



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Motivation och arbetstillfredsställelse på hotellrestauranger

En enkätundersökning bland serveringspersonal och kockar

Kajsa Lissdotter
Madelene Lundgren

| | |
|------------------------|-------------------------------------|
| Rapportnummer: | VT14-59 |
| Uppsats/Examensarbete: | Kandidatuppsats, 15 hp |
| Program: | Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp |
| Nivå: | Grundnivå |
| Termin/år: | Vt/2014 |
| Handledare: | Hillevi Prell |
| Examinator: | Daniel Arvidsson |



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

| | |
|------------------|--|
| Rapportnummer: | VT14-59 |
| Titel: | Motivation och arbetstillfredsställelse på hotellrestauranger – En enkätundersökning bland serveringspersonal och kockar |
| Författare: | Kajsa Lissdotter och Madelene Lundgren |
| Kandidatuppsats: | 15 hp |
| Program: | Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp |
| Nivå: | Grundnivå |
| Handledare: | Hillevi Prell |
| Examinator: | Daniel Arvidsson |
| Antal sidor: | 39 |
| Termin/år: | Vt/2014 |
| Nyckelord: | arbetsförhållanden, arbetsmotivation, hotell, ledarskap, restaurang |

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar motivation och arbetstillfredsställelse på hotellrestauranger i Göteborg. Hotell- och restaurang är en av de branscher med högst personalomsättning och en bakomliggande orsak kan vara att medarbetare har låg motivation. Medarbetare ser inte heller arbete inom branschen som en riktig och långvarig karriär. Syftet med denna studie är därför att belysa vad som motiverar medarbetare samt hur deras arbetstillfredsställelse ser ut. Uppsatsen utgår ifrån tidigare motivationsteorier som användes för att utforma en enkät, för att undersöka syftet. Enkätfrågorna behandlar bland annat motivation och arbetsförhållanden så som arbetsmiljö, utbildnings- och karriärmöjligheter, lön och personalförmåner samt chef och ledning. Urvalet var 12 hotell som var fyra- och femstjärniga och valdes ut, då dessa hotell hade kravet på sig att ha en anslutande restaurang. Studien bygger på 60 enkäter som besvarades av servitriser/servitörer och kockar. Medarbetarna kände sig till största del mycket motiverade och de största faktorerna som ledde till motivation var arbetskamrater och lön. De förhållanden som man var nöjda med var arbetsmiljö samt chefs- och ledarskap medan de förhållanden som man var mindre nöjd med var karriärs- och utbildningsmöjligheter samt lön och personalförmåner. Resultatet visade på en signifikant skillnad gällande att servitriserna/servitörerna i en högre omfattning än kockarna kände att de inte fick möjligheter till utbildning. Resultatet visade även på en signifikant skillnad gällande att de som arbetat över sju år inom restaurangbranschen kände hög motivation i en större utsträckning än de som arbetat färre år. Detta visar på att medarbetare ser arbete inom restaurangbranschen som en långvarig karriär.

Innehållsförteckning

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Introduktion | 5 |
| 1.1 | Syfte | 6 |
| 1.2 | Frågeställningar | 6 |
| 2 | Bakgrund | 7 |
| 2.1 | Arbetsförhållanden på restaurang | 7 |
| 2.2 | Varför stannar man kvar inom restaurangbranschen? | 7 |
| 2.3 | Empowerment | 8 |
| 2.4 | Motivation | 8 |
| 2.5 | Vad motiveras medarbetare av? | 9 |
| 2.6 | Motivationsteorier | 9 |
| 2.7 | Sammanfattning bakgrund | 10 |
| 3 | Metod | 12 |
| 3.1 | Design..... | 12 |
| 3.2 | Urval och avgränsning | 12 |
| 3.3 | Datainsamling..... | 13 |
| 3.4 | Databearbetning och analys | 15 |
| 3.5 | Etiska aspekter..... | 16 |
| 4 | Resultat..... | 17 |
| 4.1 | Studiens respondenter | 17 |
| 4.2 | Medarbetarnas motivation..... | 19 |
| 4.3 | Arbetsstillfredsställelse | 20 |
| 5 | Diskussion | 25 |
| 5.1 | Metoddiskussion..... | 25 |
| 5.2 | Resultatdiskussion..... | 27 |
| 5.3 | Slutsatser och implikationer | 30 |
| 6 | Referenslista | 32 |
| | Bilaga 1 Urvalslista hotell | 35 |
| | Bilaga 2 Enkät till medarbetare | 36 |
| | Bilaga 3 Litteratur/motivationsteorier och frågeställningar kopplat till enkätfrågorna | 38 |
| | Bilaga 4 Missivbrev till medarbetare | 39 |

Förord

Författarna till denna uppsats har varit lika mycket delaktiga i arbetsprocessen och uppsatsens utförande (se tabell 1). Under uppsatsens gång har samarbetet fungerat väldigt bra och alla beslut har fattats gemensamt.

Vi vill särskilt tacka de hotellrestaurangmedarbetare som har deltagit i vår enkätundersökning och som gjort denna studie möjlig att genomföra. Vi vill också tacka hotellens personalansvariga för sitt vänliga bemötande och för att de tagit sig tid till att hjälpa oss få kontakt med medarbetarna.

Till sist vill vi även tacka vår handledare, Hillevi Prell, som gett stort stöd och konstruktiv feedback som lett vår uppsats framåt.

Kajsa & Madelene
Göteborg, Maj 2014

Tabell 1. Författarnas arbetsfördelning uppdelat i procent.

| Arbetsuppgift | Procent utfört av Kajsa/Madelene |
|----------------------|-------------------------------------|
| Planering av studien | 50/50 |
| Litteratursökning | 50/50 |
| Datainsamling | 50/50 |
| Analys | 50/50 |
| Skrivande | 50/50 |
| Layout | 50/50 |

1 Introduktion

Handel, service, hotell- och restaurang är de branscher med högst personalomsättning enligt Svenskt Näringsliv (2011). En orsak till den höga personalomsättningen kan vara att medarbetare har låg motivation (Dermody, Young & Taylor, 2004). En annan orsak kan vara att branschen inte tillgodoser goda arbetsförhållanden som leder till att medarbetarna inte känner tillfredsställelse i sitt arbete (Arbetsmiljöverket, 2013, s. 2). Dessutom domineras hotell- och restauranger utav ung och relativt ny personal med mindre erfarenhet ifrån arbetslivet. Vilket en branschtidning för hotell- och restaurang, menar kan bero på att arbete inom branschen ofta är ett första jobb för unga och nyanlända till Sverige (Hotellrevyn, 2014). Detta kan förklara den stora andel unga som arbetar inom branschen. De allra flesta medarbetare inom hotell- och restaurang har en ålder mellan 18-30 år, vilken är låg jämfört med övriga branscher (Svenskt Näringsliv, 2011).

Medarbetare ser inte restaurangbranschen som en riktig och långvarig karriär (Dermody et al., 2004). Detta kan bero på att företagen inte vill eller vågar satsa på att utveckla och utbilda sina medarbetare, då de inte tror att de kommer stanna kvar så pass länge på arbetsplatsen att det finns fördelar med en personalinvestering (Englund & Fierro, 2006, s. 2). I slutändan drabbar detta de anställda som kanske inte heller vill arbeta kvar i branschen.

Företagen förlorar på att medarbetare väljer att byta arbete och tjänar istället på att tillfredsställa medarbetarna så att de stannar kvar inom företaget (Dermody et al., 2004, s. 4). Däremot ligger det en paradox i att organisationer vinner ekonomiskt på att ha en hög personalomsättning, då de endast behöver betala ut minimilöner till de nyanställda. Samtidigt förloras tid på att lära ny personal sina arbetsuppgifter, vilket kan leda till en minskad effektivitet, servicekvalitet samt en högre arbetsbelastning för den ordinarie personalen (Englund & Fierro, 2006).

Arbetsgivaren behöver anpassningsbara medarbetare med en hög servicekvalité för att kunna tillfredsställa gästers olika behov (Gazzoli, Hancer & Park, 2012, s. 1). Det är även väldokumenterat att det är faktorer som medarbetarnas välbefinnande, kundtillfredsställelse, kundorientering och empowerment, som vid goda förhållanden leder en organisation till dess framgång (Gazzoli et al., 2012, s. 2).

Restaurangbranschen har tidigare varit en relativt utforskad bransch enligt Lundqvist (2006), men utforskas idag mer och mer. Däremot fokuserar den forskning som finns till större del på näring, mat och dryck samt restaurangens utförande. Vilket lämnar motivation och medarbetares arbetstillfredsställelse till ett mindre undersökt forskningsområde. Den motivationsbaserade forskning som finns fokuserar till större del på andra områden än hotell- och restaurang. Forskningen som fokuserar på motivation inom branschen är ofta kandidatuppsatser eller äldre forskning.

I jobbannonser framgår förmågan att kunna motivera sin personal som en eftersträvad kunskap hos en restaurangmanager (Arbetsförmedlingen, 2014a, Vakanser, 2014, Ålandstidningen, 2014). Därför vill denna studie belysa vad som motiverar de medarbetare som stannat kvar en längre tid på hotellrestauranger i Göteborg och i hur stor utsträckning de känner arbetstillfredsställelse. Även belysa på eventuella skillnader i motivation och arbetstillfredsställelse gällande yrkesroller och hur länge man arbetat inom branschen samt på nuvarande arbetsplats. Detta för att vi som blivande restaurangmanagers och de som redan har professionen kan få en större förståelse för hur medarbetare motiveras och hur tillfredsställda de är med sin arbetsplats. Ämnet grundar sig i att tidigare forskning inte just har fokuserat på vad som motiverar medarbetare på hotellrestauranger samt att ämnet är relevant då företag behöver motiverad personal med ett gott välbefinnande för att kunna bli framgångsrika. För att då kunna motivera sin personal behöver hotellrestaurangerna veta vad medarbetarna motiveras av och om det finns några skillnader gällande arbetstillfredsställelse och motivation. Med hotellrestaurang menas hotellens anslutande restaurang och valdes då det är en bransch som tenderar att bland annat innehålla monotont arbete, stress, hög arbetsbelastning och oregelbundna tider som påverkar motivationen och arbetstillfredsställelsen (Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2012). Detta gör det intressant att se på varför medarbetare väljer att stanna kvar inom branschen.

Vi har de hypoteserna att de som arbetat en längre tid inom restaurangbranschen och på sin nuvarande arbetsplats har en högre motivation och arbetstillfredsställelse än de som arbetat en kortare tid samt att olika yrkesroller känner olika hög motivation och arbetstillfredsställelse.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att belysa vad som motiverar medarbetare (som stannat kvar en längre tid) på hotellrestauranger i Göteborg och hur deras arbetstillfredsställelse ser ut. Även att belysa på eventuella skillnader i motivation och arbetstillfredsställelse gällande yrkesroller och hur länge man arbetat inom branschen samt på nuvarande arbetsplats.

1.2 Frågeställningar

- Vad motiveras medarbetarna av?
- Hur ser medarbetarna på sin arbetsmiljö?
- Hur ser medarbetarna på sina möjligheter till utbildning och karriärsutveckling?
- Hur nöjda är medarbetarna med sin lön och personalförhöllanden?
- Hur ser medarbetarna på arbetsplatsens chefs- och ledarskap?

2 Bakgrund

Under detta kapitel introduceras hur arbetsförhållanden på restauranger ser ut, varför medarbetare väljer att stanna kvar inom branschen, empowerment, vad motivation innebär, vad tidigare forskning menar motiverar medarbetare samt de motivationsteorier som ligger till grund för enkätens utformning.

2.1 Arbetsförhållanden på restaurang

Hotell- och restaurangbranschen brister i arbetsförhållanden, visar en undersökning från Arbetsmiljöverket (2013, s. 2), som har gjort inspektioner på hotell- och restauranger i södra och västra Sverige. Arbetsförhållanden innefattar enligt Diskrimineringsombudsmannen (2010) både fysiska och psykiska områden som kan vara fördelning av arbetsuppgifter, raster och pauser, mat på arbetsplatsen, utbildningsmöjligheter, arbetsmiljö och organisering. Arbetsmiljöverket menar även att arbetsmiljön inte prioriteras inom branschen, vilket kan ha lett till de antal anmälda olycksfall som Arbetsmiljöverket (2013, s. 3) hävdar har ökat. Dessutom kan branschens hårda arbetsförhållanden med ett krävande och stressigt arbete, ligga bakom de sjukskrivningar som görs inom hotell- och restaurang (Englund & Fierro, 2006, s. 5). Andra arbetsmiljöbrister inom branschen kan vara hög arbetsbelastning, hala golv, vassa redskap och risk för brännskador. Branschen domineras även av låga grundlöner samt låg förutsättning för löneutveckling (Englund & Fierro, 2006).

De flesta av de anställda inom hotell- och restaurangbranschen saknar utbildning inom området och det är endast fem procent utav de som har en gymnasial utbildning inom hotell- och restaurang som arbetar kvar inom branschen efter fem år. Detta leder till att yrkeskunniga söker sig till andra branscher medan utbildade stannar kvar. Restaurangmedarbetare behöver utbildning inom branschen då personalens kunskap höjs som leder till ett professionellt sätt att bemöta gästers förväntningar och behov (Riksdagen, 2010). Eftersom att utbildningsnivån är låg är det lätt för unga och nya på arbetsmarknaden att få in en fot i branschen (Englund & Fierro, 2006).

2.2 Varför stannar man kvar inom restaurangbranschen?

Faktorer som restaurangmedarbetare själva anser är de största till att medarbetare slutar sitt arbete är att de hittar ett annat, det nuvarande arbetet innebär för mycket övertidsarbete, att de är missnöjda med sin lön eller för låg dricks (Dermody et al. 2004). Däremot väljer medarbetare att stanna kvar inom branschen om arbetsplatsens arbetsförhållande och arbetsmiljö är god. Arbetsgivarna behöver således tillgodose en god arbetsmiljö för att de anställda skall stanna kvar på arbetsplatsen, vilket ställer högre krav på arbetsgivaren gällande att rekrytera, motivera och upprätthålla en god sammanhållning mellan medarbetarna (Dermody et al. 2004).

Andra faktorer som leder till att personalen väljer att stanna kvar på sin arbetsplats, kan vara både ekonomiska och emotionella faktorer (Dermody et al. 2004, s. 7). Exempel på

ekonomiska faktorer kan vara belöningar, löneutveckling och lön. Emotionella faktorer kan vara arbetsmiljö, uppskattning, befordran och självförverkligande. Företagen behöver förbättra och utveckla dessa faktorer så att personalen känner motivation till att stanna kvar på arbetsplatsen. Det hävdas även att det är faktorer som en organiserad arbetsfördelning med välplanerade scheman samt gott samarbete som leder till att medarbetare förmår arbeta kvar inom branschen (Arbetsmiljöverket, 2013, s. 3).

2.3 Empowerment

Empowerment är ett engelskt ord som på svenska betyder egenmakt. Vilket ses som ett förhållningsätt för hur ledarskap kan utövas och inspirerade till frågor i enkäten angående chefs- och ledarskap. Empowerment förklaras enligt Nationalencyklopedin (2014a) som en princip som fokuserar på att ge människan förutsättning för att kunna planera, bestämma och styra över sina egna arbetsuppgifter. Den ger också förutsättning för att människan skall kunna bli mer självständig och kunna sätta upp sina egna mål. Detta egna ansvar kräver att företagen förmår att sprida allmän information till alla organisationens anställda (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 46). Empowerment är en viktig del för att man skall känna sig motiverad (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 45-46).

Mary Parker Follett som levde mellan åren 1868-1933 och ses som en av grundarna till vad som idag kallas för empowerment. Då Follett fokuserade på medbestämmande och att arbetsplatser skulle bli mer demokratiska skapades begrepp som företagsdemokrati, gruppdynamik, teamwork och kollektivt beslutsfattande (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 45-46). Företagande handlar då inte enbart om ekonomiska aspekter utan snarare om sociala aspekter, som samverkan mellan medarbetare och ledning.

2.4 Motivation

Motivation är en inre drivkraft som leder människor ”mot tillfredsställelse av vissa behov och förväntningar” samt hjälper att förklara varför människor betar sig på ett visst sätt, enligt Mullins (citerad i Chuang, Yin & Dellmann-Jenkins, 2009, s. 326). Inre motivation driver människan till att stanna kvar på samma arbetsplats under en längre tid och till att engagera sig i företaget (Simons & Enz, 1995, s. 21). De menar även att motivation kommer inifrån medarbetaren och att det inte är något som kan tvingas på dem, vilket de menar att chefer och ledning ofta glömmer bort. Det som Simons och Enz (1995) menar att chefen och ledningen kan göra för att skapa utrymme för motivation är att ha en fungerande arbetsmiljö och omgivning som kan leda till att medarbetarna presterar effektivare. Däremot behöver utrymmet för motivation anpassas individuellt då medarbetare motiveras av olika faktorer.

Dessutom menar John Adair, en av världens mest inflytelserike ledarskaps- och managementförfattare, att 50 procent av motivationen kommer inifrån individen själv och 50 procent ifrån miljön runtomkring, vilken kallas för 50/50 regeln (Johnadair, 2012). Enligt Adair (2009) är det utomstående individer som arbetskamrater och ledare som påverkar den del av motivationen som kommer ifrån miljön runtomkring. Med detta menar Adair att

ledarskap och motivation har en stark koppling till varandra och att en ledare endast har utrymme att påverka medarbetarnas motivation till 50 procent. Således har medarbetarna själva endast förutsättning för att till 50 procent styra över sin egen motivation (Johnadair, 2012).

2.5 Vad motiveras medarbetare av?

Tidigare forskning som fokuserat på vad som motiverar hotellmedarbetare visade på ett generellt resultat som innebar att medarbetarna främst motiverades av lön, en säker anställning, möjlighet till utbildning, karriärsutveckling samt en fungerande arbetsmiljö (Simons & Enz, 1995). Detta visade även en studie som fokuserade på serveringspersonal inom kedjerestauranger och oberoende restauranger, då medarbetarna på de oberoende restaurangerna såg lön, arbetskamrater och en bra arbetsmiljö som de största faktorerna till arbetsmotivation (Dermody et al., 2004). Medarbetarna på kedjerestaurangerna såg däremot lön, management och arbetskamrater som faktorer som ledde till arbetsmotivation. Andra faktorer som medarbetarna ansåg var av stor vikt för att känna motivation var arbetstimmar, lön, kundkrets och professionell atmosfär.

2.6 Motivationsteorier

Motivationsteorier behandlar medarbetares motivation angående arbetstillfredsställelse. Inom forskning delas motivationsteorier in i innehållsorienterade och processorienterade teorier (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 102). Innehållsorienterade motivationsteorier ser till de grundläggande mänskliga behoven medan processorienterade ser till vilka variabler som leder individer till att bete sig på ett visst sätt (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 102, 106).

Motivationsteorierna nedan är innehållsorienterade och är de teorier som användes som underlag vid utformning utav enkäten, då de ser till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse samt att de är de mest framgångsrika teorierna inom området.

2.6.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Tvåfaktorteorin kom till genom att Herzberg med medarbetare på 1920-talet genomförde en stor studie på ett företag i staden Pittsburgh i USA. Studien resulterade i att de faktorer som direkt påverkade motivationen hos medarbetarna var prestation, erkännande, arbetet i sig, ansvar och lön (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, s. 60). De fick även fram att befordran var högt rankad, men beskriver att det inte är själva befordran i sig som ger arbetsmotivation utan att det är känslan av att få större ansvar, att företaget tror på en och erkännande av att man utför ett bra arbete. Resultatet ledde till att de delade in medarbetarnas tillfredsställelse i två faktorer. Dessa två faktorer är hygien och motivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Hygienfaktorer

Hygienfaktorer kallas även för yttre faktorer vilka kan ses som en självklarhet, men som egentligen inte kan bidra till en hög motivationsnivå. Däremot kan de leda till missnöje om förhållandena inte är goda. Exempel på hygienfaktorer är företagspolicys och administration,

lön, mellanmännsliga relationer, ledning och tillsyn samt arbetsförhållanden (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 105).

Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer kan ge motivation och en inre tillfredställelse om förhållanden är goda. Motivationsfaktorer kallas även för de inre faktorerna och kan vara erkännande, karriärmöjligheter, prestation, arbetet i sig och ansvarstagande (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 104).

2.6.2 McGregors x- och y-teori

Douglas McGregor var en amerikansk organisationsforskare som runt om i världen är väl omskriven inom management. McGregor är världskänd för sina teorier x och y, som i denna studie användes som underlag för enkätfrågor. Teorierna presenterades i McGregors bok ”The Human Side of Enterprise ” och visade på två olika inställningar till medarbetares motivation (McGregor, 1960).

Teori x

Teori x menar att människan i sin grund inte vill arbeta eller ta eget ansvar. Man anser att människan har en låg ambition och vill känna trygghet. En chef eller ledare med detta synsätt anser att medarbetare skall kontrolleras av tydliga riktlinjer för hur saker och ting skall gå tillväga och vad som är tillåtet eller ej. Man anser då även att ett system som tillämpar bestraffning är att föredra istället för belöning, för att på så sätt få medarbetare att verka mot organisationens övergripande mål (McGregor, 2000, s. 7).

Teori y

Teori y menar till skillnad från teori x att människan av sin natur är god och positiv. Människan vill arbeta, ta eget ansvar och om medarbetarna engagerar sig i organisationen samt har varierande arbetsuppgifter, kommer de även att arbeta för organisationens bästa. Om medarbetarna får chans till eget ansvar, kan de använda kreativitet och fantasi för att lösa eventuella problem (McGregor, 2000, s. 11).

2.7 Sammanfattning bakgrund

Hotell- och restaurangbranschen brister i arbetsförhållanden enligt en undersökning gjord av Arbetsmiljöverket (2013, s. 2) och företagen behöver därför prioritera arbetsmiljön på arbetsplatserna då det innebär krävande och stressigt arbete. Arbete inom branschen kan även innebära långa dagar med en låg grundlön. Då branschen tenderar att inte tillhandahålla en god och fungerande arbetsmiljö är det viktigt för arbetsgivaren att utveckla arbetsmiljön till det bättre så att medarbetarna faktiskt vill arbeta kvar inom branschen (Dermody et al. 2004). Motivation är något som enligt (Simons & Enz, 1995) kommer inifrån medarbetaren själv och ger enligt Mullins (citerad i Chuang et al. 2009, s. 326) tillfredställelse. Simons och Enz (1995) menar även att chef och ledning genom att ha en fungerande arbetsmiljö kan skapa utrymme för motivation. Det som främst motiverar medarbetare till arbete kan vara lön, arbetskamrater, en bra arbetsmiljö och management (Dermody et al. 2004). Utbildade

medarbetare är viktigt för att kunna tillhandahålla personal med ett professionellt bemötande gentemot gäster och andra medarbetare (Riksdagen, 2010). Däremot är det endast fem procent av de som arbetar inom hotell- och restaurang som har utbildning inom branschen (Englund & Fierro, 2006). För att medarbetare skall kunna känna motivation i sitt arbete är det viktigt med empowerment, som att få eget ansvar, bestämma och styra över sina egna arbetsuppgifter samt sätta upp sina egna mål (Nationalencyklopedin, 2014a). Syftet med denna studie är därför att belysa vad som motiverar medarbetare på hotellrestauranger och hur deras arbetstillfredsställelse ser ut.

3 Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt som användes för att undersöka syftet i utgångspunkt i studiens design, urval och avgränsning, datainsamling, databearbetning och analys samt etiska aspekter.

3.1 Design

För att undersöka arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse bland medarbetare på hotellrestauranger användes en enkätundersökning. Metoden för att samla in data ledde till val av design, vilken var en deskriptiv tvärsnittsdesign. Studiens design användes för att den passar tillsammans med enkät som instrument för att samla in data. Enligt Bryman (2011, s. 63-64) hade studien denna design eftersom den genomfördes i fler än ett fall och under en och samma tidpunkt samt att den använde sig av kvantifierbar data. Redovisning av data var beskrivande och ur ett medarbetarperspektiv. Metoden för att samla in data var en enkät med slutna frågor som innebar redan förutbestämda svarsalternativ (Bryman, 2011, s. 245).

3.2 Urval och avgränsning

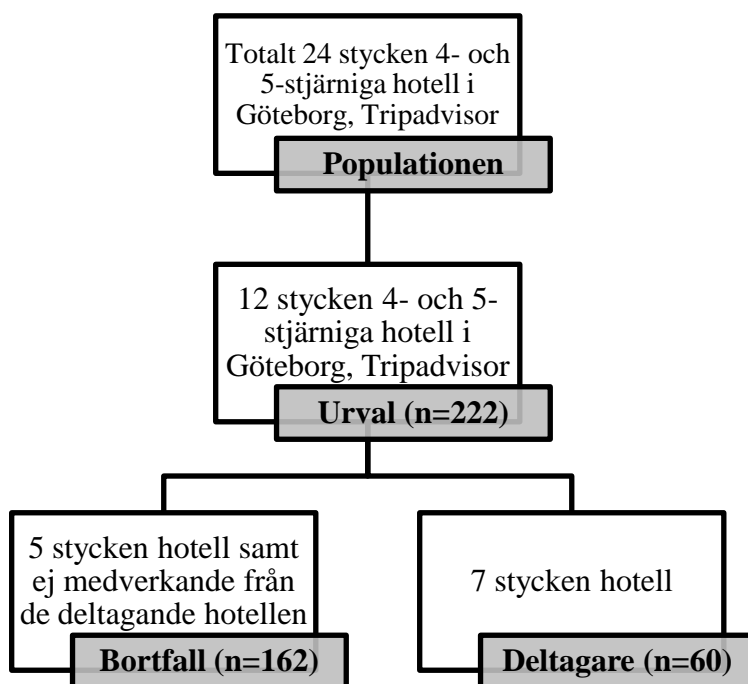
Urvalet var 222 medarbetare från 12 stycken hotell med anslutande restauranger i Göteborg, som är fyra- och femstjärniga samt medlemmar på Tripadvisor¹ hemsida (Tripadvisor, 2014a, b) (se bilaga 1). Hotellen valdes ut för att det enligt Visita (2014) var de hotell som hade kravet på sig att ha en anslutande restaurang. Tripadvisor användes som hjälpmedel för att hitta hotell i Göteborg med anslutande restauranger och valdes för att hemsidan gjorde det möjligt att avgränsa och sortera hotellen utefter stad och antal stjärnor.

I enlighet med Bryman, (2011, s. 185) valdes hotellen ut genom ett slumpmässigt urval där det totalt i populationen fanns 21 stycken fyrstjärniga hotell och 3 stycken femstjärniga hotell, som var registrerade på Tripadvisor hemsida i Göteborg (se figur 1). Varje hotells namn skrevs på en lapp där sedan 12 stycken fyra- och femstjärniga hotell slumpmässigt drogs, vilket blev studiens urval (n=222). Av dessa valde fem hotell att inte delta och sju hotell att medverka i undersökningen. De fem hotell som valde att inte delta ledde delvis till ett stort bortfall och grundade sig på respektive hotells personalansvariges beslut. Således beslutade inte medarbetarna själva över sitt deltagande. Bortfallet blev totalt 162, vilket både inkluderade de fem hotell (n=85) som avstod sitt deltagande samt de medarbetare som själva valde att inte medverka (n=77). De medarbetare som medverkade i undersökningen uppgick till 60 deltagare.

En viss avgränsning gjordes då respondenterna var tillsvidareanställda, det vill säga hel- eller deltidsanställda, vilket gjordes för att över två tredjedelar (71 %, +/- 5 %) av Sveriges hotell-

¹ Enligt Tripadvisor (2014c) själva är de världens största reseforum där resenärer själva betygsätter hotell, restauranger och andra resmål.

och restauranganställda har en tillsvidareanställning (Statistiska centralbyrån, 2014, s. 15). Tillsvidareanställda valdes därför att syftet med studien var att se på de medarbetare som arbetat kvar på sin arbetsplats under en längre tid. Enligt hotell- och restaurangfacket (2011) innebär en tillsvidareanställning att den anställde har en fast anställning, som pågår tillsvidare tills någon av parterna i enlighet med de anställningsskydd och kollektivavtal som finns säger upp kontraktet.



Figur 1. Urvalsprocessen

3.3 Datainsamling

Instrumentet för att samla in den empiriska datan var en enkät, som personligen delades ut till de personalansvariga på de utvalda hotellen. Syftet med studien är att belysa arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse bland medarbetare på hotellrestauranger i Göteborg, vilket gjorde att denna studie ville inkludera så många medarbetare som möjligt. Valet av enkät var därför det instrument som var anpassat till ett större antal undersökningsdeltagare samt att den inte var lika tidskrävande vid datainsamlingen, som om samma antal undersökningsdeltagare hade intervjuats (Bryman, 2011, s. 228). Enkät valdes även för att medarbetarna skulle kunna välja att fylla i enkäten när de själva kände att de hade tid. Detta för att så många underlag som möjligt för studien kunde samlas in (Bryman, 2011, s. 229). Fördelar med valet av enkät kan vara att den minskar den så kallade ”intervjuareffekten”, som innebär att den som intervjuar påverkar intervjupersonernas svar (Bryman, 2011, s. 229).

3.3.1 Utformning av enkät och missivbrev

En enkät utformades där frågor angående arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse formulerades (se bilaga 2). Enkätfrågorna formulerades utifrån syfte och frågeställningar och grundade sig i tidigare forskning inom ämnesområdet samt olika motivationsteorier (se bilaga

3). Tillsammans med enkäten utformades ett missivbrev i enlighet med Bryman (2011, s. 212) som i text förklarade vilka vi författare är, vilken utbildning författarna går, övriga kontaktuppgifter samt syftet med studien (se bilaga 4). Det framfördes att respondenternas deltagande var viktigt för att denna studie skulle kunna genomföras, men att det var helt frivilligt att delta.

Vidare ställdes 22 frågor i enkäten som besvarades genom att respondenterna kryssade i ett visst svarsalternativ samt ringade in hur väl de instämde i en viss fråga. Enkätfrågorna formulerades som slutna med förutbestämda svarsalternativ, eftersom dessa frågor var lättare både för respondenterna att fylla i samt för författarna att sedan bearbeta (Bryman, 2011, s. 245). Eftersom enkäten innehöll slutna frågor var det viktigt att vara tydlig hur respektive fråga skulle besvaras, så respondenterna inte missförstod hur ifyllandet skulle ske. Därför formulerades en kort förklaring till respektive fråga i enlighet med Bryman (2011, s. 236).

I detta stycke beskrivs den forskning och de teorier som ligger till grund för utformning av enkäten (se bilaga 3). De första sju frågorna var personliga faktafrågor som till exempel yrkesroll och hur länge respondenten har arbetat inom branschen samt på nuvarande arbetsplats. Dessa frågor kunde sedan i resultatet analyseras tillsammans med resterande frågor (Bryman, 2011, s. 248). Fråga 4 och 5 grundade sig i den höga personalomsättningen som är väl känd inom restaurangbranschen enligt Svensk näringsliv (2011). Fråga 6 inspirerades av Englund och Fierro (2006, s. 5), som menar att de som faktiskt arbetar inom restaurang, inte har någon utbildning eller kunskap inom branschen. Fråga 7 inspirerades av en studie som fokuserade på vad timmanställd serveringspersonal motiverades utav i samband med sitt arbete, beroende på om man arbetade på en oberoende restaurang eller kedjerestaurang (Dermody et al., 2004, s. 6).

Fråga 8 och 9 handlade om arbetsmotivation och inspirerades av Herzbergs tvåfaktorteori som behandlar hygien- och motivationsfaktorer, McGregors y-teori samt empowerment. Fråga 10 och 11 inspirerades av Herzbergs tvåfaktorteori som menade att mellanmänniska relationer samt goda arbetsförhållanden är en självklarhet (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 105). Fråga 10 samt fråga 13 grundade sig även i empowerment, som handlar om teamwork, samverkan mellan organisationens medlemmar samt att arbetsuppgifterna är genomförbara (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 45-46). Fråga 12 grundade sig i McGregors y teori som menade att varierande arbetsuppgifter leder till en hög arbetstillfredsställelse (McGregor, 2000, s. 11).

Fråga 14 och 15 inspirerades av Herzbergs tvåfaktorteori som menade att motivationsfaktorer som leder till arbetstillfredsställelse kunde vara möjligheter till utbildning och karriärsutveckling (Herzberg et al., 1959). Fråga 16 grundade sig i Dermody et al. (2004), som visade resultat på att timanställd serveringspersonal främst motiverades av lön. Frågorna 17-20 inspirerades av Herzbergs tvåfaktorteori som talade om motivations- och hygienfaktorer som kunde vara ansvarstagande, erkännande, prestation, ledning, arbetsförhållanden och mellanmänniska relationer (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 104-

105). Fråga 21 och 22 inspirerades av empowerment och McGregors y- teori då de behandlar vikten av ansvarstagande.

3.3.2 Pilotstudie

Innan enkätundersökningen ägde rum, testades enkäten på fem frivilliga hotellrestaurangmedarbetare på en av författarnas arbetsplats. Medarbetarna tyckte att enkäten var lätt att förstå hur den skulle besvaras och att den inte var alltför tidskrävande. De som besvarade enkäten var servitriser och kockar på ett hotell. Det som framkom var att de upplevde fråga 7 om yrkesroll som svår att besvara då endast ett svarsalternativ skulle kryssas för. Detta för att en del ansåg att de hade fler än en yrkesroll. Detta resulterade i att frågan om huruvida yrkesrollerna skulle slås samman togs upp. Författarna kom fram till att frågan inte behövde omformuleras då detta hotell var ett mycket litet hotell som möjligen ledde till att de anställda kände att de hade fler än en yrkesroll. Till denna fråga fanns även en övrig ruta som kunde användas om respondenterna ansåg att tillhörande yrkesroll inte fanns representerad.

3.3.3 Tillvägagångssätt

Först kontaktades personalansvariga på de slumpmässigt utvalda hotellen, för att förmedla syftet med studien. De tillfrågades om de var villiga att delta i enkätundersökningen och tid bestämdes för att dela ut enkäterna. Vid samtalet gavs även en bild av hur många tillsvidareanställda medarbetare som hotellrestaurangerna hade. Ett antal enkäter (minst 2 och högst 18) gavs sedan till personalansvarige på respektive hotell, som delade ut dem till de medarbetare som var villiga att delta i undersökningen. Tillsammans med enkäten fanns ett missivbrev som förklarade studiens syfte samt ett kuvert att lägga den besvarade enkäten i. Varje hotell hade sedan en plastmapp eller en papplåda som medarbetarna under en tvåveckorsperiod kunde lämna sina svar i. Efter de två veckorna samlade författarna in hotellens plastmappar och papplådor innehållande de besvarade enkäterna för vidare bearbetning.

3.4 Databearbetning och analys

Efter att enkätsvaren kommit in kodades varje enkät med ett nummer. Den insamlade datan analyserades sedan med hjälp utav programmet SPSS 21.0 (IBM, 2012). Enkätsvaren analyserades med enkla frekvenser i form av procenttal, antal och median som presenterades i tabeller och diagram. Hypoteser undersöktes med hjälp utav hypotestestet chi-två.

Chi-tvåtest eller som det på engelska heter, (chi squared test), användes för att analysera de kvalitativa variabler med indelning i klass eller grupp som enkäten byggde på då frågorna hade datanivåerna nominal- och ordinalskala (Ejlertsson, 2012, s. 45, 195-196). Det fanns däremot vissa kriterier för att utföra ett pålitligt test, vilka var att antalet inte fick understiga 30 och att varje klass eller grupp till fyra femtedelar minst innehöll fem förväntade svar. Däremot tilläts en femtedel av klasserna eller grupperna understiga antalet fem, men inte lägre än ett (Ejlertsson, 2012, s. 204).

Med detta test undersöktes om det fanns några skillnader mellan de olika variablerna med utgångspunkt i att nollhypotesen (H_0) var sann. Med nollhypotes menas att det inte fanns någon skillnad gällande de grupper eller klasser som undersöktes. Om testet visade att det fanns en skillnad, nollhypotesen förkastades, krävdes ett p-värde som understeg signifikansnivån fem procent, $p < 0,05$ (kunde även varit 1 eller 0,1 procent). Om p-värdet däremot översteg signifikansnivån accepterades nollhypotesen, vilket i resultatet angavs ns (non-significant). Signifikansnivån anger sannolikheten för att förkasta H_0 , då H_0 är sann (Ejlertsson, 2012, s. 119). Testet använde en tvåsidig mothypotes, H_1 , som angav att det fanns en verklig skillnad.

För att kunna jämföra de som arbetat länge mot de som arbetat en kortare tid inom restaurangbranschen, fråga 4, skapades en ny variabel innehållande de som arbetat under sex år samt sju år eller mer. Indelningen valdes så att varje grupp uppgick till ungefär lika många procent av antalet och så att chi-tvåtest kunde genomföras, om det var så att antalet i en eller flera celler understeg fem. Hur många år respondenten arbetat på sin nuvarande arbetsplats, fråga 5, omkategoriserades till två grupper bestående av de som arbetat under två år samt tre år eller mer, så att uttalande kring de som arbetat en kortare respektive längre tid på arbetsplatsen kunde göras. Indelningen valdes så att varje grupp innehöll ungefär lika många procent av antalet. Fråga 7 angående medarbetarnas yrkesroll omkategoriserades till två kategorier där den första kategorin kallades servitriser/servitörer, men innehöll även sommelier, bar- och frukostvärdspersonal. Detta gjordes för att en del respondenter kände att de hade fler än en yrkesroll och för att fler än en cell understeg fem svar. Den andra kategorin innehöll kockar. Angående hur motiverad medarbetarna kände sig, fråga 8, omkategoriserades från fem svarsalternativ till mycket samt lagom/lite. Detta för att kunna uttala sig om att medarbetarna är motiverade samt lagom eller lite motiverade på sin arbetsplats. Indelningen gjordes för att möjliggöra chi-tvåtest. Frågorna 10-22 omkategoriserades från fyra svarsalternativ till instämmer och instämmer inte. Detta gjordes för att kunna uttala sig om att medarbetarna antingen instämmer eller inte instämmer i ett visst påstående då fler än en cell understeg fem svar.

3.5 Etiska aspekter

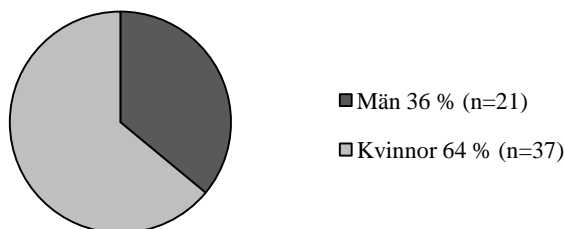
Etiska aspekter togs hänsyn till genom att syftet med studien framfördes till samtliga undersökningsdeltagare. Det belystes även att deltagandet var frivilligt och att det när som helst om så önskades kunde avbrytas. Detta uppfyllde informationskravet som forskare behöver förmedla till undersökningsdeltagarna enligt det Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1991, s. 7), hädanefter kallat HSFR. Studien tog hänsyn till samtyckeskravet genom att deltagarna själva bestämde om de ville delta i undersökningen eller ej (HSFR, 1991, s. 9). Personuppgifter och annan information som delgavs behandlades konfidentiellt och med yttersta försiktighet då varje medarbetare hade möjlighet att lägga den besvarade enkäten i ett kuvert samt att uppsatsen inte klagör vilka hotell som medverkade respektive inte medverkade i studien, vilket uppfyllde konfidentialitetskravet enligt HSFR (1991, s. 12). Denna studie uppfyllde även nyttjandekravet enligt HSFR (1991, s. 14) då den information som samlades in endast användes till forskningsändamålet.

4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultaten från enkätundersökningen utifrån syfte, frågeställningar och hypoteser. Kapitlet introduceras med vilka studiens respondenter var och fortsätter sedan in på vad som motiverade medarbetarna och avslutas med hur deras arbetstillfredsställelse såg ut.

4.1 Studiens respondenter

De respondenter som deltog i enkätundersökningen uppgick till 60 medarbetare där den största gruppen bestod av kvinnor (64 %) jämfört med män (36 %) (se figur 2). Det interna bortfallet på enskilda frågor i enkäten varierade mellan, $n=1-5$ (2-8 %). Den mest förekommande yrkesrollen bland medarbetarna var servitris/servitör, $n=36$ (61 %) följt av kock, $n=22$ (39 %) (se tabell 2). Dessutom var mer än två tredjedelar (74 %) av kvinnorna servitriser jämfört med männen där hälften (50 %) var kockar.



Figur 2. Andel män och kvinnor som deltog i enkätundersökningen i procent ($n=60$)^a.

^a Internt bortfall ($n=2$).

Respondenternas utbildning inom restaurangområdet var till största del gymnasial (53 %) följt av ingen utbildning (19 %) samt kvalificerad yrkesutbildning, högskola/universitet och annan eftergymnasial utbildning (28 %). De eftergymnasiala utbildningarna som medarbetarna hade gått centerade kring dryck och servering. Resultatet gällande yrkesroller och utbildning inom restaurangområdet visade på att nästan en tredjedel (31 %) av servitriserna/servitörerna inte hade någon utbildning. Däremot hade alla kockarna utbildning inom området och fler av kockarna (86 %) än servitriserna/servitörerna (33 %) hade gymnasial utbildning. Angående vilken anställningsform medarbetarna hade visade resultatet på att en tredjedel (33 %) hade en deltidsanställning, som varierande mellan 25-80 % medan två tredjedelar (67 %) var heltidsanställda. Det fanns ingen större skillnad gällande heltidsanställning mellan kockarna (73 %) och servitriserna/servitörerna (64 %). Medarbetarnas ålder varierade mellan 19 till 60 år där nästan två tredjedelar av medarbetarna (66 %) var mellan 19-30 år och nästan en tredjedel (34 %) var 31-60 år. Medianen, det mittersta värdet efter att åldern ordnats i storleksordning från lägst till högst, var 28,5 år.

Tabell 2. Bakgrundsfaktorer fördelat på yrkesroller i antal och procent(n=60)^a.

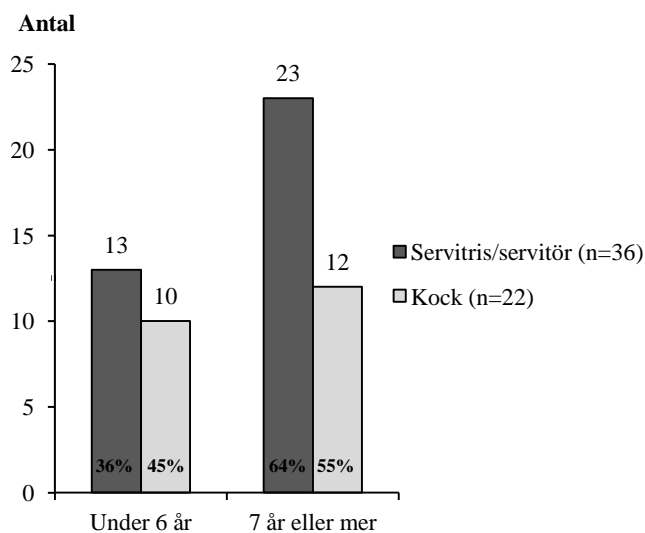
| Bakgrundsfaktor | Antal ^a | (%) | Servitris/ servitör | Kock | p-värde ^b |
|----------------------------------|--------------------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| Kön (n=56) | | | | | |
| Man | 20 | (36 %) | 9 | 11 | 0,104 ^c |
| Kvinna | 36 | (64 %) | 25 | 11 | |
| Totalt | 56 | (100 %) | 34 | 22 | |
| Utbildningsnivåer(n=58) | | | | | |
| Ingen utbildning | 11 | (19 %) | 11 | 0 | 0,486 ^c |
| Gymnasial | 31 | (53 %) | 12 | 19 | |
| Kvalificerad yrkesutbildning | 8 | (14 %) | 7 | 1 | |
| Högskola/Universitet | 4 | (7 %) | 2 | 2 | |
| Annan eftergymnasial utbildning | 4 | (7 %) | 4 | 0 | |
| Totalt | 58 | (100 %) | 36 | 22 | |
| Anställningsformer (n=58) | | | | | |
| Heltid | 39 | (67 %) | 23 | 16 | 0,486 ^c |
| Deltid | 19 | (33 %) | 13 | 6 | |
| Totalt | 58 | (100 %) | 36 | 22 | |

^a Interna bortfall varierar (n=2-4).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

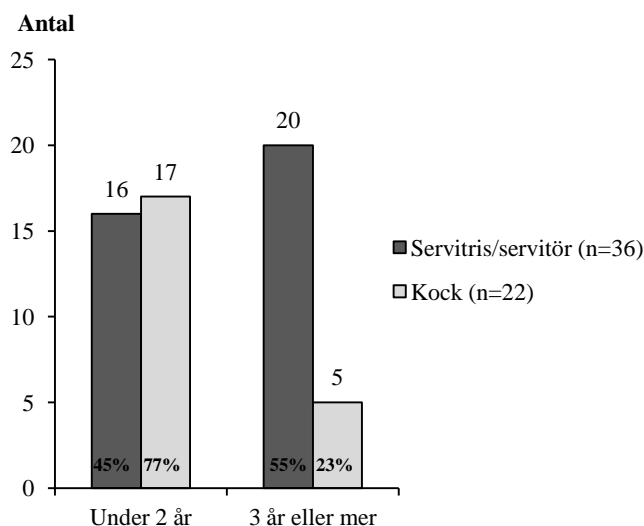
^c Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

Den största delen av medarbetarna (60 %) hade arbetat inom restaurangbranschen i sju år eller mer (se figur 3). Resultatet visade även på att 64 % av servitriserna/servitörerna (n=23) och 55 % av kockarna (n=12) hade arbetat inom branschen i sju år eller mer. De flesta medarbetarna (57 %) hade däremot arbetat på sin nuvarande arbetsplats i mindre än två år (se figur 4). Det fanns även en signifikant skillnad i att servitriserna/servitörerna (55 %) hade stannat kvar på sin nuvarande arbetsplats i över tre år i en större utsträckning än kockarna, som hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i mindre än två år (77 %), $p < 0,05$.



Figur 3. Antal arbetade år inom restaurangbranschen fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=58)^a.

^a Internt bortfall (n=2).



Figur 4. Antal arbetade år på nuvarande arbetsplats fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=58)^{ab}.

^a Internt bortfall (n=2).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller, $p < 0,05$ (0,014).

4.2 Medarbetarnas motivation

De medarbetare som deltog i undersökningen (n=60) angav till största del (62 %) att de kände sig mycket motiverade på sin nuvarande arbetsplats (n=36) medan en mindre del (29/9 %) angav att de kände sig lagom (n=17) eller lite (n=5) motiverade (se tabell 3). Det var ingen större skillnad mellan kockarna (68 %) och servitriserna/servitörerna (58 %) då de till nästan lika många procent kände sig mycket motiverade på sin nuvarande arbetsplats. Nästan hälften (48 %) av de tillfrågade tyckte att arbetskamrater var den mest arbetsmotiverande faktorn följt av lön (15 %). Andra faktorer (37 %) som ledde till motivation var arbetsmiljö, karriärsutveckling och utbildningsmöjligheter, varierande arbete, ansvar samt chef och ledning. Det fanns ingen skillnad mellan yrkesrollerna och vad medarbetarna motiverades av då de flesta ur båda yrkesrollerna ansåg att arbetskamrater och lön var de mest motiverande faktorerna. Däremot var det fler av servitriserna/servitörerna (n=5) än kockarna (n=1) som ansåg att karriärsutveckling och utbildningsmöjligheter var motiverande. Medan fler av kockarna (n=3) än servitriserna/servitörerna (n=1) ansåg att varierande arbete var motiverande. Det var även ingen av kockarna som ansåg att få ansvar var motiverande jämfört med servitriserna/servitörerna (n=3).

Tabell 3. Hur motiverade medarbetarna känner sig och den mest arbetsmotiverande faktorn fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=60)^a.

| Bakgrundsfaktorer | Antal | (%) | Servitris/ Servitör | Kock | p-värde ^b |
|---|-----------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| <i>Motivation (n=58)</i> | | | | | |
| Mycket | 36 | (62 %) | 21 | 15 | 0,253 ^{cd} |
| Lagom | 17 | (28 %) | 13 | 4 | |
| Lite | 5 | (9 %) | 2 | 3 | |
| Totalt | 58 | (100 %) | 36 | 22 | |
| <i>Motivationsfaktorer (n=58)</i> | | | | | |
| Arbetskamrater | 28 | (48 %) | 17 | 11 | |
| Lön | 9 | (15 %) | 6 | 3 | |
| Arbetsmiljö | 6 | (10 %) | 3 | 3 | |
| Karriärsutveckling/utbildningsmöjligheter | 6 | (10 %) | 5 | 1 | |
| Varierande arbete | 4 | (9 %) | 1 | 3 | |
| Ansvar | 3 | (5 %) | 3 | 0 | |
| Chef/ledning | 2 | (3 %) | 1 | 1 | |
| Totalt | 58 | (100 %) | 36 | 22 | |

^a Internt bortfall (n=2).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

^c Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

^d Förväntat värde under 5 – ej tillförlitligt.

Hur motiverade medarbetarna kände sig var även intressant att se på tillsammans med hur många år de hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats och inom branschen, då över hälften (58 %) av medarbetarna hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i upp till två år medan lite under hälften (42 %) hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i över tre år (se tabell 4). Den största delen av de som arbetat på sin nuvarande arbetsplats i under två år (57 %) och över tre år (72 %) kände sig mycket motiverade. Medarbetarna som hade arbetat inom branschen i upp till sex år (38 %) kände sig till största del (56 %) lagom eller lite motiverade. Det fanns en signifikant skillnad i att de som arbetat över sju år inom branschen (62 %) kände hög motivation (76 %) i en större omfattning än de som arbetat färre år, $p < 0,05$.

Tabell 4. Antal arbetade år på arbetsplatsen och inom branschen fördelat på hur motiverade medarbetarna känner sig i antal och procent (n=60).

| Bakgrundsfråga | Antal | (%) | Mycket | Lagom/lite | p-värde ^a |
|---|-----------|----------------|-----------|------------|----------------------|
| <i>Arbetsår på arbetsplatsen (n=60)</i> | | | | | |
| Upp till 2 år | 35 | (58 %) | 20 | 15 | 0,239 ^b |
| 3 år eller mer | 25 | (42 %) | 18 | 7 | |
| Totalt | 60 | (100 %) | 38 | 22 | |
| <i>Arbetsår inom branschen (n=60)</i> | | | | | |
| Upp till 6 år | 23 | (38 %) | 10 | 13 | 0,012 ^c |
| 7 år eller mer | 37 | (62 %) | 28 | 9 | |
| Totalt | 60 | (100 %) | 38 | 22 | |

^a Chi-tvåtest för skillnader i motivation.

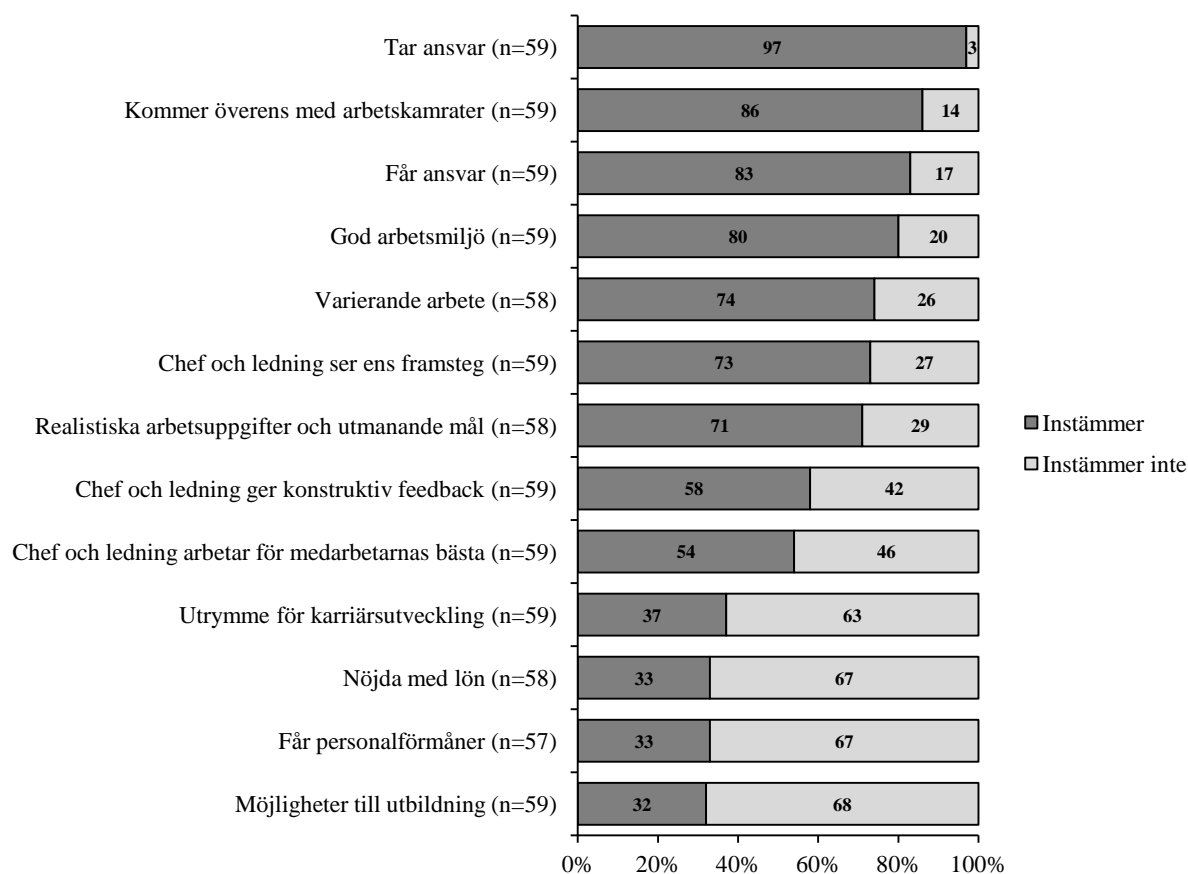
^b Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

^c $p < 0,05$.

4.3 Arbetstillfredsställelse

Angående hur tillfredsställda medarbetarna var med arbetsplatsens arbetsförhållanden resulterade i att över hälften (54-95 %) av medarbetarna var nöjda med de förhållanden som gällde arbetsmiljö, ansvar, arbetskamrater, varierande arbete, realistiska arbetsuppgifter och utmanande mål samt att chefen och ledningen gav konstruktiv feedback, såg framsteg och

arbetade för medarbetarnas bästa (se figur 5). Däremot var nästan två tredjedelar (63-68 %) av medarbetarna inte tillfredsställda med de arbetsförhållanden som gällde lön, personalförmåner samt möjligheter till karriärsutveckling och utbildning.



Figur 5. Hur väl medarbetarna instämmer eller inte instämmer i att arbetsplatsen har goda arbetsförhållanden fördelat i procent (n=60)^a.

^a Interna bortfall varierar (n=1-3).

4.3.1 Hur medarbetarna ser på sin arbetsmiljö

Medarbetarna instämde (70-86 %) till största del i att arbetsplatsen tillgodosåg goda arbetsförhållanden gällande arbetsmiljö, arbetskamrater, möjlighet till varierande arbete samt realistiska arbetsuppgifter och utmanande mål (se tabell 5).

Över tre fjärdedelar (86 %) av medarbetarna kände att de kom överens med övriga arbetskamrater, vilket även visade att lika många (86 %) av servitriserna/servitörerna som kockarna instämde i frågan. Resultatet visade även på att de flesta medarbetarna (79 %) var nöjda med arbetsplatsens arbetsmiljö. Däremot var det ingen större skillnad mellan kockarna (82 %) och servitriserna/servitörerna (77 %) som tyckte att arbetsmiljön var god. Medarbetarna instämde (73 %) inte lika mycket i att arbetsplatsen tillgodosåg ett varierande arbete, däremot fanns en tendens till att fler av kockarna (86 %) än servitriserna/servitörerna (65 %) ansåg att de fick chans till ett varierande arbete, däremot ingen statistisk skillnad.

Nästan en tredjedel (30 %) av medarbetarna var missnöjda med att arbetsuppgifterna inte var realistiska och utmanande.

Tabell 5. Hur väl medarbetarna instämmer eller inte instämmer i att arbetsförhållanden angående arbetsmiljö är goda fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=60)^a.

| Arbetsförhållande | Antal | (%) | Servitris/ servitör | Kock | p-värde ^b |
|---|-----------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| <i>Kommer överens med arbetskamrater (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 49 | (86 %) | 30 | 19 | 0,945 ^c |
| Instämmer inte | 8 | (14 %) | 5 | 3 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>God arbetsmiljö (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 45 | (79 %) | 27 | 18 | 0,673 ^c |
| Instämmer inte | 12 | (21 %) | 8 | 4 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Varierande arbete (n=56)</i> | | | | | |
| Instämmer | 41 | (73 %) | 22 | 19 | 0,074 ^c |
| Instämmer inte | 15 | (27 %) | 12 | 3 | |
| Totalt | 56 | (100 %) | 34 | 22 | |
| <i>Realistiska arbetsuppgifter och utmanande mål (n=56)</i> | | | | | |
| Instämmer | 39 | (70 %) | 23 | 16 | 0,686 ^c |
| Instämmer inte | 17 | (30 %) | 11 | 6 | |
| Totalt | 56 | (100 %) | 34 | 22 | |

^a Interna bortfall varierar (n=3-4).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

^c Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

4.3.2 Hur medarbetarna ser på utbildnings- och karriärmöjligheter

Hur väl medarbetarna instämde eller inte instämde i att arbetsplatsen gav möjligheter till utbildning och karriärsutveckling, resulterade i att över hälften (63-68 %) inte instämde (se tabell 6). Över två tredjedelar (68 %) av medarbetarna instämde inte heller i att arbetsplatsen gav möjlighet till utbildning och visade en statistisk skillnad i att servitriserna/servitörerna (80 %) till en större del än kockarna (50 %) kände att de inte fick utbildningsmöjligheter, $p < 0,05$. Mer än hälften (63 %) av medarbetarna ansåg även att arbetsplatsen inte gav utrymme för karriärsutveckling. Dessutom ansåg fler av servitriserna/servitörerna (69 %) än kockarna (55 %) att de inte fick möjligheter till karriärsutveckling.

Tabell 6. Hur väl medarbetarna instämmer eller inte instämmer i att arbetsplatsen ger möjligheter till utbildning och karriärsutveckling fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=60)^a.

| Arbetsförhållande | Antal | (%) | Servitris/ servitör | Kock | p-värde ^b |
|--------------------------------------|-----------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| <i>Utbildningsmöjligheter (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 18 | (32 %) | 7 | 11 | 0,018 ^c |
| Instämmer inte | 39 | (68 %) | 28 | 11 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Karriärsutveckling (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 21 | (37 %) | 11 | 10 | 0,285 ^d |
| Instämmer inte | 36 | (63 %) | 24 | 12 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |

^a Internt bortfall (n=3).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

^c p<0,05.

^d Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

4.3.3 Hur medarbetarna ser på sin lön och personalförmåner

De flesta (70 %) av medarbetarna var missnöjda med sin lön (se tabell 7).

Servitriserna/servitörerna (71 %) och kockarna (67 %) var ungefär lika missnöjda med lönen. Medarbetarna (67 %) var inte heller nöjda med de personalförmåner som arbetsplatsen hade och resultatet visade även att fler av servitriserna/servitörerna (71 %) än kockarna (60 %) var missnöjda med personalförmåner.

Tabell 7. Hur väl medarbetarna instämmer eller inte instämmer i att de är nöjda med sin lön och personalförmåner fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=60)^a.

| Arbetsförhållande | Antal | (%) | Servitris/ servitör | Kock | p-värde ^b |
|--------------------------------|-----------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| <i>Lön (n=56)</i> | | | | | |
| Instämmer | 17 | (30 %) | 10 | 7 | 0,708 ^c |
| Instämmer inte | 39 | (70 %) | 25 | 14 | |
| Totalt | 56 | (100 %) | 35 | 21 | |
| <i>Personalförmåner (n=55)</i> | | | | | |
| Instämmer | 18 | (33 %) | 10 | 8 | 0,385 ^c |
| Instämmer inte | 37 | (67 %) | 25 | 12 | |
| Totalt | 55 | (100 %) | 35 | 20 | |

^a Interna bortfall varierar (n=4-5).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

^c Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

4.3.4 Hur medarbetarna ser på arbetsplatsens chefs- och ledarskap

Medarbetarnas arbetstillfredsställelse gällande arbetsplatsens chefs- och ledarskap varierade mellan 53- 96 % (se tabell 8). Lite över hälften (53 %) av medarbetarna ansåg att chefer och ledning arbetade för medarbetarnas bästa och att de gav konstruktiv feedback (56 %). Det fanns ingen generell skillnad i hur servitriserna/servitörerna (51 %) och kockarna (64 %) ansåg att de fick konstruktiv feedback från sin chef och ledning. Nästan tre fjärdedelar (72 %) av medarbetarna ansåg även att deras chef och ledning var medvetna om deras framsteg i arbetet. Den största delen (82 %) av medarbetarna kände även att de fick chans till att ta eget ansvar på arbetsplatsen. Det fanns ingen större skillnad i hur servitriserna/servitörerna (86 %) och kockarna (77 %) kände att de fick förutsättningar för eget ansvar. De flesta medarbetarna

(96 %) ansåg även att de skulle ta eget ansvar om de fick möjlighet till det.

Tabell 8. Hur väl medarbetarna instämmer eller inte instämmer i att arbetsförhållanden angående chefs- och ledarskap är goda fördelat på yrkesroller i antal och procent (n=60)^a.

| Arbetsförhållande | Antal | (%) | Servitris/ servitör | Kock | p-värde ^b |
|--------------------------------|-----------|----------------|------------------------|-----------|----------------------|
| <i>Chef och ledning (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 30 | (53 %) | 18 | 12 | 0,819 ^c |
| Instämmer inte | 27 | (47 %) | 17 | 10 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Feedback (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 32 | (56 %) | 18 | 14 | 0,366 ^c |
| Instämmer inte | 25 | (44 %) | 17 | 8 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Framsteg (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 41 | (72 %) | 26 | 15 | 0,618 ^c |
| Instämmer inte | 16 | (28 %) | 9 | 7 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Få ansvar (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 47 | (82 %) | 30 | 17 | 0,415 ^c |
| Instämmer inte | 10 | (18 %) | 5 | 5 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |
| <i>Ta ansvar (n=57)</i> | | | | | |
| Instämmer | 55 | (96 %) | 33 | 22 | 0,254 ^{cd} |
| Instämmer inte | 2 | (4 %) | 2 | 0 | |
| Totalt | 57 | (100 %) | 35 | 22 | |

^a Internt bortfall (n=3).

^b Chi-tvåtest för skillnader mellan yrkesroller.

^c Non-significant (ej signifikant/tillförlitligt).

^d Förväntat värde under 5 – ej tillförlitligt.

5 Diskussion

Denna studie kan resultera i en mer fördjupad och bredare kunskap kring varför man väljer att arbeta inom restaurang och hur arbetstillfredsställelsen ser ut. Hur och vad personalen blir motiverade av står i centrum och studien tar fram de väsentligaste faktorerna till motivation på hotellrestauranger i Göteborg. Detta kan vara till nytta för blivande restaurangmanagers och de som redan har professionen, då det kan användas som underlag för att förstå hur medarbetare motiveras. En styrka i denna studie var att urvalet var slumpmässigt utvalt och att urvalsprocessen ägnats mycket tid och engagemang, vilket gör att studien kan generaliseras. Däremot var en svaghet i studien att bortfallet var högt, vilket kan göra studien osäker, då urvalet kanske hade behövt vara högre för att kunna visa på eventuella signifikanta skillnader. Kommande diskussion är indelad i två avsnitt där den första relaterar till metoden och den andra till resultatet.

5.1 Metoddiskussion

I detta avsnitt lyfts de väsentligaste och mest nämnvärda diskussionerna fram kring metoden för att undersöka syftet.

5.1.1 Bortfall

Enkätundersökningen hade ett högt bortfall ($n=162$) (se tabell 9), som kan ha berott på flera orsaker (Bryman, 2011, s. 231). Den största orsaken till det höga bortfallet var de fem hotell ($n=85$) som inte medverkade. Totalt av de medarbetare som hade möjlighet att delta i undersökningen valde 44 % att inte delta. En orsak kan ha varit att enkäten innehöll för många frågor, som ledde till att respondenten eventuellt valde att inte besvara enkäten (Bryman, 2011, s. 232). En del av bortfallet kan även berott på att en del medarbetare var omedvetna om att enkäten fanns tillgänglig och möjligheten för att chefen eller övriga skulle se den besvarade enkäten. Ett mindre bortfall kanske kunde ha uppnåtts om medarbetarna från de fem hotellen som inte deltog hade haft möjlighet att själva ta det beslutet. Bortfallet kan även ha påverkat resultatet då det kanske fanns en specifik anledning till varför medarbetarna valde att medverka respektive inte medverka i undersökningen. De som medverkade i undersökningen kanske valde detta för att de kände sig mycket motiverade som ledde till att de kände sig mer angelägna att fylla i enkäten än de som valde att inte medverka.

Tabell 9. Fördelning av studiens bortfall i antal och procent ($n=222$)^a.

| Bortfall | Antal | (%) |
|--|------------|----------------|
| De fem ej medverkande hotellen | 85 | (53 %) |
| Ej deltagande från de medverkande hotellen | 77 | (47 %) |
| Totalt | 162 | (100 %) |

^a Medverkande ($n=60$).

5.1.2 Enkäten och svarsalternativen

I detta stycke diskuteras varför de olika enkätsvarsalternativen valdes och vad som kunde ha gjorts annorlunda.

Styrkan i utformandet av enkäten var att den baserades på tidigare motivationsteorier och forskning, däremot hade frågorna kunnat formuleras med samma personliga pronomen. I fråga 1, som handlade om kön, fanns tre olika svarsalternativ, vilka var man, kvinna och hen. Hen är enligt Nationalencyklopedin (2014d) könsneutralt och valdes för att de som av någon anledning ville vara anonyma skulle ha något att kryssa för. I fråga 3 som handlade om anställningsformer fanns det två svarsalternativ, som var heltid och deltid. Tillsammans kallas dessa för tillsvidareanställda och exkluderar således andra anställningsformer som tidsbegränsad anställning, provanställning samt anställning för enstaka dagar. Tillsvidareanställda valdes därför att de flesta anställda (71 %, +/- 5 %) inom hotell- och restaurang är tillsvidareanställda samt för att syftet var att se på de som arbetat kvar en längre tid på sin arbetsplats. Studien hade däremot kunnat inkludera andra anställningsformer för att dels få fler undersökningsunderlag, men mest för att de som har en annan anställningsform även kan ha arbetat under en längre tid på sin arbetsplats. Studien hade kanske visat ett annat resultat om alla anställningsformer hade inkluderats. Då tillsvidareanställda har andra anställningsvillkor än övriga anställningsformer (HRF, 2011) som gör att motivation och arbetstillfredsställelse kan skilja sig åt. Det hade även varit intressant att undersöka vad andra anställningsformer motiveras av och hur de ser på sin arbetssituation.

Fråga 7 gällande yrkesroller hade svarsalternativen servitris/servitör, sommelier, kock, frukostvärd, disk/städ och annan yrkesroll, vilka valdes för att de är de mest förekommande yrkesrollerna inom restaurangbranschen (Arbetsförmedlingen, 2014b). Däremot var det endast servitriser/servitörer och kockar som besvarade enkäten, vilket kunde ha gjorts annorlunda så att varje yrkesroll hade varit lika mycket representativ, som till exempel ett slumpmässigt stratifierat urval (Ejlertsson, 2012). Frågan gav även en del dubbla svar då medarbetarna ansåg att de tillhörde fler än en yrkesroll. Frågan kunde därför omformulerats till vilken huvudsakliga yrkesroll medarbetaren hade. I fråga 9 som handlade om den mest motiverande faktorn var det även en del (n=7) medarbetare som besvarade fler än ett svarsalternativ. I dessa fall valdes den först ifyllda motivationsfaktorn i enlighet med tillvägagångssättet för kodningen av enkäten, som skedde vertikalt (från 1 och framåt). Frågan hade en tydlig förklaring i hur besvarandet skulle ske, däremot hade det kanske kunnat motverkas genom att låta medarbetarna rangordna med siffror de mest motiverande faktorerna.

5.1.3 Replikerbarhet, reliabilitet och validitet

Replikerbarheten (upprepningen) i studien är hög då metodavsnittet grundligt redogör för tillvägagångssättet av studiens genomförande. Detta leder till att det finns möjlighet till att utföra studien på nytt, en replikation, för att eventuellt kunna fastställa studiens tillförlitlighet (Bryman, 2011, s. 66).

Reliabiliteten (tillförlitligheten) i denna studie går inte att mäta då ett nytt reliabilitetstest (en uppföljande undersökning med samma undersökningspersoner) inte har gjorts. Det går då inte att avgöra om samma resultat skulle uppnås igen eller ej om studien utfördes på nytt, då

medarbetarna kan ändra uppfattning över tid (Bryman, 2011, s. 49).

Validiteten (trovärdigheten) i denna studie var inte mätbar då reliabiliteten inte har mätts (Bryman, 2011, s. 50). Validiteten handlar om ifall resultatet och de slutsatser som gjorts har en relation till varandra, vilket kan diskuteras då medarbetarnas personliga situation utöver arbetet, kan ha påverkat motivationen och arbetstillfredsställelsen. Reliabiliteten hade därför behövt mätas för att kunna säkerhetsställa validiteten. Den externa validiteten var i denna studie hög eftersom att enkätundersökningen bygger på ett slumpmässigt urval (Bryman, 2011, s. 51, 66). Valet av att använda Tripadvisor's hemsida som hjälpmedel för att få kontakt med hotellrestauranger var även en styrka då alla hotell hade lika stor chans att komma med i urvalet. Den ekologiska validiteten i denna studie var relativt hög då författarna inte var närvarande vid ifyllandet av enkäten och störde på så sätt inte medarbetarnas naturliga miljö (Bryman, 2011, s. 51,66).

5.2 Resultatdiskussion

I detta avsnitt diskuteras de mest framträdande resultaten från enkätundersökningen med utgångspunkt i litteratur och tidigare forskning. Resultatdiskussionen tar upp studiens respondenter, motivation och arbetstillfredsställelse.

5.2.1 Studiens respondenter

De flesta medarbetarna var servitriser/servitörer (61 %) och var till största del kvinnor (74 %). Medarbetarnas anställningsform var i de alla flesta fallen heltid (67 %) och det fanns ingen större skillnad gällande heltidsanställning mellan servitriserna/servitörerna (64 %) och kockarna (73 %).

Medarbetarnas ålder varierade mellan 19-60 år där två tredjedelar (66 %) var mellan 19-30, vilket även stämmer överens med Svenskt näringsliv (2011), som menar att de allra flesta inom hotell- och restaurangbranschen har en ålder mellan 18-30 år, vilket är lågt jämfört med andra branscher. En orsak till att det är så många unga som arbetar inom branschen kan vara att den är lättillgänglig för förstagsarbetare (Englund & Fierro, 2006).

Utbildningsnivån inom restaurangområdet hos medarbetarna var till största del gymnasial (53 %) varav 90 procent hade arbetat inom branschen i över fem år, vilket visar ett annat resultat än Englund och Fierro (2006) som menar att endast fem procent av de med gymnasial utbildning arbetar kvar inom branschen efter fem år. De flesta medarbetarna (81 %) hade någon form av utbildning inom restaurangområdet, däremot var det en stor del (19 %) av medarbetarna som inte hade utbildning inom sitt yrke, vilket Englund och Fierro (2006) menar är vanligt förekommande inom branschen.

5.2.2 Medarbetarnas motivation

Studiens respondenter (62 %) kände sig till största del mycket motiverade på sin nuvarande arbetsplats, vilket enligt Mullins (citerad i Chuang et al., 2009, s. 326), betyder att

arbetsplatsen tillfredsställer medarbetarnas behov och betyder till skillnad från Dermody et al. (2004) att medarbetarna inte har låg motivation. Kockarna (68 %) och servitriserna/servitörerna (58 %) kände sig till ungefär lika många procent mycket motiverande. Vilket enligt Simon och Enz (1995) innebär att arbetsplatsen har en fungerande arbetsmiljö och omgivning som ger utrymme för motivation. Nästan hälften (48 %) av medarbetarna ansåg att arbetskamrater var den mest motiverande faktorn följt av lön (15 %), vilka även var faktorer som extraanställd serveringspersonal ansåg var motiverande (Dermody et al., 2004). Att medarbetarna ansåg att förhållanden med arbetskamrater var goda kan enligt (Eriksson-Zetterquist et al., 2012) bero på att medarbetarna har en god sammanhållning och samarbetsförmåga. Detta visar även på att medarbetarna till viss mån har utrymme för empowerment, som är en viktig del för att känna motivation (Eriksson-Zetterquist, 2012, s. 45-46).

Simon och Enz (1995) visade även på att hotellmedarbetare till en stor del motiverades av lön, vilket även framkom i denna studie. Däremot menar Herzbergs tvåfaktorteori att lön är en yttre faktor och som inte kan bidra till en hög motivationsnivå, men som kan ge upphov till missnöje om medarbetarna inte är tillfredsställda med lönen (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 105).

Över hälften av medarbetarna (58 %) hade arbetat på sin nuvarande arbetsplats i under två år, vilket kan bero på att medarbetare väljer att byta arbetsplats om arbetsförhållanden inte är goda (Dermody et al. 2004). Däremot visade resultatet att över två tredjedelar (72 %) av de som arbetat på sin arbetsplats i över tre år kände sig mycket motiverade. Att medarbetarna väljer att stanna kvar på sin arbetsplats kan enligt Dermody et al. (2004) bero på både ekonomiska och emotionella faktorer som lön, arbetsmiljö, uppskattning och befordran. Att medarbetare som stannat kvar en längre tid på sin arbetsplats känner hög motivation kan dessutom bero på att arbetsmiljön är god och att arbetsuppgifterna är varierande (Dermody et al., 2004). Det fanns en signifikant skillnad i att de som arbetat över sju år inom restaurangbranschen (62 %) kände sig mycket motiverade (76 %) medan de som arbetat inom branschen i under sex år (38 %) kände sig lagom eller lite motiverade (56 %), $p < 0,05$, detta visar att medarbetare till skillnad från Dermody et al., (2004) verkar se restaurangbranschen som en långvarig karriär.

5.2.3 Arbetsplatsens arbetsmiljö

Medarbetarna var till största del (70-86 %) nöjda med arbetsförhållanden gällande arbetsmiljö, arbetskamrater, varierande och realistiska arbetsuppgifter samt utmanande mål. Detta är enligt Dermody et al. (2004) faktorer som leder till att medarbetare väljer att stanna kvar inom restaurangbranschen. Dessutom menar McGregors y-teori att medarbetare som får varierande arbetsuppgifter och ansvar arbetar för organisationens bästa (McGregor, 2011, s. 11). Över tre fjärdedelar (86 %) av medarbetarna instämde i att de kom överens med sina arbetskamrater och är enligt John Adairs 50/50 regel en faktor som kan påverka medarbetarens motivation upp till 50 % (Johnadair, 2012).

Medarbetarna (79 %) instämde även i att arbetsplatsen hade en god arbetsmiljö, vilket motsäger Arbetsmiljöverket (2013) som hävdar att branschen tenderar att inte ha en god arbetsmiljö. Servitriserna/servitörerna (77 %) instämde till nästan lika många procent som kockarna (82 %) att arbetsförhållanden gällande arbetsmiljö var goda, trots det så fanns det en signifikant skillnad i att kockarna (77 %) inte hade arbetat lika många år på sin nuvarande arbetsplats som servitriserna/servitörerna (55 %), $p < 0,05$. Detta kan bero på att det finns fler kockjobb tillgängliga än servitris/servitörsjobb. På Arbetsplatsförmedlingens (2014) hemsida fanns det för närvarande (2014-05-20) totalt sett i hela Sverige 952 kockjobb medan det endast fanns 421 servitris/servitörsjobb varav 62 kockjobb och 27 servitris/servitörsjobb befann sig i Göteborg. Detta kan leda till att kockar har en större valmöjlighet än servitriser/servitörer när det gäller val av arbetsplats. Alla kockar i studien hade även utbildning inom sitt yrke, vilket ytterligare kan öka valmöjligheten gällande arbetsplats.

5.2.4 Möjligheter till utbildning och karriärsutveckling

Medarbetarna (63-68 %) instämde överlag inte i att arbetsplatsen gav möjligheter till utbildning och karriärsutveckling, vilka Simons och Enz (1995) menar är några av de främsta faktorerna för att känna motivation. Herzbergs tvåfaktorteori menar även att det är något som kan leda till en inre tillfredsställelse (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 104). Dessutom menar Riksdagen (2010) att utbildning och kompetensutveckling är viktigt för att personalen skall ha kunskap nog att bemöta gästers förväntningar och behov. Resultatet visade även på en statistisk skillnad i att servitriserna/servitörerna (80 %) till en större del än kockarna (50 %) kände att de inte fick utbildningsmöjligheter, $p < 0,05$. Vilket kan ligga bakom studiens resultat som visade på att en stor del av servitriserna/servitörerna (31 %) inte hade utbildning inom yrket. Att kockarna inte var lika missnöjda med möjligheter till utbildning och karriärsutveckling, som servitriserna/servitörerna kan bero på att kockarna till en större del redan hade utbildning som gjorde att de inte kände lika stort behov av vidareutbildning.

5.2.5 Lön och personalförmåner

Resultatet visade att (70 %) av medarbetarna var missnöjda med sin lön, vilket kan bero på att branschen domineras av låga grundlöner och lite möjligheter till löneutveckling (Englund & Fierro, 2006). Medarbetarnas missnöje med lönen är även något som Dermody et al. (2004) menar kan leda till byte av arbetsplats. Det framgick även i resultatet att medarbetarna (67 %) inte var nöjda med arbetsplatsens personalförmåner vilket både servitriserna/servitörerna (71 %) och kockarna (60 %) var missnöjda med.

5.2.6 Arbetsplatsens chefs- och ledarskap

Medarbetarna var till största del (53-96 %) tillfredsställda med arbetsplatsens chefs- och ledarskap gällande ledarskap, feedback, medveten om framsteg och ansvar. Lite över hälften (53 %) av medarbetarna ansåg att chef och ledning arbetade för medarbetarnas bästa och att de gav konstruktiv feedback (56 %). Detta menar Herzbergs tvåfaktorteori är faktorer som kan leda till att medarbetarna känner motivation (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 104). Nästan tre fjärdedelar (72 %) av medarbetarna kände att chef och ledning var medvetna om

deras framsteg i arbetet, som enligt Herzberg (1993, s. 60) som är en direkt motiverande faktor och ger erkännande. Medarbetarna (82 %) instämde även i att de fick chans till att ta eget ansvar, vilket kan haft en positiv påverkan på medarbetarnas motivation (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s.45-46).

5.3 Slutsatser och implikationer

Hotell- och restaurangbranschen är en av de branscher med högst personalomsättning enligt Svenskt Näringsliv (2011) och en bakomliggande orsak kan vara att medarbetare har för låg motivation (Dermody, et al., 2004). Företagen behöver motiverad personal för att kunna bli framgångsrika och för att personalen skall kunna tillfredsställa gästers servicebehov (Gazzoli et al., 2012, s. 2). Denna studie visade däremot på att medarbetarna kände sig mycket motiverade (62 %) och över hälften (60 %) av medarbetarna hade arbetat inom restaurangbranschen i över sju år, vilket tyder på att medarbetarna ser branschen som långsiktig. Däremot lite över hälften (57 %) av medarbetarna arbetat under två år på sin nuvarande arbetsplats och det som främst ledde till att de stannade kvar var arbetskamrater. Detta ställer höga krav på arbetsgivaren vid rekrytering av ny personal då denna studiens medarbetare mest motiverades av arbetskamrater (Dermody, et al., 2004). Därför behöver hotellrestauranger fokusera mer på empowerment då sociala aspekter hade störst påverkan på motivationen.

Det fanns även en signifikant skillnad i att kockarna (23 %) inte hade arbetat lika många år på sin nuvarande arbetsplats som servitriserna/servitörerna (55 %), $p < 0,05$. Detta kan bero på att det finns fler jobb som kock än servitris/servitör som leder till att kockar har en större valmöjlighet när det gäller val av arbetsplats (Arbetsförmedlingen, 2014a). Alla kockarna hade dessutom någon form av utbildning inom restaurangområdet medan servitriserna/servitörerna till en tredjedel (31 %) inte hade någon utbildning.

Då de flesta medarbetarna (61-67 %) inte instämde i att arbetsplatsens förhållanden gällande lön, personalförhöllanden, utbildningsmöjligheter och karriärsutveckling var goda, behöver chef och ledning utveckla dessa till det bättre. Exempel på förhöllanden som arbetsplatsen skulle kunna erbjuda är friskvårdsbidrag, möjlighet till bonus (både ekonomiska och emotionella) samt evenemang eller andra aktiviteter (restaurang- hotellbesök). Utbildningsmöjligheter skulle kunna främjas genom att dels uppmana personalen till att själva besluta att utbilda sig, men även genom att tillhandahålla kortare kurser inom de områden som medarbetarna själva vill utvecklas i. Även inom de områden där arbetsplatsen behöver kompletterad kunskap.

Som blivande restaurangmanager är det viktigt att kunna motivera sin personal så att de vill och orkar stanna kvar både på sin arbetsplats och inom branschen (Dermody et al., 2004). Det är trots allt personalen som producerar den produkt som restaurangen säljer och som utövar den service som gästerna får. Denna studie är relevant då personalfrågor är en stor del av en restaurangmanagers arbete samt att förmågan att kunna motivera och entusiasmera sin personal finns med på jobbannonsers arbetsbeskrivning för en restaurangmanager (Arbetsförmedlingen, 2014a, Ålandstidningen, 2014, Vakanser, 2014). Denna studie kan

därför bidra till en större förståelse angående vad medarbetare på hotellrestauranger motiveras av och hur arbetstillfredsställelsen ser ut.

Framtida forskning kan vara att se på vad det är som ligger bakom varför medarbetarna väljer att stanna kvar i branschen och utreda vad det är som ligger bakom att medarbetarna byter arbetsplats. Det hade även varit till nytta att undersöka hur man skulle kunna förbättra personalförhållanden samt utbildnings- och karriärmöjligheter på restauranger, så att medarbetare kanske får större utrymme för motivation. Hur branschen ser ut överlag gällande olika yrkesrollers förutsättningar för att arbeta kvar inom branschen hade skulle även fortsatta studier kunnat se på för att se på.

6 Referenslista

Adair, J. (2009). *Leadership and motivation- the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London och Philadelphia: Kogan Page Limited.

Arbetsförmedlingen. (2014a). *Restaurangchef*. Hämtad 2014-05-20, från <http://www.arbetsformedlingen.se/4.38a41afd11d99fadb65800016.html?url=-123388378%2FStandard%2FPlatsannonser%2FVisaFritextAnnonser.aspx%3Fids%3D5976967%26q%3Ds%2528sn%2528restaurangchef%2529utl%25281%2529sida%25281%2529ar%252820%2529go%252814%2529%2529&sv.url=12.38a41afd11d99fadb65800021>

Arbetsförmedlingen. (2014b). *Yrkesroller inom hotell- och restaurang*. Hämtad 2014-05-20, från <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O.html?url=1119789672%2FYrken%2FYrkesOmrade.aspx%3FiYrkeOmradeId%3D7&sv.url=12.78280711d502730c1800072>

Arbetsmiljöverket. (2013). *Stress, tunga lyft och hot och våld – Arbetsmiljöverket synar arbetsmiljön i hotell och restaurangbranschen*. Malmö: Arbetsmiljöverket.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chuang, N-K., Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs` job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340. doi: 10.1108/095961100910948323

Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, S. L. (2004). Identifying job motivation factors of restaurant servers: Insight for the development of effective recruitment and retention strategies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(3), 1-14. doi:10.1300/J149v05n03_01

Diskrimineringsombudsmannen. (2010). *Arbetsförhållanden*. Hämtad 2014-06-03, från <http://www.do.se/sv/Forebygga-diskriminering/Arbetslivet/Arbetsforhallanden/>

Ejlertsson, G. (2012). *Statistik för hälsovetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Englund, P., & Fierro, R. (2006). *Alla kan inte vara Riche – En studie om personalomsättningen i hotell- och restaurangbranschen* (Magisteruppsats). Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.

Tillgänglig:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:196522/FULLTEXT01.pdf>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Europeiska arbetsmiljöbyrån. (2012). *Hotell-, restaurang- och cateringsektorn*. Hämtad 2014-05-12, från

<https://osha.europa.eu/sv/sector/horeca>

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1-25. doi:10.1080/15256480.2012.640180

Herzberg, D., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, D., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. Piscataway: Transaction Publishers.

Hotell- och restaurangfacket, HRF. (2011). *Anställningsformer*. Hämtad 2014-04-22, från <http://www.hrf.net/anstallningsformer>

Hotellrevyn. (2014). *Restaurangjobb borde ge mer än en bra start*. Hämtad 2014-05-05, från http://www.hotellrevyn.se/restaurangjobb-borde-ge-mer-an-en-bra-start#.U2do24F_sVE

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR) (1991). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-02-06, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Johnadair. (2012). *John Adair*. Hämtad 2014-05-02, från <http://www.johnadair.co.uk>

Lundqvist, H. (2006). *Lågstatusjobb på högstatuskrogar: serveringarbetets degradering och feminisering 1950-2000*. I Pipping-Ekström, M. (Red.), *Genus på krogen*. Örebro: Örebro universitet.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. (2000). The Human Side of Enterprise. *Reflections: The SoL Journal*, 2(1), 6-15. doi:10.1162/152417300569962

Mullins, L.J. (1992). *Hospitality Management – A Human Resources Approach*. London: Pitman.

Nationalencyklopedin. (2014a). *empowerment*. Hämtad 2014-03-03, från <http://www.ne.se/lang/empowerment>

Nationalencyklopedin. (2014d). *Hen*. Hämtad 2014-05-05, från <http://www.ne.se/hen/1826342>

Riksdagen. (2010). *Utbildning och kompetensutveckling inom hotell- och restaurangbranschen*. Hämtad 2014-05-19, från http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Motioner/Utbildning-och-kompetensutveck_GY02Ub367/?text=true

Simons, T., & Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27. doi: 10.1016/S0010-8804(99)80053-6

Statistiska centralbyrån. (2014). *Kortperiodisk sysselsättningsstatistik - 4:e kvartalet 2013*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Svenskt Näringsliv. (2011). *Anställda – Antal, åldersstruktur mm*. Hämtad 2014-01-23, från http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetsid/f2011/foia-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_135706.html

Tripadvisor. (2014a). *Om Tripadvisor*. Hämtad 2014-02-17, från http://www.tripadvisor.se/pages/about_us.html

Tripadvisor. (2014b). *5-stjärniga hotell i Göteborg*. Hämtad 2014-02-17, från http://www.tripadvisor.se/Hotels-g189894-Gothenburg_Vastra_Gotaland_County_West_Coast-Hotels.html

Tripadvisor. (2014c). *4-stjärniga hotell i Göteborg*. Hämtad 2014-02-17, från http://www.tripadvisor.se/Hotels-g189894-Gothenburg_Vastra_Gotaland_County_West_Coast-Hotels.html

Vakanser. (2014). *Restaurangchef*. Hämtad 2014-05-20, från <http://vakanser.se/jobb/restaurangchef+407/>

Visita. (2014). *En gemensam hotellklassificering i Europa*. Hämtad 2014-02-17, från <http://www.visita.se/hotelsinsweden>

Ålandstidningen. (2014). *Restaurangchef*. Hämtad 2014-05-20, från <http://www.jobb.ax/havsvidden-konferens-resort/restaurangchef>

Bilaga 1 Urvalslista hotell

| ★★★★★ | |
|---|----------------------|
| Femstjärniga hotell som är medlemmar på Tripadvisor's hemsida | |
| | Urval (12 hotell) |
| 1. Upper House | X |
| 2. Clarion Hotel Post | X |
| 3. Elite Plaza Hotel, Göteborg | X |
| ★★★★★ | |
| Fyrstjärniga hotell som är medlemmar på Tripadvisor's hemsida | |
| 4. Avalon Hotel | X |
| 5. Radisson Blu Riverside Hotel, Gothenburg | |
| 6. Radison Blu Scandinavia Hotel, Gothenburg | X |
| 7. Novotel, Göteborg | |
| 8. Hotel Riverton | |
| 9. Clarion Collection Hotel Odin | |
| 10. First Hotel G | |
| 11. Best Western Plus Hotel Mektagonen | |
| 12. Hotel Flora | |
| 13. Mornington Hotel Stravaganza, Göteborg | |
| 14. Elite Park Avenue Hotel | |
| 15. Gothia Towers | X |
| 16. Rica Hotel No. 25 | X |
| 17. Hotell Liseberg Heden | |
| 18. Quality Hotel 11 | X |
| 19. Scandic Hotel Opalen | X |
| 20. Grand Hotel Opera | X |
| 21. Scandic Rubinen | X |
| 22. Scandic Europa, Gothenburg | X |
| 23. Pensionat Styrso Skäret | |
| 24. Best Western Hotel Eggers | |

Bilaga 2 Enkät till medarbetare

1. Jag är:

Man Kvinna Hen

2. Ålder _____

3. Anställningsform

Var vänlig och kryssa endast i ett alternativ

Heltid Deltid: _____%

4. Hur länge har du arbetat i restaurangbranschen?

Var vänlig och kryssa endast i ett alternativ

Mindre än 1 år 1-2 år 3-4 år 5-6 år 7 år eller mer

5. Hur länge har du arbetat på nuvarande arbetsplats?

Var vänlig och kryssa endast i ett alternativ

Mindre än 1 år 1-2 år 3-4 år 5-6 år 7 år eller mer

6. Vad har du för högsta utbildning inom restaurangområdet?

Var vänlig och kryssa endast i ett alternativ

Ingen Gymnasial Kvalificerad Yrkesutbildning(KY)
 Högskola/Universitet Annan eftergymnasial utbildning _____

7. Vilken yrkesroll har du på ditt nuvarande arbete?

Var vänlig och kryssa endast i ett alternativ

Servitris/servitör Sommelier Kock
 Frukostvärd Disk/Städ Annan _____

8. Hur motiverad känner du dig på din nuvarande arbetsplats?

Ringa in det alternativ som du anser stämmer överens.

Väldigt mycket Mycket Lagom Lite Väldigt lite

9. Kryssa i den faktor som du anser är den viktigaste för att du skall känna dig motiverad på din arbetsplats.

Kryssa endast i ETT alternativ.

Lön Arbetskamrater
 Arbetsmiljö Karriärsutveckling/utbildningsmöjligheter
 Ansvar Personalfest/personalförmåner
 Ledning/chef Varierande arbete Annan _____

Ringa in det alternativ som du anser stämmer bäst överens med påståendet.

10. Mina arbetskamrater och jag kommer överens.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

11. Min arbetsplats har en fungerande arbetsmiljö.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

12. Min arbetsplats tillgodoser ett varierande arbete.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte all

13. Du anser att dina arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

14. Jag känner att jag får möjlighet till utbildning

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

15. Jag känner att min arbetsplats ger mig utrymme för karriärsutveckling.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

16. Jag är nöjd med min lön

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

17. Arbetsplatsen anordnar enligt min smak tillräckligt med personalfester och personalförmåner

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

18. Jag anser att ledningen och cheferna på min arbetsplats arbetar för vad som jag tror är det bästa för medarbetarna.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

19. Du anser att din närmsta chef ger dig konstruktiv feedback som styrker ditt arbete.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

20. Du anser att din närmsta chef är väl medveten om dina framsteg.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

21. Du känner att du får chans att ta eget ansvar inom arbetsplatsen.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

22. Du tar eget ansvar om du får chans till att göra det.

Instämmer helt Instämmer Instämmer delvis Instämmer inte alls

Bilaga 3 Litteratur/motivationsteorier och frågeställningar kopplat till enkätfrågorna

| Litteratur/motivationsteori | Fråga | Bakgrundsfrågor |
|------------------------------------|-------|---|
| Ingen teori | 1 | Kön |
| | 2 | Ålder |
| | 3 | Anställningsform |
| Svenskt Näringsliv (2011) | 4 | Hur länge har du arbetat i restaurangbranschen? |
| | 5 | Hur länge har du arbetat på nuvarande arbetsplats? |
| Englund och Fierro (2006, s. 5) | 6 | Vad har du för högsta utbildning inom restaurangområdet? |
| Dermody et al. (2004, s. 6) | 7 | Vilken yrkesroll har du på ditt nuvarande arbete? |
| Frågeställning 1 | | |
| Herzberg, McGregor och Empowerment | 8 | Hur motiverad känner du dig på din nuvarande arbetsplats? |
| | 9 | Kryssa i den faktor som du anser är den viktigaste för att du skall känna dig motiverad på din arbetsplats. |
| Frågeställning 2 | | |
| Herzberg och Empowerment | 10 | Mina arbetskamrater och jag kommer överens. |
| Herzberg | 11 | Min arbetsplats har en fungerande arbetsmiljö/arbetsklimat. |
| McGregor | 12 | Min arbetsplats tillgodoser ett varierande arbete. |
| Empowerment | 13 | Du anser att dina arbetsuppgifter bygger på realistiska och utmanande mål. |
| Frågeställning 3 | | |
| Herzberg | 14 | Jag känner att jag får möjlighet till utbildning |
| | 15 | Jag känner att min arbetsplats ger mig utrymme för karriärsutveckling. |
| Frågeställning 4 | | |
| Dermody et al. (2004) | 16 | Jag är nöjd med min lön. |
| Herzberg | 17 | Arbetsplatsen anordnar enligt min smak tillräckligt med personalfester och personalförmåner. |
| Frågeställning 5 | | |
| Herzberg | 18 | Jag anser att ledningen och cheferna på min arbetsplats arbetar för vad som jag tror är det bästa för medarbetarna. |
| | 19 | Du anser att din närmsta chef ger dig konstruktiv feedback som styrker ditt arbete. |
| | 20 | Du anser att din närmsta chef är väl medveten om dina framsteg. |
| McGregor och Empowerment | 21 | Du känner att du får chans att ta eget ansvar inom arbetsplatsen. |
| | 22 | Du tar eget ansvar om du får chans till att göra det. |

Bilaga 4 Missivbrev till medarbetare

Hej,

Vi är två studerande på Restaurangmanagerprogrammet, Institutionen för kost- och idrottsvetenskap vid Göteborgs universitet. Vi ska skriva examensarbete nu under våren 2014 och vill med hjälp av följande enkät undersöka hur medarbetare på hotellrestauranger ser på motivation i samband med sitt arbete.

Dina svar kommer att behandlas **anonymt** och kommer inte att kunna spåras till dig eller det hotellet som du arbetar på. Det är endast vi författare som kommer att behandla de uppgifter du lämnar.

Det är helt frivilligt att delta i enkätundersökningen och Du kan när som helst under processen avbryta din medverkan. Hoppas att Du kan ta dig tid att fylla i den. Vi vill dock uppmärksamma Dig på att Ditt deltagande är av stor vikt för vår studies resultat.

Vi önskar att du vill delta i vår enkätundersökning och att de svar du lämnar är uppriktiga!

Stort tack för Din medverkan!

Tveka inte att kontakta oss om Du har några frågor kring vår undersökning:

Madelene: [REDACTED]
Kajsa: [REDACTED]
Mail: [REDACTED]

Handledare:
Hillevi Prell, Institutionen för kost- och idrottsvetenskap
Tel: [REDACTED]
Mail: [REDACTED]

Med vänliga hälsningar,

Madelene Lundgren & Kajsa Lissdotter