GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Utmaningar inom restaurangbranschen

En kvalitativ studie om motivation inom restaurangbranschen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation FEK325
VT22
Kandidatuppsats
Felicia Kinnå 000804
Jasmin Willig 000523
Handledare: Ramsin Yakob

Sammanfattning

Restaurangbranschen har en stor betydelse för samhället i Sverige, men lider samtidigt av problem gällande personalbrist och hög personalomsättning. Hög personalomsättning och branschens attraktivitet är något som kan kopplas till motivation. En hög motivation är något som skapar en arbetsplats där personalen trivs, personalomsättningen är låg och attraktiviteten för arbetsplatsen blir även hög i och med att personalen som arbetar är tillfredsställda.

Syftet med arbetet är att tillföra kunskap och insikter till den redan existerande litteraturen kring anställdas motivation inom restaurangbranschen. Mer specifikt undersöker studien vad som ligger till grund för de anställdas motivation och vilka utmaningar den svenska restaurangbranschen står inför utifrån ett motivationsperspektiv.

Frågeställningar:

- *Vad motiverar de anställda inom restaurangbranschen idag?*
- *Vilka utmaningar finns det i restaurangbranschen utifrån ett motivationsperspektiv?*

Studien har genomförts genom en kvalitativ fallstudie som haft en deduktiv ansats, där restaurangbranschen, specifikt lunch-och kvällsrestauranger samt nöjesrestauranger varit fallet som undersökts. Tio respondenter från olika restauranger i Sverige deltog i studien där sju semistrukturerade intervjuer och tre skriftliga intervjuer utfördes.

Slutsatsen är att personalen i restaurangbranschen primärt drivs av inre motivation i form av god prestation, personligt ansvar, utmaningar samt kollegor men att det finns även finns förbättringspotential kring motivation som bör arbetas mer med. De utmaningar som finns inom branschen och som behöver arbetas med i större utsträckning är arbetsförhållanden, återkoppling, utvecklingsmöjligheter, att förmedla personalens betydelse på arbetsplatsen samt att se över lönerna.

Nyckelord: Restaurangbranschen, motivation, personalomsättning, restaurang, arbetsmiljö

Förord:

Vi vill börja med att tacka vår handledare Ramsin Yakob för den stöttning och vägledning som han givit oss under arbetets gång. Vi vill även tacka alla de respondenter som ställt upp på en intervju i studien och bidragit med värdefull information för att studien skulle vara möjlig att utföra.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till de opponenter som givit oss insiktsfull feedback och bidragit med intressanta diskussioner kring vår uppsats under kursens gång.

Simma lugnt!

Felicia Kinnå och Jasmin Willig
Juni, 2022

Innehållsförteckning

Inledning **4**
1.1 Bakgrund 4
1.2 Problematisering 5
1.3 Syfte och frågeställningar 6
1.4 Avgränsningar 7
1.5 Disposition 7
Teori **7**
2.1 Motivation i arbetslivet 7
2.2 Inre och yttre motivation 8
2.2.1 Herzbergs tvåfaktorsteori 8
2.3 Utformning av arbete genom motivation 9
2.3.1 De fem centrala egenskaperna 10
2.3.2 Kritiska psykologiska tillstånd 11
2.3.3 Personliga och arbetsrelaterade konsekvenser 12
2.4 Hur motivation kan användas 12
Metod **13**
3.1 Forskningsstrategi 13
3.2 Forskningssynsätt 13
3.3 Forskningsdesign 13
3.3.1 Val av fall 14
3.4 Data 14
3.4.1 Litteratursökning 14
3.4.2 Intervjuer 14
3.4.3 Urval av respondenter 16
3.4.4 Genomförande av intervjuer 16
3.5 Analys och tolkning av data 17
3.5.1 Studiens kvalitet 17
3.6 Etik 18
3.7 Metodkritik 19
Empiri **20**
4.1 Yttre motivation 20
4.1.1 Inverkan på personalomsättning 22
4.2 Inre Motivation 23
4.2.1 Utformning av arbete 25
Analys **27**
5.1 Yttre Motivation 27
5.1.1 Inverkan på personalomsättning 28
5.2 Inre Motivation 29
5.2.1 Utformning av arbete 30
Slutsats **32**
6.1 Förslag för vidare forskning 34
Referenser **35**
Bilaga 1: Informationsblad **38**
Bilaga 2: Intervjuguide **39**

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Restaurangbranschen har en stor betydelse för samhället och sysselsättningsgraden i Sverige. Besöksnäringen, vilket innefattar bland annat restaurangbranschen, har sedan 2000-talet haft en sysselsättningstillväxt som varit över tre gånger högre än den övriga arbetsmarknaden (Visita, 2019a). Att restaurangbranschen i stor omfattning bidrar till sysselsättningen är positivt för samhället som helhet. Den högre sysselsättningsgraden beror på att efterfrågan av bland annat restauranger ökar runt om i landet, fler restauranger leder därför inte bara till ökad sysselsättning utan också till attraktivare städer för besökare (Visita, 2019b).

Trots att restaurangbranschen har en stor betydelse för Sveriges samhälle och utveckling är det en av de branscher som är hårdast drabbad av en hög personalomsättning och i ständig brist på personal. År 2018 och åren innan det, var personalbristen och personalomsättningen hög och en förbättring inom de närmsta åren var svårt att tänka sig (Dunér, 2018). Att restaurangbranschen länge varit drabbad av en hög personalomsättning och att personal sällan stannar inom branschen är alltså inget nytt. När man pratar om personalomsättning och personalhantering kan man även se på motivation och hur det är en påverkande faktor. Motivation är något som kan påverkas av olika faktorer och är en viktig del av att skapa en arbetsplats där medarbetarna trivs, känner sig meningsfulla och drivna till att utföra sitt arbete (Forsmark, 2019).

I Arbetsförmedlingens (2019) årliga rapport visar de på att det inom restaurangbranschens kategori “hotell, restaurang och storhushåll” kommer finnas goda jobbmöjligheter då det kommer råda brist på personal inom branschen. Det råder störst brist bland kockar och kallskänkor där framtidsprognosen för yrket fortsatt ser ut att få det tufft att få in personal. Det råder även brist på hovmästare och servitörer, fastän bristen inte är lika stor som bland kockar och kallskänkor kunde man fortfarande inom en femårsperiod prognostisera att arbetsmarknaden skulle vara obalanserad. En anledning till att det är störst brist på kockar och kallskänkor är enligt arbetsförmedlingen (2019) att det är alldeles för få som väljer att studera restaurang- och livsmedelsprogram på gymnasiet för att kunna minska bristen av denna typ av personal. Att alldeles för få är intresserade av att utbilda sig och jobba inom restaurangbranschen samtidigt som den svenska befolkningstillväxten och efterfrågan av restauranger fortsätter att öka gör det svårt för branschen att kunna driva restauranger på ett hållbart sätt med tillräcklig mängd personal.

Restaurangbranschen fick det inte lättare efter att Covid-19 spred sig över världen. I Mars 2020 började covid-19 sprida sig allt snabbare i Sverige och det kom råd till allmänheten att undvika trängsel och lokaler med mycket folk i (Folkhälsomyndigheten, u.å). Den 24 mars 2020 kom de första restriktionerna som riktade sig rakt mot restaurangbranschen, endast sittande servering var tillåtet och varje verksamhet skulle ta fram rutiner för att smittspridningen skulle vara så låg som möjligt inne på restaurangen. Efter detta fortsatte nya restriktioner att komma till i takt med Covid-19s framfart och dess smittspridningen i landet. Restriktionerna ledde till att restaurangerna dels fick mindre besökare på grund av att folk var

rädda för att bli smittade och höll sig hemma, men även på grund av att restauranger inte kunde ta in lika många gäster längre eller erbjuda samma öppettider som innan pandemin. Lunch och kvällsrestauranger minskade sin försäljning år 2020 med 19% i jämförelse med föregående år och nöjesrestauranger minskade med hela 35,9% i försäljning (SCB, 2021).

1.2 Problematisering

Motivation är en viktig del av människors liv för att de ska drivas framåt, vara engagerade och trivas med det dem gör (Börnfelt, 2018). Människor spenderar en stor del av sitt liv på arbetet, därav blir också motivation på arbetsplatsen central. Något som är tätt sammankopplat med motivation är personalomsättning, då en hög motivation leder till en låg personalomsättning samt en låg motivation leder till en hög personalomsättning på en arbetsplats (Roder, 2019). Att motivera sina arbetare är därav viktigt för att skapa en attraktiv arbetsplats med låg personalomsättning. En hög motivation leder även till andra fördelar såsom att produktiviteten och kreativiteten blir högre, vilket leder till nöjda medarbetare som i sin tur skapar ett bättre rykte för yrket och därmed stärker rekryteringen till branschen (Perkbox, u.å). På en arbetsplats där motivationen är låg leder det till en låg jobbtillfredsställelse och mycket sjukskrivningar. Detta tenderar till att arbetsplatser där personalen känner en låg motivation genererar ett sämre resultat på arbetet och att de söker sig till andra arbeten som gör de mer motiverade och tillfredsställda (Johnson, 2022).

Att det är svårt att behålla personal inom restaurangbranschen är inget nytt fenomen, något som tydligt kan ses på den höga personalomsättningen (BFUF, 2014). Det är en bransch där få stannar kvar i verksamheten under en längre tid och få har heltidsanställningar. Nya medarbetare anställs, de jobbar en kort period och sedan slutar de. Detta påverkar verksamheternas möjlighet att få in personal med erfarenhet och deras möjlighet att behålla personal nog länge för att tillhandahålla denna erfarenhet. Därför är det viktigt för arbetsgivarna att förstå hur deras anställda motiveras men också att jobba aktivt med att motivera dem. Verksamheter inom restaurangbranschen behöver arbeta mer innovativt med att rekrytera ny personal och utveckla en förståelse för vad det är som resulterar i att anställda stannar inom en organisation eller inte (Wildes, 2007).

Den generella uppfattningen om restaurangbranschen är att den präglas av dåliga villkor och ojusta arbetsförhållanden, vilket anställda inom branschen också vittnar om (Söderberg, 2021). Arbetsvillkor och förhållanden som inte möter de anställdas förväntningar leder till ett missnöje, något som gör de anställda mindre motiverade inför sina arbetsuppgifter, mindre engagerade och mindre benägna att göra det där lilla extra (Weiq, u.å). Man kan säga att restaurangbranschens natur präglas av faktorer som leder till låg motivation, såsom obekväma arbetstider, stress eller tunga arbetsuppgifter (Arbetsmiljöverket, 2013). Redan från start är förutsättningarna för en hög grad av motivation på arbetsplatsen sämre än för andra branscher. Med detta i åtanke är det inte är oväntat om anledningen till den höga personalomsättningen är brist på motivation hos de anställda.

Att som arbetsgivare vara medveten om att det finns svårigheter med att behålla personal, men vara oförstående till varför, är problematiskt om målsättningen är att förbättra situationen. Det är högst relevant att förstå problemet och vad det beror på, för att kunna vidta några förbättringsåtgärder. Restaurangbranschen utgör också en viktig del av det svenska näringslivet, där branschen sysselsätter många och möjliggör grupper med lägre anställningsbarhet att ta ett första kliv in på arbetsmarknaden (SCB, 2020).

Covid-19 och de medföljande restriktionerna slog hårt mot restaurangbranschen och har aktualiserat frågan om personalomsättning och personalbrist ännu mer. Nu är det inte bara den höga personalomsättningen som är problematiskt, utan att rekrytera personal överhuvudtaget (Ström, 2022). Trots att arbetslösheten är hög står restaurangbranschen utan personal. Med hjälp av en djupare kunskap om de anställdas motivation och aktivt arbete med att motivera sina anställda skulle personalomsättningen kunna sänkas och branschen skulle kunna bli mer attraktiv och därigenom minska personalbristen.

Det har tidigare genomförts studier som undersökt restauranganställdas motivation och avsikt att stanna inom branschen, dessa med utgångspunkt i den amerikanska arbetsmarknaden. På den svenska arbetsmarknaden finns det dock inga tidigare forskningsstudier, de få studier som finns är studentuppsatser. Studentuppsatser gjorda av Hallgren & Hjort (2010) och Nord (2022) har kommit fram till att en bredare förståelse för ämnet behöver uppnås. Den ena studien har använt sig av en kvantitativ metod där de föreslagit att en kvalitativ studie på området bör genomföras för att få en djupare förståelse för området. Den andra studien har genomfört en kvalitativ studie med få respondenter där författaren gjort en anmärkning om att uttömmande information inte uppnåtts genom studien. Därav anses det finnas utrymme för vidare forskning och att skapa en djupare förståelse för ämnet. Detta kan uppnås med en kvalitativ studie som undersöker restauranganställdas motivation, där fler respondenter inkluderas för att uppnå en bredare insamling av empirisk data.

Därav vill denna studie se på hur motivation inom restaurangbranschen ser ut idag. Genom att se på hur motivation ser ut idag kan branschen analyseras för att kunna ge förslag på vad som skulle kunna förändras och utvecklas för att öka motivationen hos de anställda. Vilket i sin tur skulle leda till en lägre personalomsättning och attraktivare arbetsplats (Perkbox, u.å).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med arbetet är att tillföra kunskap och insikter till den redan existerande litteraturen kring anställdas motivation inom restaurangbranschen. Mer specifikt undersöker studien vad som ligger till grund för de anställdas motivation och vilka utmaningar den svenska restaurangbranschen står inför utifrån ett motivationsperspektiv.

Frågeställningar:

- *Vad motiverar de anställda inom restaurangbranschen idag?*
- *Vilka utmaningar finns det i restaurangbranschen utifrån ett motivationsperspektiv?*

1.4 Avgränsningar

I studien kommer vissa avgränsningar att göras för att hålla innehållet så konkret och träffsäkert som möjligt för de frågeställningar som fastslagits. Studien kommer att avgränsas till Sverige och en viss del av restaurangbranschen, detta då branschen som helhet är mycket bred och innefattar flera olika restaurangtyper. De restauranger som kommer undersökas närmare i studien är två olika typer, vilket är lunch- och kvällsrestauranger samt nöjesrestauranger, det vill säga pubar och barer. Många av dessa restauranger är svåra att skilja från varandra, eftersom många kvälls- och nöjesrestauranger även har lunchservering under dagen. Därför har båda typerna inkluderats i studien, för att försäkra att den typ av restaurang som har båda sorters verksamhet inte faller mellan stolarna.

Studien kommer även avgränsas till att inte behandla och diskutera dricks inom restaurangbranschen, detta beror dels på att frågan om dricks är mycket splittrad hos de anställda inom branschen och kan vara ett känsligt ämne och dels på att det inte finns någon väletablerad dricks-kultur i Sverige såsom i andra länder.

1.5 Disposition

Arbete består av rubriker och underrubriker för att göra arbetet tydligt och lätt att följa för läsaren. Arbetet består av sex olika kapitel där kapitel 2, Teori, kommer behandla den teori som arbetet underbyggs av. I kapitel 3, Metod, beskrivs den metod som används i studien för att kunna hitta relevanta intervjupersoner samt hur intervjuer kommer gå till. Kapitel 4, Empiri, innehåller det resultat som kunnat tagits fram utifrån de intervjuer som genomförts. I kapitel 5, Analys, analyseras empirin utifrån den teori som applicerats på studien. I kapitel 6, Slutsats, beskrivs det vad studien har kommit fram till samt hur frågeställningarna kunnat besvarats och syftet uppfyllts. Det lämnas även förslag för vidare forskning, vilket ämnar till att ge en inblick i hur studien kan utvecklas för framtida forskning och hur man skulle kunna bygga vidare på undersökningen för att få ett mer djupgående resultat.

2. Teori

2.1 Motivation i arbetslivet

Motivation kan se olika ut för olika människor beroende på vad man värdesätter som viktigt för sig själv i sitt liv, men oftast finns det mönster för hur människor motiveras. Motivation handlar om hur olika faktorer påverkar en människa och som leder till att olika beteenden formas och väcks mot olika mål (Whiteley, 2002). Motivation kan därav uppfattas på olika sätt och flertalet saker kan vara bidragande till en människas motivation och drivkraft.

Ser man tillbaka i tiden har motivationsbegreppet varit ett begrepp som utvecklats med tiden och man har fått mer förståelse för olika faktorer som bidrar till motivation i arbetslivet. Beroende på vilken typ av arbetsplats man arbetar på kan motivation behandlas på olika sätt. En chef kan exempelvis anse att pengar är den främsta drivkraften i arbetet och utifrån det utforma en arbetsplats med lönesystem bestående av exempel ackord (Grey, 2009). Drivkraften för personalen på arbetsplatsen är då lön och detta kommer vara den största

källan för motivation. Vidare beskriver Grey att när lön är den största källan för motivation kommer arbetarnas engagemang och kvalitet på arbetsplatsen att begränsas och deras resultat bli bristfälligt till följd av bristen på motivation. Lön sågs som den största motivationskällan och den enda drivkraften som användes inom Scientific Management (SM) som utvecklades av Frederick W. Taylor. Inom SM tillämpade man inte vikten av motivation på arbetsplatsen och det fanns ingen meningsfullhet på jobbet, vilket ledde till låg kvalitet och svagt engagemang för det som producerades, samt att både personalomsättningen och sjukfrånvaron var hög (Grey, 2009).

Från SM där arbetarna behandlas likt robotar växte istället en positiv syn på den mänskliga faktorn och dess betydelse för organisationen fram (Grey, 2009). Genom hawthornestudierna växte en helt ny syn på organisationer och dess sätt att organisera fram, vilket kom att leda till organisationsperspektivet human relations (Wickström & Bendix, 2000). I inledandet av organisationsperspektivet Human Relations era och hawthornestudien, började tankar växa fram om att människor arbetar mer effektivt och känner tillhörighet till sin arbetsplats om de kan motiveras på ett annat sätt än genom pengar (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Hawthornestudien blev starten på ett utökat forskningsområde där motivation och hur det kan appliceras på arbete kom att hamna i fokus. Utifrån detta började det forskas mer på motivation, hur det påverkar oss och vilka olika motivationsfaktorer som finns.

2.2 Inre och yttre motivation

Motivation kan delas upp i två olika typer, inre och yttre motivation. Inre motivation är den främsta drivkraften för jobbtillfredsställelse och beskrivs oftast som att man gör något för sin egen skull, att man utför en uppgift eller handling för att man själv får ut någon typ av njutning eller tillfredsställelse av det (Alrawahi et al., 2020). I kontrast brukas det sägas att yttre motivation karaktäriseras av att göra något för att man får ut en belöning eller vinner något på det (Reiss, 2012). Att kategorisera motivation i dessa två delar gör det betydligt enklare att analysera och beskriva mänskligt beteende och människors drivkrafter, både privat och i arbetslivet. Yttre motivationsfaktorer kan vara exempelvis lön, bonusar eller förmåner medan inre motivationsfaktorer relaterar mer till självuppfyllande som exempelvis lärande, frihet eller ansvar över sitt arbete. Dock finns det vissa begränsningar med denna typ av kategorisering. Eftersom motivation är individuellt för olika personer, kan vissa faktorer verka både genom yttre och inre motivation, beroende på individen (van Herpen et al., 2004). En motivationsfaktor såsom befordran kan vara inre om individen strävar efter befordran för att den själv ser det som tillfredsställande, men det kan också handla om yttre motivation om individen strävar efter det till följd av att den vill åt status eller en löneförhöjning.

2.2.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Inre och yttre motivation används och förfinas i Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori, som är en central del i forskningen kring motivationsteori. Tvåfaktorteorin grundar sig i en studie som genomfördes bland ingenjörer och förklarar med hjälp av begreppen hygienfaktorer och motivatorer vad som höjer kontra sänker de anställdas motivation. Hygienfaktorer är de

faktorer som är grundläggande för att en anställd ska utföra sitt arbete, men som inte tillför någon ytterligare motivation utöver det. Hygienfaktorer inkluderar lön, arbetsmiljö, kollegor och ledning bland annat och kan leda till ökat missnöje om de inte tillfredsställs och därav också sänkt motivation hos de anställda. Motivatorer å andra sidan är motivationshöjande och leder till en högre grad av tillfredsställelse hos den anställde samt högre produktivitet (Herzberg, 1987). Motivatorer kan vara ansvar, framgång, validering, medbestämmande eller jobbet i sig självt. Hygienfaktorerna brukar ses som yttre motivation medan motivatorer ses som inre motivation (Jefferson, 2018).

Hygienfaktorer, samt yttre motivation, kan sägas härstamma från människans natur och instinkter genom att en individ strävar efter att uppfylla vissa grundläggande behov. Att ha tak över huvudet och känna trygghet är ett behov som kan tillgodoses genom ett inlärt beteende att jobba och tjäna pengar för att ha råd med boende och mat för sig och sin familj, på så sätt blir lönen från arbete i sig ett driv (Herzberg, 1987). Motivatorer, det vill säga inre motivation, däremot kan sägas komma från människans unika egenskap att uppleva psykologisk utveckling och prestation. Genom att prestera bättre och utvecklas upplever individen en inre tillfredsställelse, förutsatt att arbetsuppgifterna är meningsfulla och fungerar som drivkraft (Herzberg, 1987).

Ett grundläggande antagande för teorin är dock att de två olika typerna av faktorer är oberoende, det räcker alltså inte med att öka eller minska en av dem för att uppnå tillfredsställelse bland medarbetarna. Hygienfaktorer kan inte ensamt öka jobbtillfredsställelse hos de anställda, de kan endast reglera den grad av missnöje som finns (Alrawahi et al., 2020). Därför bör organisationer sträva efter att få hygienfaktorerna och motivatorerna i harmoni med varandra, för att uppnå jobbtillfredsställelse och motivation hos de anställda. Hygienfaktorerna, bör tillfredsställas först för att sedan lägga fokus på att öka motivatorerna eftersom dessa har längre effekt på de anställdas jobbtillfredsställelse (Herzberg, 1987). Sammanfattningsvis innebär tvåfaktorsteorin att en skälig lön, bra arbetsvillkor, goda kollegor och respekterade överordnade, vilket är hygienfaktorer, inte kommer att leda till tillfredsställda och motiverade anställda, utan endast att de anställda inte är missnöjda. Dessa faktorer måste vara tillfredsställda till en viss grad för att motivatorerna ska ha någon effekt, men är inte själva nog för att den anställda ska vara tillfredsställd med sitt arbete (Rogers, 1975).

2.3 Utformning av arbete genom motivation

På en arbetsplats där en hygienfaktorer är nog tillfredsställda kan arbetet utformas utefter motivatorerna för att öka de anställdas motivation. Med grund i tvåfaktorsteorin och dess syn på inre och yttre motivation utvecklades job characteristics model (JCM), där komponenterna i modellen anses vara direkt kopplade till motivatorer. JCM utformades för att konceptualisera hur arbetsgivare kan utforma arbetsuppgifter utifrån de motivatorer som beskrivs i tvåfaktorsteorin och genom detta åstadkomma tillfredsställelse och meningsfullhet hos de anställda (Siruri & Cheche, 2021).

Modellen skildrar hur arbetsuppgifter och arbetsplatser bör organiseras för att skapa meningsfullt arbete, ansvarskänsla och transparens i hur de anställdas arbete bidrar till organisationens resultat (Hackman & Oldham 1980). Modellen grundar sig i motivationsteori utifrån en arbetsgivares perspektiv, hur man bör gå tillväga för att upprätthålla motivation hos arbetarna och därav också minska personalomsättning och missnöje. Faktorer såsom medbestämmande, inflytande, självständighet och variation är centrala i denna teori då dessa är grundpelare för att arbetet ska kännas meningsfullt och att de anställda ska känna sig engagerade och tillfredsställda med sitt arbete. Hackman & Oldham (1980) menar att tillfredsställda medarbetare är mindre benägna att byta anställning eller arbetsplats, vilket i sin tur leder till att arbetsgivaren minskar sin personalomsättning.

JCM är uppbyggd enligt bild 1 med fem centrala egenskaper: varierande arbetsuppgifter, identifiering med uppgiften, arbetsuppgiftens betydelse, autonomi och återkoppling (Torraco, 2005). Om arbetet uppfyller dessa fem egenskaper påverkas i sin tur även de tre kritiska psykologiska tillstånden: upplevd meningsfullhet, upplevt ansvar för arbetets resultat och kunskap om arbetsuppgiftens påverkan. När dessa tillstånd blir påverkade leder detta till positiva konsekvenser för den anställde såväl som organisationen. Dessa konsekvenser innefattar högre inre motivation, bättre prestation, högre tillfredsställelse med arbetet och lägre frånvaro samt personalomsättning (Torraco, 2005).

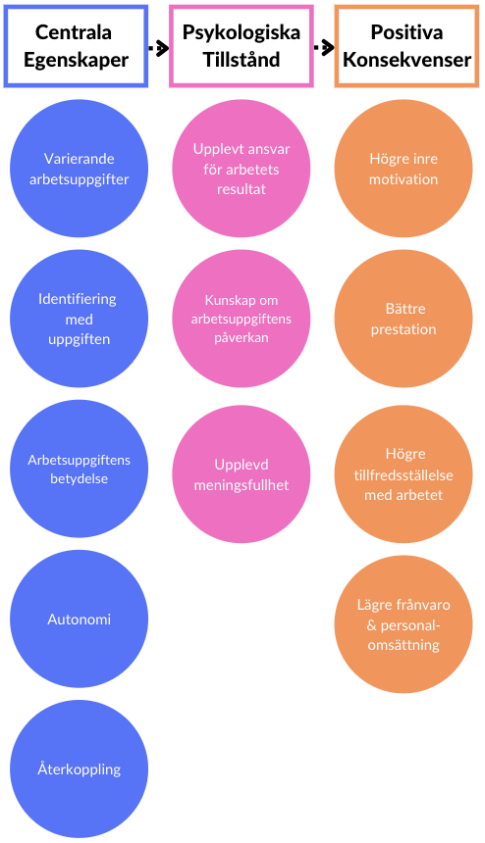

Bild 1: Job Characteristic Model

2.3.1 De fem centrala egenskaperna

Varierande arbetsuppgifter är en grundläggande del i att skapa en känsla av meningsfullhet hos de anställda. Genom att få använda olika färdigheter och kunskaper samt att arbetsuppgifterna inte är samma från dag till dag skapas en variation som driver på motivation, jämfört med om den anställdes jobb är monotont och endast kräver få färdigheter (Hackman & Oldham, 1976).

Identifiering med uppgiften handlar om att organisera arbetet och arbetsuppgifterna så att den anställde känner att det är deras eget arbete, vilket gör att de tar ett större ansvar för uppgiften och bidrar till en ökad inre motivation (Hackman & Oldham, 1976). Ett exempel på detta kan vara att ge en anställd eller ett team ett eget område att ansvara för, istället för att varje anställd blir tilldelad specifikt moment inom olika områden.

Arbetsuppgiften betydelse är enligt Hackman & Oldham (1976) viktig att förmedla till de anställda. Både arbetsuppgifternas betydelse för organisationen såväl som för samhället som

helhet. Om de anställda vet att deras arbete är viktigt i ett större sammanhang så ökar det viljan och motivationen att utföra sina uppgifter korrekt.

Autonomi, det vill säga självbestämmande är en central del för att de anställda ska kunna känna att de har inflytande och kontroll över sina arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1976). Detta främjar att de anställda utvecklar sina arbetsuppgifter och skapar en känsla av frihet och tillit som resulterar i att känslan av ansvar för deras arbete ökar.

Den sista principen i modellen är vikten av återkoppling för att de anställda ska känna att deras arbete bidrar till verksamheten (Hackman & Oldham, 1976). Desto mer återkoppling de anställda får på sitt arbete, desto mer insikt har de i hur deras arbete och verksamhetens resultat hänger ihop. Den ökade kunskapen ger ökat incitament för de anställda att arbeta mot verksamhetens mål och förbättra resultatet, eftersom de kan se ett tydligt samband mellan deras insats och verksamhetens resultat.

De fem centrala egenskaperna styrker direkt Herzbergs teori med inre motivationsfaktorer genom att fungera som implikationer rent praktiskt för dem. Exempelvis blir återkoppling en implikation för framgång, då återkoppling leder till att den anställde kan bli bättre på sitt arbete och jobba mot de mål som förmedlas. Självbestämmande blir en implikation av ansvar eftersom den anställde känner ett större personligt ansvar när den själv får bestämma över sina arbetsuppgifter. Identifiering med arbetsuppgiften blir en implikation där jobbet i sig självt är motivator, en anställd som identifierar sig med sina arbetsuppgifter finner mer motivation och meningsfullhet i sitt arbete (Siruri & Cheche, 2021).

2.3.2 Kritiska psykologiska tillstånd

För att en anställd ska motiveras och känna meningsfullhet med sitt arbete så krävs det först att de 5 centrala egenskaperna karaktäriserar arbetet så att de kritiska psykologiska tillstånden kan bli uppfyllda. Dessa är den fundamentala kärnan i JCM och kan sägas driva på en individs motivation och vilja att prestera bättre i framtiden. De olika tillstånden har sin grund i att individen utvecklar sin kunskap om och känner sig ansvarig för samt bryr sig om sina arbetsuppgifter vilket skapar meningsfullhet.

Det första psykologiska tillståndet är upplevd meningsfullhet och kan beskrivas som till vilken grad en individ upplever sitt arbete som generellt meningsfullt, värdefullt och värt besväret (Hackman & Oldham, 1976). Det andra psykologiska tillståndet är upplevt ansvar för arbetets resultat och kan summeras som till den grad som en individ känner sig personligt ansvarig för resultaten som kommer till följd av det arbete som individen utför. Det sista psykologiska tillståndet är kunskap om arbetsuppgifternas påverkan vilket innebär i vilken grad en individ förstår och har kunskap om hur effektivt den utför sitt jobb, på en kontinuerlig grund (ibid.).

Enligt Hackman & Oldham (1976) är det när de tre psykologiska tillstånden är helt uppfyllda som individen känner en positiv känsla som också påverkar den inre motivationen positivt. I kontrast så uteblir denna känsla när individen inte presterar lika väl och de psykologiska

tillstånden inte är uppfyllda vilket leder till att individen vill prestera bättre i framtiden, i avsikt att uppleva den positiva känsla som kommer från god prestation och uppfyllelse av de psykologiska tillstånden (Hackman & Oldham, 1976). I slutändan leder detta till en självförevigande cykel som upprepar sig tills dess att en av de psykologiska tillstånden längre inte är närvarande eller individen inte längre känner något värde i de positiva känslor som uppkommer från god prestation.

Då betydelsen av motivation varierar mellan individer och även olika typer av arbeten, behöver nödvändigtvis inte alla de tre psykologiska tillstånd vara uppfyllda för att en individ ska känna inre motivation och att dess arbete är meningsfullt. För en del yrken och individer kan det räcka med att ett eller två av tillstånden är uppfyllda (Renn & Vanderberg, 1995). Exempelvis kan en del individer uppleva ansvar och meningsfullhet med sitt arbete, men inte lägga någon större vikt vid att veta hur effektivt de utför sitt arbete eller hur det bidrar till organisationens resultat.

2.3.3 Personliga och arbetsrelaterade konsekvenser

När arbetet är utformat utefter de fem principer som gör ett arbete meningsfullt och lyckas med att uppfylla de tre psykologiska tillstånden som krävs för att främja en individs inre motivation, blir resultatet lägre frånvaro, lägre personalomsättning samt högre motivation och tillfredsställelse hos de anställda (Siruri & Cheche, 2021). Alla dessa konsekvenser är mer positiva för arbeten som har hög motivationspotential, det vill säga att flera av de psykologiska tillstånden är väl uppfyllda (Hackman & Oldham, 1976). Kortfattat kan det sägas att arbeten som är utformade för att de anställda ska trivas och känna mening och tillhörighet blir mer motiverade att prestera väl. Detta resulterar även i att färre väljer att lämna sin arbetsplats, vilket påverkar personalomsättningen positivt i längden.

2.4 Hur motivation kan användas

Både Herzbergs motivationsteori och Hackman & Oldhams job characteristics model behandlar motivation i arbetslivet och hur det påverkar personalomsättningen på en arbetsplats och går därför mycket hand i hand. De två modellerna lägger fokus på motivation från arbetsgivarens perspektiv och hur man kan påverka de anställdas motivation i syfte att öka produktiviteten (Siruri & Cheche, 2021). Däremot fokuserar JCM mer på hur en arbetsgivare bör utforma arbetsuppgifterna på detaljnivå för att öka tillfredsställelse och motivation hos arbetare. Herzbergs tvåfaktorsteori lägger mer fokus på vad som i stora drag påverkar motivation negativt eller positivt i arbetslivet och vilka av dessa faktorer som arbetsgivaren bör främja eller hämma för att öka produktiviteten hos de anställda.

Då JCM utvecklades som en förlängning och utveckling av tvåfaktorsteorin så grundar sig båda teorierna i samma forskning. Tvåfaktorteorin delar upp en individs motivation i inre och yttre motivation och förklarar genom detta vilka orsaker det kan finnas till att en individ är missnöjd samt omotiverad på sitt arbete. JCM bygger vidare på detta genom att behandla inre motivation och ge konkreta riktlinjer på hur en arbetsgivare ska utforma arbetet för att motivera de anställda inom organisationen (Siruri & Cheche, 2021). Denna utveckling ger en

djupare förståelse för motivation hos de anställda och hur den ska hanteras i arbetet för att motivera sina anställda i största möjliga mån. De riktlinjer som JCM bidrar med förenklar implementering av åtgärder i den dagliga verksamheten, i jämförelse med tvåfaktorsteorin som har en mer teoretisk förhållningssätt. Att förstå motivation och den teori som ligger bakom den är viktigt för att kunna utveckla arbetsplatser där personalen trivs och vill stanna kvar. Förstår man vikten av motivation och hur den kan användas kan man skapa en bra arbetsmiljö med låg personalomsättning (Premoli, 2003 refererat i Dermody et al., 2008).

3. Metod

3.1 Forskningsstrategi

För att undersöka den forskningsfråga som valts och syftet för studien har en kvalitativ studie genomförts. En kvalitativ studie har genomförts då detta ansågs vara det bästa sättet att få en djupare förståelse för hur restaurangbranschen fungerar och hur man applicerar motivation inom den. En kvalitativ studie är en studie där fokuset under insamling av data ligger på ord snarare än siffror och kvantifiering (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ studie ser även mer på den sociala verkligheten och förståelsen för den sociala verkligheten hos respondenterna i studien. I studien undersöks hur motivationen i branschen ser ut idag för att sedan genom teori kunna analysera både brister och bra saker inom restaurangbranschen. Genom att skapa en förståelse för den sociala verkligheten inom restaurangbranschen skapas en bredare förståelse för problemet och den forskningsfråga som ska besvaras genom studien. Att få in svar som skapar djup i form av utförliga svar ansågs i denna studie vara viktigt för att få med en bredare helhet än om en kvantitativ studie med enkätundersökning använts.

3.2 Forskningssynsätt

När syftet för studien och forskningsfrågorna skapades fanns det en grundläggande idé om teorianvändning för arbetet och studiens utförande. Genom att redan från start använda sig av en färdig idé kring teorin, blev teorin styrande kring den forskning som samlades in. Detta forskningssynsätt är ett deduktivt forskningssynsätt där teorin är ledande för studiens undersökning och väljs i början av studien (Bryman & Bell, 2017). Inhämtningen av primärdata och utformningen av intervjuerna styrdes då via de redan fastställda teorierna för att kunna skapa en intervjuguide. Efter intervjuerna kunde det empiriska materialet analyseras utifrån de redan utvalda teorierna om yttre och inre motivation, hygienfaktorer och motivatorer samt JCM. Detta för att se om teorierna gällande motivation stämde överens med restaurangbranschen och det insamlade empiriska materialet, samt hur branschen då kunde utvecklas genom teorierna och den analysen som genomfördes.

3.3 Forskningsdesign

Studie består av en fallstudiedesign med en enfallsstudie. Fallet som ska undersökas är restaurangbranschen, specifikt lunch-och kvällsrestauranger samt nöjesrestauranger, i Sverige. Anledningen till att det är en enfallsstudie är då själva branschen ska undersökas och inte enskilda restauranger inom branschen. Restaurangbranschen kan därav ses som en enfallsstudie då det är ett fall som går att skärma av till ett eget fält och definiera för sig (Yin, 2018). För att undersöka restaurangbranschen har respondenter inom fallet, dvs personer som

jobbar inom restaurangbranschen intervjuats, för att samla in information och kunna skapa en uppfattning om fallet. Därav har det även varit viktigt att alla respondenter som intervjuats för att skapa en uppfattning av restaurangbranschen har jobbat på olika restauranger runt om i Sverige och att inga respondenter arbetat på samma arbetsplats, för att kunna ge en uppfattning av hur det ser ut inom branschen.

3.3.1 Val av fall

Det fall som undersöks är lunch-och kvällsrestauranger samt nöjesrestauranger inom restaurangbranschen och hur motivation ser ut inom branschen. Detta undersöktes med hjälp av tio respondenter som valts ut utifrån vissa urvalskriterier. Dessa urvalskriterierna var att de skulle jobbat inom branschen i minst 5 år, att de arbetade på en lunch- och kvällsrestaurang alt nöjesrestaurang samt att de ska ha haft restaurangarbetet som deras främsta sysselsättning dessa år. Studien har inte riktats till någon specifik stad utan respondenterna är utspridda runt om i Sverige för att kunna få en bred bild av hur restaurangbranschen ser ut i Sverige. Varje person har besvarat frågor utifrån en intervjuguide. Efter varje intervju har varje respondents svar analyserats för att sedan kunna appliceras på restaurangbranschen och kunna presenteras i empiri avsnittet.

3.4 Data

3.4.1 Litteratursökning

För att hämta in litteratur till studien användes olika databaser tillhandahållna från Handelshögskolans Universitetsbibliotek samt google scholar. Några av dessa är exempelvis Scopus, där endast vetenskapliga artiklar som är gjorda med ett peer-review förfarande finns med. Under informationssökningens gång användes olika nyckelord samt ämnesord för att uppsöka relevanta artiklar. Exempel på sökord som används är “Turnover”, “Motivation”, “Restaurant”, “Work environment” och “flexibility” utifrån dessa sökord togs även synonymer till dessa fram för att kunna få relevant befintlig forskning och relevanta källor. Även allmänna sökord som de teoretiska modellerna “Herzberg two factor theory” och “Job characteristic model” har använts för att få fram relevanta författare som forskat vidare och kommenterat på den befintliga forskningen.

I teori, metod samt analys har endast artiklar och böcker använts samr en rapport, men i det inledande avsnittet med bakgrund samt problematisering har även vanliga hemsidor används för att hitta aktuell och relevant information gällande restaurangbranschen, personalomsättning och motivation inom branschen. När hemsidor använts som källa har detta gjorts med försiktighet och granskning av informationen genom flera källor för att kunna ta beslut om källan kunde ses som trovärdig eller ej och användas i arbetet.

3.4.2 Intervjuer

För att kunna anpassa intervjuerna utefter vad som passade respondenten bäst har både semistrukturerade intervjuer och skriftliga intervjuer använts för att samla in primärdata till studien. Semistrukturerade intervjuer valdes för att kunna ge intervjuerna en grund i form av en intervjuguide, men att samtidigt möjliggöra flexibilitet under intervjuns utförande

(Bryman & Bell, 2017). Ytterligare en anledning till att semistrukturerade intervjuer valdes var för att få en bra överskådlighet kring respondenternas svar och genom detta på ett smidigt sätt kunna jämföra de olika respondenternas svar i dataanalysen (Bryman & Bell, 2017). Till intervjuerna utformades en intervjuguide i förväg för att kunna täcka in de frågeställningar som studien bygger på och för att se till att intervjuerna blev relevanta för arbetet. Intervjuguiden skapades även utifrån att semistrukturella intervjuer skulle genomföras och att varje intervju skulle behandla samma ämnen och frågor, för att på ett smidigt sätt kunna jämföra intervjuerna mot varandra i efterhand. Det är dock viktigt att påpeka att intervjuguiden inte följts strikt utan fanns där som en guidning genom intervjun, under olika intervjuer ställdes även följdfrågor om något respondenten pratade om var intressant eller om det kom upp något som det behövdes mer information om. De semistrukturerade intervjuerna skedde antingen digitalt eller fysiskt beroende på vart respondenten befann sig geografiskt.

Intervjuguiden byggdes upp med 5 olika teman, bakgrundsinformation, inre motivation, yttre motivation, utformning av arbetet samt övriga frågor/utveckling. Hela intervjuguiden kan ses i bilaga 2 med vilka frågor som ställdes inom de olika kategorierna.

Utöver semistrukturerade intervjuer genomfördes skriftliga intervjuer då detta var något som efterfrågades av intervjudeltagare som valdes ut i urvalet. Skriftliga intervjuer valdes att genomföras då antalet utvalda respondenter inte ville begränsat till en viss typ av intervju, utan när det fanns möjlighet att genomföra en intervju även om den inte skedde muntligt valdes även denna metod. Den skriftliga intervjun använde sig av samma grund som den semistrukturerade intervju i form av intervjuguiden. Vid skriftlig intervju genomfördes den antingen genom att intervjuguiden skickades ut till respondenten och den sedan fick svara på alla frågor, alternativt att intervjun skedde i ett chattformat. Vid chattformat ställdes frågorna var för sig och nästa fråga ställdes efter att man fått svar på den tidigare. Att ställa frågor genom chattformat möjliggjorde att följdfrågor kunde ställas direkt, vid en intervju där alla frågor skickades samtidigt kunde följdfrågor istället ställas i efterhand till vissa svar.

Det fanns inget förutbestämt antal intervjuer innan studiens start utan intervjuer bokades in vartefter under studiens gång tills dess att en empirisk mättnad på information uppstod. Empirisk mättnad uppstår när nya intervjuer inte ger upphov till någon ny förståelse eller nya dimensioner som tillför något till studien (Bryman & Bell, 2017). Efter att cirka sju intervjuer genomförts upplevdes det som att intervjuerna innehöll samma information som tidigare respondenter bidragit med till studien. Det genomfördes då ytterligare tre intervjuer för att säkerställa att det empiriska materialet som samlats in till studien var mättat och att ingen ny utstickande information kom fram. De tre sista intervjuerna var av samma karaktär som den informationen som samlats in från tidigare respondenter och ingen ny information tillkom som bidrog med ny förståelse till studien. Efter tio intervjuer togs därav beslutet att inte genomföra några fler intervjuer. Detta innebar dock inte att alla respondenter svarat exakt samma svar utan att svaren kunde ha olika karaktär åt olika håll, men att fler svar då hade liknande karaktär.

3.4.3 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter har skett genom en kombination av både ett bekvämlighetsurval och ett målstyrt urval. Urvalet av respondenter påbörjades genom ett bekvämlighetsurval, vilket är en urvalsmetod där de personer som för tillfället finns tillgängliga att delta i studien väljs ut (Bryman & Bell, 2017). Bekvämlighetsurvalet gjordes genom att i en facebookgrupp för personer som arbetar inom restaurangbranschen skicka ut kort information om studien samt fråga om personer var intresserade av att delta. Utifrån de personer som visade intresse för att delta i studien sattes vissa urvalskriterier upp för att utifrån ett målstyrt urval välja ut intervjupersoner som skulle passa in i studien. De urvalskriterier som användes för att välja ut respondenter var att de ska ha jobbat inom branschen i minst 5 år, att de arbetade på en lunch- och kvällsrestaurang alt nöjesrestaurang samt att de ska ha haft restaurang arbetet som deras främsta inkomst dessa år. Alltså har inga personer som valts ut varit personer som endast arbetat extra inom restaurangbranschen en längre tid, utan personer som är deltid eller heltidsanställda och har en god inblick i hur deras arbete och arbetsplats fungerar.

Utifrån bekvämlighetsurvalet och de som var intresserade att delta i studien användes då ett målstyrt urval utifrån urvalskriterierna. Genom ett målstyrt urval sker ett icke-sannolikhetsbaserat urval, då intervjupersonerna väljs på ett strategiskt sätt utifrån den forskningsfråga som finns och vilka personer som då skulle passa bäst in i studien (Bryman & Bell, 2017). Ett bekvämlighetsurval användes alltså först för att ta fram potentiella intervjupersoner till studien, medans ett målstyrt urval användes i ett andra skede för att ta ut de intervjupersonerna som ansågs bäst lämpade för studien.

3.4.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes på det sätt respondenterna kände sig mest bekväma med och de fick välja om de ville delta genom en skriftlig intervju, en digital intervju eller en fysisk intervju om de befann sig på en ort i närheten av författarna. Efter att typen av intervju bestämts av respondenten (skriftlig eller muntlig), skickades antingen frågorna ut om de ville ha en skriftlig intervju alternativt bokades en tid in för intervju om den skulle ske muntligt, fysiskt eller i skriftligt chattformat.

Totalt intervjuades 10 personer, vilket respondenterna i denna studie benämns från A-J för att behålla respondenternas anonymitet. För att få en inblick i respondenternas branschvana, syns det nedan i tabellen vad denne har för nuvarande roll, vad den tidigare haft för roller inom restaurangbranschen samt hur länge respondenten arbetat i branschen. Utöver branschvana syns även respondentens bokstav, hur intervjun utfördes samt längd på intervjun om den skedde muntligt, detta för att få en överblick på respondenterna samt visa på deras relevans för studien. Alla respondenter som intervjuats jobbar på olika restauranger inom Sverige och ingen respondent arbetar på samma restaurang som en annan.

Respondent	Nuvarande roll	Tidigare roller	År inom branschen	Utförande	Längd
A	Restaurangchef	Servering, kock, bartender	18 år	Fysiskt, Göteborg	28 min
B	Restaurangägare	Kock, servering, köksmästare, restaurangchef, bartender	30 år	Skriftlig intervju	-
C	Servering	Kallskänka, kafébiträde, shiftleader	6 år	Google meet	17 min
D	Servering	Hovmästare, barchef, diskare, servis, frukostvärd, frukostkock.	22 år	Skriftlig intervju	-
E	Restauranganvarig	Bartender, servering	14 år	Google meet	29 min
F	Kock	Servering, bartender, hovmästare, restaurangchef	39 år	Google meet	33 min
G	Restaurangchef	Bartender, servering	15 år	Google meet	34 min
H	Restaurangdelägare	Bartender, servering, restaurangchef, hovmästare	35 år	Skriftlig intervju	-
I	Barchef	Servering, bartender	8 år	Google meet	22 min
J	Restauranganvarig	Servering, bartender	6 år	Fysisk, Göteborg	42 min

3.5 Analys och tolkning av data

Alla intervjuer som genomfördes muntligt spelades in, vilket möjliggjorde att de kunde transkriberas och läsas igenom flertalet gånger i efterhand. Med hjälp av inspelning samt transkribering fås fördelarna att bland annat kunna göra en noggrann analys av vad som sagts samt att omedvetna tolkningar av vad som sagts i efterhand undviks (Bryman & Bell, 2017).

Efter transkribering av intervjuerna har materialet analyserats och tolkats. För att analysera materialet användes tematisk analys, detta för att kunna tolka och skapa mening i den datan som samlats in för studien (Bryman & Bell, 2017). Datan som samlats in analyserades genom att leta efter mönster och upprepningar både inom och mellan fall. Detta möjliggjorde att en tydlig bild av vad som var viktigt och meningsskapande i intervjuerna kunde redovisas. Utifrån två huvudteman, yttre motivation och inre motivation, samt två underteman, inverkan på personalomsättning (under yttre motivation) samt utformning av arbete (under inre motivation) kunde det då ses på skillnader och likheter mellan respondenternas svar.

3.5.1 Studiens kvalitet

Studiens kvalitet handlar om trovärdighet som består av fyra olika kriterier enligt Bryman & Bell (2017), dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet handlar om att hur det resultat som presenteras är sannolika eller troliga i studien (Bryman & Bell, 2017). Detta har genomförts genom att alla semistrukturerade intervjuer som genomförts har transkriberats för att sedan granskas av respondenten, samt att ytterligare följdfrågor även kunnat ställas till alla respondenter även efter intervjun om något som framkommit varit otydligt eller behövts förklaras ytterligare. Intervjuguiden är även inkluderad i arbetet och finns att se i bilaga 2 i arbetet, detta för att stärka tillförlitligheten till

studien ytterligare (Bryman & Bell, 2017). För att stärka studiens trovärdighet har även triangulering använts, vilket innebär att man använder sig av flera källor för att stärka studiens resultat (Bryman & Bell, 2017). Flera källor har använts genom att tio stycken respondenter inom fallet har intervjuats. Genom triangulering användes sedan varje respondents intervju som kontrollering av de andra intervjuerna för att säkerställa att det som sagts i varje intervju stämmer överens med vad andra respondenter delat med sig av för information.

Överförbarhet handlar om att resultatet och hur resultatet i studien kan användas även i andra sammanhang (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har en relativt bred undersökning om motivation och utveckling av motivation setts på för att skapa en bild av hur restaurangbranschen i Sverige ser ut. Det har dock gåtts på djupet när det kommer till motivation inom restaurangbranschen då det är en kvalitativ studie som har utförts, vilket kännetecknas av kvalitativ studie. Dock har det empiriska materialet redovisats på ett så utförligt sätt som möjligt för att skapa en tydlig bild av vad som samlats in och vissa delar skulle således kunna vara överförbara till en annan kontext eller situation som ska undersökas gällande motivation inom branschen.

Pålitlighet innebär att studien skulle ge liknande resultat om den reproduceras av andra personer eller vid en annan tidpunkt. En viktig del i att möjliggöra för detta är att tydligt beskriva processen av att genomföra studien (Bryman & Bell, 2017). Något som försvårar arbetet med att säkerställa pålitligheten är att studien dels har semistrukturerade intervjuer och dels en avslutande del där varje respondent ges möjlighet att ta upp aspekter eller delar som de tycker är viktiga. Att formen för intervjuerna är semistrukturerade gör att det blir svårt att helt på samma sätt reproducera studien, då olika följdfrågor kan ställas beroende på svar och respondent. Även den avslutande öppna delen bidra till detta, där olika respondenter tar upp olika aspekter beroende på deras erfarenhet och åsikter. Trots de utmaningar för pålitlighet som finns med denna typen av intervjuer har det ändå beslutats att använda denna formen. Detta för att få en djupare kunskap och bättre kvalitet på den kvalitativa datan och studien som helhet.

Konfirmering handlar om objektivitet i arbetet och syftar till att säkerställa att personliga åsikter och värderingar inte färgar studien i någon riktning eller ger tvivelaktiga resultat till följd av personliga åsikter (Bryman & Bell, 2017). Restaurangbranschen och dess villkor är en fråga som många har starka åsikter om, inte minst de som jobbar i branschen. Det har varit viktigt under studiens gång att vi som författare har distanserat våra egna värderingar i frågan och haft en objektivitet där analys och slutsatser grundar sig i den teori som valts ut. En av författarna har själv arbetat inom restaurangbranschen en längre tid vilket kan tänkas vara problematiskt för objektiviteten. För att säkerställa objektivitet har den andra författaren agerat som granskare av både intervjuer och analys.

3.6 Etik

Under studiens gång har etiska frågor tagits i beaktning genom att utgå från Bryman & Bell (2017) fem forskningsetiska principer. De fem forskningsetiska principerna är informationskravet, samtyckeskravet, anonymitetskravet, nyttjande och förfalskande samt referenshantering och plagiat.Dessa principer finns till för att säkerställa att studien genomförts på ett etiskt sätt utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv. Här följer hur denna studie använder sig av de fem principerna.

Informationskravet innebär att respondenten ska informeras om syftet med studien och vad som ingår i den. Detta gjordes i denna studien genom att det skickades ut ett informationsblad via email eller annan kommunikationskanal till varje respondent före intervjun där syfte och bakgrundsinformation framkom. I de fall intervjun genomfördes digitalt eller fysiskt kommunicerades även denna information muntligt till respondenten innan intervjuns start.

I enlighet samtyckeskravet informerades respondenterna innan intervjun om att den är frivillig och kan avbrytas när som helst samt att det är okej att avstå från att svara på frågor. Även ett godkännande för att spela in intervjun erhölls från respondenten innan intervjun startade. Denna information fanns också att tillgå i intervjuguiden som ett inledande stycke och lästes upp före intervjun genomfördes, i de fall intervjun var i fysisk eller muntlig form.

Men hänsyn till anonymitetskravet hölls alla respondenter och företag anonyma i studien, detta för att skydda de medverkandes integritet och för att undvika risker med eventuella repressalier för de medverkande. Både respondenterna och företagen benämns med fiktiva namn. För att säkerställa konfidentialitet och minska risken för att informationen från intervjuerna skulle hamna hos någon annan än de som genomförde studien raderades inspelningarna av intervjuerna efter att transkriberingen var slutförd. För att säkerställa trovärdigheten av studien trots respondenternas anonymitet gavs viss information om respondenterna ut i studien, detta för att påvisa att personens lämplighet och relevans för studien. Informationen som utges är respondentens position inom restaurangen idag, vad hen tidigare har jobbat med inom branschen samt hur länge hen har jobbat inom branschen.

Enligt kravet om falska förespeglingar togs det i beaktning att inte ge respondenten någon vilseledande eller falsk information om studien eller syftet. I all kommunikation med respondenterna förmedlades både syfte och information kring studien och intervjuerna tydligt för att undvika missförstånd. Respondenterna försäkrades även om i linje med nyttjandekravet att informationen som gavs under intervjuerna endast skulle användas i sammanhanget för denna studien.

Avslutningsvis är det viktigt att ta hänsyn till referenshantering och plagiat. Detta innebar att tidigare empiriskt resultat och övriga källor som användes i studien hanterades på ett korrekt sätt och med respekt till författaren. Det vill säga att det i studien användes korrekta referenser som förenklar processen att se varifrån information är hämtad och att plagiering

helt och hållet undviks. Referenslistan går att se i slutet av arbetet där den är uppdelad efter fyra olika kategorier; Böcker, artiklar, rapporter samt hemsidor.

3.7 Metodkritik

Att urvalet är taget från facebook med personer som frivilligt ställt upp på intervju efter att de fått läsa om ämnet och vad studien ska handla om kan leda till att respondenterna är personer som har många åsikter inom ämnet. Det är vanligare att personer med åsikter och mycket att säga yttrar sig och vill delta i saker än personer som är nöjda och har mindre att säga gör det, vilket skulle kunna leda till att resultatet blir missvisande för hur restaurangbranschen ser ut.

I efterhand kan utförande av studien och dess urval av respondenter kritiseras på grund av de urvalskriterier som använts. Genom att använda urvalskriteriet att intervjupersonen skulle arbetat inom branschen i minst fem år, får man en respondent som har god erfarenhet från branschen och kan berätta hur den ser ut på ett bra sätt. Dock är denna grupp av intervjupersoner troligtvis mest nöjda med sitt arbete, eftersom de jobbat minst fem år och ändå valt att stanna inom branschen. Hade urvalskriterier istället används för att hitta personer som arbetat en kortare tid eller slutat i branschen skulle troligtvis ett annat perspektiv fåtts på brister och motivation. Vilket troligtvis skulle skapat en ännu djupare och bredare bild av motivationen i restaurangbranschen.

4. Empiri

4.1 Yttre motivation

Lön och kollektivavtal

Samtliga respondenter ser lön som något som har liten påverkan på deras motivation och varför de valt den arbetsplats de gjort. Dock är respondenterna samstämmiga i att lön spelar roll till den grad att de kan försörja sig och att det är först efter denna punkt som lön blir mindre viktigt. Det framkommer dock från några respondenter att lönen faktiskt är en större faktor för deras motivation nu på senare dagar, men att det spelade mindre roll när de var yngre.

> *”Ja nu på senare dagar kan jag ju säga att det gör det, när jag var ungdom då brydde jag mig inte så mycket.” - Respondent E*

Även om alla respondenter betonar att lönen inte påverkar deras arbetsmotivation i grunden så beskriver flertalet att det för dem är viktigt att lönen åtminstone speglar deras arbete. Majoriteten av respondenterna har kollektivavtal på sin nuvarande arbetsplats där lönen är fastställd via facket. Flertalet av respondenterna vittnar om att lönen inom branschen är låg och att kollektivavtalet inte är lika starkt som inom andra branscher.

> *“Det är inte dom bästa lönerna, så är det ju.” - Respondent G*

Respondenterna nämner dock att lönen bör ses över för att göra branschen mer attraktiv, samt att fler restauranger bör använda sig av kollektivavtal för att de anställda ska få avtalsenlig lön som ligger i rätt nivå med den övriga branschen. Även om majoriteten av respondenterna sagt att de har kollektivavtal är flera av dem noga med att lyfta att många av deras tidigare

arbetsplatser inte haft det, och att långt ifrån alla restauranger har det idag. Majoriteten av respondenterna säger att det är problematiskt med hur lönerna ska höjas, då högre löner enligt respondent G skulle leda till att restaurangerna måste höja sina priser till följd av de låga vinstmarginalerna inom branschen. Alla respondenter trycker dock på att lönen är viktig för att attrahera personal till att börja arbeta inom branschen och understryker faktumet att lönerna inom restaurang inte är konkurrenskraftiga i jämförelse med andra branscher.

> *"I min erfarenhet släpar lönerna efter inom restaurangbranschen om man jämför med andra branscher. OB-tillägget är dåligt och kollektivavtalen är dåliga, hade detta varit bättre kanske fler hade varit intresserade av att ens testa på branschen." - Respondent J*

Förmåner

Ser man till förmåner är respondenternas svar tudelat och beroende på arbetsplats har de antingen inga förmåner alls eller flertalet förmåner. Bland alla respondenter är svaret på frågan antingen det ena eller det andra. Ingen av respondenterna nämner att det finns några förmåner inskrivna i deras kollektivavtal eller anställningsavtal och de respondenter som nämner att de har förmåner berättar att detta är något som deras arbetsgivare själva valt att ge till sina anställda.

> *"Ja vi har väl allt tror jag… Det är ju gym, friskvårdsbidrag och personalrabatt" - Respondent G*

Det råder delade meningar om vad som anses vara förmåner bland respondenterna. En del ser förmåner endast som monetära eller fysiska bonusar, det vill säga bidrag för arbetskläder, personalrabatter eller rabatterat medlemskap på gym. Medan andra ser det som olika privilegier som kommer med jobbet, saker som inte är skrivna i avtalet men som personalen kan dra nytta av. Vissa av respondenterna tolkar denna typ av förmåner som privilegiet att efter sitt arbetspass kunna delta i event som arbetsplatsen arrangerar eller att få ta med sig restaurangmat hem från jobbet utan någon kostnad.

Arbetsmiljö

Respondenterna nämner att det finns en del förutfattade meningar om restaurangbranschen, såsom dålig arbetsmiljö i form av bristfälliga lokaler, stress eller få ytor där personalen kan exempelvis ta rast eller äta. Dessa förutfattade meningar bekräftades av en stor del av respondenterna då de beskrev att en eller flera av dessa faktorer stämmer för deras arbetsplats. En del respondenter beskrev att deras arbetsplats stämde in på alla punkter och betonade att det finns en hel del förbättringsområden när det gäller arbetsmiljön på deras arbetsplats. Några av respondenterna däremot, framförde att de nu arbetade på en arbetsplats där arbetsmiljön värnas om och att det jobbas aktivt med att förbättra den. Dessa respondenter betonade dock att detta hör till ovanligheterna och att de på sina tidigare arbetsplatser upplevt att många aspekter av arbetsmiljön varit bristfälliga.

> *"Min arbetsmiljö idag skulle jag säga är relativt bra. Lokalerna är hela och rena, omklädningsrummet är stort, det finns en privat yta för de anställda att äta och ha*

rast. Jag är lyckligt lottad när det gäller det här, på tidigare arbetsplatser har detta inte varit självklart. Det gör väldigt mycket för trivseln på jobbet." - Respondent J

Inom restaurangbranschen verkar inte tillgång till personalytor som exempelvis ett lunchrum eller omklädningsrum vara någon självklarhet och respondenterna vittnar alla om att de flesta arbetsplatser de jobbat på saknar en, men oftast fler, av dessa saker. Det framkommer berättelser om att personalen, de få gånger de får en stund över till att sitta ner och äta, sätter sig var som helst där det finns en ledig yta eftersom lunchrum saknas. Respondenterna lyfter också fram stora brister i personalytor och att dessa är trångbodda eller används till helt andra saker än vad de syftar till. De som faktiskt har några av dessa faciliteter kan ändå inte nyttja dem.

"Vi som jobbar i köket har ett litet omklädningsrum där duschen nu mera är någon typ av förråd…" - Respondent F

Branschen förknippas även ofta med stress, både fysiskt och psykiskt enligt respondenterna. Graden av stress kan variera beroende på vilken typ av restaurang den anställde jobbar på, men sammantaget så går det inte att undvika med detta typ av yrke. Respondenterna pratade framförallt om den kortvariga och spontana stressen, som uppstår under arbetspasset när de exempelvis har mycket gäster på samma gång. Här var alla respondenter överens om att de jobbar i en stressig arbetsmiljö.

"Men arbetsmiljön är stressig, så är det bara inom det här yrket. Det går det inte att komma ifrån." - Respondent J

De respondenter som arbetar på en mindre restaurang upplever det dock som lugnare än de som jobbar på en stor restaurang. Några av respondenterna betonar dock vikten av att vara medveten om den långvariga stressen som uppstår när kortvarig stress upprepas under en lång tid eller när arbetet följer med hem, de vittnar om kollegor som blivit utbrända till följd av detta. När det kommer till inställningen till stress på sin arbetsplats så lyfts allvaret med situationen och dess konsekvenser fram, men även positiva aspekter när det gäller den spontana och kortvariga stressen. En del av respondenterna ser på stress delvis som något positivt, för dem är det en drivkraft och något som gör att de presterar bättre.

"Jag tycker om när det är stressigt, högt tempo och mycket att göra." - Respondent H

4.1.1 Inverkan på personalomsättning

En öppen fråga ställdes till respondenterna om problematiken med personalhantering och hög personalomsättning, samt vad de tror är de viktigaste faktorerna att förändra inom branschen för att den ska bli mer attraktiv. Alla respondenter kunde vittna om att det i dagsläget är stora problem med att få in personal i branschen.

"Det är helt brutalt svårt att hitta personal. Det var svårt före pandemin, men nu är det insane." - Respondent B

Den höga personalomsättningen i branschen och svårigheten att anställa ny personal är ett problem som branschen handskats med länge enligt respondenterna. Det listas upp flera olika

orsaker till varför det ser ut som det gör och respondenterna upplever brister med branschen som skulle behöva åtgärdas. För att branschen ska få en högre status och bli attraktiv bland jobbsökande är respondenterna överens om att branschens synsätt behöver förändras. Arbetsgivare inom branschen behöver bli mer seriösa för att lyfta den i en bättre riktning. Idag finns det ofta en jargong där man inte får vara sjuk och att man förväntas arbeta övertid. Något som gör att de anställda inte vågar sjukanmäla sig och istället går till jobbet med hög feber eller andra sjukdomssymptom.

> *"Att säga till sin personal att det är okej att vara sjuk, det tycker jag är väldigt viktigt." - Respondent E*

Det framhävs även från respondenter som jobbat länge inom branschen att många arbetsgivare som är oseriösa utnyttjar sina anställda. Det är långa arbetsdagar, med knapp tid till rast och sexuella trakasserier är även något som förekommer inom branschen. Vilket är ett problem som sällan tas på allvar.

> *"Sexuella trakasserier både bland personal och gäster bör tas på större allvar." - Respondent D*

Respondent B nämner att ett problem är att alldeles för få anställda vet om vilka rättigheter de har på sin arbetsplats och att det är ett problem då de lätt kan bli utnyttjade inom branschen. Vidare nämner respondent B även att detta problem oftast beror på att restaurangägare är alldeles för dåliga på att förmedla de anställdas rättigheter, eller att de helt enkelt inte vill att deras anställda ska veta om sina rättigheter för att de ska kunna utnyttja dem. Några av respondenterna nämnde att det finns en stor problematik med att man inom restaurangbranschen jobbar väldigt många timmar i veckan, särskilt om man har en högre position. Arbetsgivare gör det svårt för de anställda att kombinera sitt privatliv med jobbet och desto högre position man har desto svårare blir det att få ledigt. Något som enligt flertalet respondenter behöver adresseras för att minska personalomsättningen och välmåendet bland de anställda.

> *"Alltså först och främst att ha schyssta villkor när det kommer till arbete, tid, ledighet och möjligheten till att kunna kombinera privatliv med jobbet. [...] Om det inte går att göra det så tröttnar ju folk. Och då blir det svårt, tröttnar folk så slutar folk." - Respondent A*

4.2 Inre Motivation

Vad motiverar de anställda?

En öppen fråga ställdes till respondenterna om hur de motiverades och svaren skiljde sig när det kom till vilka specifika faktorer som motiverade dem, men ett mönster med olika teman kunde ses i helheten och alla faktorer som nämndes var inom ramen för inre motivation.

Att generera en god upplevelse och därigenom också göra sina gäster nöjda var ett genomgående tema när respondenterna tillfrågades vad som motiverade dem. Den centrala delen av ett yrke inom restaurangbranschen är att i slutändan leverera en upplevelse som gästen är nöjd med, eller som till och med överträffar gästens förväntningar. Detta vill

respondent B göra tydligt och beskriver det som inspirerande att få vara en del av detta i sitt arbete varje dag. Det beskrivs som en klapp på axeln att ha nöjda gäster och detta driver de anställda till att fortsätta göra sitt jobb bra, och ännu bättre, för att känna det igen.

> *"Att skräddarsy någons upplevelse är väldigt, väldigt viktigt för mig och motiverar mig. Det är väl därför jag har stannat där kan man säga." - Respondent E*

Enligt respondenterna är att lära sig, utvecklas och bli bättre olika aspekter som påverkar deras motivation, dock skiljer det sig mellan de olika positionerna inom branschen. För de respondenter som arbetade inom lägre positioner, såsom servering, framhävs faktorer som att lära sig nya saker och utvecklas praktiskt i sitt arbete. Exempelvis hur man utför sina arbetsuppgifter på ett korrekt och effektivt sätt. Ett driv om att utveckla sina egna förmågor och färdigheter är mer centralt än att utvecklas för organisationens eller någon annans skull. Bland de som hade högre positioner framkom det istället att viktiga faktorer för deras motivation när det gäller utveckling handlade om att bidra till organisationens utveckling och förbättring. Att effektivisera arbetet och underlätta för sig själv och sina kollegor, såväl som att leverera ett bra resultat till sina överordnade.

> *"Effektivisera på detaljnivå så att varken kök eller service egentligen märker att "oj hoppsan vi slog visst omsättningsrekord idag" för att alla detaljer klaffade" - Respondent B*

Respondenterna som hade restaurangchef som sin primära roll beskrev även hur de motiverades av att lära ut till andra och hjälpa sina kollegor med mindre erfarenhet att bli bättre och utvecklas. Enligt dessa respondenter har deras källa till motivation skiftat under den tid som de varit i branschen och desto mer erfarenhet de samlat på sig.

> *"Det är lite olika, det har nog ändrats under mitt yrkesliv skulle jag säga. [...] men de senaste åren motiveras jag mer av att motivera andra och vara en bra ledare och att hitta vägar ut. Det är väl drivet på något vis som motiverar mig" - Respondent G*

Slutligen var en gemensam nämnare bland motivation hos respondenterna deras kollegor och stämningen på arbetet. En positiv och peppande stämning bidrar till att de känner sig mer motiverade inför sitt arbete som helhet men också mer sporrade att göra bättre ifrån sig.

> *"Jag har väldigt härliga kollegor så att det blir en peppig miljö och då vill man göra ett bra jobb för att alla runt omkring är så bra liksom." - Respondent C*

Att ha roligt på jobbet är en viktig del och återkommer gång på gång i svaren från respondenterna, det påverkar deras trivsel och motivation på arbetet. Omgivningen beskrivs enligt respondenterna som karaktäriserad av en kompisanda och en plats där man kan vara sig själv och ha roligt medan man arbetar.

> *"Det är också en otrolig rolig bransch att jobba i, det finns en viss kompisanda och en "alla hjälper alla" mentalitet som är svår att hitta i andra yrken." - Respondent J*

Möjlighet att utvecklas

Bland respondenterna är det tydligt att det finns liten chans att utvecklas inom deras yrke och

på deras arbetsplatser. Både att utvecklas i sin roll och att avancera till högre positioner beskrivs enligt respondenterna vara svårt, till och med omöjligt på vissa håll.

> *"På tidigare arbetsplatser har jag inte känt det alls, där har jag varit fast i samma position och det finns ingen möjlighet till en tjänst högre upp eller ens en löneförhöjning, oavsett hur bra jobb man gör." - Respondent I*

Majoriteten av respondenterna är överens om att möjligheten till utveckling och att avancera i sin karriär är viktigt för att de ska uppleva motivation på sin arbetsplats. För de respondenter som har mer erfarenhet inom branschen läggs mer vikt vid detta och beskrivs som en stor anledning till varför de söker sig till en arbetsplats framför en annan.

> *"Absoluta majoriteten av arbetsplatser jag haft före jag startade eget lämnade litet eller inget utrymme att utvecklas. Man pratar gärna om det både i annonser och på intervjuer, men när det ska genomföras backar man." - Respondent B*

Inom många branscher är det vanligt att man utbildar sig för en specifik position eller arbete och får den positionen först när man är färdig med utbildningen, men enligt respondent A är det mycket vanligare inom restaurangbranschen att jobba sig uppåt och till högre positioner. Trots detta upplevs det en svårighet kring att göra detta. Här betonas det att trots att detta är den vanliga vägen att gå inom branschen, krävs det mycket erfarenhet och kompetens för att kunna jobba sig till en högre position och beroende på hur restaurangen är organiserad kan detta vara mer eller mindre svårt.

> *"Då kan chefen såklart ersätta befintlig med någon ny då som är mer kompetent, men att rent krasst jobba sig uppåt så att en chefsposition skulle se det och uppmärksammas och lyfta dig, det existerar ju inte här på det sättet."*
> *- Respondent A*

4.2.1 Utformning av arbete

Varierande arbetsuppgifter

Alla respondenter tycker att deras arbete innebär variation i arbetsuppgifterna och att de får använda olika färdigheter de besitter varje dag. Det som gör arbetet mest varierat enligt respondenterna är alla de olika gästerna som kommer till restaurangen, där man vid varje sällskap får anpassa servicen för att gästerna ska bli nöjda.

> *"Jag får använda kunskaper om mat och vin, mixologi, anpassa beteende och service efter varje gäst. Men ibland får jag även agera ordningsvakt, städare, kock, diskare eller elektriker. Det skiljer sig otroligt mycket från dag till dag och i mitt fall har det alltid handlat om att kunna lite av allt." - Respondent J*

Respondenterna berättar även att man kan få göra allt möjligt som behövs på arbetsplatsen och att även om man exempelvis jobbar med servering eller som restaurangchef kan få hoppa in och stötta upp där det behövs.

Identifiering med uppgiften

Det framkommer från respondenterna att det är vanligt att delegera och dela upp

arbetsuppgifterna på en restaurang, majoriteten av dem jobbar också aktivt med detta för att underlätta och effektivisera det dagliga arbetet. Uppdelning kan vara i form av sektioner av restaurangen eller stationer såsom exempelvis bar, disk eller runner. De flesta beskrev sin uppdelning som sektioner, där en person hade en egen sektion av restaurangen. Den personen har ansvar för vad som sker där och utför alla arbetsuppgifter inom den sektionen. Respondenterna menar att detta skapar en frihet hos de anställda, där de får möjlighet att sätta sin egen prägel på sin sektion.

> *"Det är väldigt, väldigt mycket frihet under ansvar. Chefen är bra på det sättet att han litar på att man sköter allting och då får man också bra frihet" - Respondent E*

Att dela in arbetsuppgifterna på detta sättet gör att de anställda ser sektionen som sin egen och om något händer där så är det deras ansvar.

> *"När jag jobbar på golvet eller som hovmästare så är det jag och endast jag som är ansvarig för min station, det som händer där kan bara skyllas på mig." - Respondent J*

Samtliga respondenter känner ett personligt ansvar för sina arbetsuppgifter. Om något går fel, eller bra, så uppger respondenterna att det är deras personliga skuld eller förtjänst. Några av respondenterna emfaserar också att det känner en stor stolthet inför sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Bland annat beskriver respondent E att hen verkligen känner ett personligt ansvar på sitt arbete och genom det även känner en stor stolthet för det ansvaret.

Betydelse för arbetet

Respondenterna är medvetna om att deras arbete är betydande för arbetsplatsen, men hur deras arbetsinsats påverkar arbetsplatsen i sin helhet är något respondenterna inte har kunskap om i samma utsträckning.

> *"Jag är väl väldigt medveten om att min insats har betydelse [...] men det förmedlas väl inte så mycket som man kanske skulle vilja att det gör." - Respondent G*

Respondenterna trycker på att de från gäster får höra när de är nöjda med deras service och att de genom detta vet om att deras arbete bidrar till arbetsplatsen genom att göra gästerna nöjda. Det är dock dåligt med förmedling uppifrån på arbetsplatsen om vad man betyder för sin arbetsplats och vad man bidrar med i konkreta termer. Något respondenterna tycker är tråkigt då man skulle vilja få mer uppskattning för det arbete man gör och veta att man gör något som är meningsfullt.

Autonomi

Hur mycket man kan påverka arbetet och arbetsplatsen beror delvis på vad man har för position på arbetsplatsen. De respondenter som jobbar både administrativt och med service uppger att de har mer självbestämmande över sina arbetsuppgifter, eftersom de kan planera och strukturera detta utöver arbetstid. De som endast jobbar med servering säger att det är svårare att påverka sina arbetsuppgifter och bestämma över de själv när det gäller tidsaspekten, när och var något ska göras. Man är väldigt beroende av gästerna när det kommer till vad som ska göras på arbetsplatsen. Därav har dessa respondenter lite utrymme

till att kunna påverka vad som ska göras på arbetsplatsen under service, då det till stor del styrs av gästerna som är där. Det finns dock vissa aspekter med högre grad av självbestämmande även för de som endast jobbar med servering, exempelvis sidosysslor såsom preparering eller annat som behöver städas eller fixas med.

> *"Nu administrativt kan jag påverka ganska mycket. När jag gör det och hur jag gör det och det är ju jag som styr det. Sen service är när det är liksom. Inte så mycket att påverka." - Respondent G*

Återkoppling

Det är av stor vikt att få återkoppling på arbetet enligt alla respondenter. Återkoppling ses som kritiskt för respondenternas prestation, för att veta att man gör ett bra jobb på arbetsplatsen eller om man behöver förändra något man gör i sitt arbete.

> *"Det är svårt att känna mening och uppfyllnad i jobbet om jag inte vet ifall jag gör rätt." - Respondent C*

Enligt alla respondenter ges återkoppling till viss grad på deras arbetsplats, men hur återkopplingen ser ut inom branschen skiljer sig åt. Enligt vissa respondenter finns det brister i att återkoppling sker sällan och nästan alltid som en reaktion på en händelse, inte som regelbunden och konstruktiv återkoppling i form av medarbetarsamtal eller liknande. De framför också andra brister i form av att återkoppling efter negativa händelser oftast är mer framträdande än den för positiva händelser. Oavsett om återkopplingen är mer åt det positiva eller negativa hållet på arbetsplatsen lyfts vikten av återkoppling bland alla respondenter och att det är avgörande att ha en fungerande återkoppling. Speciellt när det kommer till ny personal som inte är bekanta med branschen sedan innan och känner sig mer osäkra på sitt arbete.

> *"Jag tror man behöver lyftas mer när man är ny och man behöver höra mer att man gör ett bra jobb. Då är det nog viktigare med motivationen om man inte är säker i sig själv." - Respondent G*

Genom återkoppling på både positiva och negativa saker lär man sig att utvecklas och det ses av respondenterna som en viktig drivkraft för att vilja jobba och utvecklas inom branschen. En respondent beskriver återkoppling som en grund att stå på för att veta vad man gör bra och vad man gör mindre bra, om denna grund tillgodoses presterar man också bättre.

> *"Jag kan inte utvecklas om jag inte vet vad jag gör fel, och jag kan inte känna mig stolt inför mitt arbete om jag inte vet vad jag gör bra. För mig är beröm och positiv feedback en stark drivkraft, så självklart presterar jag bättre om jag får det." - Respondent J*

5. Analys

5.1 Yttre Motivation

Det empiriska materialet som har samlats in pekar på att lön enskilt inte är den viktigaste faktorn för personalens motivation, men att den har betydelse till en viss grad. De vittnar om att lönen spelar större roll om de anställda inte anser den vara skälig för det arbete de gör och

understryker att en lägre lön hade gett upphov till missnöje. Om lönen inte är skälig för det arbete de anställda gör så finns det liten mening med att utföra sina arbetsuppgifter korrekt och ännu mindre incitament att göra något extra. Detta styrks av Herzbergs (1987) syn på hygienfaktorer och motivatorer där hygienfaktorer som exempelvis lön måste vara tillfredsställda till en acceptabel nivå för att missnöjet ska vara så lågt som möjligt. Det är först när missnöjet är lågt som motivatorer kan ta vid och ge en effekt på den anställdas motivation, hygienfaktorer kan inte ensamt ge tillfredsställd och motiverad personal. Det här styrks av personalen när de berättar att de värderar andra saker högre för sin personliga motivation, som att trivas på sin arbetsplats eller med sina kollegor.

Trots att respondenterna anser sin lön vara skälig och därför inte betraktar den som en primär motivationskälla, tycker de att en viktig del i att attrahera ny personal är att höja lönerna. Detta pekar på att det finns en skillnad i vad som motiverar de anställda beroende på om de redan jobbar inom branschen eller om de överväger att börja jobba inom den. Det tyder på att de som jobbar inom branschen har accepterat lönen som den ser ut, även om de medger att den är låg och att deras kollektivavtal är ofördelaktigt, medan de som inte har jobbat inom branschen innan inte tycker att lönen är acceptabel. Detta kan bero på att lönen kan vara den initiala motivationen till att söka ett jobb och att man då inte ser alla andra faktorer som kommer med jobbet, som exempelvis kollegor eller givande arbetsuppgifter. Därav blir lönen viktig för att locka folk till att söka jobb inom branschen, medan andra faktorer är mer avgörande för att personal ska vilja stanna kvar.

Hygienfaktorer inkluderar enligt Herzberg (1987) arbetsmiljömässiga aspekter såsom arbetsförhållanden, faktorer som leder till minskat missnöje hos den anställde. Arbetsmiljön inom branschen är generellt sätt sämre än inom många branscher och det finns mycket förutfattade meningar om dålig arbetsmiljö. Dessa förutfattade meningar bekräftas i det empiriska materialet där personalen beskriver brister i lokaler, raster och arbetstider. Det verkar finns ett missnöje med arbetsmiljön, särskilt med arbetstider och att sällan kunna sitta ned i lugn och ro och äta sin lunch vid ett riktigt bord. Det är svårt att avgöra om detta påverkar personalens motivation dock, eftersom de alla säger att de känner sig motiverade idag av andra faktorer. Enligt Herzberg (1987) bör hygienfaktorerna vara så pass tillfredsställda att de anställda accepterar dem innan den anställde kan bli motiverad av motivatorerna. Situationen i branschen kan tyda på att trots att det finns ett missnöje med arbetsmiljö så är denna hygienfaktor ändå tillfredsställd till en acceptabel nivå vilket möjliggör att personalen kan bli motiverade av motivatorer. Även om situationen inte är ideal och personalen ser stora förbättringsmöjligheter gällande deras arbetsmiljö verkar de ha accepterat hur det ser ut i dagens läge.

5.1.1 Inverkan på personalomsättning

Alla vittnar om att det är svårt att hitta personal och att detta blivit ännu svårare efter covid-19. Den höga personalbrist och personalomsättning som råder inom branschen nu kan ha sin grund i en mängd olika faktorer, såsom dåliga arbetsvillkor eller otrygga arbetsförhållanden i form av sexuella trakasserier eller oro för att sjukanmäla sig och få

ledigt. Vilket minskar motivationen både för de anställda i branschen men även de som överväger att börja jobba inom branschen.

En vanlig inställning inom restaurangbranschen är att du förväntas jobba långa arbetspass och komma in om du är schemalagd, även om du är sjuk. Detta vittnar respondent E om och trycker på faktumet att det är viktigt att förmedla till personalen att det är okej att vara hemma om man är sjuk. Denna påfrestning och rädsla inför att exempelvis sjukanmäla hänger samman med en otrygghet på arbetet som i sin tur kan påverka personalens motivation att arbeta och att ens vara kvar på arbetsplatsen. Sexuella trakasserier är också något som skapar otrygghet hos personalen, respondent D nämner att sexuella trakasserier förekommer inom branschen både från gäster och personal. Detta tas sällan på allvar utan viftas ofta bort av överordnade, vilken kan ses som problematiskt för de anställdas välmående. Trygghet beskrivs som en hygienfaktor av Herzberg (1987) och det är en förutsättning att detta ska vara tillgodosett för att personalen inte ska vara missnöjda med sitt arbete. Om en grundläggande sak som att kunna vara hemma när man är sjuk inte kan tillgodoses blir det svårt att motivera sina anställda till att vilja stanna kvar på arbetsplatsen, säkerställa att de upplever meningsfullhet och att de trivs. När arbetet är utformat så att de anställda trivs så leder det också till en lägre personalomsättning (Hackman & Oldham, 1976), vilket kan förklara till viss del varför personalomsättningen är hög för just denna branschen.

En annan orsak till att personal inte trivs inom branschen är svårigheterna med att kombinera sitt privatliv och sitt arbetsliv, det beskrivs som svårt att få ledigt och att detta är tröttsamt för de som jobbar inom branschen. Respondent A nämner att om man inte kan kombinera sitt privatliv med arbetet så tröttnar folk, och tröttnar de så slutar de. Ledighet klassas som en hygienfaktor (Herzberg, 1987) och personal som inte får ledigt upplever ett större missnöje, vilket påverkar personalens avsikt att stanna kvar på sin arbetsplats eller inom branschen.

Något som framkommer bland respondenterna är att vissa arbetsgivare inom branschen inte är tillräckligt seriösa. Att arbetsgivare inte är tillräckligt seriösa lär påverka motivationen hos de anställda och att de inte vill stanna kvar inom branschen. Problemet blir här större än motivation och handlar istället i större utsträckning om att det är arbetsgivarna som är problematiska. Hade arbetsgivarna varit mer seriösa och bättre utbildade, kanske de även skulle jobba bättre med att motivera de anställda och veta vikten av det. Att veta om vikten av en bra arbetsmiljö, rättvisa arbetsförhållanden och förmedling av vad personal gör bra eller dåligt på arbetsplatsen och hur detta påverkar arbetsplatsen som sin helhet. Några av de brister som finns, exempelvis arbetsmiljön, tryggheten på arbetsplatsen och bra arbetsförhållanden är något som chefer och andra högre uppsatta inom arbetsplatsen kan påverka och förbättra. Det är trots allt arbetsgivare som påverkar motivation och graden av missnöje genom arbetsplatsen och arbetsuppgifterna, därav är det också arbetsgivarna som kan påverka branschen till det bättre (Siruri & Cheche, 2021).

5.2 Inre Motivation

Från det empiriska materialen har det framkommit att motivation kopplad till prestation och utveckling har varit mest framträdande inom den inre motivationen hos respondenterna. Dessa stämmer bra överens med vad Herzberg (1987) beskriver som motivatorer. När det kommer till motivatorer så är en gemensam nämnare hos personalen att de motiveras av sin prestation, när de gör bra ifrån sig på arbetet så sporras de till att fortsatt vilja utvecklas och känna så igen. Detta ligger i linje med vad Hackman & Oldham (1976) säger om de kritiska psykologiska tillstånden, att individer jobbar mot att känna den positiva känsla som uppkommer när man presterar bra. Det fungerar som en drivkraft som får de anställda att jobba hårdare för att upprätthålla eller på nytt känna på det sättet, vilket skapar en cirkel där de ständigt strävar efter att utvecklas.

Det finns ett gemensamt drag hos personalen inom branschen i att de lägger stor vikt vid att ha nöjda gäster och genom det prestera på sitt arbete. När de frågades om vad som motiverar dem sa alla att deras gäster var en stor del av det och att det känns belönande att göra sina gäster nöjda och glada. Herzberg (1987) beskriver jobbet i sig självt som en motivator, att tycka att det man gör på arbetet är belönande och roligt. Personalen beskriver just denna aspekt som en anledning till att de valt att stanna i branschen och motiveras att fortsätta inom sitt yrke. Tillsammans med detta beskriver personalen att en viktig faktor även är att de har roligt på jobbet med sina kollegor och att de trivs med stämningen som finns mellan personalen. När de kommer in på sin arbetsplats beskriver dom stämningen mellan kollegorna som “peppig” och uppmuntrande. Herzberg (1987) säger dock att relationer till kollegor är en hygienfaktor som endast kan leda till att en individ inte är missnöjd, medan det insamlade empiriska materialet visar på att det är en stor grund till deras motivation på arbetet. Detta kan tyda på att relationen till kollegor skulle kunna vara en motivator för vissa individer eller inom vissa branscher. Här kan det då ses att det empiriska materialet som samlats in skiljer sig från det som Hertzberg fastslagit i sin studie om tvåfaktorsteorin. Att vissa faktorer som Hertzberg fastslagit som hygienfaktorer istället kan ses som motivatorer och höja motivationen hos de anställda. Detta kan bero på att Hertzberg har utfört sin studie inom ingenjörsbranschen (Herzberg, 1959) och att denna studie utspelar sig i restaurangbranschen där de anställda kan motiveras och agera utifrån andra premisser.

Olika utmaningar såsom lärande eller ansvar är enligt Herzberg (1987) exempel på motivatorer. Detta befästs också från vad som framkommit i det empiriska materialet som grund till personalens motivation. Respondent G säger att hen på senare år har motiverats av att vara en bra ledare för sin personal och att motivera dem. Att vara en ledare kommer också med mycket ansvar där ledaren själv är den som ska ta hand om personalen och som i slutändan är den som ansvaret faller på. Att vara en ledare innebär också att man hela tiden utvecklar sitt lärande, exempelvis vad som fungerar bäst för olika typer av anställda och hur man löser nya problem som uppstår. En förutsättning för detta är dock att det finns möjlighet till utveckling på arbetsplatsen, vilket beskrivs från respondenternas sida som bristfälligt. Utvecklingsmöjligheterna är små och det vittnas om att detta är ett genomgående tema för branschen. Utveckling driver på den inre motivationen enligt Herzberg (1987) och är en

viktig del i arbetet för att motivera sina anställda. Att det finns en avsaknad av utvecklingsmöjligheter kan leda till ett större missnöje, detta i sin tur bidrar till att motivationen hos personalen blir lägre och att de därför söker sig till andra arbetsplatser eller branscher för att tillfredsställa deras behov av utveckling.

5.2.1 Utformning av arbete

När det kommer till utformningen av arbetet inom restaurangbranschen finns det både delar som är bra och positiva för de anställdas motivation, samt delar som det bör arbetas mer med inom branschen för att öka de anställdas motivation på arbetsplatsen. De delar som utifrån respondenternas svar fungerar väl inom branschen är variation av arbetsuppgifter och identifiering med uppgiften.

Arbetsuppgifterna inom branschen är varierande då ingen dag är den andra lik, man är beroende av gästerna och får anpassa sin service efter dem. De anställda får varje dag använda sig av olika kunskaper och färdigheter de besitter, vilket enligt Hackman & Oldham (1976) är viktigt för att driva på motivationen hos de anställda och få dem att känna sig meningsfulla på arbetet. Genom att de får använda sig av olika kunskaper och att man inte vet hur dagen kommer se ut innan man går på jobbet blir arbetet väldigt varierat och kräver att personalen använder flera olika färdigheter och hela tiden får bygga upp sin kunskap.

Alla respondenter känner ett personligt ansvar och uttryckte också att de var stolta över det personliga ansvaret de hade på arbetsplatsen. Man har väldigt mycket eget ansvar då mycket av arbetet är uppdelat i sektioner där man är ansvarig för flertalet gäster och får ett eget ansvar över att sköta sitt arbete på ett bra sätt för att göra gästerna nöjda. Att personalen känner ett personligt ansvar är viktigt och bra för att de ska känna samhörighet med arbetsplatsen genom att få ansvar (Hackman & Oldham, 1976). Genom ansvaret ökar motivationen till att göra ett bra jobb och respondent E & J nämner även att det endast är en själv som är ansvarig för det man gör och att det då skapar mycket frihet men även ett viktigt ansvar då man endast har sig själv att skylla på om man inte sköter sin sektion. Detta bör även öka incitamentet till att göra ett bra jobb då man vill göra sina gäster nöjda och klara av det personliga ansvaret man har blivit tilldelad.

Autonomi och att kunna styra över sina arbetsuppgifter är enligt Hackman & Oldham (1970) en bidragande faktor till att de anställda ska känna meningsfullhet och motiveras av sitt arbete. Det verkar finnas en del autonomi för de som innehar positioner där administrativt arbete ingår, medan de som bara jobbar med service beskriver en liten del autonomi. Vad som ska göras och när det ska göras bestäms av gästen, eftersom det är helt beroende av deras önskemål och behov. När de anställda känner att de inte kan påverka eller bestämma över sina arbetsuppgifter kan detta leda till att motivationen sänks, därför bör arbetsgivare inom restaurangbranschen jobba med att integrera detta i arbetet. Även om det kan vara svårt att förändra hur arbetsuppgifterna ser ut nu, då de är beroende av gästen, kanske det finns andra aspekter inom arbetet som kan ges mer eget ansvar och självbestämmande över.

Återkoppling och personalens betydelsen på arbetet är något som finns i viss utsträckning idag, men som skulle kunna utvecklas ytterligare för att personalen ska känna sig mer meningsfulla på sin arbetsplats. Det lyfts av respondenterna att det är svårt att utvecklas, känna stolthet och meningsfullhet över sitt arbete, om man inte vet om det arbete man gör är bra eller dåligt samt om man inte får någon uppskattning för det arbete man utför. Detta är något som även stämmer överens med Siruri & Cheche (2021) som säger att återkoppling leder till att personal kan bli bättre på sitt jobb, vilket i sin tur leder till att man blir mer motiverad och känner framgång i sitt arbete. Restaurangbranschen borde därav bli bättre på att arbeta med återkoppling och förmedling av personalens betydelse på arbetsplatsen, då respondenterna trycker på att det är viktigt och något som bör utvecklas. Desto mer återkoppling och kunskap om sin betydelse på arbetsplatsen man får desto högre tillhörighet kommer man också känna till sin arbetsplats och dess betydelse (Hackman & Oldham, 1970). Vilket är av stor betydelse för att motivera sina anställda till att vilja arbeta och stanna kvar inom branschen.

Även om vissa delar som varierade arbetsuppgifter och att man har personligt ansvar fungerar bra inom branschen, är det viktigt att andra delar som återkoppling och personalens betydelse också förmedlas ut till de anställda. Eftersom respondenterna tyder på att återkoppling och att veta sin betydelse är väldigt viktigt på arbetsplatsen men att det idag många gånger är undermåligt, skulle det krävas att dessa två punkter utvecklas för att göra branschen bättre. Hackman & Oldham (1970) menar att alla de tre kritiska tillstånden bör vara uppfyllda för att de anställda ska bli motiverade och känna att deras arbete är meningsfullt, men enligt Renn & Vanderberg (1995) behöver detta inte vara fallet. De menar att det kan räcka med att ett eller två av tillstånden är uppfyllda. I det kan ses att många av respondenterna trivs i branschen och planerar att stanna i den, även om bara de kritiska tillstånden gällande personligt ansvar och meningsfullhet är uppfyllda. Det empiriska materialet tyder på att man är motiverad på sin arbetsplats som den ser ut idag men att det ändå finns vissa saker som skulle kunna bli bättre. Vilket bland annat respondent G trycker på, genom att man önskar att få mer återkoppling på sin arbetsinsats. Genom mer återkoppling skulle arbetare känna sig mer betydelsefulla och att de tre psykologiska tillstånden då skulle bli positivt påverkade och uppfyllda i allt högre grad, vilket driver på motivationen hos de anställda. Detta leder enligt Torraco (2005) leder till positiva konsekvenser för både den anställda och organisationen.

6. Slutsats

Studien har utformats för att besvara frågeställningarna *Vad motiverar de anställda inom restaurangbranschen idag?* samt *Vilka utmaningar finns det i restaurangbranschen utifrån ett motivationsperspektiv?*. För att besvara frågeställningarna har empiriskt material samlats in och sedan analyserats för att kunna dra en slutsats.

Efter att ha analyserat det empiriska materialet som samlats in, har vi kommit fram till att det finns en hel del gemensamma drag för anställda inom restaurangbranschen när det kommer till deras motivation. Den främsta motivationen hos personalen inom branschen verkar komma från inre motivation och en gemensam faktor var bland annat att göra sina gäster

nöjda. Vidare är kollegor och utveckling också betydande delar för de anställdas motivation i dagsläget. Exempelvis att vara en bra ledare och att lära sig ses som utveckling och därav en faktor som motiverar de anställda. Vidare kunde vi se att relationen till kollegor som ska karaktäriseras av att vara en hygienfaktor och endast påverka graden av missnöje på arbetsplatsen, verkade ha större betydelse än så. Relationen till kollegorna framgick var en stor motivationskälla hos personal inom branschen och kan därav mer likna en motivator, för att den är bidragande till motivationen hos de anställda i större utsträckning än att bara minska missnöje. Lön ser ut att vara den faktor som bidrar minst till motivationen hos de anställda som jobbar i branschen. Trots att lönerna i branschen är låga, är de tillräckliga för att inte skapa missnöje hos de som arbetar inom branschen.

Vi ser att det finns motivation till en viss grad inom branschen och de anställda är motiverade i sitt arbete. Dock finns det brister både i hygienfaktorer såsom arbetsförhållanden samt arbetsmiljö och i motivatorer kring hur arbetet är utformade samt utvecklingsmöjligheter. Inom dessa områden finns det förbättringspotential för att motivationen hos de anställda ska utvecklas ytterligare och för att ge branschen ett lyft. Ett område som vi ser har stora brister är branschens arbetsförhållanden, där de anställda känner sig otrygga till följd av exempelvis sexuella trakasserier samt en oro för att sjukanmäla sig eller att söka ledigt. Den jargong som finns inom branschen där det inte är okej att sjukanmäla sig, samt att sexuella trakasserier inte tas på allvar bör förändras och bli bättre för att bidra till en trygghet hos de anställda och att de är mindre missnöjda på sin arbetsplats. Ett annat område som är problematiskt för de anställdas motivation är de små utvecklingsmöjligheter som finns inom branschen. När personalen känner att de bara står och trampar söker de sig till andra platser där de kan utmanas och där det finns möjlighet till utveckling.

När det kommer till utformning av arbete kunde vi se att faktorer som varierande arbetsuppgifter och identifiering med uppgiften är något som fungerar bra inom branschen och bidrar till att personalen känner personligt ansvar och blir motiverade på arbetsplatsen. Faktorer som fungerade mindre bra och där någon typ av förändring bör genomföras är återkoppling och att personalen vet om hur deras insats har betydelse för arbetsplatsen. Vi fann att återkoppling är viktigt för att de anställda ska kunna känna stolthet och meningsfullhet med sitt arbete, vilket indirekt påverkar deras motivation då en anställd som känner mening i sitt arbete också blir mer motiverad att utföra det. Personal behöver konstruktiv och kontinuerlig återkoppling för att veta vad som fungerar bra eller dåligt och kunna prestera bättre utefter det, detta är något som generellt inte fungerar inom branschen idag och som det behöver läggas mer fokus på att utveckla. Vi fann även att personalen är ovetande om hur de faktiskt påverkar arbetsplatsen och vilken betydelse deras arbetsinsats har. På samma sätt som konstruktiv återkoppling bidrar till en känsla av mening med arbetet gör även vetskapen om hur man bidrar till verksamheten det. Utifrån detta ser vi att det är av stor vikt att förmedla till sin personal hur just deras arbetsinsats bidrar till verksamheten och dess resultat.

Vi såg att det fanns ett konsensus hos personalen i branschen att en stor del i att attrahera ny personal till branschen ligger i att höja lönerna. Även om de som jobbar inom branschen, och

har gjort det i flera år, tycker att lönen är skälig framför de att det krävs högre löner som ett incitament till att få ny personal att börja jobba inom branschen. Med högre löner tror vi att fler skulle få upp ögonen för branschen och kunna tänka sig att börja jobba inom den. Det svåra blir sedan att hålla kvar den nya personalen som börjat inom branschen, vilket då kräver att andra motivationsfaktorer fungerar, som exempelvis arbetsförhållanden eller återkoppling.

Slutsatsen är att personalen i restaurangbranschen primärt drivs av inre motivation i form av, god prestation, personligt ansvar, utveckling samt kollegor men att det finns även finns förbättringspotential kring motivation som bör arbetas mer med. De utmaningar som finns inom branschen och som behöver arbetas med i större utsträckning är arbetsförhållanden, återkoppling, utvecklingsmöjligheter, att förmedla personalens betydelse på arbetsplatsen samt att se över lönerna.

Insikter från studien har skapat en bredare förståelse för hur motivation påverkar den svenska restaurangbranschen och de utmaningar som finns inom branschen idag kopplat till motivation. Kunskapsgapet har minskats genom att identifiera utmaningar som finns och se på vikten av dessa för de anställda. Genom att arbeta med dessa utmaningar bör branschen bli mer attraktiv för arbetstagare, vilket medför enklare personalhantering och lägre personalomsättningen. Detta kommer på lång sikt att gynna branschen.

6.1 Förslag för vidare forskning

Vi anser att vidare forskning kan appliceras på området för att få en bredare förståelse för ämnet samt de problem som finns inom restaurangbranschen idag. Bland annat var alla de respondenter som intervjuats i denna studie personer som arbetat under en längre tid inom branschen, detta då erfaren personal var den grupp som varit av störst intresse för oss att intervjua. En annan aspekt skulle kunna vara att utöka studien där personal som arbetat en kortare period inom branschen intervjuas för att få en inblick i hur de motiveras samt varför de valt att börja och att stanna kvar inom branschen, efter att ha arbetat en kortare period.

Vill man se ytterligare till varför personer väljer att sluta inom branschen, den höga personalomsättningen och problem kring motivationen kan det även vara en god idé att intervjua personer som tidigare arbetat inom restaurangbranschen men valt att byta bransch helt. Genom att använda sig av personer som slutat inom branschen skulle en eventuellt ännu djupare förståelse kunna utvecklas för vad som är viktigast att arbeta med inom branschen utifrån varför folk väljer att sluta. Om studien genomfördes på detta sätt skulle konkreta orsaker till varför människor väljer att lämna branschen kunna fastställas.

Studien skulle även kunna genomföras på andra delar av restaurangbranschen för att få en bredare bild av hela branschen, istället för en mindre del av den. Detta skulle öppna upp möjligheter för att se samband eller skillnader i hur olika delar av branschen jobbar med motivation.

Referenser

Böcker:

Bryman, Allan., & Bell, Emma. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 3. uppl. Stockholm: Liber AB.

Börnfelt, Per-Ola. 2018. *Arbetsorganisation i praktiken: En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori.* 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas. & Styhre, Alexander. 2015. *Organisation och organisering*. 4. uppl. Stockholm: Liber AB.

Grey, Chris. 2009. *Organisationer (En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer)* Lund: Studentlitteratur AB.

Hackman, J. Richard., & Oldham, R. Greg. 1980. *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. 2. uppl. New York: Wiley.

Whiteley, Philip. 2002. *Motivation*. Oxford: Capstone Publishing.

Yin, K. Robert. 2018. *Case study research and applications: design and methods.* uppl. 6. Los Angeles: Sage.

Artiklar:

Alrawahi, Samira., Fransson Sellgren, Stina., Altouby, Salem., Alwahaibi, Nasar., & Brommels, Mats. 2020. The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon* 6(9): 1-9.

Dermody, B. Margot., Young, Marilyn., & Taylor Lee, Susan. 2004. Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 5(3): 1-14.

Hackman, J. Richard. & Oldham, R. Greg. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance* 16: 250-279.

Herzberg, Frederick. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review* 65(5): 109-120.

Jefferson, Rachara. 2018. Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.* https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7005&context=dissertations

Reiss, Steven. 2012. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Society for the teaching of Psychology* 39(2): 152-156.

Renn, W. Robert. & Vandenberg, J. Robert 1995. The critical psychological states: an underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management* 21(2): 279-303

Siruri, M. Marwa. & Cheche, Stephen. 2021. Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations. *European Journal of Business and Management Research* 6(2): 162-167.

Torraco, J. Richard. 2005. Work Design Theory: A Review and Critique with Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly* 16(1): 85-109

Wickström, Gustav. & Bendix, Tom. 2000. The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne Studies actually show. *Scand J Work Environ Health* 26(4): 363-367

Wildes, J. Vivienne. 2007. Attracting and retaining food servers: How internal

service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management* 26: 4-19

Hemsidor:

Arbetsförmedlingen. Februari 2019. *Prognos: Var finns jobben 2019?*. https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/arbetsmarknadsprognoser/riket/var-finns-jobben-2019 (Hämtad 2022-04-12)

Dunér, Hanna. Februari 2018. *Ingen ljusning för personalbristen i restaurangbranschen.* Besöksliv. https://www.besoksliv.se/nyheter/ingen-ljusning-personalbristen-restaurangbranschen/ (Hämtad 2022-04-11)

Folkhälsomyndigheten. u.å. *När hände vad under covid-19-pandemin.* https://www.arcgis.com/apps/dashboards/664ee17494c74ad4b7eac3994ed69d09 (Hämtad 2022-04-11)

Forsmark, Ann-Sofie. Mars 2019. *Känslan av mening skapar potential.* Motivation.se https://www.motivation.se/innehall/kanslan-av-mening-skapar-potential/ (Hämtad 2022-05-07)

Johnson, Sandi**.** Maj 2022. *What Is the Connection between Motivation and Job Satisfaction?* https://www.wise-geek.com/what-is-the-connection-between-motivation-and-job-satisfaction.htm (Hämtad 2022-05-22)

Roder, Nicole. Juni 2019. *How to Reduce Employee Turnover? 3 Academic Models to Learn and Steal From.* https://www.zenefits.com/workest/how-to-reduce-employee-turnover-3-academic-models/ (Hämtad 2022-05-20)

Perkbox. u.å. *Why employee motivation is important and how to improve, measure and maintain it.* https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/why-employee-motivation-is-important-and-how-to-improve-measure-and-maintain-it (Hämtad 2022-05-20)

SCB. April 2021. S*tora skillnader inom branschen när restaurangernas försäljning föll.* https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/stora-skillnader-inom-branschen-nar-restaurangernas-forsaljning-foll/ (Hämtad 2022-04-11)

SCB. Mars 2020. *Över 200 000 arbetar i hårt coronadrabbad bransch.* https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/over-200-000-arbetar-i-hart-coronadrabbad-bransch/ (Hämtad: 2022-04-26)

Ström, Kevin. Maj 2022. *Hotet mot restaurangerna – stor personalbrist inför sommaren.* https://www.svt.se/nyheter/lokalt/orebro/hotet-mot-restaurangerna-stor-personalbrist-infor-sommaren (Hämtad 2022-05-22)

Söderberg, Noah. Oktober 2021. *Kris på restauranger: ”Medlemmar lämnar branschen”.* Flamman. http://flamman.se/a/kris-pa-restauranger-medlemmar-lamnar-branschen (Hämtad: 2022-04-15)

Visita. 2019b. *Besöksnäringen allt viktigare för samhället*. https://visita.se/ovrigt-sidor-utanfor-struktur/rapport-besoksnaringen-allt-viktigare-for-samhallet/ (Hämtad 2022-04-28)

Weiq. u.å. *Personalbrist i restaurangbranschen del 2: Behåll personalen längre.* https://weiq.tech/behall-personalen-langre/# (Hämtad: 2022-05-06)

Rapporter:

Arbetsmiljöverket. 2013. *Stress, tunga lyft och hot och våld – Arbetsmiljöverket synar arbetsmiljön i hotell och restaurangbranschen.* https://www.av.se/globalassets/filer/nyheter/rapport-tillsynsinsats-hotell-och-restaurang-syd-2013-10-15.pdf (Hämtad 2022-05-22)

BFUF. 2014. *#02 TILLVÄXTVÄRK?.* https://bfuf.se/wp-content/uploads/2014/01/BFUF_rapport_2_2014_Tillvaxtvark_sammanfattning.pdf (Hämtad 2022-05-22)

Hallgren, Jenny & Hjort, Maria. 2010. *Motivation i restaurangbranschen.* https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/24512/gupea_2077_24512_1.pdf?sequence=1 (Hämtad 2022-06-01)

Nord, Samuel. 2022. *En studie om vad som motiverar restauranganställda i arbetet.* https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1647198/FULLTEXT01.pdf (Hämtad 2022-01-06)

Visita. 2019a. *Besöksnäringen - en integrationsmotor.* https://visita.se/app/uploads/2019/11/besoksnaringen-en-integrationsmotor.pdf (Hämtad 2022-04-28)

van Herpen, Marco., Cools, Kees., & van Praag, Mirjam. 2004. *Wage structure and the incentive effect of promotions*. https://hdl.handle.net/11245/1.428665 (Hämtad 2022-05-02

Bilaga 1: Informationsblad

GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Tack för att du tar dig tid att delta i vår studie!

Vi heter Jasmin och Felicia och läser nu vår sista termin vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi håller nu på med vårt kandidatarbete som handlar om restaurangbranschen, där vi ska se på hur motivation behandlas inom branschen.

Deltagande:
Som deltagare i studien kommer du att delta i en intervju som kommer ta ca 30-45 minuter. Intervjun kan ske både fysiskt, via digitalt verktyg eller skriftligt. Deltagande i intervjun är frivilligt och du kan när som helst under intervjuns gång välja att avbryta. Du har också rätt att inte besvara frågor utan att ange ett skäl till det. Du kommer under intervjun att vara helt anonym och din arbetsplats kommer inte att nämnas vid namn i studien. Intervjun kommer att spelas in mot ditt godkännande och därefter transkriberas. Efter godkänt examensarbete kommer all data att raderas.

Syftet och frågeställning:
Syftet med arbetet är att tillföra kunskap och insikter till den redan existerande litteraturen kring anställdas motivation inom restaurangbranschen. Mer specifikt undersöker studien vad som ligger till grund för de anställdas motivation och vilka utmaningar den svenska restaurangbranschen står inför utifrån ett motivationsperspektiv.

Frågeställningar:

- *Vad motiverar de anställda inom restaurangbranschen idag?*
- *Vilka utmaningar finns det i restaurangbranschen utifrån ett motivationsperspektiv?*

Om du har några frågor kring intervjun eller studiens genomförande är du varmt välkommen att kontakta oss!

Med vänliga hälsningar,
Jasmin Willig, guswillija@student.gu.se
Felicia Kinnå, guskinnfe@student.gu.se

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Bakgrundsinformation

- Hur länge har du arbetat inom restaurangbranschen?
- Hur gammal är du?
- Vilken position har du på restaurangen idag och har du haft andra positioner tidigare?
- Vilken typ av anställning har du (heltid, deltid)?
- Har du någon utbildning inom restaurang?
- Vad arbetar du på för typ av restaurang (ex. Lunch- och kvällsrestaurang eller nöjesrestaurang)?
- Hur många anställda är ni?
- Hur många gäster kan ni ha?

2. Yttre motivation

- Påverkar lönen din arbetsmotivation?
- Har din arbetsplats kollektivavtal?
- Har ni några förmåner?
    - Om ja, vilka är dessa?
    - Om nej, vilka förmåner skulle du önska?
- Hur ser din arbetsmiljö ut?

3. Inre motivation

- Hur motiveras du?
- Känner du att du blir motiverad på ditt arbete?
- Vad har fått dig att stanna inom branschen?
- Har du något specifikt ansvarsområde på din arbetsplats?
- Upplever du att det finns möjlighet att utvecklas på din arbetsplats?

4. Utformning av arbete

- Hur skulle du beskriva att dina arbetsuppgifter ser ut under en dag?
- Känner du att du får möjlighet att använda olika färdigheter när du utför dina arbetsuppgifter? Och till vilken grad varierar dina arbetsuppgifter under en dag?
- Har ni några uppdelningar på din arbetsplats? Exempelvis egna stationer/sektioner.
- Känner du ett personligt ansvar för dina arbetsuppgifter?
- Är du medveten om ditt arbetes betydelse för företaget? Förmedlas detta till dig från dina överordnade?
- Kan du påverka ditt arbete och dina arbetsuppgifter? Kan du bestämma till någon grad över dem själv, hur och när de ska utföras?
- Hur och när ges återkoppling på utfört arbete på din arbetsplats?
- Hur viktigt är återkoppling för dig och din prestation?

5. Övrigt/utveckling

- Upplever du att det är svårare nu efter pandemin att hitta personal?
- Vad tycker du att man bör göra för att att attrahera ny personal till branschen och för att behålla den personal som är kvar i branschen efter pandemin?
- Finns det något övrigt du vill lägga till när det kommer till att jobba inom restaurangbranschen kopplat till motivation?