



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Redskap för motivering
- En studie på två svenska McDonalds restauranger

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Vårterminen 2016

Kandidatuppsats

Författare: Matilda Faal (19900523) & Lovisa Jakobsson (19940828)

Handledare: Martin Selander

Kurs namn: Management, kandidatuppsats

Kurs ID: FEG316

Titel:

Författare: Faal, Matilda & Jakobsson, Lovisa

Handledare: Martin Selander

Examinator: Björn Trädgård

Sammanfattning

Denna rapport ämnar uppmärksamma på vilket sätt motivation uttrycks inom två svenska snabbmatsrestauranger. Forskare påstår att den enskilda individen är en organisations absolut viktigaste resurs och motivation som avgörande för att människor överhuvudtaget ska motiveras i arbetet, motivation blir följaktligen en viktig aspekt för företag att beakta. Det har genom historien etablerats mängder av teorier kring hur människor kan motiveras i det dagliga arbetet. Motivation anses framförallt som ett fenomen som uppstår subjektivt, vilket i sin tur skapat svårigheter i att definiera vad som faktiskt motiverar människor. Undersökningen baseras på två svenska McDonalds restauranger som är ett företag som kännetecknas av att inga eller få åtgärder för motivering tillämpas. Motivation anses däremot som nödvändigt för att människor överhuvudtaget ska agera. Syftet med denna rapport är att undersöka om vanligt manifesterade åtgärder för motivering finns närvarande på McDonalds restaurangerna. I undersökningens resultat framkom det att vissa åtgärder för motivering utförs på restaurangerna. Vad som också framgick i undersökningen var att avsaknaden av redskap för motivering bidrar till omfattande negativa konsekvenser på medarbetares motivation.

Nyckelord: Motivation, McDonalds, Självbestämmande teorin (SDT), tvåfaktorteorin, Hygienfaktorer, Motivationsfaktorer, Arbetsmiljö, Stress, Feedback, Utveckling.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.3 Problemdefinition.....	2
1.4 Syfte och undersökningsfråga	3
1.5 Avgränsning	3
1.6 Disposition.....	3
2. Metod	5
2.1 Arbetsgång	5
2.2 Metodval	5
2.3 Metodgenomförande.....	6
2.3.1 Organisation och avgränsning	6
2.3.3 Urval	7
2.3.4 Intervjugenomförandet	8
2.4 Metodkritik.....	9
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Inre och yttre motivation	11
3.2 Självbestämmande teorin	11
3.2.1 Fyra typer av motivation	12
3.2.2 Behovstillfredsställelse.....	12
3.3 Herzbergs tvåfaktorteori	13
3.4 Arbetsrelaterad stress	14
3.5 Sambandet mellan SDT och Herzberg tvåfaktorteori.....	15
4. Empiriskt resultat	17
4.1 En arbetsdag på McDonalds.....	17
4.2 Hur beskrivs motivation	18
4.3 Redskap för motivering	20
4.3.1 Utveckling.....	20
4.3.2 Arbetsmiljö	21
4.3.3 Ledarskap.....	23
5. Analytisk diskussion.....	25
5.1 Graden motivation	25
5.2 Faktorer för motivation	27

5.3 Utmärkande för motivationen i fallföretagen.....	29
6. Slutsats	32
Källförteckning.....	34
Bilaga 1: Intervjufrågor chefer	36
Bilaga 2 Intervjufrågor anställda	37

1. Inledning

I rapportens inledande kapitel introduceras läsaren för rapporten ämne motivation. Vidare i inledningen presenteras även rapportens syfte och undersökningsfråga samt en redogörelse för rapportens upplägg.

1.1 Bakgrund

Motivation kan definieras som ”orsaken till varför människor överhuvudtaget agerar” (Nationalencyklopedin, 2016). Det blir därför inte svårt att förstå begreppets stora aktivitet inom arbetslivet. Forskningsfältet är brett och stort och det har genom historien framförts mängder av teoretiska ramverk för hur människor kan motiveras i arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen och Thorsvik (2014) samt Nawaz (2011) beskriver individen som en organisations absolut viktigaste resurs och som helt avgörande för det ekonomiska resultatet. Den enskilda medarbetarens grad av motivation blir därför synnerligen en viktig aspekt för organisationer att beakta. Wiley (1997) påstår att sambandet mellan motivation och mänskligt beteende är extremt vedertagen inom motivationsforskningen och den faktiska drivkraften som leder oss till handling.

Utmärkande för restaurangbranschen är att den kännetecknas av dålig arbetsmiljö och hårda arbetsförhållanden (Arbetsmiljöverket, 2013). Enligt en undersökning utförd av arbetsmiljöverket år 2013 framgick det att restaurangbranschen i Sverige är den bransch vars sysselsatta är mest utslitna och stressade över den egna arbetssituationen (Arbetsmiljöverket, 2013). Undersökningen visade även att flest anställda i denna bransch upplever negativa effekter av arbetsmiljön i förhållande till övriga svenska arbetsbranscher (Arbetsmiljöverket, 2013). I en annan studie genomförd på McDonalds restauranger i Storbritannien anses arbetsförhållandena som extremt dåliga (Nawaz, 2011). Skoglund (2014) påstår att dessa sämre förutsättningar som karaktäriserar restaurangbranschen har negativ inverkan på människors arbetsmotivation.

Nawaz (2011) studie i de brittiska McDonalds restaurangerna påvisar att få eller inga åtgärder för motivering tillämpats. Nawaz (2011) påstår att McDonalds Corporations ambition är att tillämpa samma koncept på samma sätt överallt vilket i sin tur förutsätter regler för arbetsutföranden. Fortsatt menar Nawaz (2011) att det föreligger omfattande rutiner och regler vad gäller arbetssätt, arbetsfördelning och arbetsuppgifter. McDonalds definieras enligt författaren som en extremt styrd organisation (Nawaz, 2011). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är hård reglering och stabilitet nödvändiga åtgärder för att kunna upprätta och bibehålla denna form av organisationsstruktur. Dessutom bör arbetsuppgifter standardiseras och specialiseras för att säkerställa att rutiner följs rätt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Företag med dessa krav menar författarna gör sig bäst i strukturen av en maskinbyråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det ska finnas en klar arbetsfördelning uppbyggd av en hierarki som tydligt definierar vem som är över- och underordnad (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dock, påpekar Jacobsen & Thorsvik (2011) att det är just starkt kontrollerande strukturer som bidrar till

sämre arbetsförhållanden. Hierarkiska strukturer förutsätter nämligen hård kontroll och övervakning av anställdas arbete samt att arbetsuppgifter görs relativt enkla för att säkerställa att dessa utförs på ett korrekt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Homogena arbetsuppgifter är tyvärr ytterligare en aspekt som kan resultera i negativa effekter på anställdas arbetsmotivation (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Nawaz, 2011). I snabbmatsrestauranger förekommer det dessutom högt kundtryck som ställer ytterligare krav på anställdas prestationsförmåga. Arbetet utförs ofta under korta tidsmarginaler och ställer krav på effektivitet i arbetsutförande (Nawaz, 2011). Detta indikerar även på att den individuella prestationen blir helt avgörande för en organisations ekonomiska resultat. Detta kan vidare härledas till Jacobsen och Thorsvik (2014) samt Nawaz (2011) påstående om att motiverad personal är helt avgörande för en organisations överlevnad.

Vilka bakomliggande motiv finns då för anställdas vilja att utföra arbete i en McDonalds restaurang? Många av samtidens etablerade motivationsteorier har sin utgångspunkt i den psykologiska forskningen (Deci & Ryan, 2000). Inom detta fält betonas individens subjektiva uppfattning av motivation, motivation anses här uppstå till följd av inneboende drivkrafter och vara helt beroende av den individuella upplevelsen (Deci & Ryan, 2000). Psykologen Abraham Maslow (1943) påstår att människor motiveras och drivs till handling genom behovstillfredsställelse. Enligt Maslow (1943) existerar det ett beroendeförhållande mellan prestation, behov och motivation. Grundantagandet i Maslows (1943) teori är att motivation endast kan uppstå först när individens behov anses som uppfyllda. Andra teoretiker hävdar att motivation kan uppstå till följd av externa drivkrafter (Wiley, 1997; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Eisenberg (1992: 1999) påvisar detta i hennes studie där resultaten starkt indikerar på att ekonomiska belöningar kan bidra till ökad arbetsmotivation (Eisenberg, 1992: 1999). Jacobsen och Thorsvik (2014) påstår att yttre incitament en stark drivkraft för motivation då mer pengar skapar bättre förutsättningar för överlevnad. I motsats hävdar Deci och Ryan (1987: 2000) att belöningssystem uppbyggda på ekonomiska incitament minska motivationen. Författarna menar nämligen att belöningar ställer krav på goda prestationer och därför upplevas som kontrollerande vilket visat sig påverka arbetsmotivationen negativt (Deci och Ryan, 1987: 2000).

Deci & Ryan (1987: 2000) anser baserat på ovanstående argument att ekonomiska incitament enbart bör betraktas som en tillfällig motivationsfaktor. Eftersom motivation påstås ha en subjektiv mening inom det psykologiska forskningsfältet (Deci & Ryan, 2000), bör slutsatsen även kunna dras att mänskliga behov är särskilda. Att fullständigt luta sig mot en motivationsteori innebär indirekt ett accepterande om att motivation kan definieras i kollektiv bemärkelse.

1.3 Problemdefinition

Det framgår tydligt i de källor som ovan behandlats att ingen enhetlig föreställning om vad som egentligen motiverar människor finns definierad. Denna oenighet ställer förmodligen krav på organisationers förmåga att identifiera faktorer som upplevs motiverande för personalen. Dessutom påstås restaurangbranschen utmärkas av sämre förutsättningar att

främja motivation (Arbetsmiljöverket, 2013: Nawaz, 2011: Skoglund, 2014). *Den stora problematiken blir således hur företag inom denna bransch arbetar för att säkerställa en arbetsmiljö där samtliga anställda känner sig motiverade att utföra arbete.*

Denna undersökning baseras på två svenska McDonalds restauranger. McDonalds kännetecknas i sin tur enligt Nawaz (201a) av att få eller inga åtgärder för motivering. Organisationsstrukturen är även en aspekt som bör kunna antas påverka personalens motivation i negativ riktning (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta gör förmodligen den redan existerande problematiken mer angelägen på McDonalds restauranger i jämförelse med andra restauranger i samma bransch.

1.4 Syfte och undersökningsfråga

Rapportens syfte är att undersöka om vanligt manifesterade åtgärder för motivering finns närvarande i studerade kontexterna. Vanligt manifesterade åtgärder definieras i denna rapport som framstående redskap för motivation som är vedertagna inom motivationsforskningen. Mestadels av rapportens källor är inte specifikt framtagna för motivation i restaurangbranschen, varför förhoppningen är att detta kan bidra med nya intressanta aspekter.

Detta leder fram till rapportens undersökningsfråga:

- ❖ Används motivering som ett aktivt redskap i restaurangerna och vad blir i så fall utfallet?

1.5 Avgränsning

Det förekommer som inledningsvis mängder av teoretiska ramverk kring mänsklig motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det har även utifrån ovanstående källor framgått att en enhetlig definition av motivation förmodligen inte existerar. Läsaren bör därför vara medveten om att rapportens slutsatser endast baseras på rapportens teoretiska grund, andra motivationsteorier hade förmodligen resulterat i andra slutsatser.

Undersökningen är begränsad till två McDonalds restauranger. Enligt Patel och Davidsson (2014) och Bryman och Bell (2013) är ett krav för att kunna generalisera forskningsresultaten att undersökningen omfattar större delen av populationen. Anledningen att endast två fallföretag ändå nyttjades var för att det ansågs av vikt att behålla djupet i undersökningen. Fler fallföretag hade troligtvis resulterat i ett smalare empiriskt material till följd av att en lika omfattande undersökning på vardera restaurang inte kunnat genomföras. Rapportens resultat får därmed enbart anses gälla för de valda restaurangerna.

1.6 Disposition

I rapportens inledande kapitel har det redogjorts för ämnet motivation samt rapportens avgränsning inom restaurangbranschen. I rapportens andra kapitel beskrivs och motiveras

skribenternas metodval. Därefter presenteras rapportens teoretiska referensram. Referensramen är uppdelad i två större kapitel vilka primärt utgör rapportens teoretiska ramverk. I följande kapitel presenteras det resultat som framkommit i forskningsprocessen. I rapportens femte del analyseras det empiriska resultaten med utgångspunkt i det teoretiska ramverket. Detta kapitel har inte enbart för avsikt att dra kopplingar mellan empiri och teori, utan även mål att på ett djupare plan diskutera och resonera kring de olika utfallen som framkommit i resultaten. I rapportens avslutande del presenteras de slutsatser som dragits angående motivationen på McDonalds restaurangerna.

2. Metod

Rapportens empiriska material utgörs av kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med anställda och chefer på de två utvalda McDonalds restaurangerna.

2.1 Arbetsgång

Utifrån tidigare forskning kring motivation samt branschspecifik fakta identifierades ett intressant problemområde som i sin tur fastställde rapportens inriktning. Utmärkande i den utvalda litteraturen var att det verkar föreligga ett starkt samband mellan mänskligt beteende och motivation. Detta kan vara anledning till begreppets stora utbredning och aktivitet i organisatoriska sammanhang. Vid fortsatt litteratursökning påträffades en intressant studie om motivation utförd i brittiska McDonalds restauranger. Enligt studien karaktäriseras McDonalds restauranger i Storbritannien av att personalen är extremt lågt motiverade, samt att personalen arbetar under usla arbetsförhållanden och höga prestationskrav (Nawaz, 2011). Skribenterna ansåg därför att det vore intressant att undersöka svenska McDonalds restauranger med mål om att bidra med ett svenskt perspektiv. Utifrån detta formulerades sedan rapportens syfte och undersökningsfråga.

2.2 Metodval

Det finns som ovan nämnt mängder med forskning kring motivation inom flertal olika områden. Målet med studier inom kunskapsrika studieområden är enligt Patel och Davidsson (2014) oftast att försöka kartlägga och beskriva fenomen genom att empiriskt testa olika fenomen med utgångspunkt i befintlig forskning. Denna rapport avser att empiriskt undersöka motivation i de två utvalda McDonalds restaurangerna och ställa detta i relation till allmänna teorier inom området. Denna typ av undersökning följer vad Bryman och Bell (2013) benämner en deduktiv arbetsmetod, vilket innebär att starkt stöd för ens resonemang kan härledas i tidigare forskning.

Då motivation utifrån de källor som inledningsvis behandlats i rapporten beskrivits som ett subjektivt begrepp ansågs personliga intervjuer med ett semi-strukturerat förhållningssätt som mest lämpliga för undersökningen. Enligt Bryman och Bell (2013) kan en större förståelse för det som studeras genereras genom kvalitativa metoder i förhållande till kvantitativa metoder. Vidare påstår Bryman och Bell (2013) att möjligheten att granska respondentens icke-verbala svar vid kvantitativa studier förloras. Anledningen till att samtliga intervjuer var personliga var för att inte riskera att respondenternas svar influerades av varandra, vilket enligt Patel och Davidsson (2014) är en stor risk vid gruppintervjuer.

Intervjufrågor utformades i enlighet med vad Bryman & Bell (2013) benämner som semi-strukturerade intervjuer vilket innebar att intervjuerna inleddes med öppna och stora frågor för att sedan brytas ned till mer specifika och detaljerade frågor. Anledningen till att denna intervjuteknik användes var för att inte begränsa de svar som gavs samt uppmuntra dialog

mellan moderator och respondent. Genom en öppen intervjumiljö menar Patel och Davidsson (2014) att det skapas utrymme för intervjupersonen att med egna ord beskriva vad som efterfrågas och därmed kan en bättre avspiegling av den verkliga situationen ges än om intervjuaren använt sig av fasta standardiserade frågor.

En nackdel med intervjuer som metod är att det tar längre tid att inhämta information eftersom metoden kräver att tid och plats avsetts för intervjugenomförandet (Patel & Davidsson, 2014). Dessutom inleddes det efter samtliga intervjuer genomförts ett långt och tidskrävande arbete i att transformera rådatan från diktafon till skrift, detta är enligt Bryman och Bell (2013) den största nackdelen med intervju som metod. Antal intervjuer som skribenterna hade möjlighet att utföra blev därmed begränsade vilket bidrog till att bredden på materialet blev lidande. Enkätundersökningar hade kunnat vara ett sätt att skapa ett bredare och ett mer mångfacetterat perspektiv på motivation i restaurangerna eftersom fler anställda kunnat delta i undersökningen. Däremot eftersträvades fördjupad förståelse och därmed beskrivningar i ord, vilket Bryman och Bell (2013) menar är en svår uppgift för kvantitativa metoder. Dessutom utmärks enkäter av ett smalare svarsutrymme än vid kvalitativa semi-strukturerade intervjuer då svarsalternativ oftast ges (Patel & Davidsson, 2014). Enkäter utan svarsalternativ och där respondenten ges möjlighet att svara på frågan i skrift var ett alternativ. Anledningen till att denna typ av enkät ändå inte ansågs som en lämplig metod var för att enkäter där respondenten själv ska skriva ned sitt svar kan upplevas som tidskrävande och då bidra till mindre utförliga svar (Patel & Davidsson, 2014). Ytterligare en anledning till varför enkäter inte valdes var att de frågor som ställts hade influerats av skribenternas syn på motivation som sin tur kunnat ge upphov till ett skevt och därmed vagt empiriskt material. Utifrån ovanstående resonemang ansågs kvantitativa metoder som otillräckliga för att besvara rapportens syfte baserat på metodernas avsaknad att skapa fördjupad förståelse för det undersökta och därmed risken att bidra med ett vagt empirisk material, som i sin tur påverkat rapportens slutresultat. Därmed ansågs personliga intervjuer som det mest självklara valet av metod.

2.3 Metodgenomförande

2.3.1 Organisation och avgränsning

Studien utfördes som ovan nämnt i två svenska McDonalds restauranger, McDonalds Lassabacka och McDonalds Nord i Varberg. Anledningen till att McDonalds restauranger valdes grundar sig i de resultat som framkom i Nawaz (2011) studie. Anledningen till varför McDonalds Nord och Lassabacka valdes som fallföretag grundar sig i att en av skribenterna känner en av de anställda på Lassabacka, detta ansågs därmed som en bra inkörsport inför intervjugenomförandet samt som en fördel inför valet intervjupersoner. Detta tillvägagångssätt i urvalsprocessen benämns av Bryman och Bell (2013) som kedjeurval. Eftersom kontakten har en relation till en av skribenterna valdes det att inte intervjua denne på grund av kontaktens insikt i skribenternas utbildning, bakgrund etc. Detta hade förmodligen påverkat materialet som konstruerades i intervjun.

Anledningen till att inte fler än två McDonalds restauranger studerades var för att behålla djupet i undersökningen. Fler fallföretag hade troligtvis resulterat i ett smalare empiriskt material eftersom ett mindre antal intervjuer på vardera restaurang då utförts, därmed avgränsades studien att enbart undersöka två fallföretag.

2.3.3 Urval

Intervjupersonerna bestod av medarbetare och chefer på de två restaurangerna. Anledningen till varför både anställda och chefer intervjuades var för att det fanns ett intresse att undersöka motivation utifrån både ett chefsperspektiv och ett medarbetarperspektiv. Rapportens respondenter valdes utifrån samma urvalsmetod som restaurangerna, det vill säga genom kedjeurval (Bryman & Bell, 2013). På McDonalds Nord genomfördes fyra intervjuer där en hölls med restaurangchefen och på Lassabacka totalt fem intervjuer inklusive restaurangchefen. Restaurangchef på Nord, Linnea Apelqvist 23 år gammal kontaktades först via telefon för bokning av intervju. Linnea valde sedan ut vilka anställda skribenterna gavs tillåtelse att intervjua. Jasmine Nilsson 23 år gammal, restaurangchef på Lassabacka var under denna vecka bortrest vilket försvårade intervjubokningarna på Lassabacka då hennes tillåtelse inte kunde ges för att boka intervjuer med personalen. Då båda restaurangerna ägs av samma franchisetagare genomfördes ett försök att genom Linnea få medgivande att inleda intervjuprocessen med anställda på Lassabacka. Därigenom fick skribenterna även tillåtelse att själva välja respondenter på Lassabacka. För att bestämma vilka anställda som skulle tillfrågas nyttjades skribentens kontakt, kontakten ombads att ge förslag på individer med olika bakgrund och erfarenheter inom företaget. Enligt Patel och Davidsson (2014) är ett krav för att överhuvudtaget kunna försöka generalisera kvalitativ forskning att urvalet ger en så heltäckande bild som möjligt över den undersökta situationen. För att inte påverka kontaktens förslag av lämpliga intervjupersoner gavs ingen information om undersökningens ändamål. Samtliga anställda kontaktades sedan via mail.

I intervjuerna på Lassabacka deltog fyra kvinnor och en man, ytterligare en man tillfrågades men tackade nej. Respondentgruppen var mellan 20-26 år gamla där alla hade skilda befattningar, befogenheter och arbetsuppgifter. De hade även olika långa anställningar, där den lägsta anställningstiden var ett år och den längsta sju år. Till skillnad från den tilldelade intervjugruppen på Nord ansågs denna uppsättning respondenter utgöra en mer mångsidig grupp. Den grupp skribenterna blivit tilldelade på Nord bestod av tre män i åldern 20-24 år. Samtliga tre arbetade som arbetsledare. Innan dess arbetade en av respondenterna som servicevärd och resterande två arbetade deltid på restaurangen. Under en av intervjuerna berättar en av respondenterna att denne står i nära relation till Linnea. Läsaren bör vara medveten om att de material som erhållits i intervjuerna på Nord kan ha influerats av att en av respondenterna stod i nära relation till Linnea samt att Linnea valde ut intervjupersoner. Av denna anledning bör intervjumaterialet på Nord anses ha en lägre grad av reliabilitet än de intervjuer som utfördes på Lassabacka.

Som det ovan nämnts bör en så bred grupp som möjligt antas vid intervjuer för att resultatet ska kunna avspegla hela verksamheten (Patel och Davidsson, 2014; Bryman & Bell, 2013). Det faktum att majoriteten av de intervjuade på Lassabacka var kvinnor och alla utom

restaurangchefen på Nord var män kan i undersökningar ha en stor betydelse. Däremot påverkas inte rapportens resultat specifikt av genus utan vilken annan anställd som helst hade bidragit med ett annorlunda resultat. Avgörande för studiens resultat får istället anses ligga i de intervjuades skilda befattningar, bakgrund, anställningstid och arbetsuppgifter. Medelåldern på Lassabacka är omkring 23 år och personalen är mellan 17-42 år. På restaurangen arbetar femton män av 48 anställda. Medelåldern på Nord är 20 år, äldsta är 30 år och yngsta 15 år. Fördelningen mellan män och kvinnor är relativt jämn. Respondentgrupperna bör därför kunna anses som representativa för hela verksamheten.

Nedanstående tabell illustrerar de respondenter som deltagit i undersökningen. Respondenterna benämns med sina befattningar i empirins delar. Läsaren bör även vara medveten om att ordet ”medarbetarna” används som samlingsbenämning för arbetsledarna, områdesledarna och medarbetaren det vill säga samtliga respondenter utom Restaurangchef A och B. Ordet ”respondenter” används som samlingsbenämning för samtliga intervjupersoner. Samt att ordet ”personal” är en samlingsbenämning för personalen på båda restaurangerna.

McDonalds Lassabacka	McDonalds Nord
Restaurangchef A	Restaurangchef B
Arbetsledare 1	Arbetsledare 3
Arbetsledare 2	Arbetsledare 4
Områdesledare 1	Arbetsledare 5
Medarbetare 1	

2.3.4 Intervjugenomförandet

Samtliga Intervjuer genomfördes på plats i restaurangerna, i matsalen. Under själva intervjuförandet agerade en av skribenterna som moderator och den andra som observatör. Moderatorns primära uppgift var att genomföra själva samtalet, öppna upp för diskussion och ställa frågor. Det fanns möjlighet för observatören att ställa följdfrågor och utveckla eventuella missar från moderatorns sida. Observatörens främsta uppgift var att tolka och uppmärksamma respondenternas icke-verbala svar.

Det märktes tydligt under den första intervjun att intervjupersonen svarade utifrån hur denne trodde att det förväntades av denne att svara. Vid frågor som respondenten förmodligen tidigare inte reflekterat över skapades uppfattningen av att frågorna var svåra att besvara då vissa frågor besvarades genom tystnad, skratt och förändrat kroppsspråk. Respondenten kände sig förmodligen obekvämt i situationen vilket kan grunda sig i att denne kände att det fanns ett svar som var mer rätt än ett annat. Bryman och Bell (2013) påstår att det är viktigt att utforma en meningsfull och sammanhängande uppfattning av det studerade fenomenet mellan intervjuare och intervjuperson för att skapa tydlighet och undvika missförstånd. I efterföljande

intervjuer inledde därför skribenterna med att förklara för respondenterna att det inte finns några svar som är mer rätt än andra, vilket skribenterna upplevde skapade ett bättre flyt då mer spontana svar gavs i intervjuerna i jämförelse med den första intervjun.

Samtliga intervjuer spelades in, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är den mest lämpliga registreringsteknik vid intervjuer. En fördel med denna teknik är att svaren registreras exakt (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) bidrar inspelning till en mer grundlig analys eftersom allt material finns tillgängligt, den reducerar även risken för misstolkning eftersom svaren registreras exakt. Däremot anses denna teknik som tidskrävande eftersom det inspelade materialet innan tolkning och analys måste transkriberas (Bryman & Bell, 2013). Ytterligare en nackdel är att respondenterna kan känna sig hämmade att tala fritt i närvaron av en diktafon även om tillåtelse att spela in ges från respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Däremot ansågs det nödvändigt att spela in intervjuerna eftersom större delen av rapporten ligger i att tolka det empiriska materialet och att anteckna svaren hade då kunnat föranleda att väsentliga delar förlorades.

Vid sammanställning av intervjuerna upptäcktes vissa luckor i det transkriberade materialet, varför kontakt med de berörda togs via telefon för att få svar på de som förbisetts under intervjuerna. Exempelvis kontaktades arbetsledare 2 för att ge en mer detaljerad beskrivning kring utvecklingen på McDonalds Lassabacka. Samtliga intervjuer redovisas tillsammans i empirin.

2. 4 Metodkritik

Läsaren bör vara medveten om att det finns brister med alla metoder som resulterar i att det empiriska materialet blir snedvridet (Bryman & Bell, 2013). Några av bristerna med intervju som metod har redan uppmärksammats i metodens föregående kapitel. I kvantitativa studier är förutsättningen för att en undersöknings resultat ska kunna generaliseras hög grad av validitet och reabilitet, däremot är det primära målet vid kvalitativa undersökningar inte att generalisera och därmed ges begreppen annan innebörd (Patel & Davidsson, 2014). Intressant vid kvalitativa studier är istället undersökningens kvalitet varför det istället talas om metodens trovärdighet och giltighet (Patel och Davidsson, 2014).

Alvesson (2003) påstår att de respondenternas svar vid intervju kommer att baseras på bland annat tidigare erfarenheter, bakgrund, personlighet och dagsform. Detta innebär att de svar som gavs under intervjuerna kan ha influerats av individuella faktorer vilket troligtvis innebär att svaren i mindre utsträckning kan sägas gälla för hela populationen. Genom att välja en annan uppsättning respondenter hade därmed ett helt annat resultat förmodligen genererats. Troligtvis gavs en mer heltäckande bild på Lassabacka genom nyttjandet av skribentens kontakt i urvalsprocessen. Faktumet att respondentgruppen på Nord tilldelats skribenterna bör kunna anses resultera i lägre grad av reabilitet. Dessutom kan resultaten utifrån Bryman och Bells (2013) samt Patel och Davidssons (2014) krav på generalisering inte ses representativa för hela restaurangen utan gäller enbart för respondenterna. Som ovan nämnt kan även

relationen mellan den anställde och restaurangchefen påverkat de svar som gavs av den anställde.

Tidpunkten och platsen för intervjun är avgörande för den berättelse som ges (Alvesson, 2003). Eftersom alla intervjuer genomfördes i restaurangernas matsal fanns gäster närvarande, dessutom hölls flest intervjuer mellan 15.00–17.00 vilket är den tid då kundflödet är som störst. Situationen upplevdes som stressande och ansträngd och frågor fick ställas upprepade gånger som konsekvens av att respondenterna tappat fokus. Förmodligen blev respondenternas sinnesstämning påverkad av den omgivande miljön. En annorlunda omgivning hade troligtvis bidragit till mer fokus på intervjun och troligtvis mer detaljerade svar.

Eftersom två av respondenterna är företagsrepresentanter genom sina chefspositioner kan enligt Patel och Davidsson (2014) den berättelse som gavs vara begränsad genom att restaurangcheferna inte kunde uttrycka sig hur som helst och om vad som helst. Däremot utformades frågorna att inte behandla aspekter som kunnat vara under sekretess varför restaurangchefernas svar bör kunna anses vara lika giltiga som resterade respondenters svar.

Läsaren bör även göras medveten om skribenternas påverkan på det empiriska materialet. Efter intervjugenomförandet transkriberades materialet för att sedan skrivas om till empiri vilket betyder att materialet innan det presenteras för läsaren kommer att tolkats av rapportens skribenter (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) är denna påverkan oundviklig men genom att skribenterna är medvetna om den egna påverkan kan den minimeras. Som ovan nämnt i metodens tidigare delar valdes intervjuerna att spelas in för att exakt komma ihåg vad som sades samt . Dessutom skickades rapportens empiriska material till deltagarna för att säkerställa att misstolkning inte skett under transkriberingarna. Innan materialet presenteras för läsaren tolkas det i ytterligare steg i analysen eftersom enbart de delar som anses mest relevanta för rapportens syfte kommer att analyseras, vilket även kommer att påverka den bild som framställs för läsaren (Bryman och Bell, 2013). Beroende på hur materialet bearbetas och tolkas blir förmodligen avgörande för hur väl det empiriska materialet speglar verkligheten. Ytterligare åtgärder för att säkerställa det empiriska materialets trovärdighet var att berörda respondenter kontaktades vid oklarheter om vad som sades under intervjuerna.

Sammanfattningsvis kan den turbulenta omgivningen, tolkning av materialet och urvalet av respondenter på McDonalds restaurangerna anses som de främsta faktorer som kan ha påverkat materialet och därmed rapportens slutresultat. Däremot får de åtgärder som vidtagits genom metodgenomförandet anses som tillräckliga och därmed kunna appliceras på rapportens syfte och undersökningsfråga. Det empiriska materialet bör därmed kunna antas vara av god kvalité.

3. Teoretisk referensram

Det förekommer både inre och yttre faktorer för motivering. När människor känner sig motiverade att handla till följd av inre drivkrafter uppstår så kallad inre motivation. Inre motivation förutsätter att individen upplever uppgiften som rolig och intressant (Deci & Ryan, 2000: Vallerand, 2012). När yttre faktorer används för att motivera talas det om yttre motivation. Individen engagerar sig i en uppgift till följd av yttre krav, erhålla belöning eller undvika bestraffning (Deci & Ryan, 2000: Vallerand, 2012). Både Deci och Ryans (2000) Självbestämmande-teorin (SDT) och Herzberg tvåfaktorteori skiljer på faktorer för inre och yttre motivation (Deci & Ryan, 2000: Herzberg et al. 1993) Då rapportens undersökningsfråga har till uppgift att utstaka om motivering används som ett aktivt redskap i restaurangerna kommer referensramen främst att behandla dessa teorier som stöd för undersökningen.

3.1 Inre och yttre motivation

Inre och yttre motivation kan ses som två större motivationsbeteenden. Som ovan nämnt uppstår inre motivation till följd av att individer agerar utifrån inre drivkrafter, medan yttre motivation uppstår som en konsekvens av externa faktorer (Vallerand, 2012: Deci & Ryan, 2000). Högst grad av motivation infaller när både inre och yttre faktorer för motivering anses som uppfyllda (Vallerand, 2012). Däremot hävdar Deci (1971) att yttre faktorer reducerar den inre motivationen. Resultatet från Decis (1971) studie visar att personal som ägnat sig i nya aktiviteter och i utbyte erhållit ekonomiska belöningar känt sig mindre motiverade, än de som genomfört aktiviteten för att den ansågs som intressant och rolig. Anledningen till att externa faktorer såsom belöningar minskar den inre motivationen anses vara till följd av att externa incitament medför ökad kontroll (Deci & Ryan, 1987). Författarna påstår att belöningar främst används i syfte att pressa människor att göra något som de i annat fall kanske inte hade gjort. Redskap för yttre motivering är relativt lättillgängliga i jämförelse med inre motivationsfaktorer eftersom dessa anses styras av individen själv (Vallerand, 2012).

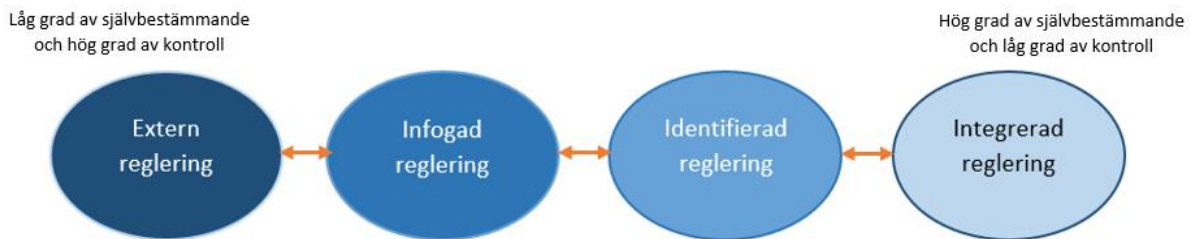
3.2 Självbestämmande teorin

Självbestämmande Teorin, SDT (*eng. Self-Determination Theory*) har sin utgångspunkt i den psykologiska forskningen kring mänsklig motivation och bygger på teorier om inre och yttre motivation. Deci & Ryan (2000) hävdar i sin teori att inre och yttre motivation bestäms utifrån graden av självbestämmande och kontroll individen ges över den egna situationen. Desto större handlingsfrihet individen har i arbetet och kan påverka den egna arbetssituationen desto högre grad av inre motivation kan uppstå och tvärtom, desto mindre individen kan påverka den egna situationen desto lägre grad av inre motivation kan uppstå. När arbetet i större utsträckning är kontrollerat används därför vanligen externa faktorer för yttre motivering. Yttre motivation manifesteras då individer agerar utifrån extern påverkan, och oftast när det inte förekommer redskap för inre motivation. Vid ointressanta och tråkiga

uppgifter är yttre motivation nödvändigt för att människor ska arbeta, eftersom det då sällan existerar inre drivkrafter för motivering. (Deci & Ryan, 2000: 2008)

3.2.1 Fyra typer av motivation

Deci och Ryan (2000) delar in motivation i fyra motivationstyper beroende på grad av självbestämmande och kontroll: Extern reglering, infogad reglering, identifierad reglering och integrerad reglering. Nedanstående figur illustrerar de olika typerna av motivation som SDT utgörs av:



Figur 1: Egen bearbetning av SDT (Deci & Ryan, 2000)

Lägst grad av självbestämmande och högst grad av kontroll erhålls vid extern reglering (Deci & Ryan, 2000). Individens motiveras att arbeta genom möjligheten till belöning samt för att undvika bestraffning (Deci & Ryan, 2000). Individens arbete kontrolleras och övervakas noggrant för att säkerställa god prestation upprätthålls (Sheldon et al. 2003: Deci & Ryan, 2000). Den andra motivationstypen är infogad reglering (Deci & Ryan, 2000). Denna motivationstyp uttrycks när individen känner sig pressad att arbeta samt för att undvika skuld och ångest (Deci & Ryan, 2000). Författarna menar även att motivation kan uppstå till följd av att individen vill leva upp till egna och andras förväntningar (Deci & Ryan, 2000). Identifierad reglering innebär att individen upplever uppgiften som mer eller mindre frivillig och anser uppgiften som (Deci & Ryan, 2000). I denna typ ökar handlingsfriheten och kontrollen minskar i förhållande till extern- och infogad reglering (Deci & Ryan, 2000: 2008: Deci, 2005). Den sista motivationstypen, integrerad reglering slår in när identifierad reglering är helt tillfredsställd (Deci & Ryan, 2000). Individens känner maximalt självbestämmande över den egna arbetssituationen och en meningsfullhet med arbetet (Deci, 2005: Deci & Ryan, 2000).

3.2.2 Behovstillfredsställelse

För att öka människors inre motivation måste individens psykologiska behov först tillfredsställas. Med mål om en arbetsplats där motivation uppstår som en inneboende drivkraft måste chefer identifiera behov och bekräfta dessa. Deci och Ryan (2000) menar att tre behov är centrala för den inre motivationen: Självbestämmande (Autonomi), Kompetens och Släktskap. (Deci & Ryan, 2000)

Självbestämmande. Autonomi eller självbestämmande handlar som ovan nämnt om individens grad av handlingsfrihet kring den egna arbetssituationen. Enligt Deci och Ryan (2000) föreligger det ett stort behov av att styra det egna arbetet i organisationer. Individer vill ta

egna initiativ, ha olika valmöjligheter och kunna påverka och planera som denne önskar. Redskap för att utveckla självbestämmande hos individer är bland annat feedback och uppmärksamhet. Chefer kan genom att berömma anställdas prestationer öka deras vilja att självständigt utföra arbete. (Deci & Ryan, 2000: Baard et.al. 2004: Sheldon et.al, 2003)

Kompetens. Det föreligger ett starkt behov hos människor av att få nyttja den egna kompetensen. Människor som ges möjlighet att använda sin kompetens i arbetet tenderar att bli mer målinriktade och anta mer utmanande uppgifter än de som inte får användning av sin kompetens i arbetet. Genom att uppmärksamma och utveckla personalens kompetenser kan anställdas inre motivation öka. (Baard et al. 2004: Deci & Ryan, 2000: Sheldon et al. 2003)

Släktskap. Det sista behovet handlar om att skapa en social meningsfullhet i organisationen. Människor har ett behov av att känna social samhörighet och tillhörighet i alla situationer. Relationerna i en organisation anses som avgörande för inre motivation (Baard et al. 2004: Deci et al. 1994)

Chefer kan genom att aktivt arbeta för att uppfylla dessa behov skapa bestående inre motivation hos personalen. För att åstadkomma detta krävs det att chefer lyssnar och intresserar sig för personalens åsikter och synpunkter och sedan bekräftar dessa. Även stöttning i arbetsutförande och uppmuntran till initiativtagande är redskap som kan nyttjas för att öka den inre motivationen. (Deci et al. 1994)

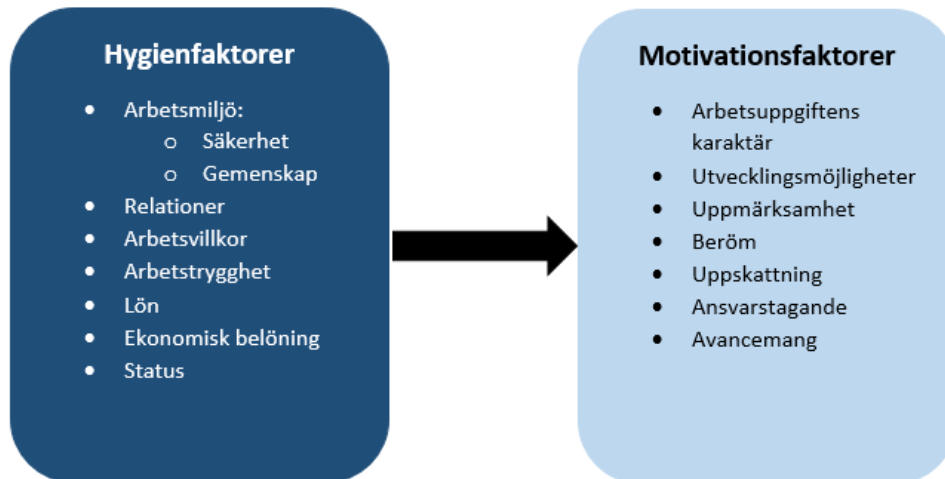
3.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzberg et al. (1993) menar att en individs attityd och upplevelse inför en uppgift är avgörande för om individen upplever uppgiften som rolig eller inte och kommer därmed att avgöra den individuella prestationen. Det finns två behovsuppsättningar som enligt Herzberg måste vara uppfyllda för att skapa positiva attityder hos människor, detta benämner författaren i hans tvåfaktorteori som hygien- och motivationsfaktorer. Upplevelsen av arbetsituationen blir avgörande för om behoven uppfylls eller försummas. (Herzberg et al. 1993)

Herzberg påpekar förekomsten av båda faktorerna för att skapa positiva attityder kring den egna arbetsituationen. Hygienfaktorer förklarar Herzberg som omkringliggande aspekter, faktorer som inte direkt kan härledas till själva arbetsuppgiften men som påverkar individens upplevelse av uppgiften. Exempelvis visar resultaten från Herzbergs et al. studie att en sämre arbetsmiljö bidrar till missnöje hos personalen. Hygienfaktorer är faktorer som anses som självklara och förväntas vara uppfyllda av individen, såsom en acceptabel arbetsmiljö, bra arbetsvillkor, erhållandet av lön och belöningar, säkerhet och relationer. Eftersom dessa faktorer anses som självklara leder de inte till ökad motivation, däremot kan de föranleda missnöje om uppfyllda. (Herzberg et al, 1993)

Motivation kan skapas genom vad Herzberg benämner motivationsfaktorer. Motivering skapas genom att individen anser uppgiften som rolig och intressant och upplevs som tillfredsställande. Resultaten från Herzberg studie visar att motivation är en följd av i vilken

utsträckning individen upplever lycka och glädje i arbetet och arbetsutföranden, samt upplevelsen av personlig utveckling. Faktorer för motivering och ökad arbetstillfredsställelse kan exempelvis behandla utvecklingsmöjligheter, uppmärksamhet och beröm. Dessa faktorer kan således öka graden motivering, däremot reducerar de inte missnöje. (Herzberg et al. 1993). I nedanstående figur illustreras sambandet mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer:



Figur 2: Egen bearbetning av Herzberg et al (1993) tvåfaktorteori

För att människor ska trivas på en arbetsplats krävs det att hygienfaktorerna anses som uppfyllda, anses de inte uppfyllda kan detta föranleda missnöje. För att skapa motivation måste motivationsfaktorerna vara uppfyllda, men eftersom dessa inte reducerar missnöje krävs det även att hygienfaktorerna är tillfredsställda för att människor ska känna sig fullt motiverade inför den förlagda uppgiften. (Herzberg et al. 1993)

3.4 Arbetsrelaterad stress

Ett allvarligt och vanligt problem i organisationer är arbetsrelaterad stress. Det är viktigt att skapa förståelse kring orsakerna bakom arbetsrelaterad stress och dess effekter då stress i omfattade skala kan påverka driften av organisationer. (Ongori & Agolla, 2008).

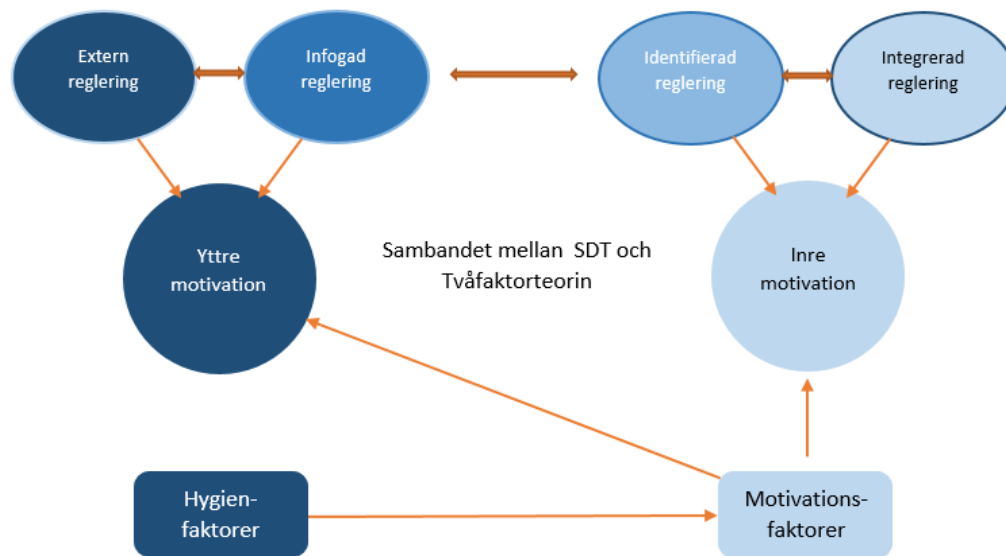
Den främsta orsaken bakom arbetsrelaterad stress är hög arbetsbelastning. Det gäller att anpassa arbetsbelastningen utifrån tillgången till personal. Oftast skär företag ner på personal med mål om att minska kostnaderna och utan hänsyn till hur personal påverkas. Andra anledningar till arbetsrelaterad stress kan vara otillräckliga resurser och hårda krav på att producera resultat. Däremot har studier visat att nedskärningar och brist av personal bidragit till sämre ekonomiska resultat till följd av stress. Stress har nämligen visat sig försämra personalens förmåga att på ett effektivt och kvalitetsmässigt sätt genomföra arbetsuppgifter. En anledning kan vara att otillräckligt med tid ges vid ökad arbetsbelastning. (Ongori & Agolla, 2008).

Konsekvenser som anses uppstå till följd av stress är bland annat försämrad kapacitet och effektivitet, minskat intresse för arbete, arbetsuppgifter och ansvar, lägre grad av service och missnöje vilka samtliga negativt influerar motivationen och arbetstillfredsställelsen hos personalen och därmed även deras prestationer. Dessa konsekvenser bidrar i sin tur till försämrade ekonomiska resultat. Dessutom uppges arbetsrelaterad stress vara en stor orsak bakom försämrad hälsa, och kan i värsta fall leda till utbrändhet, sjukdom och till och med döden. Stress är i alla fall inte negativt, utan anses som negativ först när individen upplever att stressen är för hög för individens förmåga att utföra ett fulländat arbete. (Ongori & Agolla, 2008)

3.5 Sambandet mellan SDT och Herzberg tvåfaktorteori

Deci och Ryans (2000) samt Herzberg et al (1993) skiljer på faktorer för inre och yttre motivation (Herzberg et al. 1993: Deci & Ryan, 2000). Alla faktorer som leder till att individer agerar till följd av inre drivkrafter benämns i SDT som faktorer som förhöjer den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000). Samma faktorer utmärks i Herzbergs tvåfaktorteori som motivationsfaktorer (Herzberg et al. 1993). Utmärkande för dessa faktorer är att upplevelsen och uppfattningen av arbetet influeras positivt och ökar den inneboende tillfredsställelsen hos personalen (Deci & Ryan, 2000: Herzberg et al. 1993).

Alla handlingar som inte uppstår till följd av interna drivkrafter men som positivt påverkar individens upplevelse och uppfattning av arbetet är enligt Deci och Ryan (2000) yttre motivationsfaktorer (Deci & Ryan, 2008). Enligt Herzbergs tvåfaktorteori föreligger det däremot inget direkt samband mellan motivation och yttre motivationsfaktorer. Hygienfaktorer eller yttre motivationsfaktorer kan inte öka motivationen utan enbart minska missnöje (Herzberg et al. 1993). Till skillnad från Deci och Ryan (2000) som menar att motivation kan uppstå ur yttre faktorer menar Herzberg et al. (1993) istället att dessa faktorer tas för givna och förväntas vara uppfyllda. Av denna anledning kan externa motivationsfaktorer inte bidra till ökad motivation men däremot skapa missnöje om de inte anses som uppfyllda, som sedan i sin tur kan minska den inre motivationen (Herzberg et al. 1993). En förutsättning för motivation enligt Herzbergs tvåfaktorteori blir därför ändå att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda (Herzberg et al. 1993). Sambandet mellan SDT och Herzberg tvåfaktorteori illustreras i modellen nedan:



Figur 4: Egen bearbetning av SDT och Herzbergs tvåfaktorteori (Deci & Ryan, 2000; Herzberg et.al, 1993)

4. Empiriskt resultat

I detta kapitel presenteras resultaten från intervjuerna med restaurangcheferna samt personalen på de två utvalda McDonalds restaurangerna.

4.1 En arbetsdag på McDonalds

Samtliga respondenter ombads beskriva en normal arbetsdag i den utsträckning som var möjlig. Samtliga respondenter berättar att arbetsuppgifter, befogenheter och ansvarsområden bestäms utifrån befattning. Restaurangchef A berättar exempelvis att en restaurangchefs arbetsuppgifter skiljer sig från vad denne benämner som en ”vanlig” medarbetares uppgifter. En vanlig medarbetare beskrivs enligt Restaurangchef A som en anställd utan personal under sig i hierarkin. Vanliga medarbetare arbetar under områdesledare, arbetsledare och restaurangchefen. På frågan om hur en normal arbetsdag kan beskrivas, svarar Restaurangchef A enligt följande:

“Dagarna börjar med uppföljning för att se om vi ökat eller tappat i försäljning. Jag tar även tag i personalfrågor, utbildar personal och håller i personalmöten och sen så jobbar jag på golvet under piken [...] Dagarna är väldigt olika, jag gör olika saker varje dag, men det är också det som gör arbetet som restaurangchef så roligt och motiverande”.

Restaurangchef A frågas därefter vad som skiljer dagarna åt, vilket denne exemplifierar med att berätta att i början av månaden förläggs mer tid på att fastställa scheman än i slutet av månaden. Restaurangchef B berättar även denne att mycket av en restaurangchefs dagliga arbetsuppgifter rör personalbehovet. Anledningen till detta menar Restaurangchef B beror på att personalbehovet är svårt att planera då behovet varierar med försäljningen. Det krävs mer personal vid högre försäljning. Samtidigt menar Restaurangchef B att det föreligger hårda krav på resultat vilket leder till att personal skickats hem vid låg försäljning. Restaurangchefen anser att personalbehovet är ett dilemma och leder ofta till att restaurangen är underbemannad. Restaurangchef B uttrycker sig enligt följande:

“Det blir ofta väldigt stressigt under piken, det går väldigt snabbt. Under dagarna kan det vara super lugnt och då låter man personal sluta tidigare, men sen helt plötsligt slår det till. Och personalen blir då ofta väldigt irriterade eftersom man tagit bort personal som egentligen skulle varit där”.

Båda restaurangcheferna påstår att mycket av deras arbete handlar om att se till att ekonomin går ihop. De har även det övergripande ansvaret på restaurangerna. Restaurangchef B ger exempel som fugerade maskiner och utrustning samt se till att restaurangen är en säker och trygg arbetsplats. Enligt Restaurangchef A arbetar även hon mycket med att utbilda och rekrytera ny personal.

Områdesledare 1 främsta arbetsuppgift är att ansvara för morgon- och kvällsskiftet på restaurangen. Detta beskriver Områdesledare1 enligt följande:

“Att inför varje arbetspass ställa upp en laguppställning, det vill säga en lista på vad alla ska göra och vart de ska vara [...] Jag har koll på raster, räknar kassor och inventerar [...] Jag har även ansvaret för renligheten av glassmaskinen och shakemaskinen”.

Områdesledare 1 berättar att denne har ungefär samma arbetsuppgifter under varje arbetspass. Arbetsledare 1 och 2 beskriver även dem dessa arbetsuppgifter samt styrker Områdesledare 1 påstående om enformiga arbetsuppgifter. Medarbetaren arbetar i service, där denne arbetar med att sälja mat till gästerna, kontrollera att lobbyn (matsalen) är ren och ta hand om klagomål. Medarbetaren berättar att arbetet i service är stressigt. Detta tror medarbetaren beror på att det ofta är underbemannade på restaurangen. Arbetsledare 3 påstår att arbetet i service blir stressigt när kundflödet är högt både i restaurangen och i driven. I driven beställs hämtmat.

Arbetsledare 3 upplever också dagarna som stressiga, och beskriver sin dag enligt följande:

”Stress, stress och stress. Det rullar på så fort man börjar jobba tills man slutar, man städar, serverar mat, tar emot beställningar, svarar i telefon, steker hamburgare, plockar skräp, diskar och massa mer”.

Arbetsledare 3 menar att denne måste ta väldigt mycket ansvar. Det är enligt arbetsledaren dennes uppgift att säkerställa att allt fungerar under arbetspasset, såsom att ansvara för att budgetmål uppnås och lösa raster.

Samtliga medarbetare påstår att arbetet och arbetsuppgifterna är tråkiga och enformiga. Detta tror Arbetsledare 2 beror på att arbetet följer bestämda mallar samt att det finns regler och riktlinjer för allt. Exempelvis menar Medarbetare 1 att det finns en exakt mall för hur salladen och hamburgerköttet ska placeras i brödet. Detta anser medarbetaren resulterar i en negativ upplevelse av arbetet, även Områdesledare 1 samt arbetsledare 1 och 3 påstår detta. Flera av medarbetarna nämner arbetsuppgiften som en nackdel med arbetet. Samtliga medarbetare

4.2 Hur beskrivs motivation

Restaurangcheferna och medarbetarna ombads vidare i intervjun att beskriva begreppet motivation. Medarbetare 1 svarar då:

”Shit, idag jobbar den här personen som jag gillar så mycket och vi jobbar samma tider. Detta kommer bli jätteroligt. Då kan jag känna mig jätte motiverande [...] Känslan att fasen vad roligt detta ska bli, att på morgonen komma upp och känna, detta kommer bli en bra dag”.

Medarbetare 1 anser gemenskapen på restaurangen vara avgörande för motivationen. Medarbetaren tror att personal som arbetar bra tillsammans motiverar varandra. Medarbetaren anser att dennes motivation försämras vid stress och hög arbetsbelastning. Områdesledare 1 förknippar motivation med tävling och måluppfyllelse. Områdesledaren berättar vidare att

motivation skapas när denne når mål och när personalen har roligt tillsammans. Arbetsledare 1 motiveras även denne av god gemenskap mellan medarbetarna, och uttrycker sig:

”Vad som får mig att vilja jobba här är mina arbetskamrater, de gör jobbet roligare och får mig att vilja jobba och jobba, och utan dem skulle det inte vara roligt”.

Arbetsledare 2 beskriver också att arbetsmotivationen främjas av goda relationer mellan kollegorna. Arbetsledaren anser att gemenskapen på restaurangen är oftast är bra. Arbetsledaren ombads vidare att ge exempel på när denne känt sig mindre motiverad och svarar då följande:

”Jag blir mindre motiverad när vi är för lite folk. Exempelvis när vi har sagt att vi behöver mer folk, såsom under cuper, och så säger man detta till chefen men ändå sätter hon inte in mer personal. Då blir jag irriterad eftersom jag vet att det hade kunnat gå jätte mycket bättre om vi varit fler.

Vidare menar Arbetsledare 5 att dennes motivation reduceras när denne blir tvingad och pressad till att utföra arbete:

”När man blir tvingad och pressad till att göra saker som man kanske inte hade velat göra då blir man inte så motiverad till att jobba”.

Flera av medarbetarna uttrycker att de blir mindre motiverade vid underbemanning. Alla arbetsledarna och områdesledarna berättar att restaurangerna ofta är underbemannade. Arbetsledare 3 menar att detta leder till hög arbetsbelastning och stress. Arbetsledaren berättar att arbetsbelastningen ökat till följd av att personaltimmarna blivit färre, vilket arbetsledaren påstår minskar motivationen samt skapar irritation personalen emellan. Det viktigaste för arbetsledarens motivation i sådana situationer är feedback.

”Det blir mycket mer att göra nu på grund av att cheferna dragit ned på personaltimmarna. Det märks att vi snabbare blir irriterad på varandra då allt blir mindre effektivt. Jag blir även jätteirriterad och arg på chefen som inte förstår att vi inte hinner göra ett bra jobb när det är så mycket att göra. Då är det jätteviktigt att vi berömmar varandra”.

Även arbetsledare 4 menar att dennes grad av motivation påverkas av stressen i arbetet. Fortsatt menar arbetsledaren att ju mer stress det förekommer i arbetet desto mindre motiverad blir denne.

Arbetsledare 4 menar att motivation uppstår genom att personalen hjälper och underlättar för varandra:

“Att göra ett bra jobb för andra så att andra inte får mer jobb. Exempelvis innan man går av sitt skift så försöker jag minska arbetsbelastningen för den som ska ta över skiftet

genom att göra lite extra på mitt skift. Detta brukar vara jätte uppskattat då vi har ont om personaltimmar, det gör iallafall mig motiverad att komma till jobbet”.

Restaurangchef A motiveras av feedback och möjligheten att utvecklas samt uppskattning av arbetsinsatser, detta påstår restaurangchefen även vara faktorer som personalen motiveras av:

Jag motiveras av att utvecklas om jag inte hade varit restaurangchef idag hade jag nog inte jobbat kvar [...] Motivation uttrycker sig på arbetsplatsen genom att alla är peppade mot varandra, vi uppskattar och belönar andras prestationer på ett bra sätt, vi jobbar tillsammans.

Restaurangchefen tror att om personalens prestationer inte uppmärksammas kommer även deras prestationer att försämrans. Beröm och uppmärksamhet menar även Restaurangchef A leder till att personalen blir medvetna om vad som behöver förbättras i deras arbete vilket i sin tur leder till att personalen sätter upp mål. Det är dessa mål som restaurangchefen anser motiverar. Restaurangchefen menar att denne dagligen uppmärksammar och uppmuntrar personalen i arbetet.

4.3 Redskap för motivering

4.3.1 Utveckling

Då flera av respondenterna nämner utveckling som en faktor för motivation ombads respondenterna beskriva vad en utveckling på McDonalds faktiskt innebär. Restaurangchef A berättar därefter att de har olika befattningar i restaurangen. Vidare beskriver samma restaurangchef befattningarna samt vad som krävs för de olika befattningarna. Som nyanställd på restaurangen arbetar den anställde som ”vanligt medarbetare”. För att erhålla en högre position ska medarbetaren genomföra en teoretisk utbildning, och i slutet av utbildningen verifieras medarbetaren för att se om denne uppnått kraven för den studerade befattningen. Restaurangchef B menar att befattningar som områdesledare och arbetsledare samt restaurangchef medför ökad lön, mer ansvar samt fler arbetsuppgifter. Även arbetsledare 2 berättar om utvecklingen från vanligt medarbetare till arbetsledare. Exempelvis menar denne arbetsledare att nya medarbetare enbart har som uppgift att stå i kassan eller tillaga hamburgare i köket. Enligt Restaurangchef A utvecklas duktiga och snabblärd medarbetare relativt fort. Samma restaurangchef berättar även att det föreligger ett stort behov av arbetsledare då restaurangen för tillfället har brist på dessa, vilket resulterat i att duktiga medarbetare utbildas relativt fort från medarbetare till arbetsledare. Arbetsledare 1 påpekar att steget från vanlig medarbetare till arbetsledare egentligen innefattar flera steg. Exempel som ges är mellanpositioner som servicevärd, handledare och områdesledare. Arbetsledaren anser att det är viktigt att medarbetaren genomgår alla dessa stegen då en arbetsledare ska kunna utföra all form av arbete på restaurangen. Utbildas personal för snabbt är detta enligt arbetsledaren inte möjligt.

”Det är väldigt högt tempo när man arbetar som arbetsledare, en arbetsledare är typ som restaurangchefens högra hand. Exempelvis är man den som ser till att målen nås och följs

upp [...] Som arbetsledare delegerar du alla arbetsuppgifter och hjälper till på alla positioner i restaurangen. Det blir väldigt dumt när exempelvis en områdesledare kanske kan mer än en arbetsledare bara för han eller hon utbildats för snabbt [...] Man kan också vara arbetsledare i köket, det är ungefär som en kökschef med andra ord och då ansvarar man för att hela köket fungerar”.

Både Restaurangchef A och B anser sig uppmuntra personalen att utbilda sig. Enligt Restaurangchef A är det relativt enkelt att utbilda sig till handledare och områdesledare medan ett krav för att bli arbetsledare är att personen ska vara duktig. Det ställs även krav på att medarbetaren ska genomföra två längre teoretiska utbildningar, BSM och ASM. Arbetsledare 4 som nyligen verifierats som arbetsledare ställdes frågan om varför denne valt att utbilda sig till denna post, och då enligt följande:

”Det är roligare att jobba nu när jag är arbetsledare, förr kom jag hit och gjorde hamburgare och det var inte så spännande i längden. Nu tar jag mer ansvar och bestämmer mer, vilket jag inte fick som medarbetare [...] Man lär sig också väldigt mycket på ledarskapsutbildningarna som kan vara bra när man söker andra jobb”.

Flera respondenter nämner de bra utvecklingsmöjligheterna som finns på restaurangerna. Områdesledare 1 hävdar att medarbetarna kan klättra hur långt som helst. Områdesledaren 1 anser även att restaurangcheferna uppmuntrar personalen till att utvecklas i restaurangerna.

4.3.2 Arbetsmiljö

Alla arbetsledare, områdesledaren samt medarbetaren beskriver arbetsmiljön som den absolut viktigaste faktorn för motivation på arbetsplatsen. Dessa menar att en god arbetsmiljö uttrycker sig i gemenskap och i bra relationer mellan medarbetarna. Områdesledare 1 påstår även att en bra arbetsmiljö förbättrar trivseln och resulterat i att det blir roligare att gå till arbetet. Arbetsledare 3 anser att arbetsmiljön är bra men försämras när restaurangchefen schemalagt för lite personal. Denne arbetsledaren upplever sig stressad när restaurangen är dåligt bemannad till följd av att arbetsbelastningen blir högre än vad denne klarar av. Flera medarbetare påstår sig vara väldigt stressade och pressade i arbetet till följd av för lite personaltimmar. Medarbetare 1 anser att en bra arbetsmiljö främjas när restaurangchefen visar respekt, lyssnar och visar omtanke gentemot personalen. Vidare berättade Medarbetaren att restaurangchefen sällan lyssnar på personalens önskemål om fler personaltimmar, detta nämner även områdesledare 1 samt Arbetsledare 1 och 2. Konsekvenserna vid för lite personal menar Områdesledare 1 exempelvis ökad arbetsbelastning, försämrad prestationsförmåga, irritation och stress. Områdesledare 1 uttrycker bland annat:

“Man blir irriterad på att det är strängt med personaltimmar eftersom man blir för lite folk, och detta gör att man blir jättestressad och mer irriterad på varandra. Det är jåkligt jobbigt när det är för mycket gäster än vad vi kan hantera på samma gång”.

En bra arbetsmiljö uppstår enligt Arbetsledare 1 när restaurangen genomsyras av omtanke och respekt mellan medarbetarna. Denne arbetsledaren anser att arbetsmiljön förbättras när medarbetarna har roligt tillsammans samt visar hänsyn och respekt mot varandra.

”Det ska vara roligt att jobba och man ska inte vara kylig eller kall mot andra. Det är viktigt med respekt, respekt mot varandra och hjälpa och kämpa för varandra. Det tycker jag skapar en bra arbetsmiljö”[...]När vi i personalen uppskattar och berömmar varandras arbete blir jag väldigt motiverad och arbetet blir också mycket roligare”.

Vidare berättar Arbetsledare 5 att anledningen till varför denne arbetar på McDonalds främst beror på vänskapen mellan medarbetarna.

”Vi är väldigt bra vänner här, att få arbeta med sina kompisar gör McDonalds till den självklara arbetsplatsen för mig. Man blir väldigt bra vänner utanför jobbet också så man jobbar alltid med sina vänner, jag menar hur kul är inte det. Min tanke var inte att stanna i fyra år, jag tänkte bara jobba en tid efter studenten men idag är jag fortfarande kvar på grund av mina nära vänner och kollegor”

Arbetsledare 3 uttrycker även denne sig positivt om sammanhållningen som denne anser föreligga på restaurangen.

”Det är arbetskollegorna som gör en dålig dag till det bättre och det har skapats en familjär känsla här där man hela tiden jobbar för varandra. Vi är som en familj och det är det som gör att man vill fortsätta arbeta här”

Arbetsledare 3 anser sammanhållningen vara avgörande för en god arbetsmiljö och menar att utan en stark gemenskap mellan denne och arbetskollegorna hade Arbetsledaren idag inte arbetat på restaurangen. Även Medarbetaren 1, områdesledare 1 samt övriga Arbetsledare uttrycker att de arbetar på restaurangerna med anledning utav gemenskapen.

Båda Restaurangchef A och B beskriver en god arbetsmiljö främst som en säker och trygg arbetsplats. Enligt Restaurangchef A utgörs en bra arbetsmiljö av att det finns tillgång till exempelvis skyddsutrustning. Personalen ska enligt denne restaurangchefen veta hur de ska hantera svåra situationer.

”En självklarhet är att en restaurang ska vara säker och trygg. Det handlar om allt ifrån att saker fungerar, såsom maskiner till att det finns skyddsutrustning och manualer kring hur man använder saker och ting”

Restaurangchef B uttrycker sig i liknande termer och hävdar att för att en arbetsmiljö ska anses som bra måste den också vara säker. Enligt denne restaurangchef ska personalen kunna känna sig säkra på arbetet och inte behöva känna sig rädda för att skada sig på exempelvis maskiner.

”För att arbetsmiljön ska vara bra måste den också vara säker. Personalen ska inte behöva skada sig på jobbet och därför är det viktigt att allt fungerar som det ska, som maskinerna till exempel. Fungerar maskinerna inte som det ska kan vi ju inte jobba och då blir arbetsmiljön lidande”.

Restaurangchef A anser även att en god arbetsmiljö utgörs av respekt mellan medarbetarna, bra kommunikation samt öppna och ärliga dialoger.

4.3.3 Ledarskap

På frågan om restaurangcheferna har en avgörande betydelse för motivationen svarar samtliga medarbetare att restaurangcheferna har en mer eller mindre avgörande roll för motivationen. Arbetsledare 1 menar exempelvis att feedback och beröm från restaurangchefen motiverar denne. Dock påstår denne arbetsledaren att feedback från restaurangchefen förekommer mer sällan. Den absolut viktigaste rollen restaurangchefen har för Arbetsledare 1 motivation är dennes förmåga att planera personalbehovet. Detta nämns även som en viktig del av ledarskapet av övriga medarbetarna på båda restaurangerna. Arbetsledare 4 menar att restaurangchefen är dålig på att planera personalbehovet och att det ofta inträffar att restaurangchefen tillåtit personal sluta tidigare.

Restaurangchef A berättar att denne är medveten om personalbehov. Samtidigt nämner denne att det föreligger hårda krav från restaurangens ägare om att uppnå god lönsamhet.

“Jag har väldigt mycket krav på själva affärsresultaten. Jag måste hålla personaltimmar och budget. Det är först om jag lyckas öka försäljningen som jag kan öka personaltimmarna. Tappar jag försäljning måste jag dra in på timmar [...] Det är väldigt tighta marginaler som vi måste klara hela tiden och detta påverkar ju personalen lite negativt om det kommer mycket folk. Problemet är att det är svårt att veta vilka dagar man kommer att kunna sälja bra, och eftersom personaltimmarna beror på det är det svårt att hitta en jämn nivå så alla blir nöjda”.

Restaurangchef B berättar vidare att denne försöker hantera problemet genom att ligga lite överbemannat istället för att vara precis tillräckligt med personal. Denna åsikt är däremot inget som verkar delas med de intervjuade medarbetarna. Restaurangchef A påpekar att det är viktigt att berömma, uppmärksamma samt uppskatta personalens framsteg och prestationer i arbetet, något som denne även anser sig göra. Samma restaurangchef menar att brist på feedback leder till missnöje som i sin tur leder till att personalen upplever arbetet som tråkigt. Feedback är även ett sätt enligt denne restaurangchef att uppnå bättre finansiella resultat. Feedback leder även till att personalen når sina dagsmål.

”Om man inte berömmar varandra prestationer kommer personalen tycka jobbet är tråkigt och då inte vara motiverad, som i sin tur kan leda till att personal säger upp sig”.

Restaurangchef B påstår även att möjligheten att utvecklas på restaurangen ökar motivationen. Exempelvis menar samma restaurangchef att denne lyckats uppmuntra en

medarbetare att utbilda sig till arbetsledare genom att fortlöpande ge beröm och uppmärksamma medarbetarens prestationer.

I oktober förra året fick både Nord och Lassabacka nya ägare. Arbetsledare 4 påstår att ledarskapet i restaurangen har försämrats sedan ägarbytet. På frågan om vad som försämrats svarar samma Arbetsledare färre personaltimmar. Områdesledare 1 påstår att de nya ägarna enbart fokuserar på de ekonomiska resultaten och därför valt att marginalisera personaltimmarna. Områdesledare 1 och Arbetsledare 1 anser sig mindre motiverade av dessa förändringar. Samma missnöje uttrycks även föreliggande på Lassabacka.

Restaurangchef A berättar även att ekonomiska belöningar används på restaurangen för att öka motivationen. Med jämna mellanrum utförs nämligen kontroller på restaurangen genom ett så kallat CSO-besök. Ett CSO-besök går ut på att en kontrollant spelar rollen som gäst. Kontrollanten har till uppgift att kontrollera och bedöma kvalitén på dels maten men även personalens serviceförmåga. Enligt restaurangchefen kan dessa besök infalla när som helst. Restaurangchef A påstår att dessa kontroller utförs i alla världens McDonalds restauranger för att föra statistik samt rangordna restauranger baserat på dessa kriterier. Restaurangchef A berättar vidare att ägarna belönar Arbetsledare och restaurangchefer om de klarar kriterierna för ett CSO-besök. Detta belöningsystem är enligt samma restaurangchef ett initiativ från restaurangens ägare. Samma belöningsystem används enligt Restaurangchef B även på Nord för att motivera arbetsledarna.

5. Analytisk diskussion

Som nämndes i referensramens inledning kommer rapportens empiriska material främst att analyseras utifrån Deci och Ryans (2000) självbestämmande teori och Herzbergs tvåfaktorteori.

5.1 Graden motivation

De ekonomiska belöningar som utfärdas vid ett avklarat CSO-besök kan ses som ett redskap för motivering baserat på vad Deci och Ryan (2000) benämner *extern reglering*. Restaurangchef A och B påstår att arbetsledarna på restaurangerna motiveras i sitt arbete av den ekonomiska belöning som ges om arbetsledarna lyckas uppnå kriterierna för ett CSO-besök. Restaurangchef A berättar att det inte finns någon förutbestämd tid för inträffande av besöken. Detta förutsätter förmodligen att personalen alltid arbetar i linje med dessa kriterier för att säkerställa att kontrollerna godkänns. Restaurangchef A berättar att denna belöning enbart erbjuds till arbetsledare och restaurangchefer. Dock är det personalens sammanställda prestation som beaktas och därmed avgör om CSO-besöket godkänns eller inte. Detta förutsätter troligtvis i sin tur att samtlig personal uppfyller dessa kriterier oberoende av belöningen.

Enligt Deci och Ryan (1987: 2000) samt Sheldon et al (2003) föranleder ekonomiska belöningar ökad kontroll vilket kan leda till negativa effekter på människors inre motivation. Eftersom extern reglering på restaurangerna enbart tillämpas som ett motivationsredskap för arbetsledare och restaurangchefer men samtidigt ställer krav på resterande personal, kan det tänkas att CSO-besöken både bidrar och reducerar motivationen hos personalen. Arbetsledare 3 nämner exempelvis att restaurangchefen ställer hårda krav på personalens arbetsutförande. Arbetsledare 5 påstår sig mindre motiverad när denne blir tvingad och pressad att utföra arbete.

Externa krav och förväntningar bidrar nödvändigtvis enligt Deci och Ryan (2000) inte negativt till människors motivation, utan kan resultera i att människor motiveras till följd av att individen önskar leva upp till egna och andras förväntningar, denna motivationstyp benämns *infogad reglering* (Deci & Ryan, 2000). Restaurangchef A påstår att restaurangernas ägare ställer höga krav på att uppnå god lönsamhet. För att uppfylla dessa krav arbetar restaurangcheferna därför aktivt med att reducera personalbehovet. Restaurangchef B nämner exempelvis att personal skickas hem om personalstyrkan anses för stor i förhållande till försäljningen. Detta aktiva arbete samt åtgärder som nyttjas i syfte att uppfylla ägarnas krav, kan kopplas till vad Deci och Ryan (2000) ovan benämnt som *infogad reglering*. Denna motivationstyp kan även vara anledning till varför personal utan ekonomisk belöning motiveras att arbeta.

Förutom ekonomiska belöningar belönas även duktiga medarbetare möjligheten att avancera till någon utav restaurangernas högre positioner. Utvecklingsmöjlighet bidrar starkt enligt Deci och Ryan (2000) till människors motivation. Ett tänkbart utfall är då att personal

motiveras i arbetet för att inte riskera möjligheten till utveckling. Detta kan härledas till Deci och Ryans (2000) teori om att människor motiveras för att undvika bestraffning.

Det kan utläsas i empirin att restaurangerna är hierarkiskt uppbyggda utifrån respondenternas olika befattningar och befogenheter. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) krävs hård kontroll för att upprätthålla hierarkiskt uppbyggda organisationer. Deci och Ryan (2000) påstår vidare att människor kan motiveras att arbeta genom hård kontroll till följd av att de upplever sig tvingade och pressade. Arbetsledare 2 och Medarbetare 1 berättar att arbetsuppgifterna är hårt kontrollerade och att förutbestämda mallar och planer genomsyrar större delen av arbetet. Exempelvis påstår Medarbetare 1 att det förekommer exakta mallar för hur hamburgarna ska tillagas. Områdesledare 1 påstår sig utföra exakt samma arbetsuppgifter under en arbetsdag samt anses dessa uppgifter som enformiga, detta påstående styrks även av Arbetsledare 1 och 2. Denna negativa upplevelse av arbetsuppgiften kan kopplas till Deci och Ryans (2000) påstående om att ökad kontroll minskar människors handlingsfrihet. Ett möjligt motiv till medarbetarnas mindre handlingsfrihet kan vara till följd av den ambitionen *"att tillämpa samma koncept överallt"* Nawaz (2011) påstår vara ett kännetecken för McDonalds. Denna ambition har förmodligen satt sin prägel på organisationsstrukturen och skapat behovet av hårt kontrollerade arbetsätt och rutiner.

Flera medarbetare påstår dock att standardisering av arbetsätt och arbetsuppgifter minskar motivationen. Citerat från Arbetsledare 3 som hävdar *"Själva arbetet i sig är väldigt tråkigt då arbetsuppgifterna är väldigt enformiga och samma, själva arbetet är väldigt omotiverande i sig"*. Citeringen från Arbetsledare 3 kan anses som kompatibel med Deci och Ryans (2000) påstående med att det föreligger en stor risk att motivation skadas i hårt kontrollerande miljöer. Författarna menar även att en negativ arbetsupplevelse hindrar uppståndelsen av människors inre motivation som till följd bidrar till att motivationen blir helt avgörande av yttre incitament (Deci & Ryan, 2000: 2008).

Restaurangchef A och B beskriver arbetet som roligt och motiverande. Restaurangchef A påstår sig exempelvis ha varierande arbetsuppgifterna och nämner detta som anledning till varför det är roligt att arbeta som restaurangchef. Ett tänkbart argument till medarbetarnas och restaurangchefernas skilda arbetsupplevelse samt uppfattning kan härledas till respondenternas skilda befattningar. Enligt Restaurangchef B medför exempelvis befattningar som områdesledare och arbetsledare fler arbetsuppgifter och befogenheter. Restaurangchef A påstår att det föreligger en omfattad skillnad mellan exempelvis en restaurangchefs arbetsuppgifter och en vanlig medarbetares uppgifter. Restaurangchefernas arbetsupplevelse kan härledas till Deci och Ryans (2000) tredje motivationstyp, *identifierad reglering*. Vad som kännetecknar denna motivation typ är att individen upplever frihet samt kontroll över den egna arbetssituationen som i sin tur positivt påverkar den inre motivationen (Deci, 2005: Deci & Ryan 2000: 2008). Detta antagande baseras på de konstaterade samband som föreligger mellan befattning, arbetsuppgift och befogenhet på restaurangerna. Baserat på detta antagande samt stöd i Deci och Ryans (2000: 2008) samt Deci (2005) tredje motivationstyp identifierad reglering, blir möjligheten att avancera avgörande för den inre motivationen. Nedan citeras ett utdrag från empirin framfört av Arbetsledare 4: *"Det är roligare att jobba nu när jag är*

arbetsledare, förr kom jag hit och gjorde hamburgare och det var inte så spännande i längden. Nu tar jag mer ansvar och bestämmer mer, vilket jag inte fick som medarbetare”.

Baserat på ovanstående resonemang är det förmodligen otänkbart att skapa upplevelsen av total frihet och obetydlig kontroll på restaurangerna, främsta motivet kan tänkas bero på den hierarkiska organisationsstrukturen. Restaurangerna uppfyller sedermera inte kraven för den fjärde motivationstypen i Deci och Ryans (2000) teori, *integrerad reglering* och kan därmed inte utifrån denna motivationsteori anses som applicerbar i restaurangerna.

Dock kan det utifrån empirin utläsas att självbestämmande förekommer till viss grad genom restaurangchefernas initiativ att utveckla och utbilda duktig personal. Flera medarbetare nämner utvecklingsmöjligheterna som motiverande. Restaurangchef A nämner exempelvis att om denne inte fått möjlighet att utvecklas hade denne förmodligen idag inte arbetat kvar på McDonalds. Restaurangchef A menar att möjligheten till utveckling leder till att personalen sätter upp mål och motiverar dem att uppnå dessa. Detta ligger i linje med Deci & Ryan (2000), Baard et al. (2004) samt Sheldon et al. (2003) påståenden om att människor motiveras när deras kompetenser nyttjas. Ett sätt att nyttja dessa kompetenser är genom att chefer skapar utvecklingsmöjligheter samt aktivt arbetar med feedback (Deci & Ryan, 2000: Baard et al, 2000: Sheldon et al, 2003).

Flera medarbetare nämner däremot att feedback från restaurangcheferna sällan ges. Medarbetarna påstår att feedback och uppmärksamhet främst uttrycks mellan medarbetarna. Arbetsledare 1 anser exempelvis att medarbetarna är bra på att uppskatta och uppmärksamma varandras prestationer, vilket Arbetsledaren anser främjar motivationen. Arbetsledare 3 menar att denne känner sig mindre motiverad i stressiga situationer och att feedback då är avgörande för arbetsmotivationen. Arbetsledare 3 upplevelse kan kopplas till Ongori & Agollas (2008) teori som påstår att motivationen tenderar att minska till följd av stress. Detta påstående kan även styrkas med Deci och Ryan (2000), Baard et al. (2004) samt Deci et al. (1994) som även de påstår att en sämre arbetsupplevelse minskar motivationen

5.2 Faktorer för motivation

Flera av respondenterna på McDonalds upplever arbetet som tråkigt, och främst till följd av den omfattande standardisering av arbetsuppgifter, rutiner och arbetssätt som anses föreligga på restaurangerna. Detta nämns exempelvis av Arbetsledare 1 och 2 samt Områdesledare 1. Enligt Herzberg et al (1993) är förutsättningen för att motivation ska uppstå att arbetet upplevs som tillfredsställande och roligt samt att individen har ett positivt förhållningssätt gentemot arbetet. Detta indikerar på att graden motivation på McDonalds restaurangerna med stöd i Herzberg et al (1993) studie kan anses vara låg.

Alla respondenter beskriver arbetsmiljön som avgörande för motivationen. Arbetsledarna, områdesledarna och medarbetaren påstår att en god arbetsmiljö främst utmärks i relationer medan restaurangcheferna menar att en bra arbetsmiljö främst definieras som en säker arbetsmiljö. Arbetsledare 4 menar exempelvis att denne blir motiverad när personalen hjälper

varandra i arbetet. Följande citat är en beskrivning av Arbetsledare 4 motiv bakom dennes motivation: *"Att göra ett bra jobb för andra så att inte få mer jobb. Exempelvis innan man går av sitt skift då försöker jag minska arbetsbelastningen för den som ska ta över skiftet genom att göra lite extra på mitt skift"*. Restaurangchef A uttalar sig tidsskillnad från Arbetsledare 4 enligt följande: *"En självklarhet är att en restaurang ska vara säker och trygg. Det handlar om allt från att saker fungerar, såsom maskiner till att det finns skyddsutrustning"*. Både relationer och säkerhet är två aspekter av arbetsmiljön som kan kopplas till Herzberg et al (1993) tvåfaktorteori. Däremot kan arbetsmiljön i enlighet med denna teori inte anses som en bidragande faktor för motivation, men kan minska motivationen om arbetsmiljön inte upplevs som tillfredsställd (Herzberg et al, 1993).

Arbetsledarna, områdesledarna och medarbetaren påstår samtliga att arbetsmiljön tenderar att försämrans vid underbemanning som en följd av förhöjd arbetsbelastning. Arbetsledare 2 menar att detta skapar konsekvenser, såsom irritation mellan personalen och ökad stress. Restaurangchef B påstår sig hantera detta problem genom att öka bemanningen av restaurangen. Med utgångspunkt i empirin kan Restaurangchef B påstående dock inte anses överensstämmande med majoriteten av medarbetarnas uppfattning, som istället påstår att restaurangerna oftast är underbemannade. Det nämns även av Restaurangchefen B själv, att denne skickar hem personal tidigare när kundtrycket avtar, detta kan enligt restaurangchefen bli problematiskt som försäljningen plötsligt ökar. Detta kan fortsatt kopplas till Herzbergs et al (1993) tvåfaktorteori som antyder att det är den individuella arbetsupplevelsen som kommer att avgöra om arbetsmiljön anses som bra eller dålig. Ett tänkbart utfall är att säkerhet inte upplevs som en avgörande aspekt för arbetsmiljön medan bemanningen av restaurangen ligger i framkant vad gäller arbetsmiljön. En anledning till att säkerhet inte lyfts av medarbetarna som en väsentlig aspekt för arbetsmiljön kan enlighet med Herzbergs et al (1993) teori grunda sig i att kraven om en säker arbetsmiljö anses som uppfyllda. Författarna karakteriserar nämligen arbetsmiljö som en hygienfaktor och som sin tur utmärks av att det förväntas vara uppfyllda (Herzberg et al, 1993).

Flera utav medarbetarna påpekar vikten av en lagom stressnivå för arbetsupplevelsen och motivationen. Medarbetare 1 påstår exempelvis att dennes arbetsmotivation försämrans vid stress och för hög arbetsbelastning. Detta kan härledas till Ongori och Angollas (2008) teori som anger stress som den främsta orsaken till minskad arbetsmotivation. Arbetsledare 4 menar att dennes grad av motivation påverkas av hur stressad denne känner sig i arbetet. Fortsatt menar arbetsledaren att desto mer stressigt arbetet upplevs desto mindre motiverad blir denne, detta kan vidare kopplas till Herzbergs et al (1993) teori där författarna påstår att arbetet måste upplevas som positivt för att motivation ska uppstå. Medarbetarna hävdar däremot att stress uppstår som en följd av att arbetsbelastning blir för hög vid personalbrist. Följande citat är ett uttalande från Områdesledare 1: *"Man blir irriterad för att det är för strängt med personaltimmar eftersom man blir för lite folk, och detta gör att man blir jätte stressad och mer irriterad på varandra. Det är jäkligt jobbigt när det är för mycket gäster en vad vi kan hantera på samma gång"*. Både restaurangchef A och B påstår sig vara medveten om att denna begränsning av personaltimmarna minskar medarbetarnas motivation. Restaurangchef A menar att det föreligger hårda krav om god lönsamhet som leder till att

personalbehovet måste begränsas. Ongori och Angolla (2008) påstår dock att en reducering av personalbehovet nödvändigtvis inte behöver leda till förbättrade ekonomiska resultat, resultaten från författarnas studie påvisar till och med motsatsen. Detta påstående grundar Ongori och Angolla (2008) på att människors prestationer tenderar att försämrans vid ökad stress. Med utgångspunkt i Nawaz (2011) studie kan ökad stress anses som oerhört problematiskt då personalens prestationer anses som helt avgörande för en organisations ekonomiska resultat.

Flera medarbetare påstår att feedback är en viktig aspekt för motivationen. Arbetsledare 1 anser uppskattning och feedback som viktiga faktorer för motivationen. Arbetsledaren påpekar vikten av att restaurangchefen uppmärksammar personalens arbete för motivationen, dock anser arbetsledaren att restaurangchefen sällan berömmar denne i sitt arbete. Arbetsledaren menar att feedback främst uttrycks mellan medarbetarna, följande citat är uttalat av Arbetsledare 1: *"När vi i personalen uppskattar och berömmar varandras arbete blir jag väldigt motiverad och arbetet blir också mycket roligare"*. Feedback, uppmärksamhet och beröm är alla aspekter som definieras som motivationsfaktorer i Herzbergs et al (1993) tvåfaktorteori. Författarna påstår att dessa aspekter är primära för mänsklig motivation och har en direkt påverkan på den individuella arbetsupplevelsen (Herzberg et al, 1993). Restaurangchef A anser sig uppmärksamma personalens prestationer och menar att feedback är en viktig aspekt för motivationen. Dock, kan det som nämnts i analysens tidigare delar inte anses råda överensstämmelse mellan Restaurangchef A och B uppfattning om hur feedback uttrycks på restaurangerna.

Utifrån empirin kan det utläsas att möjligheten till utveckling och avancemang är aspekter som medarbetarna anser som positiva för motivationen. Det nämns även i empirin att utveckling uppmuntras av restaurangcheferna. Utveckling och avancemang är även två faktorer som kan kopplas till vad Herzberg et al (1993) benämner som motivationsfaktorer.

5.3 Utmärkande för motivationen i fallföretagen

Medarbetarna på restaurangerna betraktar arbetsuppgifterna i stor utsträckning som reducerande för motivationen till följd av att arbete och uppgift upplevs som tråkig. Denna sämre upplevelse kan förklaras igenom både Herzbergs et al (1993) och Deci (2000) som påstår att en negativ arbetsupplevelse reducerar människors inre motivation. Restaurangchefernas upplevelse av arbetet och uppgift kan däremot i enlighet med författarna anses som en faktor som ökar den inre motivationen (Deci & Ryan, 2000; Herzberg et al, 1993). Detta indikerar på att arbetsuppgiften kan ses som både positiv och negativ på restaurangen

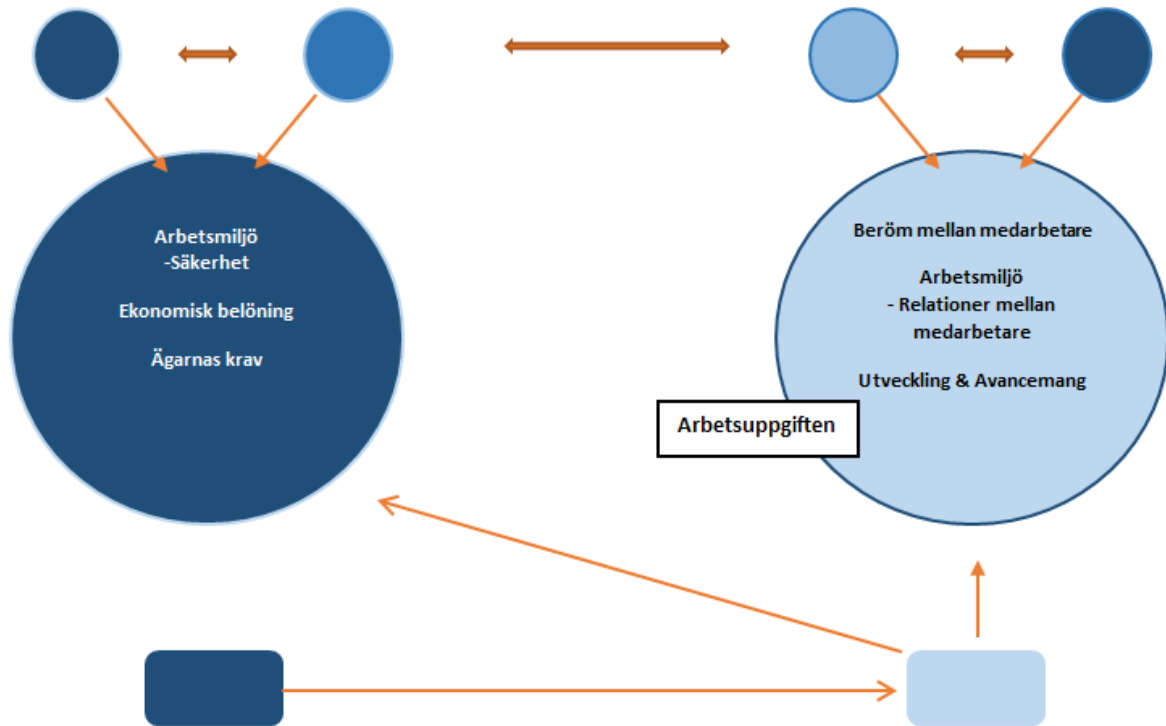
Utmärkande för motivationen på restaurangerna är enligt respondenterna upplevelsen av arbetsmiljön. I empirin kan det utläsas att en någon skild uppfattning om vad som utgör en bra arbetsmiljö föreligger. Herzberg et al (1993) påstår att arbetsmiljö inte är en faktor för motivationen. Herzberg et al (1993) definierar snarare en bra arbetsmiljö som en faktor som minskar missnöje. Dock menar författaren att om förutsättningarna för vad som anses som en

bra arbetsmiljö inte är uppfyllda kan det leda till minskad motivation. Däremot anses motivation inom den psykologiska forskningen uppstå som en subjektiv konsekvens (Deci & Ryan, 2000), vilket därför bör innebära att individen själv avgör vad som motiverar denne. Deci och Ryan (2000) påstår till skillnad från Herzberg (1993) att alla faktorer som leder till att positivt påverka individens upplevelse är drivkrafter för motivation. Flera medarbetare talar om arbetsmiljön i termer av *"rolig"*, *"tillfredställande"*, *"bra relationer"* *"jobba för varandra"* med mera. Dessa uttalanden från medarbetarna bör därför med utgångspunkt i Deci och Ryans (2000) anses bidra positivt till arbetsupplevelsen och därmed motivationen. Samtliga medarbetare nämner dock att arbetsmiljön oftast är dålig vilket i sin tur försämrar upplevelsen och motivationen. Ytterligare en anledning till Herzberg et al (1993) och Deci och Ryans (2000) skilda mening vad gäller arbetsmiljö, kan förmodligen härledas i att Deci och Ryan (2000) anser relationer som en motivationsfaktor medan Herzberg (1993) påstår att relationer anser relationer som en yttre, och därmed inte en motivationsfaktor.

Ekonomisk belöning till följd av att en arbetsledare uppnår kraven för ett CSO-besök kan kopplas till vad Herzberg et al (1993) benämner hygienfaktorer, samt Deci och Ryans (2000) fjärde motivationstyp extern reglering. Ekonomisk belöning är enligt Deci och Ryan (2000) en yttre faktor för motivation medan Herzberg et al (1993) påstår att dessa yttre faktorer inte kan bidra till motivationen. Restaurangchef B påstår att arbetsledarna motiveras de ekonomiska belöningarna, huruvida detta påstående överensstämmer med arbetsledarna kan det här inte uttalas något om. Om så är fallet, är en potentiell tanke i enlighet med Herzberg et al (1993) teori att frångandet av dessa belöningar kan minska motivationen. En förutsättning för motivation, som Herzberg et al (1993) även styrker själva är att hygienfaktorerna ändå måste anses som uppfyllda för att motivation överhuvudtaget ska kunna uppstå.

En annan möjlig faktor som kan tänkas bidra till medarbetarnas motivation att arbeta är för att inte riskera att förlora möjligheten till utveckling och avancemang, detta benämner Deci och Ryan (2000) i sin fjärde motivationstyp som infogad reglering. Däremot framgår det i empirin att utveckling faktiskt uppmuntras på restaurangerna. Utvecklingsmöjligheter och avancemang är i sig enligt Deci och Ryan (2000) samt Herzberg et al (1993) starka drivkrafter för motivation. Feedback, uppmuntran och uppskattning är även dessa faktorer som enligt författarna kan främja motivation på McDonalds restaurangerna (Deci & Ryan, 2000: Herzberg et al, 1993). Framträdande i empirin är restaurangchefernas aktiva arbete att leva upp till kraven om god lönsamhet. Ett sätt att öka människors yttre motivation är enligt Deci och Ryan (2000) att ställa krav på människor.

I nedanstående figur illustreras dessa utmärkande faktorer för motivering i restaurangerna. Framträdande faktorer som skiljer sig mellan respondenterna har placerats utanför modellen.



Figur 5: Illustration av figur 3

6. Slutsats

Syftet med denna rapport var att undersöka om vanligt manifesterade åtgärder för motivering fanns närvarande i de studerande kontexterna. Redan i rapportens inledande kapitel problematiserades motivation inom restaurangbranschen, vilket förmodligen indikerar på att starka mönster råder inom denna bransch. Detta indikerar återigen på att liknande redskap för motivation kan tänkas förekomma. Eftersom rapporten bygger på antagandet att motivation är subjektivt var en kvalitativ undersökning nödvändig för att kunna undersöka om och samt identifiera vilka åtgärder för motivering som fanns närvarande i restaurangerna. Rapporten utgörs av en undersökningsfråga som måste besvaras för att kunna uppfylla rapportens syfte:

- ❖ Används motivering som ett aktivt redskap i restaurangerna och vad blir i så fall utfallet?

Samtliga respondenter uttryckte en skild uppfattning och upplevelse av motivation, även om likheter har identifierats styrker detta begreppets subjektiva karaktär. Resultaten från undersökningen visar att det förekommer redskap för motivering på restaurangerna, däremot är vissa redskap mer framträdande än andra.

Slutsats 1. Mest problematiskt för medarbetarnas motivation får anses vara arbetsmiljön. En restaurangchef påstår att *överbemanning* används som ett aktivt redskap för att förbättra arbetsmiljön, detta redskap anses dock inte som lika närvarande av medarbetarna. Arbetsmiljön verkar variera mellan bra och dålig helt beroende av arbetsstyrkan, motivation kan därmed antas uppstå växelvis. Det råder ingen tvekan om att det föreligger ett starkt samband mellan motivation och arbetsmiljö på restaurangerna, att vidare argumentera att åtgärder för att förbättra arbetsmiljön inte skulle vara ett redskap för motivering i denna kontext håller dessvärre inte här.

Slutsats 2. Ett redskap som aktivt används i restaurangerna för motivering är förmodligen *utveckling följt av avancering*. Problematiskt men som även kan vara fördelaktigt i avseende på motivation är att det endast är duktiga medarbetare som erbjuds möjligheten att utvecklas. Detta kan i sin tur både sänka och öka motivationen. Utveckling anses i sig själv som en stark drivkraft för motivation, men även risken att inte erbjudas utveckling kan motivera människor att arbeta bättre. Även om alla medarbetare inte ges möjlighet till utveckling kan motivation tänkas föreligga i alla fall. Eftersom behovet av utvecklad personal verkar förhållandevis högt i restaurangerna är det ytterligare en aspekt som påvisar att detta redskap faktiskt används i syfte att utveckla personalen.

Slutsats 3. Det framgår att restaurangcheferna aktivt arbetar för att uppnå de ekonomiska målen till följd av ägarnas krav. Detta arbete har i undersökningen visat sig påverka medarbetarnas motivation negativt. Följande kan detta arbete ses som ett redskap för yttre motivation, *infogad reglering* som tillämpas av ägarna, och som i sin tur påverkar medarbetarnas grad av motivation. Restaurangchefernas aktiva arbete för att öka lönsamheten har i undersökningen främst utmärkts av underbemanning, och är enligt medarbetarna den främsta orsaken bakom minskad motivation. Vidare påstås personalens grad av motivation vara avgörande för ett företags ekonomiska resultat. Infogad reglering från ägarna framstår som ett nyttjat redskap, däremot får detta redskap förmodligen förödande konsekvenser på anställdas motivation.

Slutsats 4. Uppmärksamhet, uppskattning och beröm påstås vara tre framträdande faktorer för motivering. Huruvida dessa redskap nyttjas av restaurangcheferna är väldigt oklart, däremot tycks detta redskap aktivt nyttjas mellan medarbetarna.

Antagandet kan dras att restaurangerna till viss del använder redskap för motivering. Mer framträdande är den påverkan ett icke-nyttjande av dessa redskap verkar ha för motivationen i McDonalds restaurangerna. I den mest ideala världen där arbetstagare har maximal handlingsfrihet och där kontroll inte existerar anses motivation som helt integrerad i våra liv, dock är förmodligen en sådan verklighet långt bort ifrån den vi lever i idag. Med detta sagt, verkar det finnas en medvetenhet om att redskapen för motivering är bristande även då det uppmuntras. Slutligen kan det fastslås att redskap för motivering finns närvarande men sällan används fullt ut, men att icke-närvaron av dessa redskap ger upphov till extrema konsekvenser för medarbetarnas motivation.

Källförteckning

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*. 28, 1. 13-33.

Arbetsmiljöverket. (2013). *Restaurangbranschen*. [Hämtad: 2016-05-11].
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-restaurangbranschen-faktablad-2014-09.pdf>

Baard, P. Deci, E. & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34, 10. 2045-1068.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 4. 331-362.

Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18, 1. 105-115.

Deci, E. Eghrari, H. Patrick, B. & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of personality*. 62, 1. 19-142.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25. 54-67.

Deci, E. & Ryan, R. (1987). The support of Autonomy and the controll of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53,6. 1024-1037.

Eisenberger, R. (1992). Learned industriouness. *Psychological Review*. 99, 2. 248-267.

Eisenberger, R. Rhoades, L. & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*. 77, 5. 1026-1040.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4:e upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 4. 370-396.

Nationalencyklopedin. (2016). *Definition av motivation*. [Hämtad 2016-05-19]
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation>

Nawaz, S. (2011). Employee motivation: A study on some selected McDonalds in the UK. *African Journal of Business Management*. 5, 14. 5541-5550.

Ongori, H. & Agolla, J. (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*. 8, 3. 123-135.

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2011). Lund: Studentlitteratur.

Ryan, R. & Deci, E. (2008). A Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy: The Motivational Basis for Effective Change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 49, 3. 186-193.

Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M. & Judge, T. (2003), Applying Self-determination Theory to organizational research. *In Emerald Group Publishing Limited*. 22, 10. 357-393.

Skoglund, K. (2014). Personal vittnar om usla arbetsvillkor i restaurangbranschen. [Hämtad 2016-05-11]. <http://www.metro.se/nyheter/personal-vittnar-om-usla-arbetsvillkor-i-restaurangbranschen/EVHncg!csteunNaAovU/>

Vallerand, R. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology*. 53, 1. 42-52.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. 18, 3. 263-280.

Bilaga 1: Intervjufrågor chefer

Bakgrund

Hur länge har du jobbat här?

Hur gammal är du?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Vad har du för befattning/titel?

Varför valde du just detta yrke? Vad är intressant med just detta jobb? Varför vill du jobba just här?

Kan du beskriva en normal arbetsdag?

Vad tycker du är viktigt på en arbetsplats? Varför? Ge exempel!

Motivation

Hur skulle du beskriva motivation som begrepp?

Vad är motivation för dig? Exempel!

Vad är inte motivation? Exempel?

Hur ser du motivation?

Hur uttrycker sig motivation på arbetsplatsen? Hur kan man se det? Exempel!

Anser du motivation behövs? Om ja/nej varför? Förtydliga.

Hur skapas motivation?

Hur och på vilket sätt bidrar du till motivation?

Hur utövar du ledarskap? Kan du ge något exempel på detta?

Vilka krav ställs på dig som ledare?

Hur tror du att du anställda uppfattar dig som ledare?

Bilaga 2 Intervjufrågor anställda

Bakgrund

Hur länge har du jobbat här?

Hur gammal är du?

Vad har du för tidigare utbildningar?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Vad har du för befattning/titel?

Varför valde du just detta yrke? Vad är intressant med just detta jobb? Varför vill du jobba just här?

Kan du beskriva en normal arbetsdag?

Vad tycker du är viktigt på en arbetsplats? Varför? Ge exempel!

Motivation

Hur skulle du beskriva motivation som begrepp?

Vad är motivation för dig? Exempel!

Vad är inte motivation? Ett exempel!

Hur ser du på motivation?

Hur skapas motivation? Exempel!

Hur tycker du motivation uttrycker sig på restaurangen? Exempel!

Anser du motivation behövs? Om ja/nej varför?

Hur motiveras du? Exempel!

Vilka krav ställs på dig som medarbetare?

Hur förväntas du uppträda på jobbet?

Hur tror du att du uppfattas av din chef?

Hur tror du att du uppfattas av dina medarbetare?