibel personalstrategi som vissa hotellverksamheter använder sig av är att låta personalen utföra olika typer av arbetsuppgifter (Baum, 2006). Forskningen är inte entydig om hur den typen av flexibilitet påverkar personalen (Pienaar, 2008; Walsh, 1999) och därav är det intressant att undersöka om hotellverksamheters personalupplever att deras flexibla arbete har inverkan på deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Genom åren har många likartade definitioner av arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse lagts fram (Björklund, 2001). Studien begränsar sig till nedan stående definitioner.

Arbetsmotivation. Björklund (2001) sammanfattade motivationsbegreppet till tre fenomen: vad som gav energi till och aktiverar handlande, vad som drev eller framkallade sådant beteende och hur detta beteende upprätthölls. Detta fångades senare upp i Pinders (2008, s. 11) definition av arbetsmotivation "a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behaviors, and to determine its form, direction, intensity, and duration".

Arbetstillfredsställelse. Lockes (1976, s. 1300) definierade arbetstillfredsställelse som "a pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one's job experience". Där Wallgren (2011) menade att arbetstillfredsställelse kan beskrivas som en produkt av själva processen som motivation skapar.

Kritik har riktats mot att arbetstillfredsställelse inte är ett optimalt mätinstrument för arbetsmotivation, men ansågs ändå intressant att undersöka eftersom forskningsresultat har visat ett flertal faktorer som samvarierar. Diskussionen som pågick om arbetstillfredsställelse som mätinstrument kretsade kring huruvida den kan användas för att mäta en specifik del av arbetet eller en övergripande tillfredsställelse (Björklund, 2001).

Båda nivåerna av specificitet har accepterats (Björklund, 2001). Studien fann därav stöd att undersöka hur både arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse inverkas av flexibelt arbete, där studiens förståelse för arbetstillfredsställelse utgick från ovanstående tolkning av begreppen.

Herzbergs tvåfaktorteori. Tvåfaktorteorin togs fram av Herzberg (Herzberg, Mausner och Bloch Snyderman, 1993) som ämnade belysa de faktorer som motiverade till arbetsprestation. Teorin utgick från att det viktigaste för människor är driften mot självförverkligande och att denna drift främst påverkades av två faktorer, *hygienfaktorer* och

motivationsfaktorer. Förutom dessa behövde även omgivningen ha förutsättningar för att individen själv skulle kunna förverkliga uppsatta mål. *Hygienfaktorer* relaterade till behovet att undvika situationer som skapade olust och missnöje. De kunde enligt Herzberg, Mausner och Bloch Snyderman (1993) inte skapa arbetsmotivation men avsaknaden av dem kunde leda till otillfredsställelse i arbetet och en svag arbetsprestation. Som exempel på hygienfaktorer gavs arbetsförhållanden, mellanmännsliga relationer och lön. Med *motivationsfaktorer* avsågs individens behov av att nå aspirationer och att utvecklas inom sitt eget yrke. Motivationsfaktorerna sades påverka attityden till arbetet och ansågs kunna höja arbetsprestationen och därigenom resultera i arbetstillfredsställelse. Exempel på motivationsfaktorer var erkännande, trygghet och arbetsuppgifter.

Lundberg, Gudmundson och Andersson (2009) visade att säsongsanställd hotellpersonals arbetsmotivation framförallt skapades genom inre belöningar när arbetstagare upplevde kontroll över den egna arbetsprestationen. Bland de hygienfaktorer som värderades högst återfanns arbetsvillkor och sociala relationer. Arbetsituationer som karaktäriserades av gemenskap och social tillhörighet ansågs viktigare än arbetets utformning. Tvåfaktorteorin antog att ”äkta” motivation endast kunde nås genom upplevelsen av personlig utveckling, berikande arbetsuppgifter och samarbete med kollegor (Maroudas, Kyriakidou & Vacharis, 2008).

Det har ofta påståtts att tvåfaktorteorin är svår att applicera på låg kvalificerade yrken (Mullins, 2007). Poulston (2009) visade, i en studie utförd i Grekland, på att hygienfaktorerna inte uppfylldes inom hotellbranschen, vilket begränsade teorins användningsområde. Lundberg, Gudmundson och Andersson (2009) menade att teorin i många fall kunnat appliceras på hotellindustrin genom att variablerna anpassas till kontexten. Exempel på hygienfaktorer var i dessa fall hur rena anläggningarna var, deras storlek samt de anställdas tillgång till gratisprodukter och materiel. Motivationsfaktorerna som användes av Lundberg m.fl. (2009) var erkännande från kollegor, känsla av tillhörighet, rörlighet på hotellet och behjälplighet. Där av sågs tvåfaktorteorin som applicerbar i studien, detta genom att anpassa den efter hotellverksamheter och undersökningsområdet.

Tvåfaktorteorin har även diskuterats då hygien- och motivationsfaktorerna ansetts vara förenklade då den kategoriserar faktorerna i två delar (Björklund, 2001; Mullins, 2007). Då teorin ursprungligen ämnade skapa medvetenhet kring betydelsen av arbetets utformning och kvalité (Mullins, 2007) ansågs den ändå som användbar för denna studie. För att täcka upp för teorins tillkortakommanden kompletterades den med Deci och Ryan's (2000) teori om självbestämmande. Denna hade liknande utgångspunkt som tvåfaktorteorin, då båda menade att individens motivation påverkades av omkringliggande faktorer. Men självbestämmandeteorin fokuserade mer på hur individens psykologiska behov och motivation påverkades av yttre faktorer (Soenens & Maarten, 2005), samt gav en mer varierad bild av detta genom användandet av fler motivationsfaktorer.

Självbestämmandeteorin. Självbestämmandeteorin (Self Determination Theory, SDT) lades fram som en motivationsteori av Soenens och Maarten (2005). Teorin utgick från att människor har en medfödd strävan efter psykologisk utveckling och välbefinnande. Dessa medfödda psykologiska behov sades utgöras av känsla av kompetens, samhörighet och självbestämmande vilka påverkade graden av en individs motivation. Om en balans mellan behoven fanns medförde det bättre förutsättningar för individen att utvecklas och nå sina mål. Enligt Deci och Ryan (2000) innebar behovet att känna sig kompetent handlade om upplevelsen av att klara av att utföra svårare uppgifter. Behovet av samhörighet innebar att känna sig respekterad, ha möjlighet till stöd i sociala relationer och att kunna relatera till andra i omgivningen var det främst graden av självbestämmande som reglerade kvalitén på en

individens motivation.

Ryan och Deci (2000) delade in motivation i tre typer; inre motivation, yttre motivation och amotivation. Inre motivation innebar att individen utförde en aktivitet som ledde till en inre tillfredsställelse. De menade att det fanns ett genuint intresse för aktiviteten i sig vilket innebar att individen utförde dem av fri vilja. Björklund (2001) visade på att på att hög inre motivation korrelerade med hög prestation och en hög nivå av arbetstillfredsställelse. Möjlighet till självbestämmande sågs som ett tecken på psykologiskt välmående hos individen.

Med yttre motivation avsåg Ryan och Deci (2000) utförande av en aktivitet till följd av en yttre påverkan, skild från själva aktiviteten. Denna påverkan kunde vara i form av en belöning eller andra incitament. Det kunde även innebära utförande av aktiviteter som värderades högt av personer i omgivningen, då det uppfyllde behovet av tillhörighet. Vidare definierade de amotivation som total avsaknad av motivation, vilket fick följden att handlingar inte utfördes. En vanlig orsak kunde vara att en individ inte upplevde sig kompetent nog för att klara av en uppgift, eller att denne inte kände tillräcklig kontroll över situationen.

Motivation beskrevs av Ryan och Deci (2000) som en dimension som gick från amotivation till yttre motivation och sedan till inre motivation. Den yttre motivationen delades in i fyra steg. Det steget som präglades av lägst grad av upplevd motivation var första steget, *yttre kontroll*, där graden av upplevt självbestämmande var låg. Handlingar utfördes för att de antingen leder till en belöning eller bestraffning. Andra steget benämndes som *introjicerad kontroll*, vilket innebar att handlingar utfördes som en följd av skuld känslor eller att individen kände behov av att tillfredsställa krav. Även introjicerad kontroll, menade de, innebar låg grad av upplevd motivation. Med steget därefter, *identifierad kontroll*, avsågs en högre grad av upplevd motivation. Detta eftersom handlingar, trots att de inte var stimulerande, ändå ansågs som nödvändiga för den personliga utvecklingen. Fjärde steget beskrevs som *integrerad kontroll* präglad av låg grad av upplevd yttre kontroll och hög grad av upplevt självbestämmande. Handlingen värderades då högt av individen, vilken kunde identifiera sig med handlingen. Vidare ledde det till att individer som drevs av integrerad kontroll upplevde sig motiverade i högre grad. Integrerad kontroll präglades i viss mån av yttre mål varför den skiljde sig från och inte kunde likställas med inre motivation.

Kritiker till SDT har ansett den vara för begränsande då de psykologiska behoven bedömts vara för få för att tillgodose samtliga behov som en individ har för att bli motiverad och känna välbefinnande (Ryan & Deci, 2000). Ryan och Deci (2000) menade vidare att fördelen med användande av få men innehållsrika begrepp gjorde det möjligt att utforska större undersökningsområden. Denna studie utfördes på ett hotell som av natur hade många olika avdelningar, alltså ett stort undersökningsområde.

Kärna och periferi-modellen. Atkinson (1984) introducerade en modell för personalstrategi i syfte att visa hur företag kunde möta kommande utmaningar med hjälp av flexibel arbetskraft. Strategin utgick från tre typer av flexibilitet som verksamheter kunde använda; numerisk-, funktionell- och finansiell. Enligt Allvin (2006) delade modellen in arbetsstyrkan i två grupper; en kärna och periferi, vilka på olika sätt skulle bidra till att uppnå flexibilitet. Kärnan bestod i regel av arbetskraft som förknippades med funktionell flexibilitet. Det innebar att flexibilitet skapades genom att arbetskraft hade en bred kompetens så de kunde utföra flera typer av arbetsuppgifter och därmed vara anpassningsbara efter företagets behov.

Kärnan uppmuntrades till utveckling inom företaget och bestod ofta av yrkespersoner med specifika områdeskunskaper och specialiseringar. Denna präglas framförallt av trygga anställningsformer (Atkinson, 1984) samt hög arbetstillfredsställelse (Walsh, 1999).

I hotellverksamheter handlade den kompetensutveckling som kärnan fick i liten utsträckning

om formella utbildningar och mer om kollegial kunskapsförmedling och att utföra arbetsuppgifter inom och utanför sin avdelning. Till skillnad från teorin var syftet med funktionell flexibilitet inom en hotellverksamhet främst att snabbt kunna lösa problem som uppstår, inte att skapa mångkunniga arbetstagare (Nickson, 2007). Det har framkommit att denna typ av flexibilitet kan ha negativa konsekvenser på arbetstagaren. Växlingar mellan olika uppgifter menades kunna medföra både ökade prestationskrav och en intensifiering av arbetet (Warhurst & Thompson, 1998). Inom serviceyrken kunde dessa ökade krav leda till en minskad arbetsmotivation (Pienaar, 2008).

Periferin menade Atkinson (1984), bestod av den arbetskraft som förknippas med numerisk flexibilitet. Genom lösa kontrakt, så som behovsanställning, kunde verksamheter anpassa arbetskraften efter behov. Periferin utmärktes av yrkesgrupper som inte nödvändigtvis var branschspecifika och vars uppgifter var lätta att lära sig. Det behövde nödvändigtvis inte handla om låg kvalificerade yrken, utan uppgifterna var snarare generella och återfanns hos skilda typer av företag.

Inom hotellverksamheter beordras arbetstagare inom periferin ofta att inställa sig med kort varsel. Dessa kunde ses som värdefulla och integrerade i hotellverksamheten och vara lika engagerade och hängivna som den tillsvidareanställda personalen (Nickson, 2007), om inte mer motiverade (Vaiman, Lemmergaard & Azevedo, 2011). Däremot hade de lägre kunskapsnivå och lägre möjlighet till avancemang än kärnan (Nickson, 2007). Arbetstagare i periferin hade även osäkra anställningsvillkor och låg anställningstrygghet, vilket har visat sig vara bidragande faktorer till en lägre grad av arbetstillfredsställelse (Deery & Jago, 2002; Vaiman m.fl., 2011).

Deery & Jago (2002) ansåg att modellen var omdiskuterad gällande huruvida den kunde användas inom en hotellverksamhet. Detta eftersom den ansågs ge en översimplifierad bild av den komplexitet som präglade hotellverksamheter. Trots kritiken ansåg Lucas (2004) och Urry (2002) modellen vara användbar inom forskning och studier eftersom den tydliggjorde hotellverksamhetens rationalisering av resurser. Yttermera menade Baum (2006) att modellen ger en bild av olika sätt på vilka hotellverksamheter kan vara flexibla och därav kan modellen vara ett användbart verktyg för att besvara studiens frågeställningar.

Utifrån ovan nämnda teorier kunde arbete över avdelningsgränser och arbetsuppgifter som inte ingick i formella arbetsbeskrivningar förstås som flexibelt arbete. När termen flexibelt arbete omnämns i denna uppsats ska den förstås som dessa typer av arbetsformer.

Syfte och frågeställning

Det har visat sig att arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation påverkas av arbetets utformning och struktur (Björklund, 2001). Dessutom har resultaten från forskning visat på en motstridighet huruvida arbetstillfredsställelse gynnas av flexibelt arbete (Pienaar, 2008; Walsh, 1999). Syftet med denna studie var därför att undersöka om det flexibla arbetet hade en inverkan på personalens arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Frågan som studien sökte svar på var hur personalen upplever att deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse påverkades av att arbeta över avdelningsgränser och utföra arbetsuppgifter som inte alltid ingick i deras formella arbetsbeskrivning.

Metod

Denna studie utgick från en kvalitativ ansats då den syftade till att undersöka människors upplevelser, vilket Johannessen och Tufft (2003) menade möjliggörs med en kvalitativ metod.

För att kunna fånga upp informanternas upplevelser användes kvalitativa intervjuer för att besvara studiens forskningsfrågor. Trots (2010) ansåg att kvalitativ intervju var användbart om syftet var att fånga upp hur de intervjuade, informanterna, tänkte och kände, vilka erfarenheter de hade samt hur de föreställer sig att världen ser ut. Metoden möjliggjorde, till skillnad från till exempel en enkät, mer ingående information om detaljer och nyanser i informanternas svar. Dessutom gavs möjlighet till förtydliganden under intervjun, vilket enligt Johannessen och Tufte (2003) underlättade hanteringen av informanternas eventuella oklarheter och svårigheter med att besvara frågorna.

Informanter

Informanterna arbetade på ett företag beläget i en medelstor stad i Västra Götaland. I uppsatsen benämns företaget som hotellet. Hotellet hade 230 anställda med anställningsformerna tillsvidareanställda och visstidsanställda med timlön, härnäst refererade till som behovsanställda. Hotellet bestod av en ledningsgrupp samt avdelningarna ekonomi, bokning, försäljning evenemang, marknadsföring, fastighetservice, möblering, "food and beverage" (där inräknat bar och frukost), städ, reception och gästservice samt konferens och evenemang. På hotellet var det viktigt att hålla nere verksamhetens totala arbetade timmar och personalkostnader. Varje avdelning hade därför en "timbank" där de fördelade och registrerade hur många timmar de anställda arbetade. Verksamhetens fokus var att ge sina kunder, hotellgästerna, en god service genom att tillmötesgå deras önskningar och behov. Då hotellgästerna vanligtvis rörde sig mellan flera avdelningar krävdes det att personalen på dessa samarbetade. Detta medförde att hotellets personal hög grad arbetade över avdelningsgränserna och utförde arbetsuppgifter som inte alltid ingick i deras formella arbetsbeskrivning.

Informanterna behövde uppfylla kriterierna att de arbetade på hotellet, utförde arbete på andra avdelningar än de avdelningar de tillhörde, samt att detta arbete inte ingick i deras arbetsbeskrivning. Ingen av informanterna hade någon tidigare relation till intervjuarna.

Informanterna utgjordes av 14 av hotellets anställda (se Tabell 1.) och deras arbetslivserfarenhet inom branschen var inom intervallet fem månader till 20 år. Åldersspannet var mellan 20 och 52 år, medelåldern var 32 år. Informanterna hade olika härkomst, 12 var från Sverige och två var av utländsk härkomst.

Tabell 1.

Bakgrundsinformation om informanterna

	Kön	Avdelning	Titel	Anställningsform	Anställningstid, år	Högskoleutbildning
1	Kvinna	Human resources	Manager	Tillsvidare	3	Ja
2	Kvinna	Reception	Shiftleader	Tillsvidare	0,5	Ja
3	Kvinna	Reception	Medarbetare	Tillsvidare	1,5	Ja
4	Man	Gästservice	Manager	Tillsvidare	4	Ja
5	Kvinna	Konferens	Manager	Tillsvidare	3	Nej
6	Kvinna	Konferens	Supervisor	Tillsvidare	4	Ja
7	Kvinna	Konferens	Medarbetare	Tillsvidare	3	Nej
8	Kvinna	Frukost	Medarbetare	Tillsvidare	3	Ja
9	Kvinna	Frukost	Medarbetare	Tillsvidare	1	Ja
10	Man	Städ	Medarbetare	Behov	2	Ja
11	Kvinna	Städ	Medarbetare	Behov	2	Ja
12	Man	Möblering	Medarbetare	Tillsvidare	3	Nej
13	Man	Bar	Shiftleader	Tillsvidare	3	Nej
14	Man	Bar	Medarbetare	Tillsvidare	3	Ja

Instrument

Intervjuerna utgick från en intervjuguide (se Bilaga) där intervjufrågorna var semi-strukturerade med fokus på ett fåtal övergripande teman. Utformningen valdes då Johannessen och Tuft (2003) menade att det ger det mått av struktur som krävs för att kunna göra relevanta jämförelser och även var tillåtande för variation i ordningsföljden på frågorna. Användandet av delvis öppna frågor menade Trots (2010) möjliggör en låg grad av standardisering av svaren, då informanter ges frihet att utforma svaren på sitt eget sätt samt får möjlighet att ge djupgående svar.

Guiden utgick från tre huvudteman varav de första var "Berätta om dig själv", det ämnade få informanterna att prata och känna sig trygga i den annars utsatta intervju-situationen (Trots, 2010). Det andra temat var "Beskriv ditt arbete"; vilket hade som syfte att få reda på hur informanterna själva beskrev arbetet. Frågor som ställdes var "Hur ser en vanlig arbetsdag ut?" samt "Utför du arbetets uppgifter utöver dem du just beskrev som huvudsakliga arbetsuppgifter?".

Det sista huvudtemat var "Upplevelse av arbete" vilket avsåg undersöka och få förståelse kring hur de intervjuade upplevde arbetsuppgifterna. En fråga som ställdes var "Påverkar det dig om du blir ombedd att göra dessa arbetsuppgifter?". Det sistnämnda temat hade teorinära underfrågor med koppling till tvåfaktorteorin (Herzberg m.fl., 1993) och SDT (Soenens & Maarten, 2005). Frågorna var bland annat "Uppskattar du de olika arbetsuppgifterna?", "Finns det möjlighet att påverka arbetsuppgifterna?" och "Hur upplever

du dina arbetsrelaterade relationer?”.

Guiden avslutades med en öppen fråga där informanterna fick göra ytterligare utläggningar inom ramen för intervjuens ämnesområde, frågan löd följande: “Har du några fler tankar gällande det vi har pratat om?”. Förutom guidens frågor ställdes även följdfrågor för att få bättre förståelse för informantens resonemang, exempelvis kunde dessa följdfrågor vara “vad menar du med ...?”, “skulle du kunna beskriva ...” eller “för att vi ska förstå ... kan du vidareutveckla?”.

Tillvägagångssätt

Urvalet av informanter skedde utifrån ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011), vilket innebar att en kontaktperson bad avdelningschefer fråga sina medarbetare om dessa ville vara med i studien. Likaså togs direktkontakt med två informanter, utan att gå via avdelningschefer för att cheferna inte skulle ha lika stor möjlighet göra selektiva urval. Urvalet formade ramen för vilka avdelningar som studien kom att undersöka.

För att säkra anonymiteten samt för att få en nyanserad bild från de olika avdelningarna intervjuades minst två informanter från varje avdelning. Dock gjordes två undantag då det inte fanns fler medarbetare på avdelningen som uppfyllde urvalskriterierna.

Samtliga intervjuer utfördes i hotellets konferenslokaler under april månad, år 2015. Vid intervjuerna medverkade en till två av oss samt informanten. Vi medverkade båda två på 12 intervjuer, varav en i huvudsak agerade intervjuare och den andra främst tog anteckningar. Detta arbetsförfarande föredrogs då det enligt Bryman (2011) kunde motverka att intervjuaren distraheras av att ta anteckningar och kan fokusera på intervjun. Resterande två intervjuer hölls av en av oss.

Vid intervjuerna informerades informanterna om vilka intervjuerna var, vad syftet med intervjun och studien var samt fick en beskrivning av intervjuens upplägg. Informanterna påmindes om att deras medverkan var frivillig samt att de kunde avbryta intervjun om de så önskade. Dock kan informanternas frivillighet ifrågasättas då några blev tillfrågade av avdelningschefer och ej frivilligt anmälde sitt intresse. Samtliga informanter gav samtycke till att intervjuerna spelades in på två inspelningskällor, surfplatta och mobiltelefon. Data från intervjuerna transkriberades då Johannessen och Tufte (2003) menade att det förhindrar feltolkningar och missförstånd i analysen. Hanteringen av data utfördes av oss två för att säkerställa att den inte användes i annat syfte än empiriskt underlag för studien.

Intervjuerna utgick ifrån intervjuguiden (se Bilaga). Intervjuarens roll var att föra intervjun framåt men inte styra utan låta informanten fritt berätta. Informanterna styrde intervjuerna vilket påverkade vilka följdfrågor som ställdes samt intervjuernas längd. Den genomsnittliga tiden på intervjuerna var 42 minuter. Intervjun avslutades antingen när ämnesområdet upplevdes som mättat eller då intervjutiden på 50 minuter var till ända, eller då informanterna var tvungna att återställa sig i arbete.

Databearbetning

Transkribering menade Bjørndal (2005) bör utföras ordagrant. På grund av studiens tidsbrist utelämnades dock icke verbal data, så som röstläge och tystnad. Bearbetning och

analys av empirisk data utfördes genom kodning och tematisering eftersom metoden enligt Braun och Clarke (2006) ansågs vara lämplig för att rapportera erfarenheter och upplevelser. Tematisering som metod, menade dem gav teoretisk frihet och flexibilitet vilket kunde ge fyllig, detaljerad och komplex data. Tyngdpunkten i studiens tematisering låg nära data med förankring i studiens syfte och urvalet av empiriska utdrag grundade sig på uttryck som värderade det flexibla arbetet. Dock menade dem att teman inte hittas utan skapas i huvudet på forskarna under analysen, där av hade vår förförståelse som har uppkommit genom arbetslivserfarenhet inom branschen (fem år respektive fyra månader) troligtvis viss inverkan på de teman som skapades. Analysen gjordes utifrån en realistisk utgångspunkt, vilket Braun och Clarke (2006) beskrev som ett förhållningssätt där upplevelser och berättelser ses som sanna, och teman skapas utifrån det som uttrycks.

Studiens analysprocess för tematisering följde Braun och Clarkes (2006) riktlinjer. Inledningsvis lästes all data igenom en gång för att skapa förståelse för materielen samtidigt som tankar och idéer för kodningen antecknades. Därefter skapades potentiella teman där all data genomarbetades noggrant för att fånga upp maximalt med intressanta aspekter. Till en början användes några utdrag i flera teman för att fånga upp nyanserna, men därefter sorterades utdragen i separata teman. Vidare kombinerades övergripande teman, där användandet av en tankekarta gav en överblick över hur olika teman hängde samman. Sedan skapades mindre teman som inte passade in i de övergripande temana. För att säkerställa att skapade teman överensstämde med utdragens ursprung granskades detta. Likaså kontrollerades det så att teman inte överlappande varandra, varefter en omarbetning utfördes. Detta resulterade i att vissa utdrag förkastades, vilket ledde till att analysen av empiriska data slutligen definierades i tre teman.

Resultat

Studien avsåg undersöka om det flexibla arbetet har en inverkan på personalens arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Bearbetning och tematisering av empiriskt material har lett fram till tre övergripande teman, med underteman. De olika temana fångar upp informanternas erfarenheter och upplevelser av arbete över avdelningsgränser, och sammanfattas i Tabell 2.

Tabell 2.

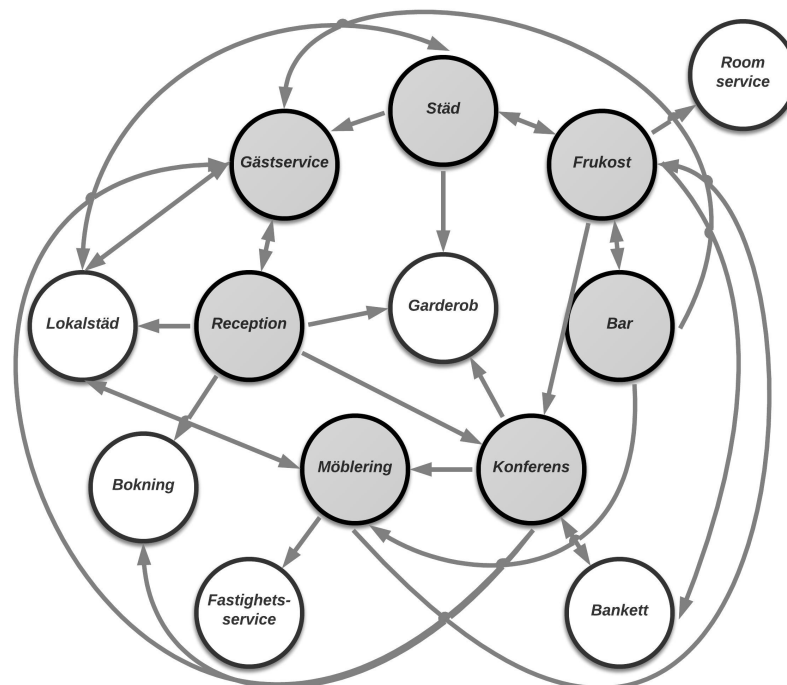
Översikt av teman och underteman

Teman	Underteman
1. Arbetsrelationer	1.1 Alla hjälper alla
	1.2 Prioritera gruppen
2. Kunskap	2.1 Kompetens och utveckling
	2.2 Kunskap om andras arbete
3. Arbetets utformning	3.1 Arbetsuppgifter
	3.2 Arbetsbelastning

Arbetsflöden. Utifrån intervjuerna av informanterna fick vi nedanstående beskrivning av arbetet vilket presenteras för att förtydliga det flexibla arbetets karaktär inom hotellet. Den undersökta verksamhetens fokus var att ge dess kunder, hotellgästerna, en god service genom att tillmötesgå deras önsknings och behov. Då hotellgästerna vanligtvis rör sig mellan flera avdelningar krävdes det att personalen på dessa samarbetade för att logistiken skulle fungera. Det medförde att hotellets personal i hög grad arbetade över avdelningsgränserna och utförde arbetsuppgifter som inte alltid ingick i dessas formella arbetsbeskrivning.

De tillsvidareanställda var huvudsakligen knutna till en avdelning, och för att undvika övertidskostnader hjälpte de även till på andra avdelningar inom ramen för sin arbetstid. Det rörde sig då vanligtvis om kortare stunder. Vid behov av mer personal lades arbetstimmar oftast ut i programmet för arbetstidsplanering där de behovsanställda, minst en vecka i förväg, fritt kunde plocka tider. De behovsanställda kunde även bli tillfrågade med kort varsel och arbetets utsträckning kunde då röra sig om allt från några minuter eller flera timmar. De behovsanställda var på så vis inte lika knutna till specifika avdelningar utan arbetade där det fanns ett behov, och där behovet matchade deras kompetenser.

I många fall underlättade personalen för varandra genom att hjälpa till utan att bli formellt ombedda, exempelvis kunde det innebära att plocka upp skräp från golvet trots att de inte arbetade på städavdelningen. Arbete över avdelningsgränserna förekom framförallt mellan avdelningar som arbetade nära varandra. Nedan visas en graf över vilka avdelningar som informanterna uppgav oftast hjälper vilka. Grafen nedan (se Figur 1.) kan utläsas som att personal från en avdelning (exempelvis Frukost), representerad av en nod, hjälper en annan avdelning (exempelvis Bar) om de förbinds av en båge från exempelvis Frukost till exempelvis Bar. Gråa noder motsvarar informanternas avdelningar, vita motsvarar övriga avdelningar som informanterna uppgav att de samarbetade med.



Figur 1. Detta är graf över vilka avdelningar som informanterna uppgav oftast hjälper vilka.

Arbetsrelationer

Alla hjälper alla

Samtliga informanter tog upp att hotellet hade en väletablerad företagskultur som innebar att alla avdelningar samarbetar. Hotellets interna slogan "Ett hotell" nämndes av samtliga. Kulturen beskrevs av flera som en självklarhet, som ett mål eller som ett krav.

"... oftast så är man normalt funtad så ställer man upp när någon ber om hjälp. Egentligen spelar det ingen roll om man har jobb i en bar eller vad det är, självklart så om man inte gör det då är man ju rätt oskön..."

Några pratade om att öppenheten mellan avdelningarna gjorde att de kände sig välkomna överallt, att det skapades en trevlig stämning och att det gjorde dem glada. Att gå till arbetet kändes därför "skönt" och ansågs vara roligt. Den goda stämningen de kände medförde även att de lättare kunde be varandra om tjänster. Under verksamhetens mer stressiga perioder fanns det en vilja att underlätta och ställa upp för sina kollegor på de olika avdelningarna.

Flera informanter beskrev arbetsklimatet som tillåtande och att om de inte hade möjlighet till, ville eller hann utföra en uppgift kunde de säga nej. En annan informant berättade att uppgifter ibland kunde kännas påtvingade. Det uttrycktes även att de utförde alla arbetsuppgifter och det inte var något att varken sura över eller ifrågasätta.

"... oavsett om vi jobbar på olika avdelningar så är vi alla kollegor liksom. Och vi har ju lite det tänket här är vi ett hotell liksom, man ställer upp för varandra utan att de blir sura miner och man ifrågasätter varför, utan man bara gör det."

Överlag beskrevs hotellet som en arbetsplats där personal blev sedd och uppmärksammas. Att det visades uppskattning och tacksamhet gentemot varandra tyckte flera gjorde det mycket roligare att utföra arbetsuppgifter på andra avdelningar. För en informant som vanligtvis hade lite kontakt med gäster var det främst interaktionen och uppskattningen från dessa som lockade till att arbeta på andra avdelningar. En annan gillade att cheferna lade märke till dennes arbete och ansträngning.

"Så att mina chefer ser det /---/: Men (hon) /---/ är ju bra, hon kan va överallt, det tar inte lång tid för hon att lära sig. Och det tycker jag känns bra (när dem säger så)."

Att få vara social och prata med kollegor och gäster som informanterna normalt inte träffade i det huvudsakliga arbete uppfattades av majoriteten som en av fördelarna med att arbeta på andra avdelningar. En informant hade blivit mer utåtriktad och hade lättare för att prata med människor i allmänhet sedan denne började på hotellet.

Prioritera gruppen

Många informanter vittnade om att den samarbetsorienterade företagskulturen stärkte gemenskapen över avdelningsgränserna, vilket en informant ansåg motverkade grupperingar

inom personalen. Dock nämndes det av flera att de ändå upplevde att de själva, och deras kollegor, ibland var väldigt inrutade på sina egna avdelningar. Goda relationer och en upplevelse av gemenskap med kollegorna på den egna avdelningen beskrevs av flera informanter, och ofta benämndes kollegor som vänner eller kompisar. Två av informanterna nämnde att kollegor på deras avdelning i regel arbetat för hotellet längre än vad som var vanligt inom branschen, något de antog berodde på den starka gemenskapen de hade inom gruppen.

“... vi har /---/ blivit ett väldigt bra, tajt, gäng, genom /---/ erfarenheter, genom baren /---/ Genom vad vi har fått uppleva i den här baren, så att det har ju varit tokigt...”

Det framkom att lojalitet till den egna avdelningen påverkade hur informanterna prioriterade arbete över avdelningsgränserna. Det fanns en ovilja hos många att hjälpa andra avdelningar om det riskerade att gå ut över de egna arbetsuppgifterna. Det var viktigt att i första hand skydda sin egen avdelning genom att ligga i fas med sina ordinarie arbetsuppgifter. En informant beskrev att för att veta hur de skulle prioritera behövde de vara lyhörda gentemot kollegorna på den egna avdelningen. De ville inte lämna nära kollegor i “sticket” eftersom det kunde riskera att göra dem missnöjda. Att ha stöttning och backning från kollegor beskrevs därför som en betydande faktor i hur benägna de var att arbeta över avdelningsgränserna.

Flera informanter beskrev arbete på olika avdelningar som ett givande och tagande av tjänster och gentjänster. Att alla ställde upp och stöttade varandra återgäldades ofta vilket de var tacksamma för. En utav de tillfrågade nämnde att den huvudsakliga anledningen till att hjälpa kollegor på andra avdelningar var att dessa sedan skulle ge en gentjänst. En annan faktor som påverkade hur angelägna informanterna var att hjälpa andra avdelningar var hur mycket tid arbetsuppgiften skulle ta. Samtliga informanter uttryckte att det var en självklarhet att arbeta över gränserna om de hade tid, men att det kunde resultera i att det gick ut över deras vanliga arbetsuppgifter och avdelning. I sådana fall använde de sig vanligtvis av två strategier, att arbeta ikapp efteråt eller arbeta förebyggande om de i tidigt skede visste att de skulle hjälpa en annan avdelning.

Kunskap

Kompetens och utveckling

Flera informanter nämnde att arbete över avdelningsgränser ledde till att de utvecklade sin kompetens. För några var det viktigt att få chansen att utvecklas på ett personligt på plan och i de fallen ansågs lärandet i sig vara ett självändamål. Utveckling av kompetensen ansågs leda till att de utförde ett bättre arbete samt blev effektivare, vilket i förlängningen innebar att de kunde ge bättre service till gästen. Men det fanns även en större benägenhet bland informanterna att ta sig an uppgifter som de hade tidigare erfarenhet av och därmed var trygg i.

Många informanter uppgav att de motiverades av att utvecklas och på så sätt bli mer anställningsbara. Det beskrevs att erfarenhet av flera olika typer av arbetsuppgifter och avdelningar ökade deras chanser om en intressant tjänst skulle dyka upp externt eller internt.

En informant nämnde även att en ökad kompetens minskar risken att bli av med arbetet i en nedskärningssituation.

Vissa arbetsuppgifter som informanterna ansåg vara alldeles för komplicerade undveks ibland, då dessa ansågs lättare att hänvisa till en kollega. Exempel som gavs var att blanda komplicerade drinkar i baren eller det arbete som ekonomiavdelningen ägnade sig åt. Ofta var det uppgifter som krävde upplärning som inte gick att anskaffa genom enbart kortare inhopp på en avdelning. Två informanter uppgav att om de blev ombudade att utföra en arbetsuppgift som de inte kände sig trygga med, och den involverade hantering av stora monetära värden, var de mer benägna att avstå. Exempelvis kunde sådana uppgifter innefatta att köra en dyr sportbil till garaget eller ta hand om en stor bokning. För att kunna klara dessa ansågs de antingen behöva mer kompetens eller mer tid.

Några informanter kunde uppleva det som frustrerande att de inte kunde utföra vissa uppgifter lika väl som ordinarie personal på en avdelning. En informant berättar att på den egna avdelningen känner sig denne som en expert och ogillar känslan av att vara hjälplös på andra avdelningar. För många var det viktigt att prestera väl och det ansågs därför vara jobbigt att inte kunna lösa alla problem som uppkommer. En informant löste detta genom att enbart fokusera på den uppgift som var mest akut. Samtidigt som de ville hjälpa till fanns en oro att vara till belastning för de ordinarie på en avdelning.

”... även om jag sparar tid åt dem så blir man ju ändå en belastning. Det blir ju en balansgång. Nu kan jag ju så pass mycket att jag inte blir en tung belastning men det blir ju ändå så att jag behöver gå och fråga. Jag måste störa någon.”

Kunskap om andras arbete

En aspekt av att arbeta flexibelt, och som flera informanter tog upp, var att det skapade förståelse för kollegorna på de andra avdelningarna. Detta genom att det synliggjordes vilka utmaningar de andra stod inför, vilket i sin tur skapade större förståelse för vad som låg till grund för deras handlingar. Insynen motverkade på så vis missförstånd som kunde uppstå mellan avdelningar. En informant vittnade å andra sidan om att insynen även skapat misstro till de andra avdelningarnas upplägg av arbetet.

“Ska de vara så många på den här avdelningen för de gör ju ingenting? Det kan jag tycka om vissa avdelningar. /---/ då kände jag bara liksom att företagets pengar och löner och så bara rasslade iväg den kvällen, för att det var så mycket väntetid. Och vi hade kunnat spara in på det. /---/ men det märker man inte förrän man är med och ser det själv.”

Några informanter beskrev att en konsekvens av att arbeta på flera avdelningar var att vissa arbetsuppgifter och roller kunde ses som otydliga. En förklarade att på en arbetsplats som hotellet fungerar det inte att ha en tydlig avgränsning mellan arbetsuppgifterna, framför allt inte eftersom det ofta inträffade extraordinära händelser som de omöjligtvis kunde ha en beredskap för. Däremot nämnde två informanter att det även hade inträffat missförstånd kring vem som har det egentliga ansvaret för arbetsuppgifterna, till följd av det hade vissa arbetsuppgifter hamnat mellan stolarna.

Exempelvis berättade en informant att de på en annan avdelning hade slarvat med att ställa ut kakor på en viss plats. Då denne ofta ändå hade vägarna förbi ställde denne istället ut

kakorna. Följden blev dock att den andra avdelningen vände sig vid hjälpen och slutade genomföra uppgiften helt. Enligt informanten ledde detta till att några av de formellt ansvariga inte ens visste vart de skulle hämta kakorna.

En informant som ansåg sig hjälpta till på andra avdelningar i väldigt stor utsträckning beskrev att det även kan uppstå missförstånd kring dennes roll på hotellet.

”...men det är ju en frustration, det kan det ju vara, om man kommer och känner att man inte blir förstådd för folk vet inte vad man gör.”

Informanten upplevde även att en följd av att en del inte förstår dennes roll är att de tror att denne är lat. Denne nämnde att desto längre tid en person arbetat på hotellet desto mer förståelse fick de för informantens roll och uppgifter och missförstånden blev färre.

Arbetets utformning

Arbetsuppgifter

Arbete på olika avdelningar var något som samtliga informanter talade gott om, och det fanns en önskan att få omväxling och ägna sig åt andra uppgifter vid sidan av det dagliga arbetet. Att göra samma uppgifter varje dag beskrevs på flera sätt som monotont. Däremot ansågs inte alla arbetsuppgifter vara lika intressanta. Det kunde exempelvis handla om att plocka disk, bära tallrikar eller utföra arbetsuppgifter som krävde låg grad av mental utmaning. En informant trodde att kollegorna på de andra avdelningarna troligtvis var mindre benägna att hjälpa till på dennes avdelning eftersom arbetet där uppfattades som fysiskt mer påfrestande. En annan informant uttryckte att de arbetsuppgifter som avdelningarna ville ha hjälp med aldrig var “en uppgradering” utan snarare mindre uppskattade arbetsuppgifter som de gärna överlät till andra:

“Det går till som Dilbert, har ni spelat det? Det handlar om att skjuta arbetsuppgifter till varandra på ett möte. När man får arket med pappret så förlorar man, det handlar om att skjuta bort, och det är så det funkar här ... Man gör omskrivningar och förskönar. /---/ speciellt köra bilar eller plocka upp fimpar vid entrén, det är liksom jobb för de kastlösa på hotellet...”

Arbetsbelastning

Arbetsbelastningen kunde periodvis vara hög enligt flera av informanterna. Fyra informanter som var eller tidigare hade varit behovsanställda beskrev att de under dessa perioder var väldigt stressade eftersom deras anställning inte gav någon garanti att för arbetstimmar. Vidare beskrevs att osäkerheten ledde till att de tog på sig så mycket arbete som möjlig för att säkra inkomsten. Det innebar att de arbetade på flera avdelningar, vilket uppskattades men det fanns en önskan om att de skulle ske under mindre stressade omständigheter.

”... men jag gör det gärna någon gång så ibland men inte så hektiskt som det var förut då jag kunde köra tre olika avdelningar varje dag bara för att få timmar.”

En informant berättade att denne ibland kunde börja dagen med ett arbetspass på frukostavdelningen klockan 05.00. på morgonen och fram till klockan 14.00., för att sedan vid klockan 15.00. påbörja ett 12-timmarspass i room-service till klockan 03.00. på natten. Två informanter nämnde att de under de intensiva arbetsperioderna kunde känna sig splittrade och förvirrade, och att det emellanåt kunde vara svårt att hålla reda på vilken dag det var. En informant uppgav att splittringen och arbetet på flera avdelningar medförde att denne inte fick någon rutin på arbetsuppgifterna.

Många informanter ansåg att det hårda arbetet och långa dagarna ofta gjorde dem väldigt trötta, vilket i sin tur gick ut över deras vardag. En informant berättade att på lediga dagar gjorde denne inte annat än att sova, och en annan arbetade av fri vilja bara tre till fyra dagar i veckan eftersom det ansågs påfrestande att ta fler arbetspass.

I vissa fall medförde arbetet på olika avdelningar snabba växlingar däremellan. En informant nämnde att skiftet mellan frukost och städ, två fysiskt belastande avdelningar med högt arbetstempo, kunde leda till att de inte fick den andningspaus som annars infaller under arbetsdagen. Samma informant, som vanligtvis arbetade på städ, nämnde att anledningen till att denne orkade med arbetet är att den hade ett genuint intresse för arbetet i frukosten.

Diskussion

Frågan som studien syftade till att svara på var hur personalen upplever att deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse påverkades av att arbeta över avdelningsgränser och utföra arbetsuppgifter som inte alltid ingick i deras formella arbetsbeskrivning. Informanterna upplevde att deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse påverkades på ett flertal sätt av det flexibla arbetet.

Positiva aspekter med det flexibla arbetet var övervägande den sociala interaktionen och gemenskapen mellan kollegor. Den sociala delen av arbetet sågs av många som den viktigaste motivatorn till att hjälpa till över avdelningsgränserna. Detta resultat går i linje med Lundbergs m.fl. (2009) forskning på tvåfaktorteori vars resultat visade på att mellanmännsliga relationer var en av de viktigaste faktorerna för arbetstillfredsställelsen, och överensstämde även med SDT vilken menade att samhörighet var ett grundläggande mänskligt behov (Deci & Ryan, 2000).

Det visade sig även att starka sociala band till den egna avdelningen skapade arbetstillfredsställelse men ledde till att det flexibla arbetet valdes bort. Det var viktigt att få medgivande från de närmaste kollegorna innan informanterna upplevde att de kunde engagera sig någon annanstans. Grupper med starka sociala band menade Lennér-Axelsson och Thylefors (2011) kunde skapa en känsla av tillhörighet för gruppmedlemmarna, men att självständigt agera i sådana konstellationer kunde ses som ouppskattat beteende. Eftersom samhörigheten till de egna kollegorna skapade en ovilja att utföra arbetsuppgifter på andra avdelningar kan gruppkonstellationerna förstås som en orsak till minskad arbetsmotivation i samband med det flexibla arbetet.

Ibland upplevde informanterna att arbetet över gränserna kunde kännas påtvingat och inte skulle ifrågasättas. Att utföra handlingar för att det finns en önskan att tillfredsställa omgivningens krav menade Deci och Ryan (2000) var utmärkande för SDTs introjicerad kontroll, som tydde på låg grad av upplevd motivation. Likaså ansåg Herzberg m.fl. (1993) att mellanmännsliga relationer kan hämma motivationen och arbetstillfredsställelse. Å andra

sidan uttrycktes informanterna även att sociala relationer kunde vara den huvudsakliga motivatorn till varför de ville arbeta över avdelningsgränserna. Resultatet visade på så vis att sociala relationer på arbetsplatsen både främjade och hämmade motivationen. Tvåfaktorteoriens uppdelning av mellanmänskliga relationer som enbart en hygienfaktor kunde därför ifrågasättas då resultatet visat att den i sammanhanget även borde settas som en motivationsfaktor.

Den starka drivkraft att få utvecklas som fanns hos många informanter möjliggjordes tack vare det flexibla arbetet eftersom det uppfattades som kompetensutvecklande. Det gick i linje med SDTs utgångspunkt att människan ständigt strävar efter personlig utveckling, där upplevelsen av att vara kompetent ses som ett grundläggande behov som påverkar individens motivation (Deci & Ryan, 2000). Likaså överensstämde det med tvåfaktorteori där möjlighet till kompetensutveckling sågs som en motivationsfaktor (Maroudas m.fl., 2008).

Motivet till varför informanterna ville utvecklas skiljde sig åt. Vissa informanter ansåg att lärandet som ett självändamål var viktigast. Då lärandet i sig hade stort egenvärde kan det förstås som något individen värderade högt där yttre faktorer hade låg påverkan. Dessa variabler var enligt SDT lika med integrerad kontroll (Deci & Ryan, 2000). Kompetensutveckling för att prestera bättre i arbetet samt att vara anställningsbar var viktigt för många informanter. Eftersom handlingen i dessa fall inte sågs som intressant men däremot som nödvändig för att komma vidare i karriären kan det förstås som identifierad kontroll, detta då Deci och Ryan (2000) menade att det innebar handlingar nödvändiga för den personliga utvecklingen.

Vissa informanter undvek det flexibla arbetet och angav otillräcklig kompetens som den huvudsakliga orsaken. Total avsaknad av vilja att utföra en uppgift kunde enligt SDT förstås som amotivation (Deci & Ryan, 2000). Flera informanter uttryckte även att det var viktigt för dem att prestera och deras brist på kompetens ledde därför till upplevelse av frustration och hjälplöshet vid flexibelt arbete. Uppgiften utfördes trots missnöje vilket kan tyda på att det fanns en önskan om att vara till lags. Deci och Ryan menade att utförandet av en handling för att det finns ett behov att tillfredsställa krav kunde förstås som introjicerad kontroll. Kompetens i samband med det flexibla arbetet, kunde på så vis både motivera och hämma motivationen och arbetstillfredsställelsen.

Insynen över avdelningsgränserna som skapades av det flexibla arbetet ansågs vara positivt eftersom det bidrog till kunskap om de andra avdelningarnas arbetsprocedurer. Förståelsen som den skapade beskrevs underlätta arbetet och minska missförstånd, vilket i förlängningen bidrog till arbetstillfredsställelse. Dock beskrevs inte insynen som en drivkraft till att arbeta flexibelt varav det inte kunde förstås som en bidragande motivationsfaktor. Herzberg m.fl. (1993) menade att hygienfaktorer skapar förutsättningar för motivation då de bidrar till goda arbetsförhållanden. Resultatet visade på så vis att det flexibla arbetet även kunde förstås som en hygienfaktor. Vidare uttryckte även informanter att insynen kunde skapa missförstånd gällande vilka arbetsuppgifter som skulle utföras och av vem. En informant ansåg att insynen på en annan avdelning försämrade arbetsförhållanden och skapade sämre stämning eftersom denne inte uppskattade deras arbetsprocedur. Där igenom styrks argumentet om att kompetens kan ses som en hygienfaktor då Herzberg m.fl. (1993) menade att dessa inte kan förbättra motivationen men däremot verka hämmande. Resultatet visade där av att det flexibla arbetet som bidrog till en insyn i andra avdelningar inte bidrog till motivation men där emot kunde bidra till både ökad och minskad arbetstillfredsställelse.

Alla flexibla arbetsuppgifter ansågs inte vara lika intressanta enligt vissa och det rörde sig framförallt om uppgifter med begränsade valmöjligheter gällande arbetsuppgiftens utförande. Maroudas m.fl. (2008) resultat visade på att intressanta arbetsuppgifter i

kombination med sunda sociala relationer de viktigaste förutsättningarna för att det skall skapas arbetsmotivation. Informanternas benägenhet att utföra dessa uppgifter skiljde sig åt, men majoriteten utförde ändå uppgifterna trots att det ansågs vara ostimulerande. I och med att arbetsuppgifter ändå genomfördes kan det förstås som att det fanns någon typ av yttre krav, vilka SDT beskrev som belöningar, bestraffning eller skuld känslor (Deci & Ryan, 2000), som påverkar handlingar och därav arbetsmotivationen. Resultatet visade därav på att flexibla arbetsuppgifter som var för enkelt utformade kunde ha en negativ inverkan på arbetstillfredsställelsen och motivationen eftersom dessa ansågs vara tråkiga att utföra.

De behovsanställda informanterna upplevde att den arbetsbelastning som kom med det flexibla arbetet periodvis kunde bli mycket hög. Kombinationen av långa pass och arbete på flera avdelningar medförde att de kunde känna sig desorienterade. Snabba växlingar mellan avdelningar ledde till att naturliga pauser gick förlorade. Pienaar (2008) menade att osunda arbetsförhållanden kan minska graden av motivation. Därav kan de behovsanställdas arbetsförhållanden tänkas ha en negativ inverkan på deras arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Warhurst & Thompson (1998) forskning visade dessutom på att flexibilitet kan leda till en intensifiering av arbetet, då främst för de som tillhör kärnan och arbetar med funktionell flexibilitet. Eftersom de behovsanställda i högre grad arbetade med funktionell flexibilitet än den tillsvidareanställda kärnan, så tillvida att de arbetade hela pass på olika avdelningar, är dessa resultat snarare mer applicerbara på dem i periferin. De behovsanställda uttryckte att det flexibla arbetet alltid var frivilligt och därför går det att förstå det som att de hade hög grad av självbestämmande. Å andra sidan var de oroliga över att inte få tillräckligt många arbetstimmar, vilket kunde leda till att de arbetade mer än de orkade. Därav går det att ifrågasätta om deras självbestämmande var av den höga grad som tidigare uttryckts, varav det ej går att utröna vilken typ av motivation de upplevde.

Det kan tilläggas att det överlag inte skiljde sig åt mellan tillsvidare- och behovsanställda när det gällde de positiva aspekterna av det flexibla arbetet. Trots att arbetsförhållanden kunde skilja sig mellan informanterna var de överlag positivt inställda till det flexibla arbetet och ansåg att det gav dem arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse på olika vis.

Sammanfattningsvis visade studiens resultat på att det som främst bidrog till att informanterna upplevde arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse var de sociala relationer och möjligheten till kompetensutveckling som det flexibla arbetet medförde. De faktorer som i högst grad bidrog till amotivation och minskad arbetstillfredsställelse var upplevelsen av inkompetens samt brist på godkännande från den egna avdelningsgruppen.

Vidare forskning

De flexibla strategier hotellverksamheter använde sig av för att möta kommande utmaningar visades ha delvis negativ inverkan på de behovsanställda. Därav skulle det vara intressant att vidare undersöka om det finns möjlighet till att förbättra deras arbetsförhållanden utan att försämra hotellverksamhetens flexibilitet.

Studiens resultat visade på att brist på kompetens var den faktor som i störst utsträckning amotiverade informanterna. Därav hade det även varit intressant att vidare undersöka huruvida kompetensutveckling och kollegialt lärande skulle kunna bidra till högre grad av arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse inom hotellverksamheter. Samt hur dessa

kan skapa gynnsamma förutsättningar för kompetensutveckling och kollegialt lärande.

Begränsningar

Denna studie valde att bortse från individuella skillnader så som personlighet, fysiska behov, moral, känslomässigt engagemang, social klass, hierarkiskposition eller kultur, men med medvetenhet om att Mullins (2007) menade att dessa är faktorer som kan ha inverkan på upplevelsen av arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

Vanlig kritik som har riktats mot tvåfaktorteorin och den kvalitativa intervjun att det inte fångar upp och bortser skillnaderna informanternas sätt att beskriva positiva aspekter och missnöje. Där informanter som är missnöjda ofta beskriver orsaken som något bortom den egna förmåga, som attribut av externa faktorer. Vilket gör det svårt att utifrån informanternas beskrivningar göra en klar åtskillnad mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Mullis, 2007), och kan ha orsakat missvisade analys av data i studien.

Intervjumiljön menade Trots (2010) kan inverka på informanter och leda till att dess är mer eller mindre frispråkig. Därmed kan val av plats ha påverkat informanternas uttalanden så till vida att dessa var mer restriktiva än om intervjuerna utförts i en annan miljö. Lika så kan våra bristande erfarenheter av intervjuteknik gällande arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse haft inverkan på informanterna och den empiriska data. Detta då Bryman (2011) menade att en oerfaren intervjuare inte är lika skicklig som en erfaren.

Samtlig forskning menar Bryman (2011) skulle utföras på sådant vis att orsakar minsta möjliga negativ inverkan på individen. Vilket bland annat innebar att data skulle hanteras konfidentiellt och fullständig anonymitet skall ges. Denna uppsats tillgodosåg dessa krav, men bekvämlighetsurvalet skapade bristande anonymitet inom företaget som undersöktes eftersom avdelningschefer var medvetna om vilka flera av informanterna var. Däremot var detta inget som vi undanhöll för informanterna och dem gav samtycke till villkoren.

Studien var begränsad till 14 informanter då begränsade resurser i form av tid. Urvalsstorleken kan därav ha bidragit till att kvalitativa variationen i data inte var mättad. Bekvämlighetsurvalet menar Bryman (2011) leder till att data inte är generaliserbar då informanternas population är okänd, vilket vi haft i åtanke vid analys.

Referenslista

- Alvesson, M. (1992). *Ledning av kunskaps företag: Exemplet Enator*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 8, 28-31
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: an international perspective*. London: Thomson.
- BFUF. (2014). #02 Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotelloch restaurangbranschen till år 2023. Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- Björklund, C. (2001). *Work motivation - Studies of its determinants and outcomes*. Stockholm: EFI.

- Bjørndal, C. R. P. (2005). *Det värderande ögat: observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. (1:a upplagan) Stockholm: Liber.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a upplagan) Malmö: Liber.
- Deci, E. L., & Ryan R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
- Deery, M., & Jago, L. K. (2002). The core and the periphery: an examination of the flexible workforce model in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 339–351 doi:10.1016/S0278-4319(02)00013-0
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. (6:e upplagan) New Brunswick, N.J.: Transaction.
- Great place to work. (2015, 05, 23). *Sveriges bästa arbetsplatser 2015*. [Elektronisk media]. <http://www.greatplacetowork.se/publikationer-o-event/bloggar-och-nyheter/790-sveriges-baesta-arbetsplatser-2015>
- Johannessen, A., & Tuft, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2011). *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M.D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (ss. 1297- 343) Chicago: Rand McNally.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, 890-899. doi: 10.1016/j.tourman.2008.12.003
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13, 258–271
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. (8:e upplagan) Harlow: Pearson Education.
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pienaar, J. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry *Tourism Management*, 29, 1053–1063 doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.006
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. (2:a upplagan) New York: Psychology Press
- Poulston, J. M. (2009). Working Conditions in Hospitality: Employees' Views of the Dissatisfactory Hygiene Factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10, 23-43. doi: 10.1080/15280080902716993
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67 doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2005). Antecedents and outcomes of self-determination in 3 life domains: The role of parents' and teachers' autonomy support. *Journal of Youth*

- and Adolescence*, 34, 589–604 doi: 10.1007/s10964-005-8948-y
- Svensk turism. (2015, 05, 23). *Nationell strategi för svensk besöksnäring: Hållbar tillväxt för företag och destinationer* [Elektronisk media]. Hämtad från http://www.strategi2020.se/upload_dokument/SHR_Strategidokument.pdf
- Thompson, P., & Warhurst, C. (red.) (1998). *Workplaces of the future*. Basingstoke: Macmillan.
- Tillväxtverket. (2014). *Fakta om svensk turism 2013: Turismens effekter på ekonomi, export och sysselsättning samt volymer, beteenden, utbud och efterfrågan*. Stockholm: Tillväxtverket
- Tillväxtverket. (2015, 05, 23). *Sommarturismen 2014* [Elektronisk media]. Hämtad från <http://www.tillvaxtverket.se/download/18.3453fc5214836a9a472d94a8/1412337945650/Sommarturismen+2014+Diagram.pdf>
- Trots, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4:e upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Urry, J. (2002). *The tourist gaze* London: Sage.
- Vaiman, V., Lemmergaard, J., & Azevedo, A. (2011). Contingent workers: needs, personality characteristics, and work motivation. *Team Performance Management: An International Journal*, 17, 311 - 324
- Wallgren, L. G. (2011). *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants*. Department of Psychology, University of Gothenburg, Sweden.
- Walsh, J. (1999). Understanding the peripheral workforce: Evidence from the service sector. *Human resource management journal*, 9, 50–63
- Warhurst, C., & Thompson, P. (1998). Hands, hearts and minds: changing work and workers at the end of the century, in: Thompson, P. & Warhurst, C. (Eds) *Workplaces of the future* London: Macmillan.
- Weinstein, N., Przybylski, A. K., & Ryan, R. M. (2012). The index of autonomous functioning: Development of a scale of human autonomy. *Journal of Research in Personality*, 46, 397–413

Bilagor

Intervjuguide

Beskrivning:

Vi heter Ia och Sara, vi läser på Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet och är precis i sluttampen av våra studier, vi håller nu på med vår C-uppsatts och det är därför vi är här och vill intervju dig. Vi har valt att undersöka hotellbranschen eftersom den branschen ofta innebär att de utför många olika arbetsuppgifter och att personalen behöver vara flexibel. Syftet med denna intervju är att vi vill undersöka hur det är i verkligheten, för personal som arbetar med olika arbetsuppgifter, hur dem uppfattar detta arbete. Våra frågor kommer handla om hur ditt arbete ser ut och hur du upplever de.

Denna intervju är i vetenskapligt syfte och för att vi ska skriva vår uppsatts, intervjun kommer vara anonym, då det inte finns någon anledning att diskutera dig som person, det vi vill utreda är hur arbetet upplevs. Du behöver inte svara på frågorna om du inte vill och du kan avbryta intervjun när du vill. Om det är okej för dig kommer vi spela in intervjun för att senare kunna transkribera den, ingen annan kommer få tillgång till dessa data utan det är endast vi två som kommer använda den för att kunna utföra vår analys.

Berätta om dig själv:

- Vad heter du?
- Hur gammal är du?

Beskriv ditt arbete:

Vilken avdelning arbetar du på?

- Hur länge har du arbetat på den avdelningen?

Vad arbetar du med du med?

- Vad kallas din arbetsroll?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Utför du arbetets uppgifter utöver dem du just beskrev som huvudsakliga arbetsuppgifter?

Beskriv dem:

- Vad är det för arbetsuppgifter du utför?
- Varför utför du andra arbetsuppgifter?
- I vilken utsträckning arbetar du med de andra arbetsuppgifterna?

Upplevelse av arbete:

Hur upplever du att det är att arbeta med sådana arbetsuppgifter?

- Beskriv hur det går till när du får de andra arbetsuppgifterna?
 - Påverkar det dig om du blir ombedd att göra dessa arbetsuppgifter?
 - *Uppskattar du de olika arbetsuppgifterna?*
 - *Finns det möjlighet att påverka arbetsuppgifterna?*
 - *Finns det möjlighet att prestera?*
 - *Uppfattar du arbetet som intressant?*
 - *Anser du att det är utvecklande?*
 - *Får du uppskattning/erkännande?*
 - *Får du ta ansvar? / Ges du ansvar?*
 - *Upplever du att du får förmåner utav att utföra arbetet?*
 - *Upplever du att du får förtroende till att utföra arbetet?*
 - *Hur upplever du dina arbetsrelaterade relationer?*

Upplever du att det finns fördelar med att få göra andra uppgifter?

Upplever du att det finns nackdelar med att få göra andra arbetsuppgifter?

Har du några fler tankar gällande det vi har pratat om?

Bakgrundsfrågor:

Vilken typ av anställning har du?

Hur många år har du jobbat med liknande arbetsuppgifter?

Vad har du för utbildningsbakgrund?

Hur kan vi kontakta dig om vi har några tilläggande frågor?