

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Hospitality
Management

Vad kan ledare inom restaurangbranschen på Åland göra för att behålla sin personal?

Linn Weman, Melina Skaglund



2024:01

Datum för godkännande: 14.12.2023
Handledare: Karin Limnell

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Linn Weman, Melina Skaglund
Arbetets namn:	Vad kan ledare inom restaurangbranschen på Åland göra för att behålla sin personal?
Handledare:	Karin Linnell

Abstrakt

Syftet med detta arbete är att ta reda på vad ledare inom restaurangbranschen kan göra för att behålla sin personal. Bisyftet är att ta reda på vad som motiverar anställda inom restaurangbranschen på Åland.

För att uppnå syftet utför vi en kvantitativ undersökning med hjälp av en enkät som är riktad till anställda inom restaurangbranschen på Åland. Vi har även utfört en kvalitativ undersökning som består av en intervju där ledare inom den åländska restaurangbranschen är respondenter.

Resultatet av våra undersökningar tyder på att förmän kan motivera sin personal till att stanna kvar inom restaurangbranschen. Vår enkätundersökning visar att faktorer som relationen till kollegorna och bra sammanhållning i gruppen är väsentliga för de anställdas motivation.

Informationen till den teoretiska delen har tagits från litterära källor, samt internetsidor. Alla är källkritiskt granskade.

Nyckelord (sökord)

motivation, belöningar, ledarskap, HRM, rekrytering, organisation, organisationskultur

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2024:01	1458-1531	Svenska	52 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
29.11.2023	14.12.2023	14.12.2023

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Linn Weman, Melina Skaglund
Title:	What can leaders within the restaurant industry of the Åland Islands do to keep their staff?
Academic Supervisor:	Karin Linnell
Technical Supervisor:	Karin Linnell

Abstract

The purpose of the thesis is to find out what managers in the restaurant industry can do to keep their staff. The secondary purpose is to find out what motivates employees in the restaurant industry on the Åland Islands. To achieve this purpose we have conducted a quantitative survey, which is aimed at the employees of the restaurant industry on the Åland Islands. We have also used a qualitative method consisting of an interview in which leaders of the restaurant industry are the respondents.

The results of the interview and the survey indicate that managers can motivate their staff to stay in the restaurant industry. Our studies show that factors such as the relationship between colleagues and good cohesion in the group are essential for employee motivation.

The sources for the theoretical part have been taken from literary sources, as well as internet pages. All sources are critically reviewed.

Keywords

motivation, rewards, leadership, HRM, recruitment, organization, organizational culture

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2024:01	1458-1531	Swedish	52 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
29.11.2023	14.12.2023	14.12.2023

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
2. TEORI	8
2.1 Motivation	8
2.1.1 Maslows behovshierarki	9
2.1.2 Herzbergs tvåfaktorteori	9
2.1.3 McClellands prestationsbehovsteori	10
2.2 Belöningar	10
2.2.1 Monetära belöningar	10
2.2.2 Icke-monetära belöningar	11
2.2.3 Att bestämma belöning	11
2.3 Ledarskap	12
2.3.1 Ledarskap och chefskap	13
2.3.2 Ett bra ledarskap	14
2.3.3 Organisationskultur och ledarskap	14
2.3.4 Human Resource Management	16
2.4 Restaurangbranschen	17
2.4.1 PAMs kollektivavtal	17
2.4.2 ÅSUB	18
3. METOD	20
3.1 Val av metod	20
3.2 Målgrupp	20
3.3 Kvantitativ metod	21
3.4 Kvalitativ metod	21
3.5 Enkät	22
3.6 Intervju	22
4. EMPIRI	22
4.1 Enkätundersökning	22
4.1.1 Processbeskrivning	23
4.1.2 Sammanställning av enkätsvar	23
Fråga 1, Ålder	24
Fråga 2, Kön	24
Fråga 3, Arbetsförhållande	25

Fråga 4, Arbetstitel	25
Fråga 5, Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen?	26
Fråga 6, Hur länge har du jobbat på din nuvarande arbetsplats?	26
Fråga 7, Trivs du på din nuvarande arbetsplats?	27
Fråga 8, Hur anser du att ledarskapet fungerar på din arbetsplats?	27
Fråga 9, Finns det anställningsförmåner på din arbetsplats?	28
Fråga 10, Får du belöningar utöver arbetsförmånerna på din arbetsplats?	29
Fråga 11, Om du svarade ja, vilka typer av belöningar?	30
Fråga 12, Vad motiverar dig i arbetet?	30
Fråga 13, Finns det någonting på din arbetsplats som får dig att tappa motivationen?	31
Fråga 14, Om du svarade ja, vad får dig att tappa motivationen?	31
Fråga 15, Vad kan din förman göra för att öka din motivation?	32
Fråga 16, Vad motiverar dig att stanna på din nuvarande arbetsplats?	33
Fråga 17, Funderar du på att lämna restaurangbranschen?	33
Fråga 18, Om du svarade ja, vilken är den mest bidragande orsaken?	34
Fråga 19, Har du någonting du vill tillägga?	35
4.1.3 Analys av enkätundersökningen	36
4.2 Intervju	37
4.2.1 Frågor om intervjupersonen	38
4.2.2 Branschen	39
4.2.3 Ledarskap	42
4.2.4 Motivation	43
4.2.5 Citat	45
4.2.6 Analys av intervjuer	47
5. SLUTDISKUSSION	47
5.1 Slutsats	47
5.2 Validitet och reliabilitet	48
5.3 Egna reflektioner	49
5.4 Förslag till vidare forskning	50
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	51
BILAGOR	53
Bilaga 1: Följebrev till e-postförfrågan om enkät	53
Bilaga 2: Följebrev till e-postförfrågan om intervju	54
Bilaga 3: Frågor och följdfrågor till intervjupersoner	55

1. INLEDNING

Enligt arbetsmarknadsbarometern 2023 som Ålands statistik- och utredningsbyrå (ÅSUB) har tagit fram har restaurangbranschen tillsammans med transport och kommunikation det största rekryteringsbehovet (ÅSUB, 2023).

Företag som bedriver restaurangverksamhet har en större personalomsättning i förhållande till företag inom andra branscher, och att hitta kunnig och engagerad personal som också vill stanna en längre tid kan vara knepigt. Tyvärr väljer många anställda att söka sig vidare efter ett tag, vilket inneburit problem för många förmän och ägare som bedriver en restaurangverksamhet. Detta kan bero på olika orsaker som bland annat hög arbetsbelastning, osäkerhet kring anställningsförhållandet och att de anställda helt enkelt känner att de inte har möjlighet att utvecklas tillräckligt mycket.

Motivation har en stor del i om personer trivs på sin arbetsplats eller inte, och huruvida de väljer att stanna kvar inom företaget. Människor som känner sig motiverade i sitt arbete mår mycket bättre, presterar bättre och har en benägenhet att stanna kvar en längre tid på en och samma arbetsplats.

1.1 Bakgrund

Idén till arbetet kom vi fram till efter diskussioner om ämnesval och vi kunde båda konstatera att det är ett relevant ämne att forska kring. Förutom att vi båda studerar Hospitality Management på Högskolan på Åland, har vi även arbetat i servering och kök. Därför ligger det även i vårt intresse att det ska gå bra för restaurangbranschen på Åland.

Under covid-19-pandemin var det många som sökte sig bort från branschen på grund av olika anledningar. Det kunde bero på bland annat bristen på arbete och permitteringar. Även färre unga väljer att söka sig till restaurangbranschen, då den inte ses som attraktiv längre. För att arbetsgivarna skall lyckas anställa lojala medarbetare och samtidigt behålla sina nuvarande anställda krävs ett stort lyft.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka vad förmän på Åland behöver göra för att få anställda att stanna kvar i restaurangbranschen.

Vårt bisyfte är att ta reda på vad som motiverar anställda inom restaurangbranschen på Åland.

1.3 Frågeställning

För att uppnå syftet utgår vi från dessa frågor:

Kan förmän motivera sin personal till att stanna kvar i restaurangbranschen?

Kan belöningar motivera personal inom restaurangbranschen?

Kan ledarskapet påverka anställdas motivation?

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att fokusera på att undersöka vad anställda inom restaurangbranschen på Åland motiveras av och vad ledare kan göra för att behålla dem i branschen. Vi avgränsar oss geografiskt från övriga världen och fokuserar endast på Åland. Vidare koncentrerar vi oss på restauranger på Åland och inriktar oss inte på övriga verksamheter inom besöksnäringen.

Förutom detta kommer vi inte heller att lägga fokus på sexuella trakasserier, fysisk och psykisk ohälsa inom restaurangbranschen, samt ergonomi. Vi är medvetna om att många av dessa faktorer påverkar anställda som arbetar inom restaurangbranschen, men vi har valt att utesluta dem från vårt arbete eftersom dessa ämnen inte är relevanta att undersöka för att uppnå vårt syfte. Gruppdynamik, samarbete och kommunikation är också ämnen som vi inte fördjupar oss i. Vi inser att även dessa ämnen är viktiga faktorer när det kommer till ledarskap och motivation, men har valt att inte behandla dem vidare eftersom att det var svårt att hitta en koppling till syftet.

2. TEORI

I detta kapitel beskrivs olika teorier som berör motivation, belöningar, ledarskap och som har relevans för restaurangbranschen. Denna teoretiska del baserar sig på information som har tagits från litterära källor som böcker och vetenskapliga artiklar. Övriga källor som har använts är tillförlitliga internetsidor. Vi har valt att fördjupa oss i ämnen som kan ge oss information som är användbar då vi planerar och utför undersökningen.

2.1 Motivation

Motivation är den psykologiska faktor som påverkar människans drivkraft. Det är vanligt att chefer och ledare har en felaktig bild av motivation. Det kan ibland betraktas som att endast de som jobbar hårt är motiverade. Enligt psykologin menar man att vår motivation influeras av människors individuella beteende och behov. Därav anses alla människor vara motiverade, en del till att jobba hårt och andra till att stanna hemma. (Sachau, 2023)

En idé om motivation är att det är ett tillstånd som kan beskrivas med olika känslor, exempelvis känslan av eufori eller känslan av att ha "flow". Euforin upplevs inte så ofta, men när man upplever den så kan det kännas extra meningsfullt och tanken "det är därför jag gör det här" slår en. Flow är istället då man arbetar genomgående och fokuserat med något och skärmar av omgivningen, arbetet flyter på och man är motiverad till att fortsätta jobba och uppnå resultat. Mellan dessa två finns lusten och identiteten, man vill fortsätta göra det man gör men inte för pengar eller uppmärksamhet utan för att arbetet är lustfyllt och trivsamt. (Forslund, 2019, p. 198)

Motivation kan definieras som orsak till agerande. Inom ledarskapet talas det om hur ledare kan motivera sina medarbetare till att agera på ett önskvärt sätt. Inom begreppet motivation talas det om *inre motivationsfaktorer* och *yttre motivationsfaktorer*. De inre handlar om att göra något för själva görandet, för sin egen utveckling och nöje. Uppgiften i sig är motiverande. De yttre handlar om att göra något för resultatets skull, för belöningen. Resultatet och målet är det som motiverar (Forslund, 2019)

2.1.1 Maslows behovshierarki

En av de mest välkända motivationsteorierna är Maslows behovshierarki skapad av Abraham Maslow. Enligt Maslows teori har människan fem kategorier av behov som definieras enligt en hierarki från lägsta till högsta prioritet. Behoven enligt teorin är fysiologiska behov, trygghet, gemenskap, behovet av självkänsla och slutligen behovet för självförverkligande (Sachau, 2023).

Idéen är att man behöver tillgodose de lägsta nivåerna av hierarkin innan man kan gå vidare till de högre nivåerna. Många anser att bra ledare kan identifiera medarbetarnas behov med hjälp av hierarkin och på så sätt bemöta dessa (Benson, 2023). Maslows teori är troligtvis den mest kända motivationsteorin, det är dock ingen forskning som har kunnat verifiera teorin och den har därför kritiserats av många. (Forslund, 2019, p. 189)

2.1.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederic Herzbergs tvåfaktorsteori är en klassiker inom motivationsforskningen.

Ursprungligen handlade forskningen om vad människor ville få ut av sitt arbete, men efter omfattande studier blev slutsatsen att det finns två typer av faktorer som är relaterade till två typer av effekter. När människor beskriver att de är glada och trivs på sin arbetsplats kopplas det ihop med deras arbetsuppgifter och deras prestation. Men beskriver de att de är missnöjda med sin arbetsplats kopplas det inte till arbetsuppgifterna, utan istället till sådant som skadlig arbetsmiljö eller oorganisering. I denna teori talas det om två faktorer, motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna är faktorer som kan öka arbetstagarens motivation och trivsel på arbetsplatsen. Där talas det om erkännande, prestationer, personlig utveckling och själva arbetsuppgifterna. Hygienfaktorerna kan inte öka arbetstagarens motivation, de har bara att göra med om den anställde vantrivs eller inte. Till hygienfaktorerna hör organisationens administration, lön och förmåner, policyer, relationer, chefer, arbetsförhållanden, privatliv, status och trygghet. Ju mer ett företag förbättrar arbetsplatsen med motivations- och hygienfaktorer, desto mera ökar trivseln och motivationen (Forslund, 2019, p. 191)

2.1.3 McClellands prestationsbehovsteori

McClellands teori gjordes på 1960-talet och den grundas i studier om vad som driver en människa framåt. Enligt denna teori finns det tre typer av behov som är relevanta när det kommer till människans beteende. Dessa är samhörighetsbehovet, maktbehovet och prestationsbehovet. Alla människor har dessa behov men fördelningen av de olika delarna skiljer sig från person till person. Enligt McClelland är behov inlärd men går att förändra på kort tid genom specifika övningar. Teorin har använts inom flera studier om ledarskap och entreprenörskap. (Forslund, 2019, p. 190)

2.2 Belöningar

Att belöningar behövs kan konstateras utifrån idén att människor har krav på sin egen värdighet och vill ha ett uttalat värde. Det är svårt att bestämma hur man som chef ska belöna sin personal på lämpligt sätt. Tidigare har lönen varit det personalen har accepterat som belöning men idag talas det om vikten av att ha ett belöningsystem med olika typer av belöningar. När man utgår från ett helhetsperspektiv gällande vad som ska belönas ska man ta hänsyn till den anställdes kompetens, färdigheter, prestationer, marknadsvärde och bidrag till företaget eller organisationen. (Forslund, 2019, pp. 200–201)

2.2.1 Monetära belöningar

Monetära belöningar är mätbara belöningar, belöningen som fås för det utförda jobbet har ett värde. Det går att urskilja tre olika monetära belöningar, dessa är grundlön, anställningsförmåner och lönetillägg. (Forslund, 2019, p. 202)

- Grundlönen är den ersättning som arbetsgivaren betalar till arbetstagaren efter utfört arbete. Lönen är överenskommen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren och ska finnas tillsammans med övriga arbetsvillkor i arbetsavtalet. I Finland finns det ingen gräns för hur höga lönerna får vara, däremot har alla branscher en minimilön som anger vad arbetsgivaren som minst får betala ut (*Lön och semesterpenning*, 2023)

- Anställningsförmåner är olika förmåner som arbetstagaren erbjuds vid sidan om lönen. Exempel på sådana förmåner är friskvård, gratis företagshälsovård och olika rabatter på produkter och tjänster. En del förmåner kräver extra beskattning eftersom de jämföras med lön. I Finland är det skatteförvaltningen som varje år fastställer värdet av dessa förmåner. Förmånerna är bostadsförmån, kostförmån, garageförmån, telefonförmån och bilförmån (*Lön och arbetsersättning i beskattningen*, n.d.)
- Lönetillägg är ett tillägg på lönen och det kan tillkomma av olika anledningar. Om företaget jobbar utefter ett vinstdelningssystem innebär det att de anställda får en del av intäkterna som företaget tjänat med hjälp av dem, alltså baseras lönetillägget på de personliga prestationerna. Men företag kan även betala ut lönetillägg som är baserade på företagets vinst och inte enskilda prestationer (Forslund, 2019, p. 198; *Lön och arbetsersättning i beskattningen*, n.d.)

2.2.2 Icke-monetära belöningar

Icke-monetära belöningar är sociala och psykologiska belöningar. Alla arbetstagare är individuella och uppskattar inte denna typ av belöning på samma sätt, man behöver därför som förman tänka på att utforma belöningar som passar de individuella arbetstagarna. (Forslund, 2019, p. 202). De icke-monetära belöningarna är många och varierande, vanliga exempel är möjligheten till att få prestera, ökat ansvar, erkännande efter utfört arbete eller möjligheten till personlig utveckling. En del organisationer väljer även att satsa på kompetensutveckling som i sin tur kan leda till personlig utveckling, det krävs oftast inte mer av ledaren utan det kan räcka med att de anställda får möjligheten att delta i något spännande seminarium eller fortbildning (Forslund, 2019, p. 203)

2.2.3 Att bestämma belöning

Det finns olika grunder som en ledare kan utgå ifrån när det kommer till att beräkna och bestämma belöning, detta oavsett om det handlar om monetär eller icke-monetär belöning.

1. Prestationsbaserad belöning, denna belöning innebär att den anställde belönas baserat på sina prestationer.
2. Kompetensbaserad belöning, den anställde erhåller en lön som är baserad på kompetens. Det som belönas är egentligen förmågan att prestera snarare än prestationen i sig.
3. Bidragsrelaterad belöning, den anställde belönas utifrån vad denne bidrar med till organisationen. Denna typ av belöning liknar den prestationsbaserade belöningen men beskrivs som en mer avancerad variant. Här är fokuset vad den anställde har tjänat in till företaget snarare än hur många produkter som har sålts.
4. Färdighetsbaserad belöning, denna belöning liknar den kompetensbaserade belöningen men beskrivs som mer detaljerad. Den anställde erhåller ersättning för en speciell färdighet som denne besitter.
5. Marknadsvärdesrelaterad belöning, då det inte räcker med att utgå från prestationer, kompetenser, färdigheter eller bidrag. Lönen som är tänkt för den anställde som besitter alla färdigheter är för låg i förhållande till vad konkurrerande företag är villiga att betala. Vill företaget behålla den anställde behöver de då utgå ifrån personens marknadsvärde och belöna därefter. (Forsslund, 2019, pp. 204–205)

2.3 Ledarskap

I detta kapitel redogör vi för vad begreppet ledarskap är, skillnaden mellan chefskap och ledarskap, samt vad som definierar ett bra ledarskap. Även organisationskultur, ledarskap inom organisationer och HRM kommer att tas upp.

Ledarskap är någonting som oftast beskrivs som avgörande när det kommer till en organisations framgångar och ett välfungerande ledarskap är väsentligt för en organisations överlevnad. Ledarens främsta uppgift är att organisera och se till att arbetsgruppen uppnår de gemensamma målen. En viktig del är även att skapa meningsfullhet. Vad ledarskap är och vilka karaktärsdrag som är de lämpligaste är omtvistat. Är det till exempel egenskaper som driv och integritet eller är det emotionell intelligens och förmåga att inspirera? Oavsett så är

ledarens intentioner och handlingar en viktig del i hur ledarskapet uppfattas (Jönsson & Strannegård, 2014, pp. 34–35).

Vad är det som definierar en ledare? I boken *Ledarskapsboken* (Jönsson, Strannegård 2014) nämns fyra olika ledarskapstyper:

1. Ledarskap som person. Handlar det om *vem* personen är och dennes personliga egenskaper som gör personen till en ledare?
2. Ledarskap som resultat: Är det *vad* personen gör som innebär att han/hon är en ledare? Innebär bra resultat att det är ett framgångsrikt ledarskap? Om fokuset endast ligger på resultaten kan det bidra till ett oetiskt ledarskap.
3. Ledarskap som position. Är det *var* personen leder som gör han/hon till en ledare? Hur ser strukturen ut i organisationen och befinner sig ledaren på toppen av pyramiden?
4. Ledarskap som process. Handlar det om *hur* ledaren utför uppgifter som gör personen till en ledare? (Jönsson & Strannegård, 2014, pp. 35–36)

2.3.1 Ledarskap och chefskap

Chef och ledare är två olika begrepp som ofta blandas ihop, trots att det finns en distinkt skillnad mellan dessa. Enligt Jönsson och Strannegård (2014) är chefen en person som leder saker, medan en ledare är en person som leder människor. Bolman och Deal (2019) förklarar skillnaden som att: “Chefer gör saker på rätt sätt. Ledare gör rätt saker” (Bolman & Deal, 2019, p. 10; Jönsson & Strannegård, 2014, p. 38).

Chef är en titel och till arbetsuppgifterna hör att administrera och att svara på frågorna hur och när. Ledaren å andra sidan utvecklar, nyskapar, inspirerar och svarar på frågorna vad och varför. Man kan säga att vara chef är ett formellt uppdrag och att ledarskap är ett förtroende man förtjänar. Det här betyder alltså att en chef får sin befogenhet uppifrån, medan en ledares kommer nerifrån. En del menar att de båda rollerna innehas av två olika individer och andra att dessa två bör kombineras och att en och samma person ska ta på sig ansvaret som chef och

ledare (Jönsson & Strannegård, 2014, p. 38). Oavsett är det viktigt att kvaliteterna som de båda rollerna innehar finns hos den som leder organisationen. Med det menas att de personer som har en chefsbefattning inte bara bör vara objektiva, analytiska och ha förmågan att delegera, utan även vara etiska, visa förståelse och ha empati för sina medarbetare (Bolman & Deal, 2019, p. 10).

2.3.2 Ett bra ledarskap

Synsätten på vad ett bra ledarskap är skiljer sig åt, men studier visar att effektiva ledare inom olika branscher delar en del gemensamma egenskaper. Dessa ledare hjälper sina medarbetare att sätta prestationsmål, formulera en vision och de har även en förmåga att kommunicera sin vision. Förutom detta är goda ledare engagerade i sitt arbete och även i de personer som arbetar med dem. Att skapa tillit och att bygga starka relationer hör också till egenskaper som en bra ledare besitter (Bolman & Deal, 2019, pp. 385–386)

I början av 1900-talet lades det mycket krut på att försöka identifiera vilka egenskaper en framgångsrik ledare bör ha. Forskningen kring detta resulterade i att egenskaper som bland annat anpassningsförmåga, dominans, energi, entusiasm och intelligens lades fram som önskvärda hos ledare. Dock började dessa teorier mer och mer ifrågasättas, och istället valde man att titta på situationens betydelse (Forslund, 2019, p. 290). Bolman och Deal (2019) skriver att en lista över olika egenskaper som utmärker en bra ledare kan vara bra då man väljer någon som ska styra organisationen, men är knappast användbart när det kommer till vägledning i hur man leder (Bolman & Deal, 2019, p. 385).

För att kunna förstå ledarskap och dess betydelse är det viktigt att vara medveten om att varken beteenden eller avsikter hos ledaren är tillräckliga, och att det som verkligen har någon betydelse är hur de underordnade upplever ledarskapet (Jönsson & Strannegård, 2014, pp. 55–56).

2.3.3 Organisationskultur och ledarskap

För att kunna förklara vad en organisationskultur är och hur ett ledarskap inom en organisation bör fungera, är det viktigt att vi förstår vad en organisation är och hur den ser ut. De allra flesta människors liv idag styrs i någon mån av olika organisationer. Organisationer kan vara komplexa, men en förenklad definition är att en organisation skapas då en grupp individer jobbar tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål. Det kan handla om till exempel ett företag, en förening eller en statlig organisation (Forslund, 2019, p. 22).

Organisationen har en stor betydelse för ledarskapet eftersom det till stor del handlar om hur verksamheten styrs och i vilken riktning de anställda leds. Det finns många teorier och synsätt kring vad en organisation är och hur den bör styras. Enligt det *rationalistiska* perspektivet är organisation ett instrument som används för att uppfylla mål, medan den *systematiska* organisationsteorin menar att mål är föränderliga över tid och att vår förståelse av organisationer inte behöver utgå från målet. Åsiktsskillnaderna kan bero på att det finns olika tankesätt kring hur effektivitet kan mätas. Vad effektivitet i sin tur betyder finns det även skilda åsikter om, men i de flesta fall handlar effektivitet om graden av måluppfyllelse (Forslund, 2019, pp. 19–20).

Begreppet organisationskultur handlar till stor del om värderingar, vanor, synsätt, kommunikation och oskrivna regler som delas av en grupps medlemmar. Denna definition kan tillämpas på allt från större till mindre arbetsgrupper, familjer och hela nationer (Bolman & Deal, 2019, pp. 386–387; Forslund, 2019, p. 139). Forslund (2019) menar att en stark organisationskultur inom ett företag är nyckeln till ökad effektivitet och framgång. Det påverkar även de anställdas trivsel och kan bidra med ordning och en god sammanhållning (Forslund, 2019, p. 139). Enligt den amerikanska psykologen och professorn Edgar Schein är det viktigt att vi granskar socialiseringen¹ hos en grupp med människor för att förstå kulturen mellan dem. Socialiseringen kan vara formell eller informell. Den formella delen kan handla om bland annat rättigheter, skyldigheter och instruktioner. Den informella processen handlar till stor del om olika oskrivna regler, som till exempel klädsel och beteenden. Många gånger kan det vara hur man ska förhålla sig till de formella reglerna (Forslund, 2019, pp. 142–143).

¹ Den process där människor lär sig gruppens vedertagna normer och beteendemönster.

Alvesson och Sveningsson (2019) skriver i boken *Organisationer, ledning och processer* att ledarskap inom organisationskulturer kan handla om att påverka medarbetarnas föreställningar, värderingar och tankesätt. De betonar även att organisationskulturen i sin tur även kan påverka ledarskapet. När det kommer till ledarskap och organisationskultur handlar det till största delen om hur man som ledare kan påverka de anställdas förhållningssätt till bland annat styrsystem, kunder och arbetsuppgifter. Det gäller att försöka styra sina medarbetare mot det önskvärda målet genom pedagogiska aktiviteter och övertalning. Enligt författarna bör ledarskapet bland annat handla om att lägga fokus på vad som är viktigt genom att vara en förebild för de anställda och inspirera dem (Sveningsson & Alvesson, 2019, pp. 182–183).

2.3.4 Human Resource Management

Human Resources (HR) eller Human Resource Management (HRM) kallas den avdelning i ett företag där allt som rör personalfrågor, personaladministration och arbetsrättsliga frågor tas om hand. Till de viktigaste uppgifterna hör att rekrytera, utveckla, behålla personal och att driva organisationen framåt. Detta inkluderar i sin tur aktiviteter som att motivera, disciplinera och belöna de anställda. Tanken med HRM är i stort sett att se till att de mänskliga resurser som finns inom organisationen fungerar så bra som möjligt så att målen som är satta kan nås på ett mer effektivt sätt. Genom att se till att personalen får bättre förutsättningar att utvecklas kommer det i längden att innebära bättre resultat (Sveningsson & Alvesson, 2019, pp. 345–347).

Idén om att organisera mänskliga resurser och använda dem som en tillgång för att uppnå sina mål har funnits länge. Det var dock till följd av industrialismen som det blev allt vanligare att använda sig av olika tekniker för att hantera anställda inom organisationer. Under början av 1900-talet anställdes personer som skulle observera, undersöka och utvärdera anställda och deras arbete. Det var först på 1980-talet som benämningen HRM började användas. Ansvarstagande och engagemang hos de anställda fick allt mer betydelse (Sveningsson & Alvesson, 2019, p. 345).

Någonting som länge ansågs som självklart var att de som var underordnade chefen skulle följa order och att rättigheter utöver lönen inte var att tala om. Det var nu det lades en större vikt på människors förmågor och attityder. Enligt Bolman och Deal (2019) finns det några samband som ligger som grund för HR-perspektivet. Dessa är:

- Organisationer är beroende av människor och deras idéer och kunskaper för att nå framgång. De anställda ska ges möjlighet att utvecklas.
- Organisationer finns till för människorna och inte tvärtom.
- Överensstämmelsen mellan individ och system ska vara god. Finns det ett samförstånd tjänar båda parterna på det och organisationen har en större chans att lyckas (Bolman & Deal, 2019, pp. 145–146).

HR-arbetet brukar generellt delas in i två olika kategorier. Den första brukar kallas “mjuk” HRM eller “hög commitment-strategi” och används oftast av företag vars anställda har ett mer självständigt arbetssätt. Denna inriktning innebär att förmannen och den anställda har en nära relation med varandra och där kommunikation och ledarskap har en central roll. Syftet är att de anställda ska bli emotionellt engagerade i organisationen och på så sätt bli mer motiverade att styra mot organisationens mål. Detta i sin tur ska leda till kreativitet, lojalitet och flexibilitet hos de anställda. Den andra strategin kallas för “hård” HRM eller “låg commitment-strategi”. Denna bygger istället på att skapa en viss distans mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Den hårda strategin lämpar sig bäst för företag vars anställda inte nödvändigtvis behöver ha en avancerad utbildning och där de inte förväntas prestera mer än vad deras anställningskontrakt kräver. De allra flesta organisationer använder sig dock inte av endast en av dessa strategier, utan kombinerar båda utifrån organisationens struktur och behov (Sveningsson & Alvesson, 2019, pp. 348–349).

2.4 Restaurangbranschen

2.4.1 PAMs kollektivavtal

Alla arbetsgivare har ett ansvar att sköta när det kommer till rekrytering och anställning av ny personal. Ett arbetsavtal är en skriftlig överenskommelse som görs upp mellan arbetstagaren

och arbetsgivaren. Servicefacket PAM rf är ett fackförbund för dem som jobbar inom den privata servicebranschen i Finland. PAM är även med och förhandlar fram kollektivavtal för servicebranscherna samt utövar tillsyn för att se till att kollektivavtalen följs (*Om PAM, 2023*)

Kollektivavtalet för arbetstagare inom turism-, restaurang- och fritidstjänster tillämpas bland annat på arbete inom restaurang, café, hotell, bar och nattklubb. I kollektivavtalet fastställs minimivilkoren som måste följas såsom lön, arbetstid, tillägg och semester. Kollektivavtalet är allmänbindande och bestämmelserna är det som arbetsgivaren minst får tillämpa för sina anställda (*Kollektivavtal för turism-, restaurang- och fritidstjänster, 2023*)

2.4.2 ÅSUB

Enligt undersökningar gjorda av Ålands statistik och utredningsbyrå var hotell- och restaurangbranschen den bransch som förväntades ha det högsta rekryteringsbehovet inom det privata näringslivet år 2023. Antalen är uttryckta i årsverken som motsvarar det arbete som en heltidsanställd utför under ett år. Det förväntade behovet år 2023 är däremot mycket lägre än år 2022 då behovet var extra stort till följd av pandemiåren.

Resultatet år 2023 visade att hotell- och restaurangbranschen var den bransch inom det privata näringslivet som hade det näst största rekryteringsbehovet efter transport och kommunikation (ÅSUB, 2023). I tabell 1 visas det förväntade rekryteringsbehovet uttryckt i årsverken från år 2014-2023, där kan man se att hotell- och restaurangbranschen har det högsta förväntade rekryteringsbehovet på 95 årsverken. I figur 2 visas resultatet på branschernas rekryteringsbehov, där visar det att hotell- och restaurangbranschen hade det största rekryteringsbehovet inom det privata näringslivet.

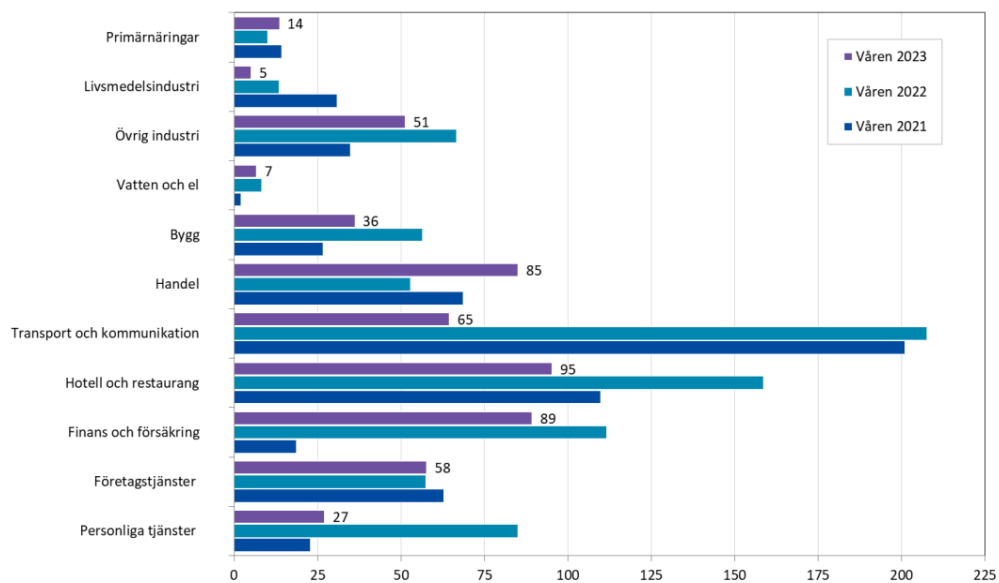
Tabell 1. Tabell över förväntat rekryteringsbehov inom det privata näringslivet 2014-2023. Källa: ÅSUB



Tabell 4. Förväntat rekryteringsbehov inom det privata näringslivet 2014-2023. Volymen uttryckt i årsverken, efter bransch

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Totalt	338	369	425	556	432	581	280	592	828	533
Primärnäringsar	1	21	15	3	4	13	2	14	10	14
Livsmedelsindustri	5	8	11	17	12	8	22	31	14	5
Övrig industri	25	26	35	37	29	54	19	35	67	51
Vatten och el	9	3	6	10	4	5	3	2	8	7
Bygg	42	38	32	36	53	53	41	27	57	36
Handel	39	20	62	107	60	76	12	69	53	85
Transport och kom.	61	88	75	149	83	102	6	201	208	65
Hotell och restaurang	65	71	48	61	20	97	10	110	159	95
Finans och försäkring	24	19	30	20	33	41	33	19	112	89
Företagstjänster	46	51	56	49	75	89	89	63	57	58
Personliga tjänster	22	23	57	69	59	42	42	23	85	27

Not: Avrundade värden. Uppgifterna för 2014 reviderades 2016. De omfattande effekterna av coronapandemin på transportbranschen skapar viss osäkerhet i det statistiska underlaget för denna bransch.
Källa: ÅSUBs konjunktürenkäter



Figur 1. Diagram över rekryteringsbehovet inom det privata näringslivet 2021-2023. Källa: ÅSUB

3. METOD

3.1 Val av metod

För att uppfylla vårt syfte och på bästa sätt kunna ta reda på vad som krävs för att anställda inom restaurangbranschen på Åland ska välja att stanna kvar i branschen, valde vi att utföra en undersökning bestående av två olika delar. Den första delen är en kvantitativ enkät och den andra delen innehåller en kvalitativ undersökning i form av en semistrukturerad intervju.

3.2 Målgrupp

Vår målgrupp i enkätundersökningen är personer som är över 18 år och anställda inom restaurangbranschen på Åland.

Vår motivering till varför vi håller oss till just denna målgrupp är för att vi specifikt undersöker restaurangbranschen på Åland, och därför inte riktar oss till en större målgrupp. Vi har även valt att rikta oss till en målgrupp som är 18 år och äldre eftersom vi anser att yngre personer inte har tillräckligt bred kunskap och erfarenhet som krävs för att delta i enkätundersökningen. De kanske inte heller självmant har valt restaurangbranschen, utan har blivit påverkade av en förälder eller förmyndare.

För att kunna nå vår målgrupp valde vi att använda oss av e-post och sociala medier. Vi började med att skicka ut formuläret till alla som studerade företagsekonomi och Hospitality Management på Högskolan på Åland. Vi delade även enkäten i Facebookgruppen "Restaurangfolk på Åland" och på våra privata Facebooksidor. Vi besökte även fyra olika restauranger och gav dem en papperskopia på enkäten. Detta ifall någon inte hade möjlighet att fylla i den på nätet i Google Formulär.

Målgruppen vi valde att rikta oss till då vi gjorde intervjun var förmän inom restaurangbranschen på Åland. Vi valde fyra olika restaurangchefer, vilka tre av dessa var bekanta för oss sedan tidigare. Dessa personer kontaktades via e-post eller Facebook. Frågorna skickades ut till intervjupersonerna i samband med att datum för intervjun

bestämdes. Vi valde att skicka ut frågorna på förhand så att de som intervjuades hade möjlighet att bekanta sig med frågorna innan själva intervjutillfället.

3.3 Kvantitativ metod

En kvantitativ undersökning är en metod som är statistisk, strukturerad och utformad för att samla in fakta. Den utgår i stort sett från systematisk analys och datainsamling. Syftet är att samla in data från en stor andel respondenter och sedan sammanställa svaren och utvärdera statistiken. Enkätundersökningar är en av de vanligaste formerna av kvantitativa metoder. Dessa kräver noggranna förberedelser för att lyckas få ett så bra resultat som möjligt. Det behöver även finnas en tydlig struktur och frågor som täcker in hela ämnet som ska behandlas (Eliasson, 2013, pp. 28–30).

Det finns många fördelar med att använda sig av en kvantitativ undersökning som metod. Data från dessa typer av undersökningar är objektiva och exakta. Resultatet som produceras är sakligt och det är en bra metod då det är väsentligt att få en tydlig helhetsbild. Genom att utföra till exempel en enkät är det generellt sett relativt enkelt att samla in många svar, till skillnad från om en kvalitativ undersökning hade gjorts om ett specifikt ämne. En annan fördel är att det går snabbt att genomföra en kvantitativ undersökning, samt att det är kostnadseffektivt (Denscombe, 2017; Eliasson, 2013, pp. 28–30).

3.4 Kvalitativ metod

Målet med en kvalitativ undersökning är att få insikt i specifika fenomen som rör specifika personer och situationer. Metoden intresserar sig för innebörder och meningar snarare än statistik och verifierbara sammanband, med hjälp av metoden kan man förstå en viss målgrupps beteende och uppfattning om ett visst ämne (Alvehus, 2023, p. 20) Vanliga kvalitativa metoder är intervjuer i enrum, intervjuer i fokusgrupper, etnografisk forskning, fallstudier, registrering och kvalitativ observation. Oberoende vilken kvalitativ metod som väljs genererar denna metod stora mängder data som måste transkriberas opartiskt (Smith, 2023)

Den kvalitativa undersökningen väljer man för att förstå någonting, veta historien bakom och förstå människors olika perspektiv. Undersökningen förlitar sig på frågeställningar som besvarar frågan “varför?”. Syftet med den kvalitativa undersökningen är att beskriva ett ämne istället för att beräkna det. (*Förstå kvantitativa och kvalitativa undersökningar*, n.d.)

3.5 Enkät

Enkät är en vanlig form av metod som används då någonting behöver undersökas. För att kunna göra detta krävs att information samlas in om händelsen eller företeelsen. Det kan handla om till exempel beteendemönster, attityder, kunskaper m.m. En enkät består av ett frågeformulär som till en stor del innehåller fasta svarsalternativ (Berntson et al., 2016, pp. 11–12; Ejlertsson, 2019, pp. 9–10).

3.6 Intervju

Intervjun är en vanlig form av kvalitativ undersökning som utförs när man vill samla in kvalitativ och innehållsrik data om ett visst ämne eller situation. Intervjuer kan utföras på olika sätt och metoden väljs ut baserat på vad målet med undersökningen är. Det går att dela upp intervjuer i olika former, dessa är *strukturerad*, *semistrukturerad* och *öppen*. En strukturerad intervju har ett tema och frågorna är inom ramen för vad som är aktuellt för det temat, medan den semistrukturerade intervjun också följer ett tema lämnas det även utrymme för tillägsfrågor och kommentarer. Den öppna intervjun är inte baserad på frågor som valts ut på förhand och är då beroende av att intervjupersonen är villig att öppna upp sig och dela med sig.

Till forskningsprojekt är det semistrukturerade eller strukturerade intervjuer som rekommenderas då fokuset behöver ligga på forskningsämnet (Dalen, 2015)

4. EMPIRI

4.1 Enkätundersökning

I denna del kommer vi att beskriva hur vi gått tillväga då vi utformat enkäten, skickat ut den och hur vi samlat in svaren. I slutet av denna del redovisas svaren och sammanfattas. Enkäten

genomfördes på svenska och var helt anonym. Detta för att vi ville att respondenterna skulle kunna känna att de kunde vara ärliga. Om de avslöjade sin identitet kunde detta påverka svaren. Målet var att samla in minst 40 svar.

4.1.1 Processbeskrivning

Vi valde att använda oss av en enkät som är specifikt riktad till anställda inom restaurangbranschen på Åland. Anledningen till detta är för att vi vill samla kvantitativa data och få många svar från olika personer. En enkät är ett effektivt sätt att samla in data på eftersom det är kostnadseffektivt, det kräver inte mycket tid av respondenten och det är enkelt att nå ut till många människor.

Vi valde att använda oss av Google Formulär som verktyg eftersom vi använt oss av det programmet under vår utbildning och är därför bekanta med det sedan tidigare. Det går även att delta som utomstående och som respondent behövs inte ett Google-konto.

Vår enkät innehöll totalt 19 frågor, varav alla frågor förutom 5 var obligatoriska. De första frågorna hjälper oss att skapa en bild av respondenten där vi frågar efter ålder, kön, arbetstitel, arbetsförhållande och arbetserfarenhet. Efter detta ställde vi frågor om arbetsplatsen, däribland trivsel, hur ledarskapet fungerar, samt om förmåner och belöningar finns på arbetsplatsen. Frågorna vi valde ut är kopplade till den teori vi fördjupat oss i.

I fråga 10 frågar vi om respondenten får belöningar utöver arbetsförmånerna. Svarar respondenten ja får den gå vidare till fråga 11. Om personen svarar nej hänvisas den till fråga 12. Frågorna 13 och 17 var även ja/nej-frågor och fungerade på samma sätt. Frågorna 4, 9 och 11 var flervalsfrågor där fler än ett alternativ kunde väljas. I frågorna 12, 14, 15 och 16 kunde max tre eller färre alternativ väljas. Detta eftersom vi ville få reda på vilka faktorer som påverkar respondenterna mest av alla svarsalternativ. Den sista frågan var en öppen fråga med möjlighet att svara med en lång svarstext.

4.1.2 Sammanställning av enkätsvar

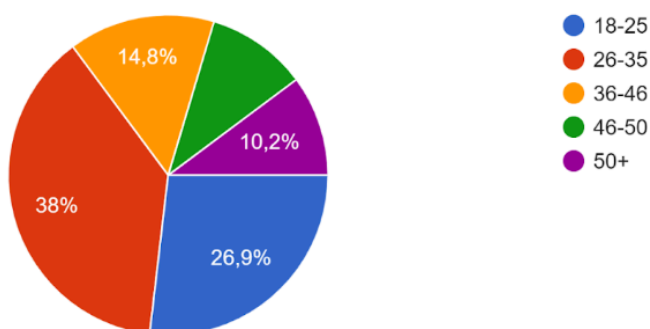
Totalt samlades 108 svar in, vilka vi sedan analyserade tillsammans. Enkäten skickades ut 26.10.2023 och svaren samlades in från och med det datumet fram till 10.11.2023.

Fråga 1, Ålder

Av 108 respondenter hörde 26,9 % till åldersgruppen 18-25 år, 38 % till 26-35 år och 14,8 % till 36-46 år. De två sista åldersgrupperna 46-50 år och 50+ år hade lika många respondenter. Båda åldersgrupperna hade fått 10,2% av svaren.

1. Ålder

108 svar



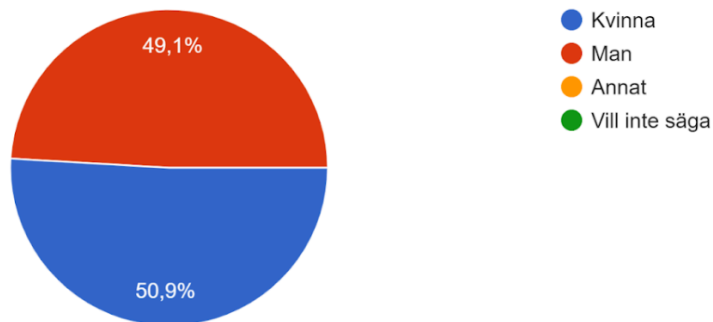
Figur 2. Respondenternas ålder

Fråga 2, Kön

Av respondenterna var 49,1 % män och 50,9 % kvinnor. Ingen valde något av de andra alternativen.

2. Kön

108 svar



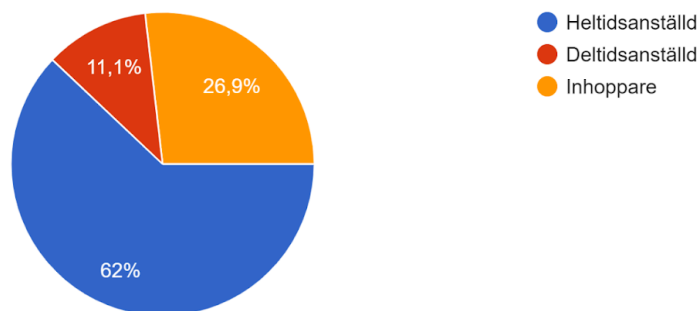
Figur 3. Respondenternas kön

Fråga 3, Arbetsförhållande

Av 108 respondenter var 62 % *heltidsanställda*, 11,1 % var *deltidsanställda* och 26,9 % var *inhoppare*.

3. Arbetsförhållande

108 svar



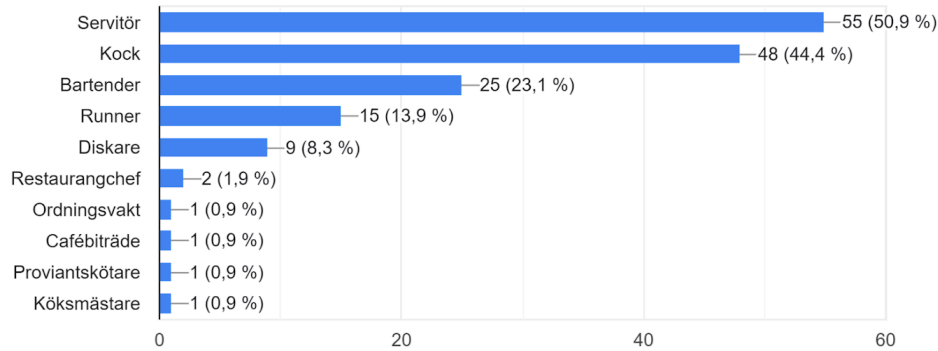
Figur 4. Respondenternas arbetsförhållande

Fråga 4, Arbetstitel

Av 108 respondenter har 50,9 % arbetstiteln *servitör* och 44,4 % har arbetstiteln *kock*. 23,1 % har titeln *bartender*, 13,9 % har titeln *runner* och 8,3 % har titeln *diskare*. Respondenterna hade även möjlighet att fylla eventuella andra arbetstitlar. Titlarna som respondenterna lade till var *restaurangchef* som 1,9 % svarade, *ordningsvakt* 0,9 %, *cafébiträde* 0,9 %, *proviansskötare* 0,9 % och *köksmästare* med 0,9 %.

4. Arbetstitel (flervalsfråga)

108 svar



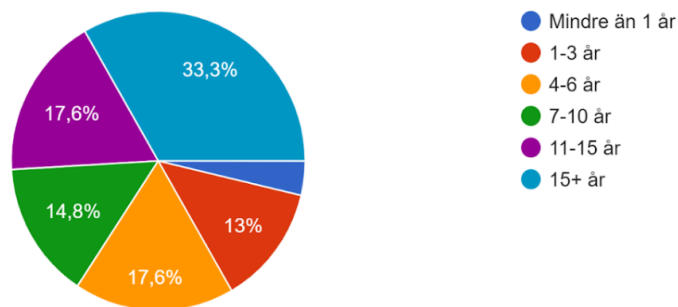
Figur 5. Respondenternas arbetstitel

Fråga 5, Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen?

Av 108 respondenter var det 3,7 % som jobbat inom restaurangbranschen *mindre än ett år*, 13 % har jobbat inom branschen i *1-3 års* tid. 17,6 % har jobbat i branschen *4-6 år*, 14,8 % *7-10 år*. 17,6 % har jobbat i branschen *10-15 år* och 33,3 % i *15+ år*.

5. Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen?

108 svar



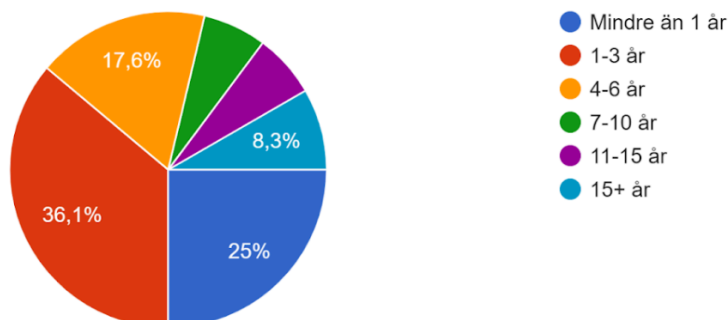
Figur 6. Arbetserfarenhet inom restaurangbranschen.

Fråga 6, Hur länge har du jobbat på din nuvarande arbetsplats?

Av 108 respondenter har 25 % jobbat på sin nuvarande arbetsplats i *mindre än 1 år*, 36,1 % i *1-3 år*, 17,6 % i *4-6 år*. 6,5 % har jobbat i *7-10 år* och *11-15 år*. 8,3 % har jobbat på sin nuvarande arbetsplats i *15+ år*.

6. Hur länge har du jobbat på din nuvarande arbetsplats?

108 svar



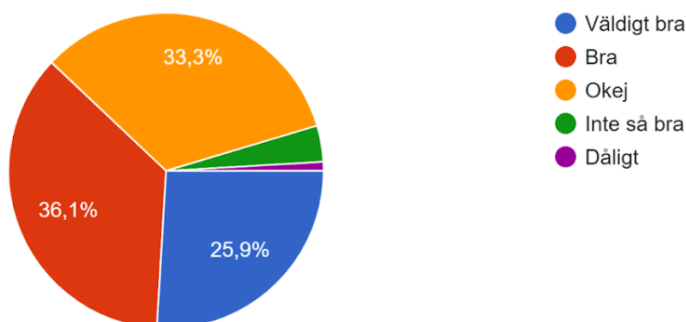
Figur 7. Antal år på nuvarande arbetsplats.

Fråga 7, Trivs du på din nuvarande arbetsplats?

Detta var en viktig fråga eftersom att vi fick reda på hur respondenterna trivdes på sin arbetsplats. De som trivs bra kommer antagligen att stanna på sin arbetsplats, medan de som inte trivs antagligen kommer att söka sig vidare. Utav de 108 respondenterna trivs 25,9 % *väldigt bra* på sin arbetsplats, 36,1 % trivs *bra* och 33,3 % trivs *okej* på sin arbetsplats. 3,7 % trivs *mindre bra* och 0,9 % trivs *dåligt* på sin nuvarande arbetsplats.

7. Trivs du på din nuvarande arbetsplats?

108 svar



Figur 8. Respondenternas uppfattning om sin trivsel på nuvarande arbetsplats.

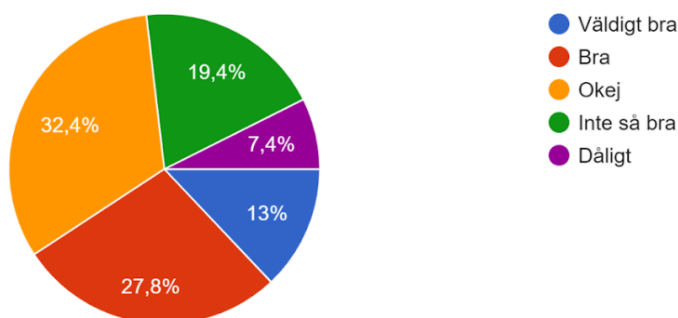
Fråga 8, Hur anser du att ledarskapet fungerar på din arbetsplats?

Ledarskapet har en stor påverkan när det kommer till anställdas trivsel och motivation. Vi ville med denna fråga ta reda på huruvida de anställda är nöjda eller missnöjda med ledarskapet på den nuvarande arbetsplatsen. Av 108 svar var det 13 % som svarade att

ledarskapet fungerar *väldigt bra* och 27,8 % svarade att det fungerar *bra*. Den största andelen på 32,4 % svarade att ledarskapet fungerar *okej* på arbetsplatsen, 19,4 % svarade att det *inte fungerar så bra* och 7,4 % svarade att det fungerade *dåligt*.

8. Hur anser du att ledarskapet fungerar på din arbetsplats?

108 svar



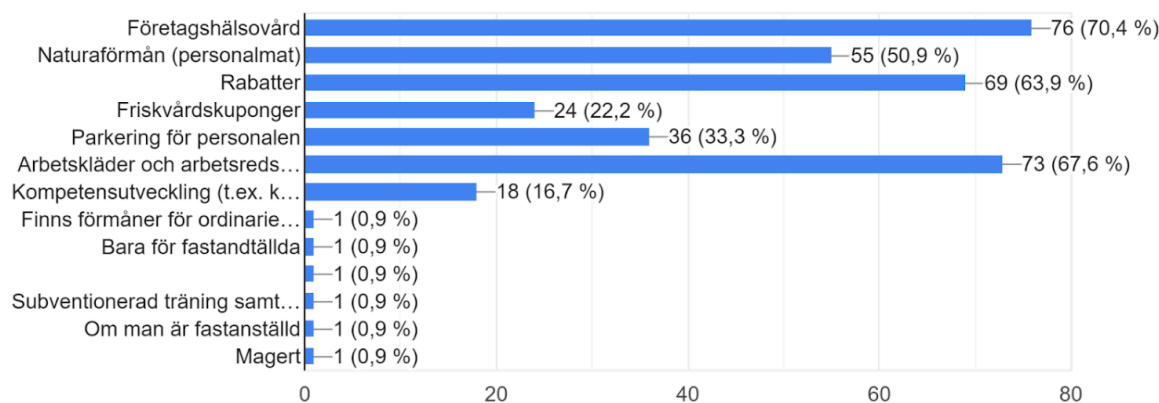
Figur 9. Respondenternas åsikt om ledarskapet på nuvarande arbetsplats.

Fråga 9, Finns det anställningsförmåner på din arbetsplats?

Med denna fråga ville vi undersöka om de anställda får anställningsförmåner och vilka dessa isåfall är. En del av förmånerna som exempelvis företagshälsovård är lagstadgade och måste finnas på alla arbetsplatser, men det syns dock på resultatet att det alternativet inte har valts av alla respondenter. Denna fråga var en flervalssfråga, eftersom vi utgick ifrån att respondenterna kan ha flera anställningsförmåner. Respondenterna kunde även lägga till en öppen kommentar ifall de får andra anställningsförmåner än de som är listade. De vanligaste anställningsförmånerna bland våra respondenter var *företagshälsovård* som 70,4 % valde, följt av *arbetskläder och arbetsredskap* som 67,6 % valde. 63,9 % svarade att de får *rabatter* på sin arbetsplats. Följande alternativ som var vanligast bland respondenterna var *naturaförmåner*, som 50,9 % valde. 22,2 % fyllde i att de får *friskvårdskuponger* och 16,7 % svarade *kompetensutveckling*. Under alternativet *annat* var det en som svarade att de får *subventionerad träning och massage*. Några respondenter svarade att förmånerna bara gäller de fastanställda. En respondent svarade att det var magert och alltså väldigt få förmåner på dennes arbetsplats.

9. Finns det anställningsförmåner på din arbetsplats? (flervalsfråga)

108 svar



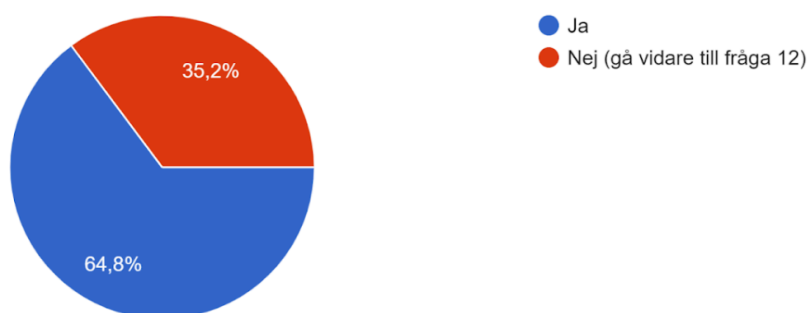
Figur 10. Förmåner på arbetsplatsen

Fråga 10, Får du belöningar utöver arbetsförmånerna på din arbetsplats?

Ledare inom företag kan välja att visa sin uppskattning för de anställda, motivera dem och även göra arbetsplatsen mer attraktiv genom att erbjuda de anställda belöningar. Vi ville med denna fråga ta reda på hur många av respondenterna som anser sig få belöningar utöver anställningsförmånerna. Majoriteten av respondenterna svarade *ja* på denna fråga (64,8 %) och 35,2 % svarade *nej*. Denna fråga var obligatorisk och de respondenter som svarade *nej* uppmanades av hoppa över fråga 11 och fortsätta fylla i formuläret i fråga 12.

10. Får du belöningar utöver arbetsförmånerna på din arbetsplats?

108 svar



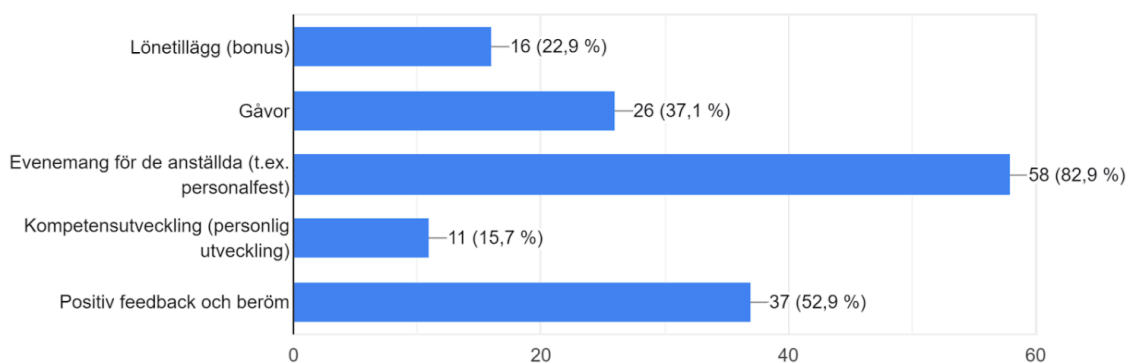
Figur 11. Respondenternas svar på om de får belöningar på nuvarande arbetsplats.

Fråga 11, Om du svarade ja, vilka typer av belöningar?

Denna fråga svarade 70 personer av 108 på och vi ville här få reda på mer specifikt vilka belöningar som gavs till de anställda. Frågan var inte obligatorisk och respondenterna hade möjlighet att fylla i ett eller flera svar. Majoriteten som var 82,9 % svarade att de fick vara med på *evenemang* som deras förman anordnade. 52,9 % svarade att de fick *positiv feedback och beröm*. 37,1 % svarade att de fått *gåvor*. 22,9 % svarade att de fått *lönstillägg*. Det alternativet med minst svar var *kompetensutveckling*, som 15,7 % hade valt.

11. Om du svara ja, vilka typer av belöningar? (flervalsfråga)

70 svar



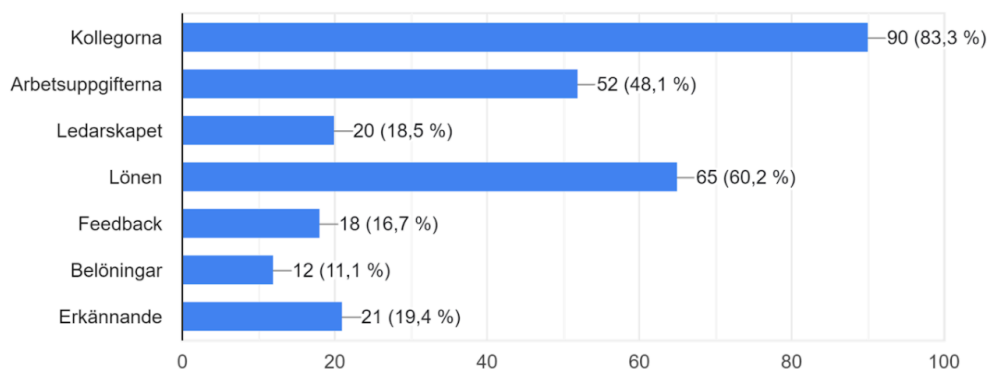
Figur 12. Belöningar på arbetsplatsen.

Fråga 12, Vad motiverar dig i arbetet?

Eftersom vi behandlat ämnet motivation i detta arbete ville vi, utgående från de teorier vi fördjupat oss i, ta reda på exakt vad det är som styr de anställdas motivation. Motivation är en viktig del i de anställdas trivsel, och därför även en stor faktor i om de vill stanna på samma arbetsplats. Vi hade 7 olika svarsalternativ för denna fråga och respondenterna kunde välja minst 1 eller max 3 alternativ. *Kollegorna* verkar vara en av de största motivationsfaktorerna och 83,3% valde detta alternativ. 60,2 % valde *lönen*, 48,1 % *arbetsuppgifterna*, 19,4 % *erkännande*, 18,5 % *ledarskapet*, 16,7 % *feedback* och 11,1 % *belöningar*.

12. Vad motiverar dig i arbetet? Välj de tre viktigaste punkterna.

108 svar



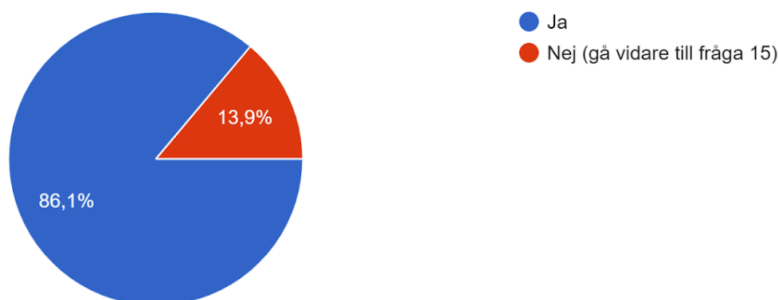
Figur 13. Motivationsfaktorer

Fråga 13, Finns det någonting på din arbetsplats som får dig att tappa motivationen?

Denna fråga var obligatorisk och respondenterna fick svara antingen *ja* eller *nej*. 86,1 % svarade *ja* och 13,9 % svarade *nej*. De som svarade *nej* uppmanades att gå vidare till fråga 15.

13. Finns det någonting på din arbetsplats som får dig att tappa motivationen?

108 svar



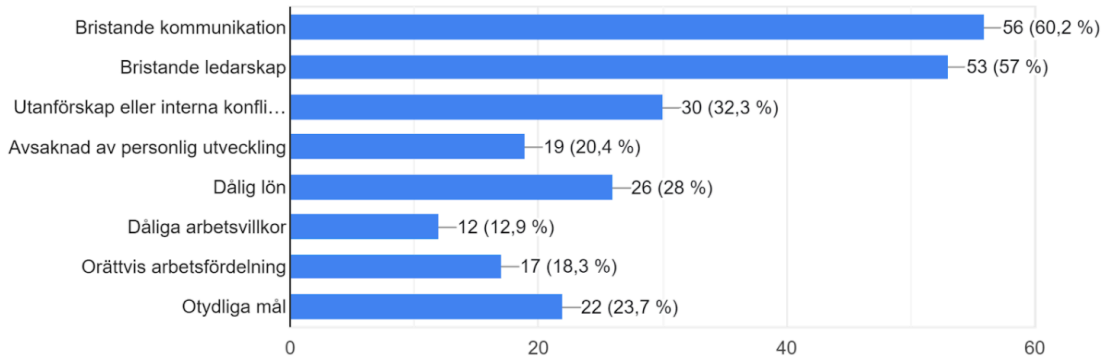
Figur 14. Respondenternas åsikt om någonting får dem att tappa motivationen på nuvarande arbetsplats.

Fråga 14, Om du svarade ja, vad får dig att tappa motivationen?

I denna fråga bad vi respondenterna att specificera vad som får dem att tappa motivationen på arbetsplatsen. Svartalternativen var 8 stycken och respondenterna hade möjlighet att välja minst 1 och max 3 alternativ. Orsakerna *bristande kommunikation* och *bristande ledarskap* var de två mest valda alternativen med 60,2 % och 57 % av respondenternas svar. 32,3 % ansåg att *utanförskap* och *interna konflikter* var en av de största orsakerna till tappad motivation. 28 % svarade *dålig lön*, 23,7 % *otydliga mål*, 20,4 % *avsaknad av personlig utveckling*, 18,3 % *orättvis arbetsfördelning* och 12,9 % *dåliga arbetsvillkor*.

14. Om du svarar ja, vad får dig att tappa motivationen? Välj de tre viktigaste punkterna.

93 svar



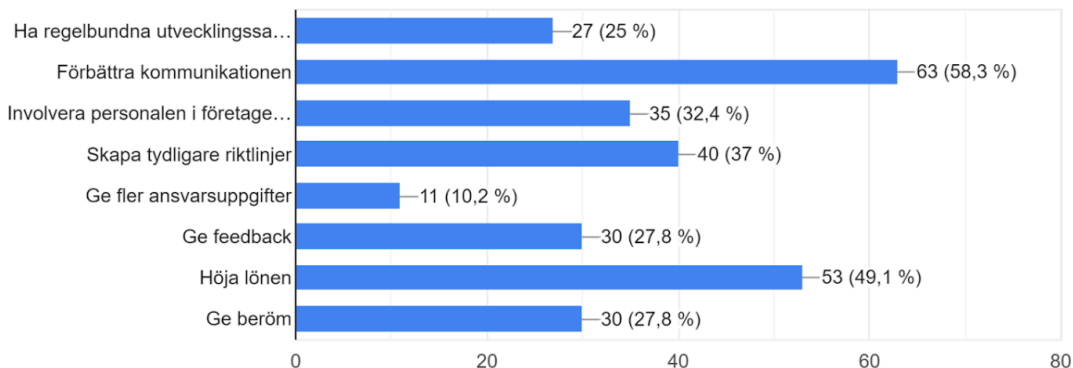
Figur 15. Faktorer som får respondenterna att tappa motivationen.

Fråga 15, Vad kan din förman göra för att öka din motivation?

Denna fråga är starkt kopplad till syftet med vårt arbete eftersom vi vill undersöka vad ledare i restaurangbranschen kan göra för att behålla personal. Det är därför viktigt att ta reda på vad de anställda motiveras av. Svartalternativen var 8 och respondenterna kunde välja 1 eller max 3 alternativ. 58,3 % tyckte att deras förman kunde *förbättra kommunikationen*, 49,1 % ansåg att *höja lönen* var en av de viktigaste faktorerna för ökad motivation. 37 % tyckte att *skapa tydligare riktlinjer* och 32,4 % *involvera personalen i företagets utveckling*. Både att *ge feedback* och att *ge beröm* fick 27,8 % av rösterna vardera. 25 % ansåg att *ha regelbundna utvecklingssamtal* var en av de viktigaste sakerna och 10,2 % tyckte att *ge fler ansvarsuppgifter*.

15. Vad kan din förman göra för att öka din motivation? Välj de tre viktigaste punkterna.

108 svar

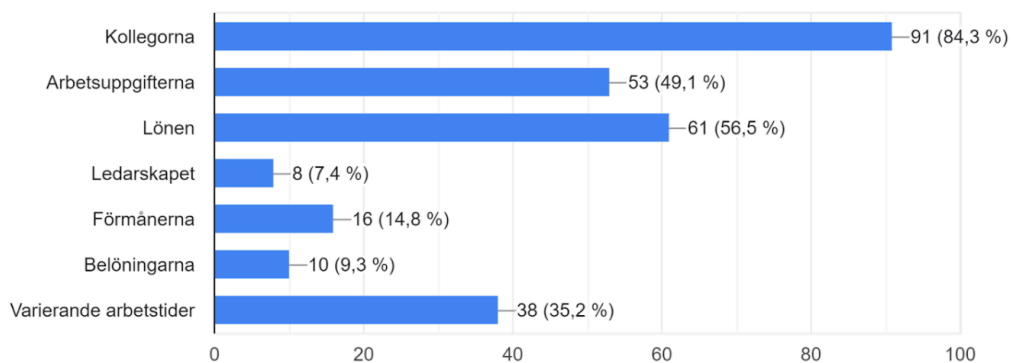


Figur 16. Respondenternas åsikt om vad deras förman kan göra för att öka motivationen.

Fråga 16, Vad motiverar dig att stanna på din nuvarande arbetsplats?

Liksom fråga 15 var detta även en fråga som var starkt kopplat till vårt syfte och väsentlig i denna enkät eftersom den frågade respondenterna efter just det som vi ville undersöka. Varför stannar du på den arbetsplats du jobbar på? Vad det som driver dig? Respondenterna kunde i denna fråga välja 1 eller max 3 alternativ. *Kollegorna* verkar vara den viktigaste motivationsfaktorn och 84,3 % valde detta alternativ. 56,5 % valde *lönen*, 49,1 % *arbetsuppgifterna*, 35,2 % *varierande arbetstider*, 14,8 % *förmånerna*, 9,3 % *belöningarna* och 7,4 % *ledarskapet*.

16. Vad motiverar dig att stanna på din nuvarande arbetsplats? Välj de tre viktigaste punkterna
108 svar



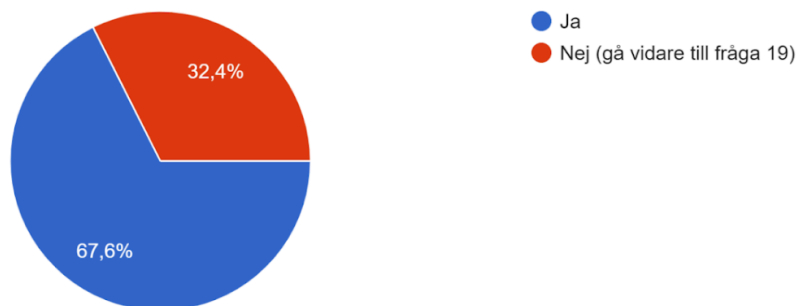
Figur 17. Motivationsfaktorer som får respondenterna att stanna på sin arbetsplats.

Fråga 17, Funderar du på att lämna restaurangbranschen?

Detta var en ja/nej-fråga och även obligatorisk. Med denna fråga fick vi en bra överblick över hur många av respondenterna som faktiskt funderar på att byta bransch. Majoriteten, 67,6 %, svarade *ja*. De funderade på att byta bransch. 32,4 % svarade *nej* och de uppmanades att fortsätta att fylla i enkäten i fråga 19.

17. Funderar du på att lämna restaurangbranschen?

108 svar



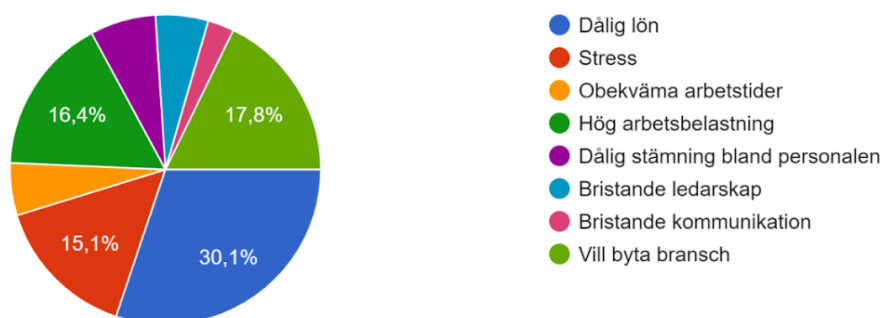
Figur 18. Respondenternas svar på om de funderat på att lämna restaurangbranschen.

Fråga 18, Om du svarade ja, vilken är den mest bidragande orsaken?

Även detta var en viktig fråga och med denna fick vi reda på vad som faktiskt var de största orsakerna till att respondenterna ville byta bransch. Denna fråga var inte obligatorisk och respondenterna kunde endast välja ett alternativ. Det alternativ som valdes mest var *dålig lön* med 30,1 %. Därefter kom alternativet *vill byta bransch* med 17,8 %. 16,4 % valde *hög arbetsbelastning*, 15,1 % *stress*, 6,8 % *dålig stämning bland personalen*, 5,5 % *obekväma arbetstider*, 5,5 % *bristande ledarskap*, 2,7 % *bristande kommunikation*.

18. Om du svarade ja, vilken är den mest bidragande orsaken?

73 svar



Figur 19. Orsaker till att respondenterna vill lämna branschen.

Fråga 19, Har du någonting du vill tillägga?

Den sista frågan var en öppen fråga där respondenterna hade möjlighet att kommentera och skriva fritt kring ämnet. 15 stycken av alla respondenter valde att svara på frågan. Här är ett urval av kommentarerna:

“Feedback och erkännande ges från gästerna, tyvärr ej från arbetsgivaren.”

“Samma regler ska gälla för alla i personalen, inte bara utvalda.”

“Väldigt svårt att få ledningen att förstå arbetsbelastningen när man jobbar som avdelningschef både på golvet, samt allt administrativt jobb.”

“Jag har under mina år i restaurangbranschen från diskare till kock lärt mig att ett väl fungerande kök och restaurangen i sin helhet fungerar bäst när det finns en bra och tydlig dialog mellan de anställda, att alla blir inkluderade och trots stress hålls en professionell och tydlig dialog mellan alla i verksamheten.”

“Helgerna är värsta problemet. Fast månadslön eller något annat system för att kunna vara ledig typ en helg i månaden utan att det kostar 500€ i uteblivna inkomster skulle göra enorm skillnad. Har inte råd att inte jobba helg. Socialt liv utanför branschen har helt försvunnit.”

“Jag personligen har svårt för kommentaren ”vi har alltid gjort så här”. Det gör att det inte finns plats för utveckling. Det känns många gånger som man skall komma in och göra det man skall göra och inte ifrågasätta eller komma med förslag. Lite som att man bara är arbetskraft, ingen viktig. Istället för att man är en viktig och delaktig person i företaget/restaurangen.”

“Restaurangbranschen är rolig, för man får träffa nya människor hela tiden.”

“Att det är svårt att rekrytera bra personal gör att arbetet i sig blir högbelastat och stressigt.”

4.1.3 Analys av enkätundersökningen

Efter att undersökningen hade slutförts kunde vi konstatera att intresset var högre än förväntat, eftersom vi lyckades samla in över 100 svar.

Könsfördelningen bland respondenterna var relativt jämnt. Deltagarnas ålder var väldigt spridd, men de flesta var över 25 år, vilket kan signalera att de kan ha jobbat i branschen längre och har mer insikt i hur en restaurangverksamhet fungerar. Den största delen av respondenterna var heltidsanställda, men en stor del var även inhoppare på sin arbetsplats. Vi anser att det, för undersökningens syfte, var bra att en stor del var heltidsanställda. De påverkas i större mån av förändringar inom branschen och kräver mer av sina ledare eftersom de arbetar heltid. Inhoppare jobbar oftast generellt med syftet att tjäna extra pengar, och kanske inte är lika delaktiga när det kommer till förändringsarbete inom företaget.

Majoriteten som deltog i enkätundersökningen var servitörer, men många var även kockar och bartenders. Över hälften av alla deltagare har arbetat inom restaurangbranschen i över 11 år och många fyllde även i att de arbetat över 15 år på sin nuvarande arbetsplats. Utan att kunna verifiera har vi en stark misstanke om att många sjoanställda som arbetar i kök och servering har svarat, och kunde med ganska god säkerhet anta att de har arbetat länge inom branschen, samt att de också har bättre förmåner och högre lön. Detta i sin tur kan påverka trivsel och motivation.

De flesta deltagarna har fyllt i att de trivs bra på sin arbetsplats, och ytterst få har svarat att de inte trivs. När det kommer till ledarskapet tycker över 30% att det fungerar okej och knappt 30% tycker att det fungerar bra. Dock är det nästan hela 20% som är missnöjda med ledarskapet på arbetsplatsen. Det tyder på att bristande ledarskap är ett problem i restaurangbranschen på Åland.

När det gäller förmåner har de allra flesta företagshälsovård, vilket är lagstadgat och gäller alla företag som är skyldiga att ta arbetarskyddslagen i beaktande. Företagshälsovård ska gälla för alla arbetande arbetstagar, oavsett arbetsförhållande (*Företagshälsovård -*

Työsuojelu - Arbetarskyddsförvaltningen, n.d., Lag om företagshälsovård, 2001). Detta tyder på att en del inte är medvetna om, eller utnyttjar, att deras arbetsplats erbjuder företagshälsovård. Förutom detta har många fyllt i att deras arbetsplats erbjuder arbetskläder och arbetsredskap, samt olika rabatter och naturaförmåner. Majoriteten av respondenterna får även olika former av belöningar, både monetära och icke-monetära. Den vanligaste belöningen är evenemang för de anställda, exempelvis personalfester.

När vi studerar motivation och vad som motiverar anställda inom restaurangbranschen kan vi konstatera att kollegorna är en stor faktor som har påverkat respondenterna. Andra stora faktorer är även lönen och arbetsuppgifterna. Hela 86,1% av respondenterna har någonting som får dem att tappa motivationen. Det tyder på att förändringar krävs och att förmån inom restaurangbranschen på Åland behöver ta ett större ansvar när det kommer till att motivera de anställda. De tre mest bidragande faktorerna till att deltagarna i undersökningen tappat motivationen är bristande kommunikation, bristande ledarskap, samt utanförskap och interna konflikter. Eftersom att så många fyllt i just dessa alternativ visar det på att strukturen och företagskulturen inom respondenternas arbetsplatser behöver ändras. Många som deltagit i undersökningen menar att kommunikationen på deras arbetsplats behöver förbättras och att tydligare riktlinjer behöver skapas för att öka motivationen. De största motivationsfaktorerna som lockar respondenterna att stanna på sin nuvarande arbetsplats är kollegorna, lönen och arbetsuppgifterna. Belöningar verkar inte ha en så stor betydelse enligt de 108 deltagarna i enkätundersökningen.

En av de viktigaste frågorna vi ställde i denna undersökning var om deltagarna har funderat på att lämna restaurangbranschen. Hela 67,6% svarade ja och de största orsakerna till det är dålig lön, hög arbetsbelastning. Det är också en stor del som vill söka sig till en annan bransch.

4.2 Intervju

Denna del i undersökningen består av en kvalitativ intervju som gjorts med 4 olika förmän inom restaurangbranschen. Eftersom att vi inte ville att svaren skulle påverkas valde vi att ha

anonyma intervjuer. Syftet är att få en inblick i ledares perspektiv kring ämnen som rekrytering, motivation, ledarskap och belöningar. Intervjun är uppdelad i 4 olika kategorier. Dessa är:

- Frågor om intervjupersonen
- Branschen
- Ledarskap
- Motivation

Frågorna vi valde utgick dels från den teoretiska referensramen och dels från svaren som samlats in från enkäten. Vi försökte rikta frågorna på ett sådant sätt så att vi kunde få fram vad dessa ledare gjorde för att motivera sin personal och om de medvetet granskar sitt eget sätt att leda. Förutom detta strävade vi efter att undersöka om de ansvariga på restaurangerna har speciella strategier för att locka personal och för att behålla dem. Någoting vi även tyckte att var väsentligt för undersökning var att fråga intervjupersonerna vad de tror att branschen kan göra för att behålla personal och även vad de själva behöver av sin egen ledare för att förbättra sitt ledarskap. Vi ville även se om intervjupersonernas svar överensstämde med varandra, eller om svaren skilde sig åt.

Intervjufrågorna skickades på förhand till de personer som bekräftat att de ville bli intervjuade och alla fick ta del av samma frågor (se bilaga 3). Dock skickades inte följdfrågorna ut eftersom vi ville ställa dessa på plats. Detta eftersom vi skulle ställa dem ifall vi inte fick ett tillräckligt utförligt svar. Tanken var även att intervjupersonerna skulle få svara på dessa spontant.

Intervjuerna bokades sedan in och hölls på plats i de olika restaurangerna där intervjupersonerna arbetar.

4.2.1 Frågor om intervjupersonen

1. *Vad har du för arbetstitel och vilka arbetsuppgifter ingår?*

Alla intervjupersoner är restaurangchefer och deras arbetsuppgifter är väldigt lika varandra. Alla har hand om rekrytering, schemaläggning, personaladministration, beställningar och planering av menyer. Dessutom jobbar de med service på sidan av det administrativa arbetet. Intervjuperson 1 är även med i ledningsgruppen för koncernen som restaurangen tillhör. Intervjuperson 1, 2 och 3 arbetar för företag som tillhör större organisationer, medan intervjuperson 4 arbetar för ett mindre företag.

2. Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen? (totalt antal år)

Intervjuperson 1 och 3 har arbetat i branschen mellan 20-25 år, medan intervjuperson 4 svarade ca 30 år. Intervjuperson 2 har arbetat kortast tid, men ändå 15 år i branschen.

3. Hur länge har du varit ansvarig på den restaurang du jobbar för nu?

När det kommer till hur länge de varit ansvariga över den restaurang de arbetar för nu var svaren mellan 1-5 år där intervjuperson 2 var den som hade arbetat längst inom samma företag som restaurangchef. 3 av de som blev intervjuade hade blivit erbjudna tjänsten och tackat ja. Intervjuperson 1 hade sökt jobbet, men tjänsten kunde då inte tillsättas på grund av pandemin. Hon blev senare uppringd och erbjuden tjänsten.

4. Har du en utbildning eller tidigare erfarenheter inom ledarskap eller HRM innan du blev ansvarig?

Intervjuperson 2 och 3 har en restonomutbildning, medan intervjuperson 1 har studerat till servitör på Hotell- och restaurangskolan. Intervjuperson 4 har även utbildat sig på Hotell-och restaurangskolan till servitör, barmästare och kock. Flera av respondenterna har även gått kurser i ledarskap och betonar vikten av att erfarenhet även spelat en stor roll när det kommer till ledarskap, eftersom de samlat på sig mycket kunskap under åren. Intervjuperson 1 arbetar även med en ledarskapscoach, vilket enligt hen varit en stor hjälp.

4.2.2 Branschen

1. *Enligt statistik från ÅSUBs arbetsmarknadsbarometer från år 2023 så har restaurangbranschen det största förväntade rekryteringsbehovet. Tycker du att detta märkts?*

Alla var eniga om att rekryteringsbehovet inom branschen har märkts av. Intervjuperson 2 och 3 påpekar att det varit svårt att hitta personal och att behovet på sommaren är väldigt stort. Intervjuperson 1 svarade att de har möjligheten att flytta runt personal och på så sätt lättare kan fylla eventuella luckor i personalstyrkan. Intervjuperson 4 menar att det finns arbetare att få tag på, men tyvärr inte personer som har erfarenhet. Intervjuperson 3 påpekade samma problem. Intervjuperson 2, 3 och 4 svarade att de har märkt av att det inte är populärt att arbeta inom restaurang längre. När vi frågade varför de tror det så var orsakerna att det är en psykiskt och fysiskt tung bransch och att unga hellre söker sig till arbeten med bekvämare arbetstider och mindre stress.

2. *Har ni fyllt ert rekryteringsbehov?*

På frågan svarade alla intervjupersoner att de hade lyckats fylla sitt behov av personal. Intervjupersonerna 1 och 4 tycker båda att det har fått många unga sökande som saknar erfarenhet men som visar att de gärna lär sig. Intervjupersonerna 2 och 3 påpekar båda att den senaste sommaren inte var som förväntat då antalet gäster inte blev som beräknat, och att detta även blev en bidragande faktor till att personalen faktiskt räckte till. Under lågsäsong kunde alla intervjupersoner säga att de fyllde rekryteringsbehovet.

3. *Har det varit en utmaning för er att locka ny personal?*

Denna fråga fick varierande svar. Intervjuperson 1 uttryckte att det är svårt att få personal som bara vill jobba från maj till september. Intervjuperson 2 uttryckte att det är svårt eftersom att de flesta inte vill jobba kvällar, nätter och helger när behovet är som störst. Intervjuperson 3 som arbetar på en relativt ny restaurang menar att det tar ett tag att komma in i medvetandet hos folk när restaurangen är nyöppnad och om inte restaurangen har ett gott rykte kommer färre söka dit. Hen har även upplevt att det är få över 18 år som söker sig till branschen. Det är alltså många unga personer som söker jobb, men tyvärr kan dessa personer inte arbeta till

allt för sent på kvällen och arbetsuppgifterna man kan erbjuda dem är begränsade. Detta eftersom de saknar kunskap och erfarenhet. Intervjuperson 4 har inte upplevt några svårigheter med att locka personal. Ofta har ansökningarna kommit in redan innan annonsen lagts ut, vilket har varit tacksamt.

4. Baserat på att branschens popularitet har minskat, har ni gjort någonting specifikt för att göra er restaurang mer attraktiv som arbetsplats?

Intervjuperson 1 säger att de fokuserar på att vara en trygg arbetsplats och tror även att det är deras största styrka. En annan styrka för dem är också att de kan erbjuda åretrunt-anställning. För att öka tryggheten på arbetsplatsen delar de alltid ut en personalhandbok med all information, regler och riktlinjer som man som anställd behöver veta. Intervjuperson 2 säger att lönerna har höjts, samt att de ser till att sköta sig. På Åland är företaget en säker arbetsplats där de anställda inte behöver oroa sig för något strul. Dock tror inte intervjuperson 2 att höjningen av lönerna har så stor betydelse eftersom folk inte vill jobba obekväma arbetstider. Intervjuperson 3 svarar att de har försökt anställa tillräckligt med personal så att arbetsbelastningen inte har blivit för stor, samt att de kan erbjuda timmar för de som vill jobba extra under året. Hen försöker också se till att det är god stämning bland personalen och att det finns tydliga rutiner och en struktur att arbeta efter. Det svaret som urskiljer sig mest är intervjuperson 4 som svarar att de har många evenemang och en del catering, vilket gör det intressant att jobba då arbetsuppgifterna skiljer sig från dag till dag.

5. Vad kan branschen göra för att behålla personal?

När det kommer till vad branschen kan göra så får vi lite spridda svar. Intervjuperson 1 tycker att kollektivavtalslönerna borde höjas och att träning och friskvård borde bli en större del av branschen. Intervjuperson 3 och 4 ger ganska liknande svar då båda tycker att det är viktigt att behandla sin personal bra och att det skulle kunna vara en idé att ha ett ökat samarbete mellan branschen och restaurangskolan. De föreslår till exempel att man skulle kunna ordna branschträffar där de studerande får träffa människor som jobbar i branschen. Intervjuperson

2 tror inte att det finns något konkret som branschen kan göra, det verkar snarare vara en trend att inte vilja jobba i branschen just nu.

4.2.3 Ledarskap

1. Hur tycker du att en bra ledare är?

På denna fråga var svaren varierande, dock svarade alla intervjupersoner att en ledare behöver vara empatisk och ödmjuk. Intervjuperson 1 tyckte även att en bra ledare är lugn och bestämd. Intervjuperson 2 tyckte att lyhörd, engagerad, rättvis och inspirerande var viktiga egenskaper. Intervjuperson 3 tyckte rättvis, bestämd, diplomatisk och närvarande och intervjuperson 4 tyckte att en bra ledare är bra på att lyssna. Motiveringarna till svaren var väldigt snarlika varandra, dessa är egenskaper som intervjupersonerna anser vara nödvändiga för att deras anställda ska vilja jobba med dem och för att de ska kunna locka ny personal.

2. Hur viktigt tror du att ett bra ledarskap är för dina anställda och deras trivsel?

Det gemensamma svaret på denna fråga är att ett bra ledarskap är jätteviktigt. För att anställda ska tycka om att komma på jobb krävs det att de trivs med sina ledare och får det stöd som de behöver. Bristande ledarskap leder till ostruktur som i sin tur leder till förvirring och prat bakom ryggen. Drama och onödiga konflikter är inget som är välkommet på arbetsplatsen, menar intervjuperson 3.

3. Vad är dina styrkor som ledare och hur använder du dessa i ditt arbete?

På denna fråga var svaren ganska individuella och skiljde sig från varandra. Intervjuperson 1 svarade att hen är väldigt lugn och empatisk men saknar bestämdheten och tycker att hen skulle behöva vara mer bestämd och rak i sitt ledarskap. Intervjuperson 2 svarade att hen är bra på att kommunicera och inkludera sina anställda i vad som händer. De anställda får vara med och påverka och fatta egna beslut, alltså så kallad frihet under ansvar. Intervjuperson 2 ger även feedback när det behövs. Intervjupersonerna 3 och 4 svarade båda att en av deras styrkor är deras långa arbetserfarenhet, vilket gett dem mycket kunskap om branschen och

om ledarskap. Intervjuperson 4 svarar även att hen är empatisk och försöker känna av hur de anställda mår och peppa dem så mycket som möjligt. Intervjuperson 3 tillägger även att humorn är en styrka som krävs för att klara av ett stressigt jobb.

4.2.4 Motivation

1. *Hur anser du att hög respektive låg motivation påverkar dina anställda i arbetet?*

Motiverade anställda jobbar bättre, tar på sig mera uppgifter och ger bättre service till gästerna. Det märks tydligt när någon i arbetsgruppen är omotiverad, och dessa personer sprider dålig stämning runt sig. De är inte heller lika benägna att göra det lilla extra för gästerna eller kollegorna. Alla intervjupersoner svarade att de alltid försöker prata med sina anställda när de märker att motivationen är låg. Ibland kan det vara något på arbetsplatsen, men det kan såklart också vara något i privatlivet. Intervjuperson 1 säger att hen tror att alla någon gång känner sig omotiverade, kanske har en dålig dag och det är förståeligt. Hen påpekar att i denna bransch går man in i en roll, så det privata måste lämnas när arbetsskjortan åker på. Intervjuperson 2 säger att det är helt förståeligt att ha svackor, speciellt om man har jobbat på en arbetsplats en längre tid. Om detta sker hålls ett samtal för att komma fram till vad det beror på. Om det exempelvis handlar om missnöje med arbetstider eller arbetsuppgifter går det förhoppningsvis att komma överens om någonting annat. Hen är också väldigt tydlig med att om någon av de anställda känner sig klar med arbetsplatsen, så är det ingen som tvingar en att vara där. Vill man inte vara där ska man söka sig någon annanstans.

2. *Vet du vad dina anställda motiveras av?*

På denna fråga var det inte någon av intervjupersonerna som hade ett konkret svar. Ingen av dem hade tidigare ställt frågan till sina anställda. Intervjuperson 1 tror att lönen har en stor betydelse, samt att de på det företaget ser till att åka på inspirationsresor ibland. Syftet är att motivera, inspirera och skapa gemenskap. Intervjuperson 2 tror att lönen kan vara en faktor som motiverar, men inte den huvudsakliga motivationsfaktorn. Hen tror att arbetsgemenskapen kan motivera. Det som intervjuperson 2 försöker göra för att motivera

sina anställda är att ge tydliga mål, ge dem möjligheten att påverka och att ge positiv feedback. Intervjuperson 3 och 4 tror båda att deras anställda motiveras av arbetsgemenskapen. De har roligt med varandra och då blir även arbetet roligt.

3. Är du bekant med någon motivationsteori? Är det någonting du har användning av i ditt arbete?

Denna fråga togs upp eftersom Maslows, Herzbergs och McClellands beskrivs i teoridelen av arbetet. Intervjupersonerna 1, 3 och 4 var inte bekanta med någon motivationsteori sedan tidigare. Intervjuperson 2 svarade att teorierna lät bekanta och att detta var någonting som dykt upp under studierna på högskola, men det är inget som personen använder i det dagliga arbetet.

4. Vad gör du för att försäkra dig om att din personal trivs och kommer på jobb?

Ingen av intervjupersonerna uttryckte att de har något problem med att personalen inte dyker upp när de ska. Det som kan hända är endast enstaka fall av försovningar, vilket är mänskligt. Intervjuperson 1 och 2 svarade båda två att de satsar på att bibehålla en god kommunikation med alla anställda, så att alla vet att det inte är någon hög tröskel att gå till sin förman och prata om det behövs. Alla intervjupersoner svarade att de försöker hålla en god arbetsmiljö med bra stämning.

5. Tror du att belöningar har inverkan på dina anställdas motivation?

Svaren på denna fråga var väldigt enhetliga. Alla svarade att belöningar har inverkan på de anställdas motivation, men att det är de icke-monetära belöningarna såsom feedback och beröm som är mest effektiva. Man ska visa att personalen uppskattas och gör ett bra jobb.

6. Vad har ni för anställningsförmåner för er personal?

Svaren på denna fråga var ganska snarlika varandra, vilket inte förvånade. Alla företag har företagshälsovård, friskvårdskuponger och personalrabatt på de produkter eller tjänster som företaget säljer. Intervjuperson 1 svarar även att de regelbundet erbjuder sina anställda att åka

på kurser som ordnas av exempelvis Ålands näringsliv. Även sommarjobbare får friskvårdskuponger, men inte fullt uttag. Intervjuperson 2 svarar att de anställda även har olycksfallsförsäkring som täcker dem både på jobbet och på fritiden. Utöver detta erbjuder de personalkort som ger rabatter på företag inom samma koncern, subventionerad massage, kiropraktor och träning.

7. Ger ni era anställda belöningar utöver anställningsförmånerna?

Svaren på denna fråga var väldigt lika varandra. Alla intervjupersoner svarade att det anordnas personalfester för personalen. Intervjuperson 2, 3 och 4 svarade även att personalen får en julklapp. Intervjuperson 3 svarade att personalen även får Rockoffpass, förutsatt att de jobbar under Rockoff-veckan i juli.

8. Vad motiverar dig till att vara en bättre ledare?

Alla intervjupersoner jobbar på ett eller annat sätt under någon annan förman eller ägare. Med den här frågan ville vi ta reda på vad de skulle önska av sina ledare för att kunna bibehålla ett gott ledarskap, eller förbättra sitt ledarskap. Intervjuperson 1 vill ha en ledare som är öppen, transparent och kommunikativ. Personen upplever att dessa behov bemöts och att hen blir stöttad av sin egen förman. Intervjuperson 2 blir motiverad av samma saker som hen väljer att motivera sina anställda med. Detta är tydliga mål, ansvar och feedback. Det hen kan sakna från sin ledare är förståelse när det kommer till personalsituationen. För att ordna stora evenemang behövs det mera personal som vill komma och jobba. Intervjuperson 4 behöver mer uppmuntran och feedback från sina ledare. Intervjuperson 3 understryker att målen som hens ledare har behöver förmedlas tydligare och att det är lättare att jobba om man vet vad som förväntas av en.

4.2.5 Citat

Nedan är några citat från intervjuerna:

“ Det finns mycket mer attraktiva jobb för ungdomar att satsa på där arbetsbördan är mindre och betalningen du får är likvärdig eller mer. Min generation var vana och har blivit inpräntade att jobba

hårt. Medan jag tror att nu i och med smartphones, när världen är så öppen, så finns det så mycket mer möjligheter att jobba med andra saker. Ungdomar är inte beredda att jobba länge på ett och samma ställe. De har inte lojalitet på samma sätt tror jag”.

“Det är många som slutar inom branschen som har erfarenhet. Det kanske beror på dålig lön, slitsamma arbetstider eller att de vidareutbildar sig till någonting där de kan få kontorstider. Det är inte för alla och alla orkar inte med eftersom det är både fysiskt och psykiskt tungt. Pandemin har delvis påverkat också, men det var katastrof redan innan. Både kockar och servitörer har varit svårt att få tag på i många år.”

“Frågar du någon som jobbar här kanske den personen skulle säga att jag styr lite hårt. Det kan hända, men är det ingen som styr skeppet så kan det fara åt vilket håll som helst och så blir det bara anarki av det hela. Människor gillar struktur och det kan också bidra till att folk kommer tillbaka. Strukturen finns här och det känns tryggt för många”.

“Man kan erbjuda sina anställda hur mycket belöningar som helst, men det du får i lönekuvertet är det viktiga. Jag tycker inte att det är svårare än så. Kollektivavtalslönerna måste upp. Jag tänker också att det är viktigt att erbjuda friskvård och träning. Du orkar inte jobba med det här om du inte tränar”.

“Lyhörd, engagerad i sin personal, motiverad, rättvis och inspirerande. Dessa egenskaper krävs för att ens anställda ska trivas. Är du inte lyhörd och rättvis så kommer ingen vilja jobba med dig”.

4.2.6 Analys av intervjuer

Vi kunde konstatera att våra utvalda intervjupersoner alla hade en bred erfarenhet av restaurangbranschen. Utöver detta hade de även en del kunskap om ledarskap. Vi anser att dessa personer utövar ett bra ledarskap, men det skulle kanske varit mera intressant att intervjua personer som inte har samma kunskap och erfarenhet för att få ännu mer varierande svar.

Om man ser på enkätundersökningens svar har belöningar inte så stor inverkan på motivationen som man kan tro, men intervjupersonerna trodde alla att belöningar har en ganska stor betydelse. Det bevisar att ledare kan behöva hitta andra sätt att motivera sin personal på eftersom belöningar inte tycks vara det mest väsentliga.

Liksom respondenterna i enkäten var intervjupersonerna överens om att ett bra ledarskap är viktigt för organisationen. Samtliga betonade att tydliga riktlinjer och personalens möjlighet att få prestera och ta ansvar är oerhört viktigt.

5. SLUTDISKUSSION

5.1 Slutsats

Syftet med detta arbete var att undersöka vad ledare inom restaurangbranschen på Åland behöver göra för att få anställda att stanna kvar. Vårt bisyfte var att ta reda på vad som motiverar anställda inom restaurangbranschen på Åland. Vår slutsats är att förmån kan motivera sin personal till att stanna kvar. Detta är ett väldigt komplext ämne och det är många faktorer som spelar in. Resultatet av vår enkätundersökning tyder på att ledarskapet behöver förbättras och tydliga riktlinjer införas.

Det är viktigt att som ledare se till att det finns ett tydligt ledarskap och en god kommunikation, samt en tydlig struktur i företaget. Även detta dyker upp bland svaren från både enkäten och intervjuerna. Respondenterna i enkätundersökningen understryker att deras

ledare behöver skapa tydligare riktlinjer och förmedla det gemensamma målet på ett bättre sätt. En lösning på detta kan vara att ledare inom restaurangbranschen blir medvetna om att ledarskapet är en väldigt viktig del när det kommer till deras företags framgång. Om vi refererar till intervjuperson 1: "Vi jobbar med att sälja".

Ett bristande ledarskap kan leda till omotiverade anställda som i sin tur inte är tillräckligt engagerade för att sälja, vilket leder till ett företag som inte är fungerande och som antagligen inte heller kan behålla sin personal och bli framgångsrik.

Något annat som vi ser återkommande i både enkäten och intervjuerna är lönen, både enkätens respondenter och intervjupersonerna understryker att lönen är en viktig motivationsfaktor. Det kan vara svårt att få till en löneökning i dagens ekonomiska läge. Möjligen kan kollektivavtalslönerna höjas. Höjs lönerna behöver även priserna höjas och det finns en gräns för hur mycket gästerna är villiga att betala.

I detta arbete har vi fördjupat oss i motivation, samt belöningar. Vi anser att vi även fått svar på vårt bisyfte. Enkätundersökningen visar att belöningar inte har en så stor inverkan på anställdas motivation, istället är det faktorer som kollegorna och sammanhållningen i gruppen som verkar vara väsentliga för de anställdas motivation.

5.2 Validitet och reliabilitet

Till slutsatsen hör även att avgöra undersökningens validitet och reliabilitet. Med validitet menas att det till undersökningen valts ut frågor som är relevanta för det ämne som man är ute efter i frågeställningen. Med reliabilitet avser man undersökningens koppling till verkligheten, reliabiliteten kan mätas genom att exempelvis använda sig av samma frågor i en annan undersökning, får man då liknande svar har man en hög reliabilitet (Eliasson, 2013, pp. 14–16).

Vi bedömer att validiteten i både den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen är relativt hög, eftersom att frågorna vi valde ut var relevanta för att kunna uppnå syftet. Dock skulle vi i efterhand ha kunnat valt frågor som var mer vinklade mot de svar vi förväntade oss

att få. Det skulle helt enkelt ha varit bättre att omformulera vissa frågor, speciellt i intervjudelen, för att kunna få mer raka och konkreta svar. Frågorna var dessutom en aning för långa och många, så det skulle även ha varit bra att korta ner det lite.

Reliabiliteten anser vi även vara ganska hög. Skulle vi göra om undersökningen upplever vi att vi antagligen skulle samla in samma, eller liknande svar.

5.3 Egna reflektioner

Restaurangbesök är en stor del av många människors liv och har en stor betydelse i vardagen, vare sig det handlar om lunch med kollegorna eller middag med familjen. Inte bara anställda inom branschen påverkas negativt om utvecklingen går åt fel håll och restauranger tvingas stänga. Restaurangbesökare tvingas ändra på sina vanor, vilket påverkar deras livsstil och kan också försvåra vardagen för dem.

Vi tror att ledare inom restaurangbranschen på Åland behöver undersöka vad deras anställda motiveras av och försöka bemöta de behoven. Under genomförandet av intervjuerna märkte vi att det fanns en viss osäkerhet kring vad förmännen upplever att deras arbetstagare motiveras av. Vi kan konstatera att det från branschens sida behöver ske en förändring.

Att arbeta inom restaurang har blivit mindre populärt på grund av olika orsaker. I intervjun kom det fram att obekväma arbetstider, slitsamt arbete både fysiskt och psykisk, samt att lojalitet saknas är några av skälen. Enligt våra observationer skulle det bland annat krävas en förlängning av säsongen eftersom att många arbetssökanden helst vill ha en heltidsanställning. Tyvärr kan det vara svårt att hitta eftersom efterfrågan på personal är väldigt liten, eller till och med obefintlig under lågsäsong.

Att höja lönerna är även någonting som också är nödvändigt. Både i intervjuerna och i enkätundersökningen framgick det att lönerna spelar en stor roll. Vi håller även med de intervjupersoner som betonade att samarbetet mellan de olika aktörerna i branschen behöver förbättras och att de tillsammans tydligare behöver visa yrkes stolthet.

Resultaten från enkätundersökningen och intervjuerna var förväntade från vår sida. Det som förvånade lite var engagemanget denna undersökning väckte. Det märks att det krävs förändringar för att hålla duktig personal kvar, speciellt yngre förmågor.

5.4 Förslag till vidare forskning

Förslag på vidare forskning skulle kunna vara att undersöka vad skolorna, till exempel Hotell- och restaurangskolan på Åland, skulle kunna förbättra för att locka fler personer till restaurangbranschen. Det behövs fler engagerade och utbildade personer till de olika restaurangerna på Åland.

Ett annat förslag är att ta reda på hur man ska gå tillväga för att förlänga högsäsongen på Åland så att fler heltidstjänster året om kan erbjudas. Det skulle även kunna bidra till en mer jämn ström av turister under året och potentiellt även öka antalet turister som besöker Åland. För att kunna utföra denna undersökning skulle ett samarbete med Visit Åland vara nödvändigt.

Förutom detta skulle det vara intressant att ta reda på hur man kan göra restaurangbranschen mer trendig och attraktiv för arbetstagare.

Även kommunikationen mellan ledare och medarbetare skulle kunna utforskas mer, eftersom detta verkade vara en viktig faktor när det kommer till trivsel på arbetsplatsen. Detta kom fram i svaren som vi samlade in av enkätundersökningen.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod, en handbok*. Liber.

ÅSUB. (2023, June 20). *Arbetsmarknadsbarometern 2023*. Ålands Statistik- Och Utredningsbyrå.

https://www.asub.ax/sites/default/files/media/document/Arbetsmarknadsbarometern%202023_0.pdf

Benson, J. D. (2023). *Leadership and motivation*. Salem Press Encyclopedia, 2023, Research Starters. <https://research.ebsco.com/c/vxrdyo/viewer/html/thgzayoxy5>

Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hallgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Natur & Kultur.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur AB.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Gleerup.

Denscombe, M. (2017). *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. Open University Press.

Ejlertsson, G. (2019). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur.

Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Studentlitteratur AB.

Företagshälsovård - Työsuojelu - Arbetarskyddsförvaltningen. (n.d.). Työsuojelu. Retrieved November 17, 2023, from

<https://tyosuojelu.fi/sv/arbetshalsa-och-olycksfall/foretagshalsovard>

Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. Liber.

Förstå kvantitativa och kvalitativa undersökningar. (n.d.). SurveyMonkey. Retrieved November 7, 2023, from

<https://sv.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Jönsson, S., & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. Liber AB.

Kollektivavtal för turism-, restaurang- och fritidstjänster. (2023, August 11). PAM.

<https://www.pam.fi/sv/tes/kollektivavtal-turism-restaurang-och-fritidstjanster/>

Lag om företagshälsovård, (2001/1383). Social- och hälsoårdsministeriet (2001).

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20011383>

Lön och arbetsersättning i beskattningen. (n.d.). vero.fi. Retrieved October 10, 2023, from

https://www.vero.fi/sv/Detaljerade_skatteanvisningar/anvisningar/48037/1%C3%B6n-och-arbetsers%C3%A4ttning-i-beskattningen/

Lön och semesterpenning. (2023, May 24). PAM.

https://www.pam.fi/sv/pam_info_page/arbetslivsguide/anstallning/lon-och-semesterpenning/

Om PAM. (2023, May 23). PAM. <https://www.pam.fi/sv/om-pam/>

Sachau, D. (2023). *Work motivation*. Salem Press Encyclopedia of Health, 2023, Research

Starters. <https://research.ebsco.com/c/vxrdyo/viewer/html/f2bxlt5wiv>

Smith, T. (2023). Qualitative and quantitative research. *Salem Press Encyclopedia, 2023*,

Research Starters. <https://research.ebsco.com/c/vxrdyo/viewer/html/sm6xsr46k5>

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2019). *Organisationer, ledning och processer*.

Studentlitteratur AB.

BILAGOR

Bilaga 1: Följebrev till e-postförfrågan om enkät

Hej,

Våra namn är Melina Skaglund och Linn Weman och vi studerar på Högskolan på Åland med inriktningen Hospitality Management. Vi är i full gång med att skriva examensarbete och undersöker vad ledare inom restaurangbranschen kan göra för att behålla personal. Hjälp oss genom att fylla i denna enkät.

Vi uppskattar er hjälp!

Med vänlig hälsning,

Linn Weman och Melina Skaglund

- Länk till enkäten på Google Forms -

Bilaga 2: Följebrev till e-postförfrågan om intervju

Hej!

Jag heter Linn och studerar på Högskolan på Åland (Hospitality Management) och håller just nu på att skriva examensarbete tillsammans med Melina Skaglund.

Vi skriver om motivation i restaurangbranschen och vad förmän inom branschen kan göra för att behålla personal.

I arbetet ingår det intervjuer med restaurangansvariga och vi undrar nu om er restaurangchef skulle vilja ställa upp på en intervju? Vi kommer inte att nämna restaurangen eller intervjupersonen i examensarbetet.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning,

Linn Weman

Bilaga 3: Frågor och följdfrågor till intervjupersoner

Frågor om intervjupersonen:

Vad har du för arbetstitel och vilka arbetsuppgifter ingår?

Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen? (totalt antal år)

Hur länge har du varit ansvarig på den restaurang du jobbar för nu?

- *Hur kommer det sig att du blev ansvarig?*

Har du en utbildning eller tidigare erfarenheter inom ledarskap eller HRM innan du blev ansvarig?

- *I så fall vad?*

Branschen:

Enligt statistik från ÅSUBs arbetsmarknadsbarometer från år 2023 så har restaurangbranschen det näst största rekryteringsbehovet. Tycker du att detta märkts?

- *I så fall hur?*
- *Vad tror du att det beror på?*

Har ni fyllt ert rekryteringsbehov?

Har det varit en utmaning för er att locka ny personal?

- *Vad har varit de största utmaningarna?*
- *Hur har ni gått tillväga för att locka personal? (gärna konkreta exempel)*

Baserat på att branschens popularitet har minskat, har ni gjort någonting specifikt för att göra er restaurang mer attraktiv som arbetsplats?

Vad kan branschen göra för att behålla personal?

Ledarskap:

Hur tycker du att en bra ledare är?

- *Vilka egenskaper är viktiga att ha?*
- *Varför?*

Hur viktigt tror du att ett bra ledarskap är för dina anställda och deras trivsel?

Vad är dina styrkor som ledare och hur använder du dessa i ditt arbete?

Motivation:

Hur anser du att hög respektive låg motivation påverkar dina anställda i arbetet?

Vet du vad dina anställda motiveras av?

- *Bemöter du dessa behov?*

Är du bekant med någon motivationsteori? Är det någonting du har användning av i ditt arbete?

Vad gör du för att försäkra dig om att din personal trivs och kommer på jobb?

Tror du att belöningar har inverkan på dina anställdas motivation?

- *Varför/Varför inte?*

Vad har ni för anställningsförmåner för er personal?

Ger ni era anställda belöningar utöver anställningsförmånerna?

- *Vilka?/Varför inte?*

Vad motiverar dig till att vara en bättre ledare?

- *Finns det någonting din ledare kan göra för att öka din motivation?*