

Studentnr:

984148

984121

984377

**BLI EN DEL AV GJENGEN;
HVORDAN MOTIVASJONSFAKTORER KAN BIDRA
TIL Å BEKJEMPE TURNOVER I HOTELLBRANSJEN.**



MARKEDSHØYSKOLEN 2014

BCR3100 - BACHELOROPPGAVE

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en del av studiet Bachelor i Hotelledelse. Gruppens medlemmer jobber alle i hotellbransjen, og har ønsker om å fortsette med hotell- eller restaurantdrift etter endt studie. Temaet turnover er noe vi synes er veldig spennende, og vi ønsket å få en bedre forståelse av hvordan motivasjon og karriere kan ha en effekt på hotellbransjens forholdsvis høye grad av turnover.

Arbeidet med bacheloroppgaven startet vinteren 2015, og vi har fått veldig mange forskjellige og overraskende funn gjennom møter med engasjerende og spennende mennesker, samt den teorien vi har funnet om emnet.

Vi ønsker å takke vår veileder Tore Mysen, og foreleser Henning Friberg som begge har inspirert oss til å utforme problemstilling, samt bistått og veiledet oss i arbeidet med dette spennende temaet.

Vi ønsker også å takke våre informanter for deres engasjement og bidrag. Uten deres innspill ville vi ikke vært i stand til å gjennomføre denne bacheloroppgaven.

Oslo, 1. juni 2015.

Sammendrag

Denne oppgaven er utarbeidet i samarbeid med et utvalg konferanse- og leisurehoteller i Oslo-området. Studiet er basert på strategier og modeller som i kontekst med vår problemstilling og våre hypoteser forsøker å belyse temaet turnover i hotellbransjen. Gruppen belyser spesifikt tematikken rundt hva som motiverer den enkelte hotellmedarbeider og hvordan hoteller jobber for å beholde kompetente medarbeidere.

Oppgaven vektlegger bruk av motivasjons- og hygienefaktorer for å bekjempe den høye graden av turnover som går igjen i bransjen. Det er benyttet kvalitativ metode i gjennomføringen blant ledere på de respektive hotellavdelingene. Gruppen har valgt å benytte dybdeintervjuer for å samle inn data.

Funnene fra undersøkelsen konstaterer at sosiale betingelser spiller en større rolle for de ansatte motivasjon enn tidligere antatt, og at det bør rettes et større fokus mot å sikre gode sosiale forhold på arbeidsplassen. Videre anbefales det å kontinuerlig arbeide med kompetanse- og karriereutvikling for å sikre at kompetente medarbeidere ikke slutter i sine stillinger. Det ble også oppdaget at deler av teorien kan være noe utdatert og at noen sentrale teorier om motivasjon kan ha behov for modifikasjoner.

Innhold

1.0 Innledning.....	7
1.1 Valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	9
1.4 Presentasjon av kjedene og hotellene.....	9
1.4.1 Fagerborg Hotell – Best Western	9
1.4.2 Thon Hotels	9
1.4.3 Nordic Choice Hotels	10
1.4.4 Scandic Hotels.....	10
1.4.5 Gardermoen Airport Hotell	10
2.0 Turnover	11
2.1 Turnover blant ansatte med høyere utdannede i hotellbransjen.....	11
2.2 Årsaker til turnover	11
2.3 Konsekvenser av høy turnover	12
3.0 Rekruttering.....	12
3.1 Intern rekruttering	13
3.2 Ekstern rekruttering.....	13
3.3 Employer branding	13
3.4 Jobbanalyse	14
3.5 Rett person til rett jobb.....	14
3.6 Feilrekruttering.....	15
4.0 Kompetanseutvikling	15
4.1 Ledelse	17
4.2 Opplæring.....	17
4.3 Karriereplanlegging og -muligheter	17
4.4 Kundetilfredshet	18
5.0 Motivasjon.....	20

5.1 Indre motivasjon.....	21
5.2 Maslows behovshierarki.....	21
5.3 Herzbergs to-faktorteori	23
5.4 Rettferdighetsteori	24
5.5 Lønn og belønning	25
5.6 Service Profit Chain	26
6.0 Metode.....	27
6.1 Kvalitativ tilnærming	28
6.2 Kvantitativ tilnærming	28
6.3 Bakgrunn for valg av metode	28
6.4 Forskningsstrategi	29
6.5 Utvalg	29
6.6 Rekruttering av informanter	30
6.7 Utforming av intervjuguiden.....	30
6.8 Datainnsamling.....	30
6.9 Intervjuguide	31
6.10 Validitet, reliabilitet og objektivitet	31
6.11 Kvalitetsvurdering	32
6.12 Dataanalyse	32
7.0 Datareduksjon.....	32
7.1 Best Western, Fagerborg Hotell	32
7.1.2 Turnover	32
7.1.3 Karriereutvikling	33
7.1.4 Motivasjon.....	33
7.1.5 Kompetanseutvikling	33
7.2 Comfort Hotel Runway	34
7.2.1 Turnover	34

7.2.2	Motivasjon.....	35
7.2.3	Kompetanseutvikling	35
7.3	Thon Hotels, Thon Hotel Arena	35
7.3.1	Turnover	35
7.3.2	Motivasjon.....	37
7.3.3	Rekruttering.....	37
7.4	Gardermoen Airport Hotel	38
7.4.1	Turnover	38
7.4.2	Kompetanseutvikling	39
7.4.3	Motivasjon.....	39
7.4.4	Skiller seg fra kjedehoteller.....	39
7.4.5	Gjestebase.....	39
7.4.6	Hotellbransjen før og nå.....	40
7.5	Scandic Hotel Solli.....	40
7.5.1	Turnover	40
7.5.2	Motivasjon.....	41
7.5.3	Rekruttering.....	41
8.0	Analyse.....	42
8.1	Best Western Fagerborg Hotell	42
8.2	Thon Hotels, Thon Hotel Arena	42
8.3	Comfort hotell Gardermoen	43
8.4	Gardermoen Airport Hotell	43
8.5	Scandic Hotels, Scandic Solli.....	44
9.0	Drøfting	44
9.1	Turnover	44
9.2	Karriereutvikling	45
9.3	Rekruttering.....	46

10.0 Oppsummering	48
11.0 Konklusjon	48
12.0 Anbefalinger	49
12.1 Rekruttering.....	49
12.2 Motivasjon.....	49
12.3 Karriereutvikling	49
13.0 Vurdering av resultater	49
14.0 Litteraturliste	51
Vedlegg 1	54
Transkribering Fagerborg Hotel.....	54
Vedlegg 2	58
Transkribering Comfort Runway	58
Vedlegg 3	64
Transkribering Thon Arena.....	64
Vedlegg 4	70
Transkribering Gardermoen Airport Hotell	70
Vedlegg 5	81
Transkribering Scandic Sollie	81

1.0 Innledning

I hotellbransjen i Norge har det, som i mange andre land, alltid vært en merkbart høyere grad av turnover av medarbeidere enn i de fleste andre bransjer. Vi ønsker i vår oppgave å se hvilke motivasjons- og hygiene faktorer som spiller størst rolle for turnover i hotellbransjen, og i hvilken grad turnover spiller inn på hotellenes gjester og deres tilfredshet.

1.1 Valg av tema

Vi valgte dette temaet da vi alle har jobbet i hotellbransjen og selv opplevd den høye gjennomtrekken av ansatte. Vi ønsker å bli i hotellbransjen etter endt studie og ønsker med denne studien å finne ut mer om hvordan vi skal motivere andre og oss selv til å bli i bransjen.

Hovedformålet med denne bachelor-oppgaven er å finne ut hvordan motivasjonsfaktorer kan bidra til å bekjempe graden av turnover på hoteller i Oslo-regionen, og hvordan dette kan påvirke gjestetilfredsheten. Oppgaven vil også inneholde hvordan hotellene skal gå frem i henhold til rekruttering av nye ansatte, kompetanseutvikling, karriereutvikling og hvordan hotellene bør jobbe for å motivere sine ansatte. Resultatene vil brukes til å se hvordan hotellene kan jobbe med sine ansatte for siden å bruke dette lønnsomt ovenfor gjestene og gjestenes tilfredshet.

1.2 Problemstilling

Da vi i vårt forskningsspørsmål og problemstilling ønsket å finne sammenheng mellom motivasjon, turnover og gjestetilfredshet i konferansehotellene i Oslo-området falt valget først på hypoteser som:

H1: Høy turnover kan påvirke tilfredsheten til hotellets gjester.

H2: Sosiale betingelser har større betydning for turnover enn karriereutvikling.

H3: Rekruttering av medarbeidere med videreutdanning kan redusere turnover.

H4: Feilrekruttering på ledernivå kan skape økt turnover på medarbeidernivå.

Vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan hotellbransjen benytte motivasjonsfaktorer for å redusere graden av turnover?

1.3 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven tatt for oss norske hoteller med og uten kjedetilknypning, men har avgrenset oss til hoteller beliggende i Oslo-området.

1.4 Presentasjon av kjedene og hotellene

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på medarbeiderturnover hos både kjedehoteller og privateide hoteller. Vi vil her gi en kort presentasjon av de ulike hotellene vi har benyttet i vår undersøkelse.

1.4.1 Fagerborg Hotell – Best Western

Alle hotellene i Best Western Hotels er privateide og har sin egen karakter og historie. Flertallet av hotellene ligger sentralt til på knutepunkter mens andre ligger idyllisk til i landskapet. Best Western International, Inc. er verdens største hotellkjede med over 4000 privateide hoteller i over 110 land. Kjeden skiller seg fra tradisjonelle franchisekjeder fordi den er en non-profit organisasjon som er 100 % eid av medlemshotellene. Best Western garanterer kvalitet og service og er den eneste kjeden som har et globalt kvalitetssikringsprogram (Best Western Norge).

I vår studie har vi vært i kontakt med kjøkkensjef ved Fagerborg Hotell i Lillestrøm. Fagerborg Hotell er som alle andre hotell i kjeden et privateid hotell. Hotellet retter fokus mot mat og matopplevelser. Vi fant det derfor relevant å snakke med kjøkkenleder.

1.4.2 Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Olav Thon Gruppen og har 66 hoteller i Norge, 1 hotell i Sverige, 5 hoteller i Brussel og 1 hotell i Rotterdam. Thon Hotels har sin bakgrunn i at Olav Thon i 1989 etablerte Rainbow Hotels med ideen om å etablere sentralt beliggende hoteller til rimelige priser. Etter omfattende ombygging og omprofileringsarbeid byttet kjeden navn i 2005 til Thon Hotels. Samtidig ble hotellene delt inn i tre tydelige konsepter: Budget, City og Conference. Verdien til Thon Hotels er: Lokal, Uhøytidelig, Profesjonell og Engasjert (Thon Hotels).

Thon Hotel Arena er et konferansehotell beliggende i sentrum av Lillestrøm, og har 355 gjesterom, og en stor konferanseavdeling med en kapasitet på nærmere 5000 konferansegjester. Vi har i denne oppgaven benyttet oss av informasjon gitt oss av hotellets kjøkkensjef Gardar Sigurdsson.

1.4.3 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels har hoteller på mer enn 100 destinasjoner. Kjeden som inngår i Nordic Choice Hotels er Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion, Clarion Collection og Nordic Hotels & Resorts. Nordic Choice Hotels har nærmere 12,000 ansatte og har som motto at alle skal behandles likt, uansett bakgrunn (Nordic Choice Hotels).

Comfort Hotel Runway på Gardermoen er et mindre konferansehotell med 300 gjesterom og 15 konferanserom, men er en del av Clarion Hotel & Congress Oslo Airport som, med sitt nyåpnede kongressenter Qube og Clarion Hotel til sammen utgjør et særdeles stort konferansesenter med kapasitet på godt over 8,000 mennesker. Vi har i oppgaven benyttet oss av informasjon servert av kjøkkensjef Magne Bergmann ved Comfort Hotel Runway.

1.4.4 Scandic Hotels

Scandic Hotels er Nordens ledende hotellkjede med over 160 hoteller beliggende i sju forskjellige land. Kjeden har totalt 14,000 medarbeidere (Scandic Hotels). Scandic-kjeden har nylig kjøpt opp Rica Hotels og utvidet porteføljen sin betraktelig i Norge den siste tiden. Dette gjør dem til en av de største aktørene her i landet og stiller derfor som en aktuell kandidat til oppgaven. Verdien til Scandic er at de skal være ”casual, caring and creative”.

Scandic Solli ligger sentralt til ved Solli plass og har 226 rom og 10 møterom. Scandic Solli har i 2014 gjennomgått en større renovering. Vår respondent til denne oppgaven er Christine, som er resepsjonssjef på hotellet og har jobbet der i ti år.

1.4.5 Gardermoen Airport Hotell

Dette er et hotell beliggende på Gardermoen helt uten kjedetilnytning. Hotellet har 178 rom og retter fokus både mot private reisende og mot kurs- og konferanse-aktivitet. Hotellet har en kapasitet på 150 kursdeltakere om alle kurs- og konferansesaler er fylt opp. Hotellets ansatte utgjør omtrent 30 årsverk. Av informant har vi vært i kontakt med Kjetil Ludvigsen, som vi betegner som «nøkkelansatt». Han er med på driften i stort sett alle avdelinger og jobber mye sammen med hotelldirektøren i det daglige arbeidet.

2.0 Turnover

Det finnes ulike definisjoner av begrepet turnover, men vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av begrepet i forbindelse med at folk slutter i organisasjonen, og at nye kommer til. Turnover beskrives direkte som «oppsigelsen av en persons arbeid med et gitt selskap» (Tett og Meyer 1993). Denvir og McMahon (sitert i Faldetta, Fasone, og Provenzano 2013) definerer turnover som 'bevegelsen av mennesker inn i og ut av arbeidsforhold i en organisasjon'.

Spesielt for hotellbransjen har turnover vært et hett tema i flere tiår, da det i denne bransjen er et spesielt høyt nivå av gjennomtrekk, med ansatt-turnover beliggende på mellom 58 og 112 prosent tidlig på nittitallet (Denvir og McMahon 1992, sitert i Faldetta, Fasone, og Provenzano 2013). Hinkin og Tracey (sitert i Tews, Michel, og Ellingson 2013) konstaterte også i år 2000 at turnoverprosenten i hotell- og restaurantbransjen lett kunne overgå 50 prosent årlig. Kostnadene relatert til rekruttering og opplæring er også særdeles høye på grunn av dette (Cheng og Brown 1998). I en bransje som er så avhengig av kompetente menneskelige ressurser for å levere et godt produkt (Faldetta, Fasone, og Provenzano 2013), er det nesten en selvfølgelighet at misfornøyde ansatte vil føre til misfornøyde gjester (Woods 1992, sitert i Cheng og Brown 1998).

2.1 Turnover blant ansatte med høyere utdannede i hotellbransjen

Nyere forskning viser at turnover hos høyt utdannede i bransjen er høy. Ansatte med god kompetanse og utdanning søker seg ut av bransjen. Mange internasjonale forskere mener en av de største utfordringene til hotellbransjen er nettopp det, å beholde kompetente personer i sitt arbeid. De siste 15 årene har det da også blitt en mangel på kompetente arbeidere i hotellbransjen (Richardson og Thomas 2012). En studie avdekket blant annet at nærmere 70 prosent av nyutdannede ved Hotelschool The Hague forlater hotellbransjen etter bare 6 år (Blomme 2006). Deery (2002) skylder på den yngre generasjon og deres usunne holdninger til arbeidsinnsats og varighet i arbeid. Richardson og Thomas (2012) viser til at nærmere 45 prosent av studenter som tar utdanning innen hoteldrift vurderer å søke seg til andre bransjer, ganske enkelt fordi hotellbransjen ikke tilbyr dem det de ønsker seg når det kommer til karriereutvikling, lønn og fleksibel arbeidstid.

2.2 Årsaker til turnover

Det finnes mange ulike årsaker til turnover av ansatte, og mange spiller på motivasjon og trivsel. Taylor og Walsh (2007) mener at blant hovedårsakene til turnover, er den desidert

viktigste faktoren arbeidsmiljøet i bedriften. Vi har også årsakene som omhandler økonomiske og demografiske teorier.

Av de økonomiske modeller av turnover finnes teorien om menneskelig kapital. I denne, som hos andre teorier omhandlende økonomisk turnover, er prisen på arbeidskraft drivkraften bak bytte av arbeid (Brochs-Haukedal 2010, 384). Videre bygger teorien på at man i et tidlig tidspunkt i arbeidslivet ofte bytter arbeidsplass for å finne et passende arbeide og også finne den stillingen med best betaling. Men, jobbskiftet medfører også kostnader spesielt om man må flytte til andre geografiske områder. Igjen, etter man blir eldre vil også kostnadene ved bytte av stilling bli større enn den økonomiske vinningen. Dette vil altså si at gjennomtrekken er avhengig av alder (Brochs-Haukedal, 2010, 384). De demografiske årsakene forankrer seg i at stillinger blir ledige ved naturlig avgang og gjennomtrekk, og at nye mennesker skal fylle stillingene.

2.3 Konsekvenser av høy turnover

Høy turnover kan påvirke en organisasjon på ulike måter. Det kan medføre økonomiske tap i form av store kostnader relatert til rekruttering, opplæring og selve ansettelsesprosessen, samt ha betydning for de områdene det er vanskelig å måle, som omdømme og image (Riegel 2011, 450). Positive konsekvenser av turnover kan være at bedriften får nye impulser og erfaringer tilført. Hinkin og Tracey (2006) snakker om to begreper knyttet til turnover, direkte og indirekte, hvor de direkte har med det fysiske bytte av ansatt å gjøre, mens de indirekte kostnadene omhandler produktivitet og servicekvalitet. Om en bedrift har veldig lav turnover og kun lojale medarbeidere vil det ikke nødvendigvis si at deres medarbeidere blir mer effektive og produktive med årene (Riegel 2011, 450).

3.0 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i organisasjonen. Dette er et viktig område å holde fokus på, blant annet fordi enhver nyansettelse som regel representerer en stor investering (Nordhaug 2002, 98). Arbeidskraft, spesielt i Norge, er dyrt (Solberg 2013), og arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven 2005) setter strenge krav til bedriftene som arbeidsgiver.

Foruten de praktiske og økonomiske kostnadene til arbeidskraft, må en også ta i betraktning den påvirkning nyansatte kan ha på de eksisterende arbeidstakerne i bedriften. Det første man må se på er om det skal rekrutteres eksternt eller internt, altså utenfor bedriften eller om det

skal rekrutteres en som allerede er ansatt i bedriften. Samtidig må det legges til rette for at sentrale personer ikke slutter i sine jobber. Riktig person i riktig stilling kan være avgjørende for både trivsel, motivasjon, arbeidsmiljø, produktivitet og resultat.

3.1 Intern rekruttering

Intern rekruttering, eller forflytting av allerede ansatte innad i bedriften (Nordhaug 2002, 111), bygger på at bedriften velger blant de talentene de allerede besitter i stedet for å se på eksterne søkere til en ledig stilling. Dette vil si at intern rekruttering kan være en mulighet for ansatte til enten få en forfremmelse eller også en nedgradering i arbeidsstilling. En amerikansk studie, som tok for seg studenter på et masterprogram i forretningsledelse (Devlin & Peterson 1994), viste at karrieremuligheter og interne rekrutteringsmuligheter i en bedrift var av størst betydning når de skulle evaluere en bedrift. Intern rekruttering kan også påvirke den ansattes persepsjon hva gjelder jobbsikkerhet, engasjement og forpliktelser (Noe m.fl. 2012, 213).

En av de viktigste og største fordelene ved å rekruttere internt er at denne typen rekruttering er tilnærmet kostnadsfri. Bedriften slipper også å bruke ressurser på introduksjonskurs og opplæring i organisasjonsspesifikke forhold (Nordhaug, 2002, 112).

3.2 Ekstern rekruttering

For på en god måte å kunne rekruttere ansatte utenfra bedriften kreves det en del mer ressurser enn til intern rekruttering. Stillingen må annonseres, og utformingen av selve stillingsannonsen har stor betydning for å trekke til seg de riktige søkerne. Her settes også et krav til bedriftens renommé (Nordhaug 2002, 99), og selvfølgelig stillingsannonsen. Andre kilder det kan rekrutteres fra er offentlig arbeidsformidling, rekruttering hos utdanningsinstitusjoner, uformell søking, nettverksmetoder og tilstedeværelse på jobbmesser (Nordhaug 2002, 105). Dette er som nevnt mye mer ressurskrevende enn intern rekruttering, men kan til gjengjeld gi bedriften ansatte som har et «friskt» syn på hvordan ting skal gjøres, altså et synspunkt som gir mulighet for forbedringer i arbeidsrutinene.

3.3 Employer branding

Med begrepet employer branding menes virksomhetens ønske om å skaffe seg et godt omdømme som arbeidsplass. Det finnes mange definisjoner av begrepet, forskere som Sullivan (2004), Backhus og Tikoo (2004) og Ambler og Barrow (1996) er noen av mange som har definert begrepet likt, men samtidig noe forskjellig. En fellesnevner for de alle er at

virksomheter skaper en unik identitet som arbeidsgiver og at denne identiteten er forskjellig fra sammenlignede virksomheter. Altså er den forskjellig fra hotell til hotell, kjede til kjede. Henrik Holt Larsen (2010) skriver at employer branding hjelper til med å sikre rekruttering både internt og eksternt i bedriften.

Selv om employer branding kun påvirker omgivelsenes oppfatning av hvordan bedriften er som arbeidsplass kan dette også smitte over på folks generelle oppfatning av bedriften. For eksempel kan det sies at man ikke ønsker å være kunde av en bedrift man vet har dårlig behandling av ansatte, bedriver svart arbeid, lønner for lavt eller har vært i media med dårlig omtale av sin personalpolitikk. Det å kunne tenke employer branding ved en eventuell oppsigelse eller opphør av arbeidsforhold vil være å anbefale. Det kan føre til at arbeidstaker føler seg rettferdig behandlet og forlater organisasjonen med en såkalt «beautiful exit». Om man ikke gjør dette kan den oppsagte personen forsøke svarte bedriften ved å lekke informasjon og spre dårlig rykte til arbeidsmarkedet (Larsen 2010, 396).

3.4 Jobbanalyse

I rekrutteringsprosessen er det nødvendig å utføre jobbanalyser av de ulike stillingene ved bedriften. Gode jobbanalyser viser hva slags kompetanse stillingen trenger, og om bedriften i det hele tatt behøver å ansette noen i den ledige stillingen. Jobbanalysen har flere bruksområder, blant annet for karriereplanlegging, kompetanseutvikling og opplæring. Som grunnlag for jobbanalysen må det gjennomføres sluttintervjuer med dem som velger å forlate sin stilling i bedriften. Dette er for å finne ut hvilke erfaringer som er gjort i den aktuelle stillingen og om det er noen spesielle årsaker til at den ansatte har forlatt valgt å si opp sin stilling (Nordhaug, 2002, 80). Når jobbanalysen er utformet er det viktig å lage en god stillingsbeskrivelse som vil gi den potensielle søkeren noe å identifisere seg med, og som inneholder en skriftlig formulering av oppgavene tilknyttet stillingen.

3.5 Rett person til rett jobb

Å ha klare retningslinjer på hvordan man styrer og jobber med personalplanlegging er viktig. Personalplanlegging handler om å planlegge tilgang og avgang av menneskelige ressurser over tid. Personalplanleggingen kan defineres som en prosess bedriften gjennomfører for å sikre den nødvendige kompetanse, både kvantitativt og kvalitativt, i forhold til de krav bedriftens strategi stiller og at denne kompetansen er effektivt kombinert med de arbeidsoppgaver som skal utføres (Nordhaug, 2002, 69). Da en av de viktigste ressursene for alle bedrifter er de menneskelige ressursene, er det særdeles viktig å legge et godt arbeid i

planlegging av bruk og tilgang på disse ressursene. Et av hovedmålene med personalplanlegging er å sørge for nettopp det å ha rett person, i rett jobb, til rett lønn og til rett tid (Nordhaug 2002, 70). Planleggingen blir mer utfordrende da kravene til arbeidet i servicebransjen er i stadig utvikling. Det er med utgangspunkt i dette vanlig å si man prøver å få den best mulige dynamiske tilpasningen mellom ansatte og jobber, ansatte og arbeidsgrupper, og ansatte og organisasjonen.

3.6 Feilrekruttering

Feilrekruttering er en kostbar affære, og det er derfor særdeles viktig for bedriften å rekruttere riktig. Å rekruttere feil person kan føre til tapte salgsinntekter, og skade renomméet til bedriften (Nordhaug 2002, 98). I en studie gjort av Davidson og Wang (2011) påpekes det at en normalperiode for opplæring strekker seg over 3 måneder i de fleste hotellstillinger. Ledere i hotell- og servicebransjen ser på engasjementsperioder på 18 til 24 måneder som en tilfredsstillende godtgjørelse på de rekrutteringskostnadene og investeringene som er lagt inn i opplæringen av ansatte (Rowley og Purcell, 2001).

Dette reflekterer hvor viktig det er å få tak i de beste mulige medarbeiderne. Det er også viktig at den som rekrutteres deler verdiene til bedriften, og vet hvordan å arbeide med disse. Til syvende og sist vil ansatte som kan kjenne seg igjen i verdiene, trives i kjeden og med deres kollegaer, være mer tilpass i sin jobbsituasjon. Hvis det oppstår problemer i forhold til tilpasning eller samarbeid med kollegaer kan det i verste fall resultere i at miljøet på arbeidsplassen blir forsuret. Den som skal rekrutteres bør med andre ord ikke bare være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, men også klare å være en lagspiller som passer inn på arbeidsplassen rent sosialt (Nordhaug 2002, 111).

4.0 Kompetanseutvikling

Nordhaug (2002, 22) definerer kompetanseutvikling som «alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet». Holt Larsen definerer begrepet som læring i arbeidet. Læring på jobben er en prosess hvor en person innhenter erfaringer av en annen persons viten, ferdigheter, holdninger og på denne måten utvikler sin egen kompetanse (Holt Larsen 2010, 188).

Dette er med andre ord et særdeles vidt, omfattende, og viktig arbeidsområde for de fleste bedrifter. Kompetanseutvikling er av stor betydning for bedriften og den ansatte om man

ønsker et stabilt og langvarig arbeidsforhold. Om det tilbys for dårlig opplæring, som fører til usikkerhet i henhold til hvordan arbeidet skal utføres, kan en reduksjon av motivasjon inntreffe.

Hensikten med kompetanseutvikling er i utgangspunktet å stabilisere og forbedre effektiviteten til de ansatte i bedriften. Dette gjøres først og fremst for å øke lønnsomheten til bedriften, men også for å bidra til en form for sosialisering av de ansatte og styrke deres personlige forhold til bedriften. Introduksjonskurs har som hensikt å få nyrekrutterte til å identifisere seg med arbeidsplassen, den kulturen, og de verdiene som gjenspeiles i bedriftens mål og misjon. Kompetanseutvikling er det også viktig å ha en god praksis på når det kommer til å opprettholde bedriftens renommé i arbeidsmarkedet. Undersøkelser som er blitt gjort på emnet viser at faglige og personlige utviklingsmuligheter gjerne verdsettes høyere hos potensielle arbeidstakere med høyere utdanning når de skal søke jobb (Devlin og Peterson 1994). Når man ser på motivasjonsaspektet så kan også kompetanseutvikling fungere som en katalysator for de ansattes aspirasjoner ved å fungere som sertifiserings- og utvelgelsesmekanisme i karriereplanleggingen (Nordhaug 2002, 22).

Det er derfor viktig for bedrifter å videreutvikle og vedlikeholde den kompetanse hver ansatt har i sine arbeidsoppgaver ved å følge et kompetanseutviklingsprogram som tilbyr utvikling på forskjellige nivåer, både for individ og for team.

For individ kan det iverksettes en årlig trainee-ordning eller opplæringsstilling. Denne ordningen er veldig relevant for ansatte som ønsker å bli ledere, og for bedrifter er det viktig å ha gode ledere med erfaring fra grunnnivå. Gjennom en trainee-ordning kan bedriften lære opp sine egne kommende ledere slik at de er kjent med alle avdelinger før de eventuelt får en stilling i ledelsen. God kjennskap til de forskjellige avdelingene på huset vil bidra til bedre forståelse for de ansatte som igjen vil bidra til bedre lederskap.

På teamnivå er formålet å forbedre gruppers evne til å samarbeide effektivt om de oppgaver som må løses daglig. Gruppen vil ha nytte av at en ekstern teamhjelper går inn i gruppen og gir tilbakemelding om måten gruppen fungerer på. Hjelperens oppgave er å få teamet til å samarbeide mest mulig, og få gruppens medlemmer med på en konkret handlingsplan for å bedre gruppens måte å fungere på. Disse handlingsplanene skal inneholde anbefalinger om opplæringstiltak innenfor områder som lytteteknikk, konfliktløsning og kollektiv problemløsning. Grunnen til at vi vil iverksette dette tiltaket er for å øke trivselen og kommunikasjon mellom leder og underordnende og kan virke positivt inn på de ansattes

følelse av å være en del av bedriften. Samtalene bør brukes på en slik måte at de ansatte får tilbakemelding på sin arbeidsinnsats og atferd i bedriften, og samtidig slik at lederen får tilbakemelding på sin lederstil og -atferd fra sine medarbeidere (Nordhaug, 2002. 74).

4.1 Ledelse

Det aller første som må legges til rette er et godt lederskap i organisasjonen. Det må legges til rette for gode rutiner, både før og etter rekruttering. Bedriften bør aktivt ta i bruk jobbanalyser som gir innsikt i de forskjellige stillingene. Dette er for å sikre at bedriften har rett person på rett sted. Ledelsen har ansvaret for de ansatte, og en hotelldirektør som ikke gjør en god jobb med å lede kan skape problemer for seg selv når de ansatte ikke er i stand til å gjøre den jobben de er satt til (Jones og Lockwood 2004, 49). Det er viktig for ledere å sikre langsiktige og lojale forhold med medarbeidere, for å skape et godt arbeidsmiljø, holde på de lojale ansatte, øke bedriftens profitt og holde servicekvaliteten på ønsket nivå (Chon og Maier, 2010).

4.2 Opplæring

God opplæring er essensielt for et godt arbeidsmiljø. God opplæring fører til økt trygghet i arbeidet, som igjen fører til økt effektivitet og produktivitet. Uten god opplæring kan dette medføre lav produktivitet som på sikt kan være kostbart for bedriften. Opplæring kan være ressurs- og kostnadskreven, men om det ikke blir satt en standard for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, og de ansatte ikke blir fulgt opp, kan bedriften tape inntekter på at gjestene ikke er tilfredse med servicenivået.

I alle avdelinger er det avdelingsleder som står ansvarlig for opplæring. Opplæringen skal skje i samhold med hotellets overordnede retningslinjer for å gjøre den nyansatte trygg i sine arbeidsoppgaver. God opplæring av de ansatte kan bidra økt tilfredshet hos gjestene, og tilfredse gjester er ofte lojale som betyr at de vil komme tilbake (Jones og Lockwood 2004, 57). God opplæring vil gjøre de ansatte tryggere i sine arbeidsoppgaver, noe som kan vise seg å være en viktig faktor for å holde deres motivasjon oppe.

4.3 Karriereplanlegging og -muligheter

Karriere er i moderne kontekst i ledelsesteori og praksis definert som hierarkisk progresjon i arbeidslivet. Konseptet karriere har en sentral plass i moderne HR-teori, og brukes for å utvikle rutiner og praksis som har som mål å beholde verdifulle ansatte, unngå utbrenthet og gjennomtrekk av ansatte (Nebel, Braunlich, & Zhang, 1994, sitert i Meliou og Meroudas,

2011). For hotellindustrien er karriereplanlegging og -utvikling av stor betydning for arbeidsgivere som ønsker å beholde ansatte, rekruttere riktig, og å øke sine ansattes aspirasjoner.

Karriereplanlegging er definert som «individens yrkesmessige livsløp». Tilretteleggingen av karriereplanlegging kan ha en betydelig motivasjonseffekt for den enkelte ansatte, noe som igjen kan bidra til økt effektivitet til å nå de satte målene for bedriften. De ansatte får realistiske forventninger til mulighetene for yrkesmessig utvikling og til hva de må gjøre for å nå sine mål, som for mange kan virke positivt på arbeidsinnsats og for faglig og personlig utvikling (Nordhaug, 2002. 136). Det er derfor at man gjennom medarbeidersamtaler eller egne samtaler om karriereplanlegging bør forsøke å finne ut hva de ansatte ønsker i forhold til jobben og hva de kan tenke seg i fremtiden.

Karriereplanlegging kan også være et middel for å tiltrekke seg kvalifiserte medarbeidere fra eksterne arbeidsmarkeder, samtidig som det kan bidra til å styrke og opprettholde bedriftens interne arbeidsmarked. For personer som vurderer å gå inn i en bedrift kan det være viktig å få vite hvilke karrieremuligheter som tilbys for at de skal være interessert i å søke på den aktuelle stillingen (Nordhaug, 2002. 137). Attraktivitet og synlighet på markedet er avgjørende for å kunne velge de best egnende personene til riktig stilling. Derfor blir iverksettingen av karriereplanlegging sett på som et viktig tiltak og fungerer også som et konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter. Når de ansatte tilbys karrieremuligheter og nye utfordringer innenfor den nåværende arbeidsplassen, kan dette hindre at de slutter i sine jobber.

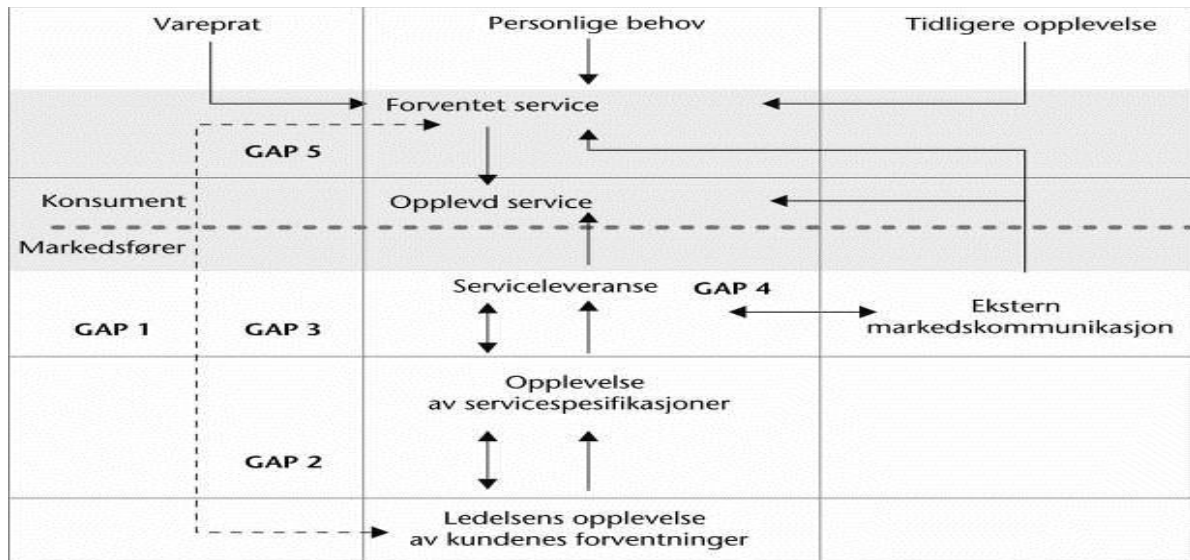
4.4 Kundetilfredshet

Det er i møtet med lobbyen at kunden danner sitt førsteinntrykk av hotellet. I de fleste tilfeller blir kunden møtt av en resepsjonist ved innsjekking. Det er her interaksjonen mellom menneskene skjer. Dette servicemøtet vil være et av flere møter kunden vil ha med hotellet som vil være avgjørende for kundetilfredsheten (Jones og Lockwood 2004, 35, 112).

Kundemøtet skjer både verbalt og nonverbalt, og det er ikke bare ordutvekslingen som er avgjørende for kundetilfredsheten, men også hvordan kunden oppfatter den ansattes kroppsspråk. For å kunne imøtekomme kundens forventninger og behov er det avgjørende at de ansatte har riktige ferdigheter og kunnskaper. Dersom de ansatte har dårlig ytelse, og effektiviteten i arbeidet er lav, vil dette påvirke både bedriftens økonomi og kundens tilfredshet. Ulike omgivelser og situasjoner kan påvirke møtet med kunden og det kan være

vanskelig å opprettholde samme standard ved hvert kundemøte (Jones og Lockwood 2004, 49).

For å identifisere tradisjonelle kvalitetsproblemer tar vi utgangspunkt i Gap-modellen.



Figur 1. GAP-modell, (Parasuraman, Zeithaml og Berry,1985)

En Gap-modell viser til misforholdet eller «gapet» mellom kundenes forventninger og miljøets tilrettelegging og krav. Modellen ble utviklet av Parasuraman, Zeithaml og Berry for å forklare gapet som beskriver avstanden mellom et individs personlige forutsetninger på den ene siden og omgivelsenes krav og tilgjengelighet på den andre slik at man kan identifisere problemet og komme med ulike tiltak. Hovedpoenget med modellen er å få frem relasjonskvaliteten i sannhetens øyeblikk, eller «et mål på hvor godt det leverte servicenivået stemmer overens med kundeforventningene» (Gyimóthy, 2005).

Modellen viser til 5 mulige gap som kan oppstå mellom forventet og opplevd servicekvalitet på forskjellige stadier og nivåer, og som kan være mulige årsaker til mislykket levering av servicekvalitet. En redegjørelse av de forskjellige gapene er som følger:

Gap mellom kundenes forventninger og ledelsens oppfatninger av disse.

Kunden og serviceleverandøren har ikke alltid samme syn på hva kvalitet er. Kundens forventninger til bedriften er sammensatt av de forventningene de har fått på grunn av anbefalinger av andre, personlige behov og tidligere erfaringer. Ledelsen tror at de kjenner forventningene til kunden, og prøver å levere et produkt som innfrir disse forutsetningene.

Ledelsens oppfatning av kundens forventninger kan ofte være forskjellige fra de forventningene kunden virkelig har.

Gap mellom ledelsens oppfatning av kundenes forventninger og spesifisert servicekvalitet.

I dette punktet så er det ledelsen som kan ha uklare kvalitetsnormer eller manglende evne til å fastsette kvalitetsnivået. Et slikt gap kan oppstå dersom behovet til et gitt kundeselement ikke er undersøkt eller er dårlig utført. Altså at gapet fokuserer på problemer med hvordan markedskrav overføres til servicekriterier.

Gap mellom spesifisert servicekvalitet og den faktiske serviceleveransen.

Det er flere faktorer som kan føre til svikt i dette gapet. Personalet kan ha manglende kompetanse eller at de kan være overarbeidet. Kravet om at kunden skal tilfredsstilles kan kollidere med kravet om effektivitet. Når det for eksempel er rushtid og de ansatte har flere ting de må konsentrere seg om samtidig, må de arbeide raskt i tillegg til at de skal gi hver enkelt oppmerksomhet og korrekte opplysninger.

Gap mellom serviceleveransen og markedskommunikasjonen.

Forventningene til en bedrift påvirkes blant annet gjennom bedriftens markedsføringsprofil, reklame, overordnede spesifikasjoner og spesialtilbud. Dette gapet kan oppstå dersom en bedrift lover mer enn det den kan levere til kunden.

Gap mellom forventet servicekvalitet og opplevd servicekvalitet.

Det femte gapet er et resultat av de fire andre punktene. Det representerer forskjellen mellom forventet kvalitet og mottatt kvalitet – altså helhetsinntrykket av opplevelsen.

5.0 Motivasjon

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet «motus» som betyr bevegelse, følelse, drift og lidenskap (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004, 47). Etter en definisjon av begrepet gjort av Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) blir ordet definert som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiviteter gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet for å oppnå et mål». Med utgangspunkt i denne definisjonen ser vi at motivasjon dreier seg om ulike motivasjonsfaktorer. Definisjonen ser også motivasjon i en sammenheng ved å oppnå mål, noe som i en organisasjonssammenheng er svært relevant. Når vi i denne oppgaven skal ta for oss motivasjon hos ansatte og hvilken grad den kan være med på å

påvirke turnover ser vi at denne definisjonen er godt relatert til vårt videre arbeid i denne oppgaven. Vi vil i avsnitt under presentere noen ulike teorimodeller omhandlende motivasjon.

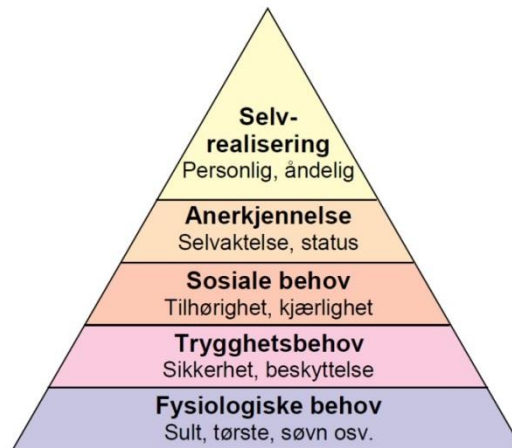
Vi vil i avsnitt under se på ulike aspekter ved motivasjon – hva som ligger til grunn for at en ansatt blir motivert til arbeid og hva som motiverer ansatte til å bli i bedriften.

5.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon skapes av at et arbeid er engasjerende (Benz 2005, 158; Kaufmann & Kaufmann 2009, 103; Kuvaas 2008, 17-18; Martinsen 2004, 167). På den andre siden skapes ytre motivasjon av belønninger som lønn, tidspress, konkurranse arbeid og lignende. Den indre motivasjonen sies å ha størst effekt på jobbprestasjon der kvalitet, forståelse, læring, utvikling av kreativitet er viktig for arbeidet (Kuvaas 2008, 21). I arbeidsoppgaver som er standardiserte, enkle, og der kvantitet er vel så viktig som kvalitet, viser studier at ytre motivasjon er av størst betydning. Indre motivasjon beskrives også som “den medfødte, naturlige tilbøyeligheten til å forfølge sine interesser og benytte sin kapasitet, og i så måte søke, og beherske optimale utfordringer”. Teorien tilsier at slik motivasjon spontant kan oppstå med utspring i personens interne tendenser, og kan motivere til en spesifikk atferd helt uten påvirkning fra det eksterne miljø og belønningsmuligheter (Deci og Ryan 1985, 43). Som Kuvaas sier (2008, 18) er det i jobbsammenheng ansatte opplever tilfredshet, glede eller mening på grunn av arbeidet de utfører.

5.2 Maslows behovshierarki

Hovedideen bak denne teorien er at menneskers handlinger i stor grad er påvirket av forskjellige former for behov og et gitt behovs styrke og påvirkningskraft er til alle tider bestemt av hvorvidt andre og mer basale behov er tilfredsstilt. Maslows teori deler de menneskelige behovene i fem hovedkategorier fremstilt i modellen. I dette tilfellet vil vi knytte disse fem kategoriene inn i arbeidssammenheng. Vi benytter oss av de samme sammenlikningene Holt Larsen (2010, 133) og Brochs-Haukedal (2010, 117) benytter.



1. *Fysiologiske behov*: Dette er de grunnleggende behovene som for eksempel kan være lønn, noe som gir den ansatte mulighet til å dekke sine hverdagslige behov som å kunne kjøpe mat, drikke og dekke andre utgifter.
2. *Trygghetsbehov*: Dette er de tingene som gir sikkerhet. Stabilt arbeid, bolig, kjente omgivelser og et ordnet samfunn.
3. *Tilhørighetsbehov*: Dette er behovet for å føle tilknytning til venner, kollegaer og arbeidsplassen.
4. *Behov for anerkjennelse*: Handler om å utvikle et godt selvbilde og selvrespekt, samt også om å bli respektert av andre, både som person og utfra arbeidet man gjør. Omhandler også muligheter til å utvikle personlige egenskaper gjennom kompetanseutvikling og karrieremuligheter.
5. *Behov for selvrealisering*: Det sentrale rundt dette stadiet er behovet for å realisere sitt potensiale som også omhandler former for utvikling av egen kompetanse.

Maslow mener at en rimelig grad av tilfredsstillelse av de basale behovene er en betingelse for at andre behov oppover i pyramiden skal kunne gjøre seg gjeldende. De fysiologiske behovene er grunnpilaren som må ligge til grunne for videre klatring i pyramiden. Det viser seg at om lønnen i et arbeid synker, kan man risikere å måtte ta på seg ekstrajobb. Siden lønnen ikke lenger dekker de fysiologiske behovene ser man at man heller forliser behovene for selvrealisering. Alle behovene i Maslows hierarki kan tilfredsstilles i organisasjoner (Brochs-Haukedal 2010, 118). Vi kan med dette si at en grunnleggende idé i Maslows behovshierarki er at atferd er dominert av ikke bare en, men flere faktorer.

5.3 Herzbergs to-faktorteori

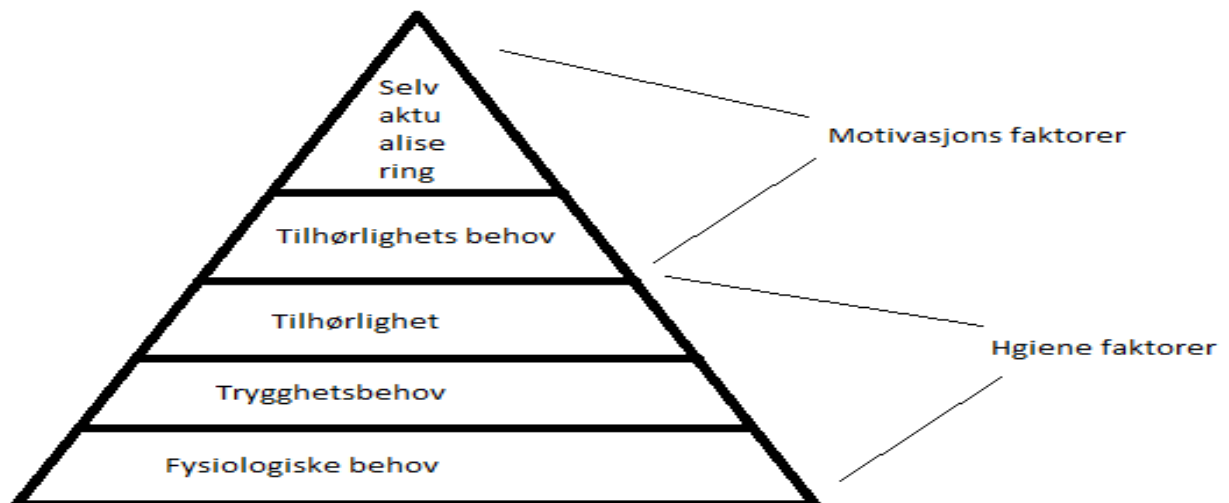
At egenskaper ved selve jobben og dens natur påvirker motivasjon og prestasjon på arbeidsplassen er hovedtanken innen jobbkarakteristika-modeller. Den mest brukte teorien i denne gruppen er Herzbergs to-faktorteori. Denne teorien fokuserer på forskjellige forhold på arbeidsplassen som opptrer enten som motiveringsfaktorer – som fremmer trivsel – eller hygienefaktorer, definert som fravær av negative arbeidsbetingelser (Brochs-Haukedal 2010, 123). Kort oppsummert er ikke disse faktorene motsetninger av hverandre, men eksisterer i to forskjellige dimensjoner. Fravær av motiveringsfaktorer vil ikke nødvendigvis skape mistriivsel og implementering av hygienefaktorer fører ikke til en større grad av trivsel på arbeidsplassen.

De viktigste motiveringsfaktorene blir av Herzberg definert som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Ved fravær av disse betingelsene vil man oppleve at motivasjonsnivået blant de ansatte vil holde seg nøytral, men hvis de er gunstige vil man oppleve økt tilfredshet og produktivitet.

De viktigste hygienefaktorene, arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner, fører ikke til en stor grad av trivsel ved implementering, men vil skape utilfredse ansatte hvis de uteblir.

To-faktorteorien har ført til at bedrifter fokuserer på jobb-berikelse, hvor de følgende fem tiltakene blir satt i verk for å øke tilfredsheten og produktiviteten til de ansatte;

- Arbeidstakere får økt handlefrihet og står til en viss grad fritt til å finne best mulig metode for å fullføre sine oppgaver.
- Arbeidstakere får økt personlig ansvar for sine jobbhandlinger.
- Arbeidet organiseres i helhetlige oppgaver, og ansatte får anledning til å fullføre hele stykker arbeid fra begynnelse til slutt.
- Arbeidstakere får større frihet i jobben og mer informasjon.
- Arbeidstakere får mulighet til å utvikle seg, ved å gi nye og utfordrende oppgaver.



Vi kan sammenlikne Herzbergs videreutvikling av Maslows idéer på følgende måte; de 3 første nivåene i Maslows behovs pyramide kan sies å være de hygienefaktorene Herzberg snakker om, mens de to siste og øverste nivåene i pyramiden kan sies å være Herzbergs motivasjonsfaktorer. To-faktorteoriene bygger på at mennesker har to grunnleggende behovskategorier. Den ene kategorien har med overlevelse og basale funksjoner å gjøre (hygienefaktorer), som å unngå ubehagelige situasjoner på arbeidet og sikring av inntjening og gode pensjonsordninger. Den andre kategorien har med personlig vekst og selvrealisering å gjøre. For å unngå misfornøyde og demotiverte arbeidstagere på en arbeidsplass må hygienefaktorene være tilstede, men det er samtidig nødvendig å implementere motivasjonsfaktorene i arbeidsoppgavene for å sikre motiverte medarbeidere som er villige til å gi noe tilbake til bedriften i form av fleksibilitet, overtid, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig for å beholde jobben.

5.4 Rettferdighetsteori

Begrepet rettferdighetsteori, eller equity-theory som er den engelske betegnelsen, stammer fra tidlig på 1960-tallet, der J.C. Adams (Adams 1963) var først ute med å utvikle disse teoriene. Selve kjernen i denne teorien er at mennesker spør seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner forholdet mellom disse med det andre får for sin ytelse (Brochs-Haukedal 2010, 133). For eksempel kan en kollega tjene mer enn oss, og dersom man oppfatter deres innsats som mer verdt vil man heller ikke reagere på forskjellen i lønn. Om man oppfatter sin egen lønn som for høy i forhold til gitt innsats, vil man gjerne påvirke misforholdet ved å yte mer.

Rettferdighetsteori består av følgende elementer:

- Mennesker utvikler oppfatninger om hva som er rettferdig lønn.
- Mennesker sammenligner sin uttelling med andres.
- Ved ulikhet motiveres vi til å gjøre noe med det.

Teorien tilsier også at mennesker har en tendens til systematisk å vurdere egen innsats høyere enn andres. Dette resulterer i at sannsynligheten for redusert tilfredshet med arbeidsplassen kan være større enn hva den kanskje burde være. Det er i arbeidslivet mange forskjellige innsatsfaktorer og belønninger, og det er nesten umulig å sammenligne mange av dem. En person kan derfor sammenligne seg selv med andre langs dimensjoner bedriften ikke har vurdert som relevante, og kan på denne måten oppleve urettferdighet andre ikke er oppmerksom på.

Kvalitet og kvantitet i arbeid, erfaring, vurderingsevne, utdanning, holdninger og initiativ er alle eksempler på innsatsfaktorer («*inputs*»), mens lønn, frynsegoder, status, ansvar, aksept, gode arbeidsforhold og karrieremuligheter alle er eksempler på resultater eller belønning («*outputs*»). En konsekvens av denne teorien er at mange bedrifter har innført hemmelige lønningssystemer. Dette er som regel en lite gunstig løsning da rykter overtar plassen for valid informasjon (Brochs-Haukedal 2010, 135).

Som nevnt vil en opplevd ulikhet i forholdet mellom innsats og belønning motivere arbeidstakeren til å eliminere disse ulikhetene. Om en kollega i samme posisjon for eksempel får utlevert en telefon eller bærbar datamaskin av arbeidsgiver kan en prøve å berolige seg med at den personen trolig må forvente å jobbe mer i helger, ferier og etter vanlig arbeidstid.

En annen handlingsmetode kan være å ta tak i de aktuelle forholdene som ligger til grunne for de opplevde ulikhetene. Om en kollega alltid vinner de interessante arbeidsoppgavene så kan en prøve å påvirke situasjonen på en slik måte at misforholdet opphører. Dette gjøres for eksempel ved å markedsføre seg selv og sin kunnskap, eller forhandle med sine overordnede for om mulig å forbedre sin egen situasjon.

5.5 Lønn og belønning

Siden tidenes morgen har mennesker arbeidet for å få lønn, i all hovedsak for å dekke sine fysiologiske behov. Arbeidslivet tilbyr en hel rekke belønningsformer, som for eksempel tilleggssytelser, pensjonsforskudd, firmabil, telefon, gunstige forsikringsformer, bonuser, provisjon, timelønn og så videre. Thierry (1992) hevder at penger er tilbakemelding på

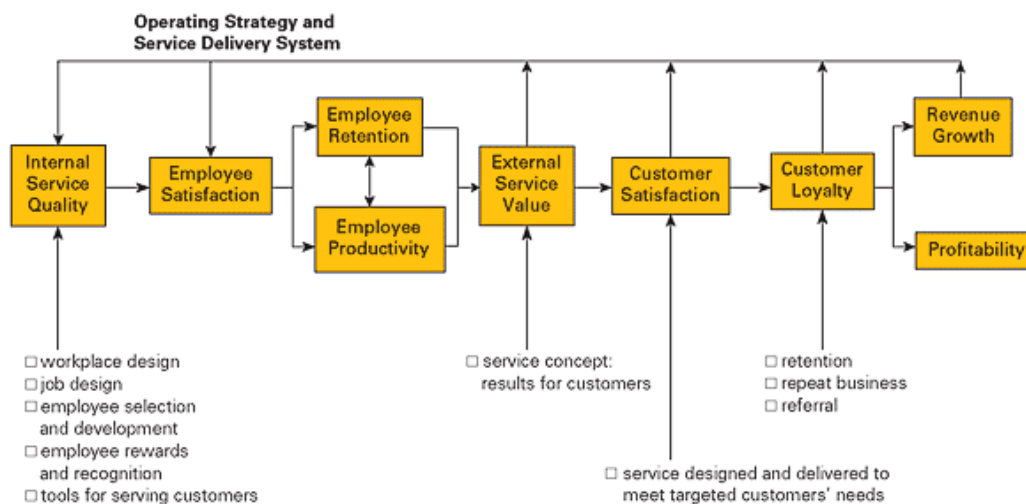
suksess; mer penger - større suksess. Ut i fra denne påstanden vil en se at penger og belønning i mange tilfeller er med på å styrke den indre motivasjon fordi den tolkes som bevis for mestring (Brochs-Haukeland 2010, 155).

For noen ansatte vil lønn være den optimale form av belønning, mens andre sikter seg inn på forfremmelser og et større ansvar på arbeidsplassen. Et tiltak som kan iverksettes på dette punktet er å utforme gode belønningssystemer. Dette handler både om belønninger og incentiver. Førstnevnte er uavhengige av arbeidsprestasjoner, mens incentiver er direkte knyttet til de ansattes prestasjoner. Bedrifter er nødt til å finne den mest hensiktsmessige formen for belønning av de ansatte, dette må være oversiktlig og ikke for komplisert (Nordhaug 2002, 224). Dette tiltaket er først og fremst rettet mot de nåværende ansatte for at de skal føle seg rettferdig behandlet og godt tatt vare på.

5.6 Service Profit Chain

I 1994 utviklet Heskett m.fl. en modell for å demonstrere sammenhengen mellom personalsituasjonen i en servicebedrift og utslaget denne fikk på det økonomiske resultatet. Denne modellen er kjent som The Service-Profit Chain.

The Links in the Service-Profit Chain



Heskett m.fl. 1994

Modellen går gjennom flere faser, hvor situasjonen i en fase har påvirkning på den neste. Den starter i situasjonen kalt intern servicekvalitet, som går ut på hvordan en stilling og arbeidsplass er utformet. Modellen mener at en god intern servicekvalitet har en positiv effekt på ansattes tilfredshet, som fører til at de ansatte forblir i stillingen lenger og øker

produktiviteten. Dette fører igjen til en bedre serviceleveranse, som betyr økt kundetilfredshet. Høy kundetilfredshet resulterer i en høy grad av kundelojalitet, som betyr at kundene vil fortsette å bruke tjenesten. Ved at kundene bruker tjenester gjentatte ganger fører dette til økt omsetning, som igjen vil ha muligheten til å skape bedre lønnsomhet.

Artikkelen til Heskett m.fl. bruker Southwest Airlines som et eksempel på modellen. Flyselskapet har blitt kåret til en av de beste bedriftene å arbeide i USA på medarbeidertilfredshet undersøkelser. Samtidig klarer de å utkonkurrere de andre flyselskapene på viktige effektivitetsmål i industrien, og legger begrunnelsen til at de ansatte er såpass dyktige.

Modellen har fått stor støtte og er blitt sitert og benyttet mye i forskningslitteratur. Den har også mottatt noe kritikk. Chun og Davies (2009, egen oversettelse) har i en artikkel argumentert for at det ikke finnes noen dokumentasjon på at høy medarbeidertilfredshet vil ha en positiv innvirkning på omsetning og resultat og har derfor gjennomført en rekke studier som motbeviser teorien til Heskett m.fl.. Forskerne hadde undersøkt sammenhengen mellom fornøyde kunder og fornøyde ansatte i 49 bedrifter i Storbritannia, men fant kun en positiv sammenheng i to av tilfellene.

På en annen side så har Fazlzadeh m.fl. (2012) gjennomført en studie hvor de finner en positiv korrelasjon mellom ansatt-tilfredshet og kundetilfredshet i flere bedrifter som driver med aksjemegling.

Dette understrekes også i en studie gjort av Welbourne og Andrews i *Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?*, fra 1996 (sitert i Bamberger og Meshoulam, 2000, 173), som presenterer resultater som viser at nye bedrifter som fokuserer på personalpolitikk har en større mulighet for å overleve og vokse til en større bedrift enn firmaer som ikke fokuserte på personalpolitikk.

6.0 Metode

Denne delen av oppgaven vil inneholde en redegjørelse for metoden vi har benyttet oss av for å få svar på vår problemstilling og hypoteser. Metode i vitenskapelig sammenheng betyr å følge en bestemt vei mot mål (Kvale 2012, 99). Dette går i hovedsak ut på hvordan man skal samle inn data, samt analysere og tolke disse. I denne oppgaven fokuserer vi på en aktuell problemstilling. Det kreves da av oss at vi benytter metoder som setter oss i stand til å oppdage, beskrive, forklare, dokumentere, kartlegge og analysere dataene. Det finnes to

hovedtyper metoder: kvantitativ og kvalitativ. Begge tilnærmingene omhandler å samle inn, analysere, og tolke data (Mehmetoglu 2004, 9; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 32–33). Hovedformålet med oppgavens metode er å knytte innholdet opp mot det formulerte forskningsspørsmålet og dets utfordringer. Denne oppgaven gjennomgår en kvalitativ prosess, siden vi veksler mellom analyse, datainnsamling og problemstilling.

6.1 Kvalitativ tilnærming

Formålet med kvalitativ forskning er å frembringe fyldige beskrivelser om et fenomen, da målet er å forstå fenomenet og utvikle teorier på bakgrunn av fenomenet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 37; Mehmetoglu 2004, 17–19). Metoden kan bidra til å innhente utdypende beskrivelser vedrørende forskningsspørsmål forutsatt et optimalt teoretisk utgangspunkt (Postholm 2005, 17). Med dette som et metodegrunnlag går vi videre med å samle inn kvalitative data ved hjelp av dybdeintervjuer. Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med struktur og formål (Kvale og Brinkman, 2009). En bredere forståelse av medarbeidernes meninger og synspunkter til turnover forventes som en konsekvens av valg av kvalitativ metode.

6.2 Kvantitativ tilnærming

En kvantitativ forskningsstrategi bygger på at sosiale fenomener viser en så stor stabilitet at måling og kvantitativ beskrivelse er meningsfylt (Ringdal 2013, 104). Kvantitativ metode er en metode som tar for seg store mengder informasjon, gjerne i form av en spørreundersøkelse med mange respondenter. Program som SPSS blir gjerne brukt til å bryte ned dataene for å presentere disse som tall i en matrise.

6.3 Bakgrunn for valg av metode

Det finnes to hovedtyper metoder: kvantitativ og kvalitativ. Begge tilnærmingene omhandler å samle inn, analysere og tolke data (Mehmetoglu 2004, 9; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 32–33) Hovedformålet med oppgavens metode er å knytte innholdet opp mot det formulerte forskningsspørsmålet og dens utfordringer. Vi har i denne oppgaven ikke benyttet oss av kvantitative metoder. Grunnen til dette er at en kvantitativ metode ikke kan gi oss tilfredsstillende data når vi skal gå i dybden av et fenomen som krever utfyllende svar fra våre respondenter, og ikke gir oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål hvis det er aspekter ved svarene som må belyses ytterligere.

6.4 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien veileder forskeren gjennom hele forskningsprosessen ved blant annet å forslå problemstillingens formulering, utvalgsriterier, datainnsamling og analyseteknikker. Derfor vil det å forholde seg til en forskningsstrategi bidra til at man arbeider på en mer strukturert måte (Mehmetoglu 2004, 26).

6.5 Utvalg

Utvelgelsen av informanter er en viktig avgjørelse i forskningsprosessen fordi den vil påvirke dataanalysen (Mehmetoglu 2004, 64). Første steg er å kartlegge utvalgets størrelse. Ved bruk av kvalitative intervjuer er det ingen begrensning på antall intervju, men det er vanlig å ha 10 – 15 informanter. En gylden regel er at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 105-106). Det andre man må kartlegge er hvilke personer undersøkelsen skal omhandle. I kvantitativ forskning er en tilfeldig utvelgelse vanlig, mens det i kvalitativ forskning er mer vanlig å velge ut informantene strategisk for å få utfyllende kunnskap om fenomenet man ønsker å finne ut mer om (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 109). Ved strategisk utvalg er det viktig å ha flere utvalg man skal vurdere. En redegjørelse av disse strategiene vil vi forklare med bakgrunn i Mehmetoglu (2004, 65-66) og Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 109-114) teorier.

At et utvalg har maksimal variasjon vil si utvalg som avviker fra hverandre. Det kan være en hensiktsmessig strategi dersom man ønsker et utvalg med stor variasjon. Om man ønsker et utvalg der liten variasjon eksisterer kan et homogent utvalg benyttes. Typiske utvalg som beskriver personer eller tilfeller som er typisk for dem/det man ønsker å studere og om man ønsker et utvalg som oppfyller spesielle kriterier kan man benytte en kriteriebasert utvelgelse.

Teoribasert utvelgelse bygger på å velge ut hendelser, tidsperioder eller mennesker som er knyttet til en teori. Typologi baserte utvelgninger bygger på at utvelgelsen er basert på sentrale typologier. En tredje utvelgelses strategi vi redegjør for er bekvemmelighetsutvalg. Denne form for utvelgelse innebærer utvalg basert på hvilke personer forskeren finner enklest eller mest bekvemmelig å velge.

Vi har i denne oppgaven valgt å kombinere bekvemmelighetsutvalg og intensive utvalg. Vi valgte disse innfallsvinklene da vår studie både tar for seg noe sensitiv informasjon som krever at våre informanter er nært knyttet opp imot forskningsspørsmålets teori. I tillegg til informanter besittende HR stillinger ønsket vi også å kontakte personer som jobber noe mer

på «gulvet». Derfor har vi benyttet oss av kjøkkensjefer i ulike kjeder som Best Western, Nordic Choice og Thon Hotels.

6.6 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter omhandler hvordan forskeren skal nå eller treffe utvalget i undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 116). Det finnes forskjellig måter å finne informanter, og ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 116-117) kan man rekruttere ved bruk av telefonkatalogen, medlems eller kunderegistre, annonser eller igjennom personlig rekruttering. I denne oppgaven er alle informantene innhentet ved hjelp av personlig rekruttering. Denne metoden sikrer også at vi har tilfredsstillende kommunikasjon mellom oss hvor det eksisterer lite grunnlag for feiltolkning.

6.7 Utforming av intervjuguiden

Steinar Kvale og Svend Birkmann (2009, 137) beskriver forskningsintervjuet «en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse» for siden å si at «kunnskap skapes i skjæringspunktet mellom intervjuerens og den intervjuedes synspunkter». Det eksisterer ulike former, grader og strukturering av forskningsintervju. Som Johannessen, Kristoffersen og Tufte mener (2004, 143-145), skilles det hovedsakelig mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. De strukturerte innebærer et fast oppsett av spørsmål hvor rekkefølgen er fastsatt i forkant av intervjuet, mens det i de ustrukturerte intervjuene spilles med noe mer åpne kort, intervjuene bærer preg av å være samtaler, heller enn et intervju. Et slikt intervju omtales som et semi strukturert intervju der spørsmålene er fastsatt på forhånd men rekkefølgen kan tilpasses (Johannessen, 35; Kristoffersen og Tufte 2004, 145) Grunnen til at vi falt på disse semistrukturerte intervjuene var at vi på forhånd hadde spørsmål vi ønsket besvarelse på klare, men i løpet av vårt første intervju fant ut at rekkefølgen kunne bli noe vanskelig å følge, men også at vi ønsket informanten til å kunne være med på å prege intervjuet. Vi hadde intervjuguiden tilgjengelig så vi kunne være sikre på at alle spørsmål vi hadde ble besvart. Fordelen vi fant ved å gjøre det på denne måten var at informanten kunne snakke uavbrutt og være med på å gi intervjuet en bedre «flyt».

6.8 Datainnsamling

Etter redegjørelse av hvilke utvalgs- og rekrutteringsstrategier studien vil bygge på er det neste steget å vurdere hvilke datainnsamlingsmetoder som, på en optimal måte, kan gi oss den nødvendige informasjonen. Datainnsamling kan beskrives som en sirkulær prosess der forskeren utfører ulike forskningsaktiviteter for å utarbeide et ideelt og realistisk resultat

(Mehmetoglu 2004, 60–67). I kvalitativ forskning eksisterer hovedsakelig fire typer datainnsamlinger. Intervju, observasjon, dokumentdata og visuell data. Intervju antas å være den mest benyttende metoden da intervju kan gi forskeren innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner. Denne studien vil bygge på en datainnsamling bygget på intervjuer. Ved benyttelse av kvalitative intervjuer kan informantenes kunnskap og erfaring virke som et verktøy for å komme frem til ønskede resultat. Et utdypende intervjuguide vil danne grunnlaget for detaljert og beskrivende informasjon. Da vi er opptatt av menneskers erfaringer, oppfatninger, behandling og kundepåvirkning ser vi det hensiktsmessig å gå i dybden av forskningsspørsmålet for å fange opp nyanser gjennom de forskjellige intervjuene

6.9 Intervjuguide

En intervjuguide kan sammenliknes med et manuskript som har til formål å strukturere intervjuforløpet (Kvale og Brinkmann 2009, 143). Vi utarbeidet en intervjuguide vi valgte å følge hos alle informantene. Spørsmålene er utarbeidet med utgangspunkt i den teoretiske forankringen, der ulike tema vil prege intervjuguiden. Samtidig skal vi gjøre opptak av samtlige intervju, noe vi informerer informantene om på forhånd. Vi bruker opptakene til transkribering av intervjuene og videre som vedlegg i oppgaven.

Av hensyn til alle våre informanter vil vi ved oppstart av alle intervju fortelle informantene hva den aktuelle informasjonen vil brukes til. Vi lot samtlige selv bestemme om de vil fremstå som anonyme. Samtlige av informantene ga tillatelse til å bruke alt som ble sagt i intervjuene og også presentere dem med både navn og arbeid.

6.10 Validitet, reliabilitet og objektivitet

Av validitet finnes to typer: intern og ekstern. Intern validitet eller begrepsvaliditet omhandler vurderinger av hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige. Ekstern validitet representerer i hvilken grad konklusjonene fra studien kan ha gyldighet i andre studier (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 228–230; Mehmetoglu 2004, 143– 144). Reliabilitet har med undersøkelsens data å gjøre, samt måten dataene samles inn på, og hvordan disse bearbeides, diskuteres og hvor pålitelige de er (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 227).

Reliabiliteten beskriver hvor konsistente studiens konklusjoner er og om de kan reproduseres (Mehmetoglu 2004, 143). Objektiviteten diskuterer studiens funn og om resultatene er nøytrale, altså i hvilken grad en kan være sikker på at studiens konklusjon gjenspeiler

informantens synspunkter, og ikke forskerens egne oppfatninger, interesser eller perspektiver (Mehmetoglu 2004, 144).

6.11 Kvalitetsvurdering

Det å vurdere kvaliteten av dataene omhandler hvordan man skal bedømme troverdigheten til den kvalitative forskningen (Mehmetoglu 2004, 143). Innen samfunnsvitenskapelig forskning diskuteres dataenes kvalitet ofte i sammenheng med begrepene nevnt over (Kvale og Brinkmann 2009, 246).

6.12 Dataanalyse

Dataanalysen er en sirkulær prosess og utgjør en viktig del av den kvalitative forskningsprosessen (Mehmetoglu 2004, 97). En av utfordringene i kvalitative forskningsmetoder er å redusere informasjonsmengden, identifisere mønstre, og å formidle innholdet. Formålet med dataanalysen er å få frem meningsinnholdet i teksten, det vil si at det som opptar forskeren skal gjenspeile innholdet i datamaterialet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 191).

7.0 Datareduksjon

Vi har redusert mengden med data for å få et overblikk over hva de ulike informantene har svart om de forskjellige temaene i intervjuprosessen.

7.1 Best Western, Fagerborg Hotell

Her vil vi oppsummere intervjuene gitt av kjøkkensjef Guro ved Fagerborg hotell.

7.1.2 Turnover

Vårt intervjuobjekt Guro ved Fagerborg Hotell i Lillestrøm kunne fortelle oss at hun satt med inntrykket av at det var høyest grad av turnover på lederstillinger. Hun fortalte om et generelt og nesten sporadisk bytte av kjøkkensjefer en gang i året. Hun forklarte det hele med at vi måtte huske på at dette ikke var noe kjededrevet hotell, men tvert om et privateid familiehottell. Arbeidsmåten er annerledes og andre hensyn må tas kontra det å jobbe i en kjede. Hun presiserte at denne arbeidsformen ikke passer for alle.

Når spørsmålet angående kostnader tilknyttet turnover dukket opp mente hun det var relativt store kostnader knyttet til graden av turnover ved hotellet. Hun presiserer at de har vært smarte ved hotellet - når en kjøkkensjef slutter har det de siste årene vært nestleder (souschef) som har overtatt stillingen. Letingen etter en ny kjøkkensjef har foregått internt, noe som gjør

at opplæringen til kjøkkensjef-stillingen har pågått hele veien. Når sammenhengen mellom turnover og gjestepåvirkning ble diskutert kunne respondenten si at hun absolutt trodde det hadde stor betydning. Både i negativ og positiv betydning.

Videre forteller respondenten at deres største utfordring med tanke på turnover er å få inn nye medarbeidere som er til å stole på. Det er krav om en del selvstendig jobbing på kjøkkenet, så å finne kompetente ansatte som klarer arbeidsoppgavene på egenhånd er en utfordring. Likevel finnes det også positive aspekter ved gjennomtrekk av ansatte. Å få inn nye impulser og erfaringer nevnes som en av disse.

Respondenten hadde ikke noen tall på turnover-prosent, heller ikke en formening om det var noen forskjell i turnover av ansatte med eller uten videreutdanning.

7.1.3 Karriereutvikling

Guro kunne fortelle oss at med tanke på videre karriere var det veldig greit å jobbe ved hotellet. Hotellet har mange kjente som er med på å spre ordet om gode og kompetente medarbeidere til resten av restaurant/hotell bransjen. Som respondenten forteller oss er også mulighetene for intern karriereutvikling en mulighet.

7.1.4 Motivasjon

Vi fikk fortalt at arbeidsmiljøet blant de ansatte var å anse som god, både på og utenfor arbeidsplassen. Dette mente hun var med på å motivere de ansatte til å være på jobb. For å motivere ytterligere prøver Fagerborg Hotell å utvikle de ansatte så de blir bedre og har mulighet til å hjelpe til med andre arbeidsoppgaver på kjøkkenet. Som respondenten sier har de nå to lærlinger i kokkestaben. Disse prøver de å forme og utvikle så de stadig kan utfordre seg selv og føle mestring ved nye oppdagelser og lærdommer.

Respondenten forteller at hun tror det er lettere å motivere sine ansatte om man jobber i en organisasjon med relativt få ansatte. Dette siden en da har muligheten til å ha personlige forhold til hver enkelt ansatt. Noe kan motivere en mens noe annet må til for å motivere en annen. Også det å belønne ansatte for godt arbeid tror respondenten er viktig. Respondenten har også valgt å inkludere alle i tipsfordelingen, både faste ansatte og ekstrahjelper.

7.1.5 Kompetanseutvikling

Fagerborg Hotell jobber kontinuerlig med kompetanseutvikling av sin kjøkkenstab. Mye ved bruk av metoder som se og lær, prøv og feil. De bruker tid på å teste ulike kombinasjoner av

smaker, anretning av mat og ulike fremgangsmåter. De er stadig ute og opplever andre bespisningssteder for å oppdage nye muligheter med matretter.

7.2 Comfort Hotel Runway

Her fremstiller vi en oppsummering av intervjuet med kjøkkensjef Magne Bergmann på Comfort Hotel Runway på Gardermoen.

7.2.1 Turnover

Respondenten kan fortelle oss at det har vært lite turnover i deres bedrift de siste årene. Dette Comfort-hotellet åpnet dørene i 2010 og mange av de ansatte som da startet er her enda.

Noen tall på turnoverprosent har han ikke tilgjengelig, men presiserer at det er veldig lavt på hele hotellet. Det er én person som har sluttet på kjøkkenet siden oppstart i 2010.

Respondenten legger mye av skylden for dette over på Choice som kjede. Det beskrives som en godt oppbygget kjede med klare retningslinjer hele veien. Vedrørende kostnader relatert til opplæring og rekruttering sier respondente at de er nokså lave. Om de skulle trenge hjelp til store selskaper har de en ordning i samarbeid med Clarion-hotellet rett over veien som gjør at kokkene kan rullere litt på hvor de jobber.

En av de vanligste årsakene til turnover tror respondente er at man ikke får sjansen til å utvikle seg, at man stagnerer. Dette har han selv opplevd i arbeidslivet, og sier det er lett da å si opp en jobb til fordel for en annen hvor en også får en bedre stilling.

At turnover påvirker gjestetilfredsheten vanker det liten tvil om. Nyansatte mangler den nødvendige kompetansen med en gang, de må komme ordentlig inn i rutinene. Også, om en ansatt ikke har lyst til å jobbe der så er det klart de ikke yter like godt. På spørsmål om for lav turnover kan påvirke gjestetilfredsheten, svarte vår respondent at dette kun vil påvirke i positiv forstand, mest grunnet man da har ansatte som vil jobbe på hotellet.

Når turnover hos utdannede i lederstillinger eller på medarbeidernivå diskuteres, forteller respondente at det er på medarbeidernivå turnover forekommer oftest. Respondente påpeker at mange av de samme lederne som var der ved oppstart er her enda. Når hotelledelsen for Comfort- og Clarion-hotellene på stedet ble slått sammen var det riktignok noen lederstillinger som utgikk. Respondente begrunner svaret i at ansatte på medarbeidernivå ofte er unge, de slutter grunnet at de ønsker å studere, stifte familie og flytter, eller vil komme seg oppover i stillingsnivå. Respondente tilføyer også at før alle ansettelse har han gjør lar han personer jobbe i en prøveperiode. Han dømmer ingen før han ser

hva de virkelig kan, og mener derfor at utdanning ikke har noen avgjørende betydning i deres screeningprosess.

Om turnover har noen større påvirkning på gjestetilfredshet på konferansehoteller eller leishoteller svarer respondenten at leishoteller trolig er lettere å påvirke.

7.2.2 Motivasjon

Respondenten sier han jobber med motivasjon i den grad at han jobber mye sammen med sine ansatte, tar dem med i beslutningsprosesser, og lar dem føle litt «eierskap» i arbeidet. Han påpeker videre at han jobber i et morsomt brand, med relativt frie tøyler til å gjøre mye morsomt med maten. At ting er nytt og at lokalene er fine og utstyret er i orden tror han også er med på å motivere de ansatte til å bli værende i bedriften. Respondenten forteller også om motivasjonsfaktorer satt på kjedenivå. Ansatte har mulighet til å jobbe seg til månedens medarbeider, årets medarbeider og service helt. Disse belønnes med diplomer, positive anerkjennelser, mulighet for å delta på VK (Vinterkonferansen) i Sverige, samt få pris utdelt av Petter Stordalen, med pengepremie for noen av utmerkelsene. Det å bli sett om man gjør en god jobb tror respondenten har en sterk motivasjonseffekt.

7.2.3 Kompetanseutvikling

Respondenten forteller at kompetanseutvikling er noe de jobber mye med, både på kjedenivå og innad i arbeidsstaben. Nylig hadde kjeden et såkalt Comfort Social Club-kurs hvor ansatte lærer og opplever hvordan brandet Comfort ønsker å bli oppfattet av gjestene, både hva gjelder atmosfære og serviceferdigheter. Også innad i kjøkkenavdelingen brukes kompetanseutvikling aktivt. Respondenten sier han jobber mest mulig «på gulvet» med staben og tar dem med i utformingen av menyer og hvordan disse skal presenteres for gjestene.

7.3 Thon Hotels, Thon Hotel Arena

Her legger vi oppsummeringen av intervjuet med kjøkkensjef Gardar Sigurdsson ved Thon Hotel Arena i Lillestrøm.

7.3.1 Turnover

Respondenten fra Thon Hotel Arena omtaler turnover i sammenheng med hvor lang tid en person holder seg i organisasjonen før de beveger seg videre, eller hvor ofte deler av staben ble byttet ut. Kjøkkensjefen kunne gi oss en detaljert oversikt over turnoverprosentene på hotellet, og legger til at over halvparten av hans tjuetre ansatte har vært på hotellet i fem år eller mer. Flesteparten av hans deltidsansatte har også vært der i minst ett år allerede. Graden

av turnover er i grunn veldig lav på hans avdeling, med 8,7 % første 4 måneder av 2015. Kjøkkensjefen er lettet over at hans arbeid aldri blir tynget så mye av turnover, og setter pris på at det til stadighet er noen på jobb som er kjent med rutiner og hvordan ting skal gjøres på hotellet. Med en så stor del av staben som er kjent med rutiner og gjestenes behov, går også opplæring av nyansatte greit.

Turnover

Hotel Arena, 01.01.2014 - 30.04.2014



Navn	01.01.2014 - 30.04.2014		Turnover i perioden				Data om personer som har skilt	
	Ansatte	Årsverk	Ansatte	Årsverk	Alder	År i bedriften		
Hotel Arena	181	75,31	24	13,3 %	7,5	10,0 %	29,4	2,2
ARENA, HOTELL	151	71,97	18	11,9 %	6,5	9,0 %	28,8	2,6
ADM/BESTYRER	26	17,26	4	15,4 %	4,0	23,2 %	34,0	7,9
Resepsjon	18	10,76	1	5,6 %	1,0	9,3 %	26,0	4,6
BOOKING	6	5,32	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
FASTLØNNEDE SERVITØRER	4	2,84	1	25,0 %	0,5	17,6 %	24,0	2,6
FROKOSTSERVITØR	6	4,46	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
KJØKKEN	23	17,54	2	8,7 %	2,0	11,4 %	27,5	0,8
KURS OG KONFERANSEANSV.	2	1,49	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
KURSVERTER	17	6,25	3	17,6 %	0,0	0,0 %	31,3	1,0
OPPVASK/ANRETNING	13	4,00	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
RENHOLD	9	4,50	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
SALGSREPRESENTANT	1	0,48	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
SELSKAPSSERVERING	47	7,01	8	17,0 %	0,0	0,0 %	26,1	1,0
VEDLIKEHOLD	2	2,00	0	0,0 %	0,0	0,0 %	0,0	0,0
NORGES VAREMESSE	33	3,15	7	21,2 %	1,0	31,8 %	30,3	1,3
Messe Restaurant 122	19	1,38	6	31,6 %	1,0	72,4 %	29,8	1,5
MESSEKJØKKEN	14	1,48	1	7,1 %	0,0	0,0 %	33,0	0,4

19.05.2015 15:39:49

1 av 1

Når det kommer til hvilke stillingsnivå som er mest utsatt for turnover, virker respondenten klar på at det er størst turnover på ledernivå. Årsaken til dette mener han er fordi utvikling, og det å klatre oppover innenfor samme bedrift, er vanskeligere enn å bytte til en høyere stilling på en annen arbeidsplass. Selv har han også bemerket at forventningene øker i for stor grad om man klatrer innenfor samme bedrift, noe han selv har opplevd fra sin tidligere arbeidsplass. Å klare å leve opp til forventningene ble vanskeligere, og selv om man klarer å levere følte han at det likevel var mye tøffere enn å leve opp til forventninger man får ved en ny arbeidsplass. Respondenten følte også at det var en veldig typisk «norsk» mentalitet, at det å klatre oppover ved å bytte arbeidsplass var lettere enn å utvikle seg på samme sted.

Respondenten la også vekt på at turnover kunne påvirke gjestene indirekte. De gruppene som var kjent som gjengangere på hotellet kunne gjerne ha spesielle behov, og det er for eksempel en gruppe de hadde hvert år som besto av en god del allergikere. At hans ansatte klarte å huske de individuelle behovene til de vanskeligste gjestene var noe som ga hotellet en stor pluss i boka når tilbakemeldingene kom.

7.3.2 Motivasjon

Respondenten kunne fortelle at de gjorde ulike tiltak på generell basis for å motivere sine ansatte i hverdagen. For å forsøke å inkludere sine ansatte i produktutviklingen kunne han for eksempel fortelle om den vietnamesiske gruppen med ansatte på kjøkkenet som fikk anledning til å ha sin egen asiatiske del av lunsjbufféen, som ga dem anledning til å vise frem litt av sin egen kultur og samtidig få anledning til å påvirke sluttproduktet. Dette var et veldig populært tiltak som har gitt mange positive tilbakemeldinger både fra ansatte og gjester.

For å forsøke å beholde kompetente personer på arbeidsplassen kunne respondenten også fortelle at de tok i bruk ulike tiltak om de fikk inntrykk av at en ansatt følte behov for forandring. I første omgang ville han forsøke å tilby den ansatte nye arbeidsoppgaver, eventuelt se om det lot seg gjøre å få litt nye utfordringer på andre avdelinger innenfor kjøkkenet, eller andre avdelinger på hotellet. Respondenten var likevel klar på at når en ansatt begynner å mistriives er det lite man kan gjøre for å holde dem på arbeidsplassen. Ofte er mistrivselen en reaksjon på at den ansatte ønsker nye utfordringer på et nytt sted, og at det da kunne virke drepende for motivasjonen, arbeidsinnsatsen, resultatet, og potensielt også miljøet på den aktuelle arbeidsplassen.

I situasjoner hvor en ansatt har bestemt seg for å slutte ville kjøkkensjefen heller benytte sitt nettverk til å bistå den ansatte i å finne nye utfordringer. I noen tilfeller var det også ansatte som han følte manglet den lille ekstra motivasjonsbiten som kreves for å gjøre en god jobb, og disse ville han kanskje anbefale å søke seg til en stilling høyere opp på et annet sted, selv om kanskje ikke den ansatte har gitt direkte uttrykk for at de ønsket å slutte. Respondenten bemerket også at de fleste av de som hadde sluttet under hans tid som kjøkkensjef hadde søkt seg tilbake til TH Arena på et senere tidspunkt.

7.3.3 Rekruttering

I bransjen, og da spesielt på kjøkkenet, var respondenten også klar på at det var en klar mangel på faglærte. I rekrutteringsprosessen ville selvfølgelig de med fagbrev bli prioritert, og at det var mange søkere uten fagbrev de måtte avslå. Det var dog også lagt vekt på at de med fagbrev gjerne sluttet før, da de gjerne hadde muligheter for utvikling andre steder. Det er også mange østeuropeere som er kommet til den siste tiden, og selv om kanskje deres fagbrev ikke ville vært godkjent i Norge så fant han ofte at disse ansatte kunne være blant de mest talentfulle. Det ble også lagt vekt på at en fra utlandet kanskje satte større pris på å ha en jobb å gå til, og da gjerne ga mer i sitt arbeid.

7.4 Gardermoen Airport Hotel

Kjetil Ludvigsen er en nøkkelperson for Gardermoen Airport Hotel, og vårt intervjuobjekt i søken på informasjon angående hotellets daglige drift.

7.4.1 Turnover

«Hotellbransjen sliter med dette men det er kanskje hakket verre i restaurantbransjen».

Respondenten forteller at turnover handler om at man mister ansatte og igjen med å fylle deres stillinger med nye. Videre forteller han at hotellet ligger på en turnover-prosent på omkring 30 % Respondenten vil ikke anse dette som høyt i hotellbransjen, men sammenlignet med andre bransjer vil han si det er høyt. Han forteller at det er mange utenlandske servicearbeidere i bransjen, hvor mange kun ønsker å jobbe 6-8 måneder for så å forlate bedriften til fordel for reise. Han presiserer også at disse ofte er veldig gode ansatte da de er motiverte og gode på service.

Respondenten føler turnover har sammenheng med tilhold og nettverk rundt arbeidsplassen. Kommer man som arbeider fra et område utenfor arbeidsplassen og uten tilknytninger i og til området, vil det bli vanskelig å holde den ansatte over en lengre periode. Han påpeker at turnover er et større problem om man mister personer i lederstilling da dette ofte er de personene med størst kompetanse og erfaring i bedriften. Det er lettere å erstatte en uten særlig ansvar enn hva det vil være med en i en lederstilling.

Når spørsmålet angående kostnader tilknyttet turnover dukker opp kan respondenten fortelle at å fylle lederstillinger er dyrt, mens det å fylle stillinger for servitører eller enkle resepsjonister og stuepiker ikke er like kostbart. Så lenge de har noen i høyere stillinger som kan jobben vil basiskunnskapene som kreves for deres arbeid ikke ta lenger enn 2-3 dager med opplæring.

Ved spørsmålet om hva han tror gjør at de ansatte velger å bli værende i bedriften kan respondenten fortelle at tilknytning og familie i området kan være en årsak. Også det faktum at hotellet prøver å legge lønnsnivå i øvre del av tariff tror respondenten har påvirkning på de ansatte, og selvfølgelig også at de trives på arbeidet med gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø.

7.4.2 Kompetanseutvikling

Hotellet benytter ikke noen form for kursing av ansatte, her går alt på person-til-person. Dette er mye grunnet kostnadsbesparelser og at de mener kursing av ansatte ikke alltid har de resultatene man skulle ønske. Noe kursing på ledernivå kan forekomme, men skjer sjeldent.

7.4.3 Motivasjon

Respondenten håper de tilbyr en mulighet for videreutvikling i større grad enn hva de store kjedehotellene kan tilby. Det er et lite hotell, så alle ansatte har en større deltagelse i de forskjellige oppgavene som skal gjennomføres. Det lar seg ikke gjøre å ha én person til en spesifikk arbeidsoppgave, her må alle kunne litt om alle avdelinger. Det forsøkes å gi de ansatte en ansvarsfølelse, og når den oppnås er det lettere å få gleden av det som skjer på hotellet, noe som kan være sunt og motiverer til læring. Respondenten forteller at en stor grad av motivasjonen hos de ansatte kommer av gode relasjoner med hverandre både på jobb og på fritiden. Det er vanskelig for hotellet å legge til rette for sosial omgang, og dette er noe de ansatte legger til rette for seg imellom.

7.4.4 Skiller seg fra kjedehoteller

Respondenten er klar på at hotellet skiller seg fra de store hotellkjedene, både hva gjelder brand og den kapitalen de har mulighet til å bruke på områder som turnover og videreutvikling. Hotellet jobber i et marked hvor lavpris står i fokus. Denne formen for drift og kostnadsbesparelsen treffer både på godt og vondt. De ansatte merker dette i form av større involvering i andre avdelinger.

7.4.5 Gjestebase

Hotellet har en del forskjellige gjester, deriblant noe kurs- og konferanseaktivitet, men størstedelen av deres gjester er private reisende. Hotellet ser kurs- og konferansedelen som en tilleggsfunksjon av den normale driften. Kurs avdelingen har ved maks kapasitet rom for 150 kursdeltakere.

Hotellet har en god del stamgjester/kunder og har blant annet helsereiser som en av deres største kunder. Dette er da personer som skal videre til Spania for behandling. Avtaler med flyselskap som Norwegian gjør at reisende som er utsatt for kansellerte eller forsinkede fly sendes til hotellet. Hotellet blir også benyttet mye av besetningen til de forskjellige flyselskapene. Disse er som regel innom hotellet daglig over perioder av varierende lengde.

7.4.6 Hotellbransjen før og nå

Respondenten forteller også om en stadig pågående forandring av hotellbransjen. Fokus på kroner og øre har blitt særs viktig for å holde tritt med resten av samfunnet. Dette gjør at hotellet stadig må finne måter å spare utgifter. Før kunne gjestene få litt mer som de selv ønsket, mens må nå ta til takke med mer standardiserte løsninger som, foruten gjestenes tilfredshet, også kan ha påvirkning på ansattes motivasjon som igjen kan gjenspeiles i turnoverproblematikken.

7.5 Scandic Hotel Solli

7.5.1 Turnover

I forbindelse med ordet turnover, legger resepsjonssjef Christine vekt på gjennomtrekk av ansatte, altså hvor mange ansatte som slutter og begynner i organisasjonen i løpet av en gitt periode. Respondenten har ingen konkrete tall på hvor stor turnoverprosent det er i bedriften, men fastslår at det er flere som har jobbet der i en lengre periode og at nyansatte må jobbe minst ett år. Avdelingslederen er bevisst på at det må være en balanse mellom erfarne og nyopplærte ansatte for å opprettholde servicenivået i bedriften. Dette er med på å opprettholde kompetansen, samt ivaretagelse og gjenkjennelse av både nye besøkende og stamgjester.

Videre nevner hun at det er høyest turnover iblant medarbeidere, men det forekommer også med jevne mellomrom blant ledere også. De har jevnlig fått nye direktører og food and beverage-managere de siste årene. Turnoveren blant medarbeiderne skyldes hovedsakelig at de ansatte blir ferdigutdannet og forsetter videre til nye utfordringer. Turnoveren blant lederstillingene skyldes flere ting. Her er det tydeligvis en kombinasjon av dårlige resultater og rullering innad i hotellkjeden for å videreutvikle lederne.

Respondenten opplever at turnoverandelen i bedriften er sunn, men kan også være med på å forstyrre stabiliteten. Det har også mye å si på hvilket nivå det er høy turnover. En jevnlig utskiftning av en gitt andel av medarbeidere kan være med på skape frisk stemning og potensielt gi inspirasjon til de som har jobbet der lenge. På et ledernivå kan det skape usikkerhet i understillingene. Respondenten understreker at det er viktig å bygge et godt forhold mellom ledere og arbeidere slik at det kan føre til trygghet og god kommunikasjon som igjen leder til et godt samhold.

7.5.2 Motivasjon

Respondenten nevner at det er veldig viktig å ha god, jevnlig kommunikasjon med sine ansatte. Medarbeiderne ble mer motiverte og bevisst over sine oppgaver når de ble lyttet til og ble tildelt ukentlige mål. De følte seg inkludert og ivaretatt og en konsekvens av dette var at arbeidsmoralen ble betraktelig bedre. På en annen side nevner hun at mange av de unge er sultne på suksess og at mestringsbehovet ikke ble tilfredsstillt. Dette kunne føre til at de søkte seg over til andre jobber. Som et mottiltak prøvde hun å introdusere de ansatte til nye arbeidsoppgaver og vise til Scandics Business School – en nettbasert løsning der man kan ta ulike kurs for å heve kompetansenivået og bli bedre rustet til å utføre nye oppgaver.

Motivasjonsnivået kunne frafalle over tid lengre tid selv om det ble utført jevnlig medarbeidersamtaler og tilført nytt blod i bedriften. Scandic Solli gjennomgikk nettopp en renovering og i forbindelse med dette ble nye rutiner lagt til. Som en konsekvens av dette var det to prosent av medarbeideren som falt fra grunnet misnøye med de nye rutinene. Dette var likevel ikke et problem for avdelingen, da de fleste ansatte var tilfredse med forandringene.

Det viktigste, i følge respondenten, er å ha en åpen og jevnlig dialog om nåværende situasjon og om kortsiktige og langsiktige mål. At alle parter er bevisst på muligheter og oppgaver slik at man sikter likt. Grunnen til at de ansatte blir værende var i hovedsak at trivsel sto såpass sentralt på arbeidsplassen.

7.5.3 Rekruttering

Turnover er forventet og i forbindelse med dette har hotellet et eget budsjett satt av til nettopp dette. Fagbrev er ikke et kriterium, men erfaring innen bransjen er et krav. Det som ble lagt merke til under intervjuet var at respondenten ble bevisstgjort over at de med studier ved siden av, var de som sluttet etter endt studietid, men da hadde de en tid å forholde seg til. En annen observasjon som ble nevnt var at de uten videreutdanning var de som ble der lengst og kanskje var de som følte at de hadde mer å bevise.

Resepsjonssjefen har derfor nå en bedre oversikt for hvilket segment man kan strekke seg ut til, med tanke på hva som egner seg best til stillingen som er utlyst. Rammene rundt budsjettet er noe de klarer å overholde. Det betyr at de til en viss grad klarer å styre turnover til sin fordel.

8.0 Analyse

Vi vil her analysere intervjuene vi har gjort, ut i fra datareduksjonen. Dette gjøres for å få en bedre forståelse av hva de forskjellige hotellene uttrykker om temaene.

8.1 Best Western Fagerborg Hotell

Fagerborg Hotell anser turnover som både positivt og negativt. Ved turnover var det mulig å få inn nye impulser og erfaringer, men det er utfordrende å få tak i kompetente arbeidere som var i stand til å arbeide selvstendig. I den grad det var mulig, fokuserte hotellet på intern rekruttering til sine lederstillinger, som gjorde at opplæringen ble ferdigstilt allerede før tiltredelse. Dette var en fordel for hotellet da gjennomtrekket av ledere på kjøkkenet var høyere enn de kanskje skulle ønske.

Fagerborg Hotell forsøker å motivere sine ansatte gjennom stadig utvikling og tildeling av nye arbeidsoppgaver til sine ansatte. At nyansatte fikk ta del i store deler av operasjonen gjorde at motivasjonsbyggingen gikk lettere, og utviklingen av de ansattes kompetanse ble gjort fortløpende. For hotellet var det også viktig å «se» de ansatte, og gi ros for godt arbeid. Blant annet gikk fordelingen av tips og belønning til samtlige ansatte, og det ble lagt vekt på sosialt samhold i gruppen for å bygge et sterkt team.

Ved hotellet er også trivsel og samarbeid i teamet viktige forutsetninger for å motivere ansatte til å bli værende over tid.

8.2 Thon Hotels, Thon Hotel Arena

På Thon Hotel Arena mener de at turnover kan være negativt, i den grad at nyansatte ikke er kjent med rutiner eller hvordan ting gjøres på hotellet. Hotellet er ikke utsatt for noen stor grad av turnover, spesielt på kjøkkenet, der de fleste ansatte har vært på stedet i flere år allerede. For å redusere muligheten for økt grad av turnover ble de ansatte kontinuerlig fulgt opp og tilbudt nye arbeidsoppgaver, muligheter for forandring eller bytte av avdeling. Ledelsen var også klar på at i de tilfellene ansatte mistrikket var det generelt sett bedre å få i stand en forflytning enn å risikere at ansatte kunne svekke ansattmiljøet og dermed også gjestetilfredsheten. I forbindelse med dette var da også en viss grad av turnover nødvendig for å opprettholde standarden som har blitt satt på hotellet.

For å øke motivasjonen til sine ansatte hadde avdelingen fokus på å la de ansatte påvirke sluttproduktet i form av sine egne innspill til hva som skulle serveres, eller hvordan ting kunne gjøres annerledes. Det er mange nasjonaliteter på hotellet, spesielt på kjøkkenet, og å gi

disse mulighet til å vise frem sin kultur var et tiltak som har fungert veldig godt både for de ansattes motivasjon og sluttproduktets kvalitet.

8.3 Comfort hotell Gardermoen

Ved dette hotellet mener de turnover kan påvirke driften på både en positiv og negativ måte. Selve utskiftningen av en ansatt kan by på utfordringer, men det er for å finne rett ansatt alltid et krav om prøvejobbing før en eventuell ansettelse. Ved nye ansettelse legges alltid denne prøveperioden til grunne. I løpet av denne perioden vil de se om personen både har den nødvendige kompetanse og også om han passer inn sammen med resten av medarbeiderne. Dette gjøres for å minske sjansen for feilrekruttering.

Det har ikke blitt gitt noen nøyaktige tall på graden av turnover på hotellet, men mange av hotellets ansatte har vært med siden åpningen i 2010, og respondenten anslår at hotellet har en forholdsvis lav grad av turnover sett i forhold til resten av bransjen. Dette skyldes trolig kompetanseutviklingsprogrammet til Nordic Choice Hotels, samt den overordnede personalpolitikken som kjeden fører.

8.4 Gardermoen Airport Hotell

Gardermoen Airport Hotell mener turnover er spesielt utfordrende på ledernivå, da kostnadene tilknyttet opplæring og rekruttering er mye høyere ved denne formen av turnover. Hotellet vet at deres drift skiller seg noe fra hotelldriften på kjedenivå, og retter et fokus mot at de ansatte må involveres litt i alle avdelinger. Hotellet mener det er viktig å følge opp sine ansatte for å sikre seg at de trives på jobb og er motiverte til å yte best mulig service. Å ha ansatte som kommer godt overens med hverandre sees som en viktig forutsetning.

Respondenten forteller om tilknytning til området og setter det som en fordel ved nye ansettelse, da han vet det er viktig for å ansette medarbeidere som blir værende i bedriften i lengre perioder.

Bruken av midlertidige ansatte er også utbredt på medarbeidernivå. Som med mange andre konferansehoteller er også driften her sesongbetont og avhengig av fleksibilitet hos de ansatte. Det legges også vekt på at moderne forhold har en påvirkning på motivasjon og gjestetilfredshet da det settes et mye større fokus på kroner og øre enn det gjorde for noen år tilbake.

8.5 Scandic Hotels, Scandic Solli

Scandic Solli Hotell anser turnover som positivt og negativt. Turnover kan tilføre bedriften friskt blod og dermed øke motivasjonen til å prestere bedre for bedriften og på et individuelt plan. Turnover blant medarbeidere er med på holde en fin balanse mellom kompetanse og forbedring. De har også en forventet grad av turnover og blir tildelt et årlig budsjett som benyttes for å beherske denne.

Når det gjelder turnover blant ledere anser de ikke dette som like positivt, da det kan føre til ustabilitet i leder-medarbeider forhold. Det må kontinuerlig etableres nye forhold til ledere og det koster også bedriften mer å ha regelmessig turnover i lederstillinger. Fordelen med rulling av lederstillinger innad er at det koster mindre med opplæring med tanke på at de allerede kan mye om organisasjonen fra før av, men en kan bli usikker på om man må bytte til et annet hotell når man i utgangspunktet trives i nåværende stilling.

Respondenten selv virker tryggere på hva som må til for å opprettholde et godt trivselsnivå etter ulike lederkurs og ti år i samme bedrift. Hun prøver å bruke turnover til sin fordel og skaper et miljø som løfter motivasjonen til de ansatte. Hotellet har også fått en dypere forståelse om hvilken grad av turnover som gagnar bedriften, og hvilket segment man velger under rekrutteringsprosessen for å påvirke dette.

9.0 Drøfting

Drøftingen inneholder argumenter rettet opp mot teori og våre resultater. Ved hjelp av hypotesene vi har skal vi belyse problemstillingen vår. Vi tar for oss hvert enkelt tema i hypotesene og vil til slutt oppsummere og sammenlikne disse.

9.1 Turnover

H1: Høy turnover kan påvirke tilfredsheten til hotellets gjester.

Vi finner argumenter både i teorien og blant våre respondenter som tilsier at en høy grad av turnover kan ha en negativ påvirkning på gjestetilfredsheten. Til tross for disse teoriene kan datainnsamlingen vår gi en indikasjon på at forholdene rundt turnover kan være mer nyansert.

Ifølge James L. Heskett sin service-profit chain-modell er turnover sterkt knyttet til gjestelojalitet (O'Fallon og Rutherford 2011, 450). Resultater fra vår forskning viser til at turnover er positiv i den forstand at nye medarbeidere tilfører "friskt blod" til bedriften. Siden motivasjonen er høy ved nyansettelser kan dette påvirke de andre ansatte som har jobbet over

lengre tid. Ifølge O'Fallon og Rutherford (2011, 450) kan motivasjonen hos ansatte med lengre fartstid reduseres og dermed gå utover gjestetilfredsheten, som også vil koste bedriften mer, grunnet lønnsøkninger kombinert med dårligere prestasjoner.

Empirien vår tilsier at graden av turnover på konferansehotellene varierer sterkt. Majoriteten av respondentene er enige om at turnover påvirker gjestetilfredsheten. Det er mange stamgjester ved de ulike hotellene som har ulike vaner og behov som bare de ansatte over lengre tid har kjennskap til. Det er nødvendig med et visst kompetansenivå blant de ansatte for å imøtekomme de nye gjestene også.

En av respondentene kommenterer ytterligere at de prøver å ha en kontrollert turnover. Dette blir utført med en ansettelsesplan og et budsjett som er tilpasset forventet turnover og kompetansen til de ansatte. Dette medfører at kompetansenivået blir ivaretatt og gir et tilfredsstillende servicenivå til gjestene. Dette er også en konsekvens av tilbakemeldinger og reaksjoner fra gjester. Det kommer frem i intervjuene at det er en fordel å ha erfaring fra bedriften, slik at man lettest mulig kan forutsi behov for riktig bemanning og servicenivå.

Siden våre innsamlede data kun kan gi indisier på hvordan realiteten er, kan vi konstatere at vår hypotese er bekreftet. Turnover har stor påvirkningskraft for gjestetilfredsheten. Dataene viser også at det kan være nødvendig med en turnovergrad som gagnar motivasjonsnivået i bedriften.

Basert på uttalelser fra våre respondenter kan vi også legge vekt på at det er et større fokus på kostnadsbesparelser i moderne hoteldrift i Norge, og at prisutviklingen i bransjen ikke står i stil til den økonomiske utviklingen i samfunnet. Dette kan igjen ha betydning for arbeidsmengden og motivasjonen til ansatte i bransjen, som igjen kan gi utslag i en økt grad av turnover. Norsk hotellbransje er likevel velsignet med en forholdsvis lavere grad av turnover sammenlignet med mange andre vestlige land.

9.2 Karriereutvikling

H2: Sosiale betingelser har større betydning for turnover enn karriereutvikling.

Ut fra teorien og respondentenes syn på dette ser vi blandede signaler. Teorien tilsier at karriereutvikling har størst betydning for de ansattes motivasjon, og da til gjengjeld graden av turnover, enn for eksempel hygiene faktorer som sosiale betingelser og lønn. Likevel ser vi fra empirien vi har fått at dette kan være en sannhet med modifikasjoner.

Teorien vår viser at Herzbergs motivasjonsfaktorer, og deriblant spesielt muligheten for karriereutvikling, har størst betydning for graden av turnover i bedrifter. Den samme teorien nevner også karriereutvikling som en avgjørende faktor når det kom til hva jobbsøkere så etter når de sammenlignet potensielle arbeidsgivere (Devlin og Peterson 1994). Her ser vi ingen sterk link mellom teorien og de svarene vi har fått fra våre respondenter. Respondentene våre virket relativt samstemte på at sosiale betingelser, som er å beregne som hygienefaktorer i Herzbergs to-faktorteori, hadde størst betydning når det kom til å holde på kompetente arbeidere.

Karriereutvikling ble derimot nevnt som en påvirkende faktor for økt turnover.

Respondentene ga uttrykk for at karriereutvikling generelt sett bisto til å øke turnover i hotellbransjen. Dette ble av noen respondenter også ansett som et veldig typisk norsk fenomen, der det å bytte arbeidsplass for å utvikle egen karriere ble ansett som mer gunstig og mindre krevende enn å benytte seg av de interne rekrutteringsmulighetene i bedriftene.

Våre respondenter anså også arbeidet med å beholde kompetente arbeidere som viktigere enn simpelthen å redusere graden av turnover.

9.3 Rekruttering

H3: Rekruttering av medarbeidere med videreutdanning kan redusere turnover.

Ut fra våre funn i teorien er de med videreutdanning mest tilbøyelige til å forlate bedriften. Dette blir understreket i undersøkelsen gjort av Blomme (2006). Hans funn viste til at brorparten av studenter med fullført utdanning i hotellfag byttet bransjetilhørighet etter få år. Hotellbransjen er å bli sett på som en «easy dropout» bransje av de uten utdanning, noe som innebærer at bransjen blir en mellomstasjon for videre arbeidssituasjon.

Vi kan si at dette stemmer delvis godt overens med våre respondenters tilbakemeldinger. En gjennomgående oppfatning hos våre respondenter er at utdannede i bransjen ofte er på arbeidsplassen for nye erfaringer og utfordringer. Det blir fremstilt som norsk mentalitet hos en av våre respondenter at norske arbeidere med videreutdanning ofte forlater bedrifter etter kort tid, til dels for å takke ja til nye og større utfordringer i andre bedrifter.

Ansettelser av medarbeidere med videreutdanning omhandler ofte rekruttering til lederstillinger. En av våre respondenter kunne også bekrefte at turnover i lederstillinger er ofte med på å avle turnover på medarbeidernivå melder en av våre respondenter. Da vi ser

ansettelse på ledernivå i en sammenheng med utdanning kan vi med dette også avkrefte vår hypotese.

På kjøkkennivå kan vi si oss sterkt uenige i hypotesen. Kjøkkenarbeidere med norsk videreutdanning (fagbrev) er en mangelvare. Behovet for kjøkkenpersonell er langt høyere enn antallet kvalifiserte søkere. Respondentene er alle enige i påstanden at norske arbeidere med videreutdanning er en mangelvare. Siden etterspørselen er større enn tilbudet ser de også stadig at utdannede arbeidere heller bytter arbeidsplass for å stige i gradene enn å bli i samme stilling over en lengre periode.

Vår empiri kan ikke snakke for medarbeidere med videreutvikling i HR stillinger da vi ikke har innhentet noen informasjon ved disse stillingene. Vi velger å svare avkrefte på denne hypotesen med forankring i vår innhentede empiri.

H4: Feilrekruttering på ledernivå kan skape økt turnover på medarbeidernivå.

Fra kjøkkenavdelingene blir vi fortalt at turnover blant medarbeidere ikke er uvanlig når en kjøkkenleder slutter. Denne lederen tar ofte med noen av sine medarbeidere inn i det nye arbeidsforholdet. Fra resepsjonsavdelingens empiri blir feilrekruttering på ledernivå beskrevet som en faktor som bringer usikkerhet hos medarbeiderne. Usikkerhet kan føre til mistriivsel og en lavere følelse av tilhørighet.

Ved nyansettelser på ledernivå viser det seg fra respondentenes empiri at det oppstår feilvurderinger av kompetansenivået ved ansettelse. Intern rekruttering blir av noen av respondentene omtalt som en «smart» måte å ansette til disse stillingene. Dette fordi bedriften da allerede vet at vedkommende kommer overens med resten av arbeidsstaben, og en forfremmelse av en medarbeider kan anses som motiverende for andre medarbeidere da muligheten for karriereutvikling viser seg innad i bedriften. Dette forutsetter da også at bedriften må ha kvalifisert personell tilgjengelig for å fylle stillingen som blir ledig. Rowley og Purcell (2001) foreslår at et engasjement på opptil 18-24 måneder var det som skulle til for å godtgjøre investeringene lagt i nyansatte, og vi ser fra empiri gitt av våre respondenter at feilansettelse på lederstillinger ofte har et kortere engasjement. Dette kan ha negative økonomiske konsekvenser for bedriften.

Teorien tilsier at det er lønnsomt for ledere å bli værende i sin stilling for å etablere et godt forhold til de ansatte. Et godt lederskap gir utslag videre i bedriften og er nødvendig for å

oppretholde et godt servicenivå. Datainnsamlingen og teorien gir et hint om at hypotesen vår har noe sannhet i seg.

10.0 Oppsummering

Vi har i denne oppgaven forsøkt å belyse vår problemstilling ved hjelp av de hypotesene som i drøftingsdelen har blitt bekreftet eller avkreftet i samsvar med våre funn og teoretiske forankring. I denne konteksten har vi kommet frem til at det er en sterk link mellom ansattes motivasjon og turnover, og mellom turnover og gjestetilfredshet. Dette vil si at det er viktig for hoteller å jobbe aktivt for å ha en lav grad av turnover, og benytte motivasjons- og utviklingsteknikker for å beholde kompetente medarbeidere. Dette vil igjen vise seg når det kommer til gjestenes tilfredshet med tjenesten. En viss grad av turnover er likevel nødvendig, og det legges vekt på at hotelledere bør, kontra å bestrebe en lavest mulig grad av turnover, heller fokuserer på en riktig grad av turnover, og benytter kompetanse- og karriereutvikling som et hjelpemiddel til å beholde kompetente medarbeidere, samt benytte rekrutteringsprosessen til å redusere muligheten for økt turnover.

11.0 Konklusjon

Som bransje er hotellbransjen, i likhet med store deler av servicebransjen, spesielt utsatt for medarbeiderturnover. Dette gjenspeiles i tall fra teorien og vår innsamlede empiri. Det virker som ledere i hotellbransjen er klare over problemene som medføres av en høy grad av turnover, reduksjonen i produktivitet og effektivitet som oppstår, samt usikkerheten turnover på ledernivå kan forårsake i andre deler av bedriften. Det legges vekt på sosiale betingelser på arbeidsplassen som en motvekt til den utpregede graden av turnover bransjen opplever. Riktig rekruttering, muligheter for karriereutvikling, og fokus på kompetanseutvikling er også tiltak som kan bidra til å bekjempe utfordringene turnover presenterer for bransjen.

Ut fra våre resultater vil vi konkludere med at motivasjonsfaktorer kan ha stor effekt på graden av turnover i hotellbransjen. Et av de mest oppsiktsvekkende funnene våre dreier seg rundt to-faktorteorien til Herzberg, og hvordan denne – i dette tilfellet – kan ha behov for modifikasjoner. Sosiale betingelser blir av Herzberg beregnet som hygienefaktorer uten større betydning for ansattes motivasjon, men våre funn viser at sosiale betingelser ikke bare er å regne som hygienefaktor i hotellbransjen – de er, tvert om, den viktigste motivasjonsfaktoren en hotelleder kan arbeide med for å bekjempe turnover.

12.0 Anbefalinger

Vi skal her presentere noen anbefalinger som vi mener kan bidra til å holde graden av turnover på et lønnsomt nivå, og hvordan hotelledere kan arbeide for å motivere sine ansatte.

12.1 Rekruttering

Først og fremst er det viktig å rekruttere riktig person til riktig stilling. Det er viktig at den som rekrutteres føler en form for tilhørighet eller tilknytning til arbeidsplassen og området rundt. Videre bør den som rekrutteres, foruten å ha den rette kompetansen og motivasjonen for å søke, også passe godt inn på arbeidsplassen rent sosialt. Det legges også vekt på at rekruttering av ansatte med videreutdanning medfører en forholdsvis større risiko for økt grad av turnover enn rekruttering av ansatte uten videreutdanning.

12.2 Motivasjon

Da sosiale betingelser er å regne som en avgjørende faktor for om en ansatt velger å forlate bedriften, er det essensielt for ledere å legge til rette for sosial omgang av sine ansatte og arbeide kontinuerlig for å forsikre at miljøet på arbeidsplassen er godt. Det legges også vekt på at arbeidet med sosiale betingelser som motivasjonsfaktor er vanskeligere på større hoteller, og at det i større hoteller bør legges til rette for at ansatte i en større grad selv får ta ansvar for å utvikle og styrke samholdet.

12.3 Karriereutvikling

For hotelledere som ønsker å beholde sine medarbeidere over tid er det også viktig å ha et godt øye til de ansattes aspirasjoner og legge til rette for karriereutvikling innenfor bedriften. At ansattes motivasjon til videreutvikling grunner ut i de karrieremuligheter de blir presentert på arbeidsplassen, gjør det uhyre viktig for ledere å gjøre sine ansatte oppmerksom på de muligheter arbeidsplassen kan tilby. Kompetanseutvikling er i så måte også en avgjørende faktor, og det anbefales å legge til rette for individuell eller standardisert utvikling av de ansatte for om mulig å motivere disse til å utvikle seg videre innenfor bedriften.

Forventningsnivået som settes til de som jobber seg oppover innen organisasjonen bør om mulig dempes noe, for å hindre at ansatte søker seg til høyere stillinger på andre bedrifter.

13.0 Vurdering av resultater

Vi har benyttet kvalitativ forskningsmetode, og intervjuet 5 personer totalt, fordelt på fem forskjellige hoteller med og uten kjedetilknypning. Våre respondenter har varierende kunnskap

på temaet turnover men hadde likevel relativt gode grunnlag til å komme med deres synspunkter. Undersøkelsen vi har gjort dekker kun en liten del av norske hoteller, og resultatene kan derfor ikke ses som valide i henhold til metodekravene. Undersøkelsen er valid i den forstand at vi har undersøkt det vi skulle undersøke. Vi tok utgangspunkt i vår problemstilling og aktuelle hypoteser for å forfølge oppgavens ubesvarte spørsmål. Som et resultat av dette har vi utarbeidet noen anbefalinger for hvordan norske hotelledere kan arbeide for å bekjempe turnover av ansatte som et virkemiddel for å øke gjestetilfredsheten.

Gruppens medlemmer er dog samstemte om at temaet bør belyses ytterligere for å få en bedre forståelse og måling av de faktiske forholdene i norsk hotellbransje.

Antall ord: 14,984

14.0 Litteraturliste

Artikler:

- Adams, J.S. 1963 "Towards an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal Psychology*: 422-436
- Ambler, T. og Barrow, S. 1996. «*The Employer Brand*». *Journal of Brand Management*, 4, 185-206
- Backhaus, K. og Ticoo, S. 2004 "Conseptualizing and researching employeer branding". *Career Development International*, 9,5,501-517
- Benz Matthias. 2005. «Not for the Profit, but the Satisfaction» *International Review for Social Sciences*. Vol 58 155-176
- Blomme, Robert. J. 2006. "Eindrapportage Associate Degree". The Hague: The Hotelschool The Hague
- Cheng, Angeline & Alan Brown. 1998. "HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore." *Interernational Journal of human recourse management*. 9:1
- Davidson, Michael, C.G og Wang, Ying. 2011. "Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 10:235-253.
- Deci, Edward. L. & Richard. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Deery, Margaret 2002. "Labour turnover in international hospitality and tourism." *Human Resource Management: International Perspective in Hospitality and Tourism*. pp. 51-63. London: Continuum.
- Devlin, J Stuart & Peterson, Robin T. 1994. "student preceptions of entry-level employment goals: An international comparison" vol.69.
- Guglielmo Fandetta, Vincenzo Fasone, og Carmelo Provenzano. 2013. "Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem?" *Kore University og Enna, Faculty of Economics and Law (Italy)*, vol. 11 no. 4; 583-595.
- Meliou, Elina og Leonidas Maroudas. 2011. "Career development in the hospitality industry in Greece, implications for human recours practices" 10:218-233 *Department of business administration, University of the Aegean, Chios, Greece*.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*. 49: 41-50. *Business Source Premier (5001773)*
- Richardson, Scott & Nicholas J. Thomas. 2012. "Utilising Generation Y: United States Hospitality and tourism students ' Perceptions of Careers in the Industry" *Journal of hospitality and tourism management*, 19. 1-13.
- Rowley, G. og Purcell, K. 2001. "As cook goes, she went: labor churn inevitable?" *International journal of Hospitality Management* 20(2), 163-185
- Sullivan, J. 2004. "Eight elements of a successful employment brand." *ER Daily*, 23 februar
- Tews, Michael J., John W. Michel og Jill E. Ellingson. 2013. "The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry" *Group & Organization Management* 630 – 653.
- Thierry, Hank. 1992. "Payment. Which Meanings Are Rewarding?" *American Behavioral Scientist* 35 (July): 694-707
- Walsh, Kate og Taylor, Murray. 2007. "Developing In-House Careers and Retaining Management Talent" *Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, 48, Issue 2, 163-182.

Bøker:

- Brochs-Haukeland William 2010 *Arbeids og Leder Psykologi* 8utgave Oslo: Cappelen Damm AS
- Chon, Kaye og Maier, Thomas. 2010. Welcome to hospitality: An introduction. 3 utg. Delmar: Cengage Learning.
- Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka, Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse; Struktur, Prosesser, Læring og Kultur*. Forlag 4utgave Oslo: Cappelen Akademiske
- Gyimóthy, Szilvia. 2005. «Servicekvalitetsledelse innen turistnæringen». *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Holt Larsen Henrik 2010 *Human Resource Management, Licence to work (Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern)* 2840 Holte: Forlaget Valmuen
- Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jones, Peter og Andrew Lockwood 2004. *The Management of Hotel Operations*. South – Western CENGAGE learning EMEA
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen E. W (2004). *Kropp og sinn: fysisk aktivitet og psykisk helse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mehmet Mehmetoglu 2004. *Kvalitativ Metode for Merkantile fag*. Bergen: Fagbok forlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry og Wright, Patrick M. 2012. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. 8 utg. Glasgow: McGraw-Hill Irwin
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av Menneskelige Ressurser, Målrettet personal og kompetanseledelse* 3utgave Oslo: Universitetsforlaget
- Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ Metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen 2013. *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Kilder fra internett:

- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Arbeidsdepartementet. Lovdata: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>
- Choice Comfort Runaway Hotel - <https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/>
- Fagerborg Hotel - <http://www.fagerborghotel.no/>
- Gardermoen Airport Hotel - <http://gardermoen-airporthotel.no/>
- Scandic Sollie Hotel <http://www.scandichotels.no/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-Scandic/>
- Thon Hotel Arena <http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>

Avisartikler:

Solberg, Stig Martin. 2013. «Her er din lønn» *Nettavisen*. 25. mars. Lesedato 25. april 2015:
<http://www.nettavisen.no/nyheter/article3594621.ece>

Muntlige Kilder:

- Gardar Sigurdson* – *Kjøkkensjef Thon Hotel Arena*
- Guro Strandos* – *Kjøkkensjef Fagerborg Hotel (Best Western) Lillestrøm*
- Kjetil Ludvigsen* – *Nøkkeleprson Gardermoen Airport Hotel*
- Kristine* – *Resepsjonssjef Scandic Sollie*
- Magne Bergmann* – *Kjøkkenleder Comfort Hotel Runway*

Veldlegg 1

Transkribering Fagerborg Hotel

M: Hvor lenge har du jobbet her og hva gjør du her nå?

G: Jeg er kjøkkensjef, styrer kjøkkenet med varebestilling, personalansvar, og den biten der.. Jeg har vært kjøkkensjef siden januar dette året. Begynte først her som souschef, jobbet som det i ett år.

M: Hvor mange ansatte er det som jobber her?

G: Akkurat nå er det fire stykker som jobber 100%, inklusiv meg. Og så har jeg en på 50%, også har jeg en 4 ekstrahjelper utenom det.

M: Gjestene du har her, er stort sett stamgjester vil jeg tro?

G: Ja.

M: Hvor ofte har de ansatte kontakt med gjestene?

G: Det er ikke så veldig mye kontakt de på kjøkkenet har med gjestene, annet enn på fritiden da. Det er veldig utelivet for mine ansatte er veldig greit utenom jobb, og da hender det de ansatte setter seg ned med de som er her. Stamgjester er jeg litt usikker på, det er jeg ikke så veldig godt kjent med her, men det er jo venner av de som eier hotellet regner jeg med, som oftest er her.

M: Når du hører begrepet turnover, har du hørt om det før, gjennomtrekk av ansatte? Hva er det første du tenker rundt det?

G: Her på huset ja? Eller, ja, det er egentlig veldig stort gjennomtrekk, det er skifte av kjøkkensjef en gang i året så, det er veldig stort gjennomtrekk her.

M: Hvorfor er det det?

G: Det er nå, jeg kan jo være ærlig om det her, jeg tror det er ledelsen her, hvordan ting blir drevet fra øverste hold. At det... ja, kjøkkensjefen kunne fått litt mer frie tøyler enn det man får. Nå skal ikke jeg si noe, jeg får jo egentlig ganske frie tøyler, så for min del, hadde ikke

jeg vært så ung som jeg er så hadde jeg nok sikkert vært her i mange år, men vi får se, hvor lenge jeg blir.

M: Hva tror du om kostnadene for bedriften er, med tanke på at det er så høy grad av turnover her? Tror du det blir brukt mye penger og ressurser på å fylle stillinger når noen slutter, eller hvordan tror du det er? Med tanke på opplæring, etc..?

G: Ja, sånn sett, det blir sikkert brukt en god del penger og ressurser på det. Men de har vært litt smarte på det, når det blir ansatt en ny kjøkkensjef så har han kanskje vært her året før som bare ansatt, eller hatt en understilling som souschef eller førstekokk, så vi taper nok ikke så altfor mye på det.

M: Så med tanke på karriereutvikling her så er det jo relativt bra, sånn sett?

G: Ja, det er det. Å jobbe her er veldig greit med tanke på karriere videre, de kjenner veldig mange folk her fra før av, om ikke restauranter i Lillestrøm, så også restauranter i Oslo og andre plasser, så man kommer seg alltid et hakk videre når man forlater dette stedet.

M: Hva tror du gjør at de ansatte velger å bli værende her?

G: Jeg tror det har med samholdet her, miljøet sånn kollegamessig. Det er veldig bra kollegamiljø her. Om ikke bare på jobb, så også på fritida, folk går veldig godt i lag.

M: Med tanke på gjennomtrekk av ansatte, tror du stamgjestene da også blir påvirket av at det stadig er nye personer på kjøkkenet å forholde seg til da?

G: Ja, det tror jeg.

M: I positiv retning, negativ retning..?

G: Det er litt både og, noen ganger kan det gå en vei, noen ganger en annen, det kommer litt an på personen som kommer inn hit.

M: Da med tanke på kompetansen som de stiller med?

G: Ja, litt det også.

M: MMM skal vi se her, du må bare skyte inn noe her Dag.

M: Med tanke på motivasjon hos ansatte – du hadde fire ekstrahjelpere ikke sant? Jobber du på noen måte for å motivere dem til å utvikle seg mer, eller hvordan kverner du opp disse da?

G: Akkurat nå har jeg to jenter, hun ene er veldig ung, og går på kokkehøyskolen. Hun andre er litt eldre, og går på voksenopplæring, på kokkeskolen, og når vi har de med oss, så prøver vi å utvikle de så de blir bedre. For å ta et eksempel, hun yngste vi har, når hun begynte her så kunne hun ikke noenting, nå så står hun for eksempel alene på Jazz som vi har (JazzCafe hver lørdag med lettere servering) og smører og gjør alt selv, tar alt selv, slipper å stå over oss og mase rett og slett da. Så sånn sett på den biten der tror jeg vi er ganske gode på å utvikle og motivere de fleste ansatte vi har til å bli, foreløpig i hvert fall.

M: Oppgaven vår dreier seg jo rundt motivasjon, og hvordan man som leder kan motivere en ansatt til å yte bedre, bedre kvaliteten, og øke tilfredsheten hos kundene – hva tror du ekstrahjelpene trenger for å få motivasjon til å forsøke å komme seg opp?

G: Det som jeg tror skaper motivasjon er at de får litt ansvar selv når de er på jobb, at de ikke føler seg som ekstrahjelper, men som en del av oss som er faste her, og det jobber vi litt med selv også, vi som er faste her, at de skal føle seg som en av oss, at de ikke blir satt til å gjøre «slavearbeid», for å si det på den måten. De er her faktisk for å bli med og bli en del av oss.

M: «Slavearbeid», hva mener du med det?

G: Nei det var kanskje et litt feil uttrykk, men å få kuttejobber, store skrellejobber, sånne ting, at de slipper å stå med det hele tiden, og at vi gjør det litt selv også, så det ikke bare er ekstrahjelpene som får den biten.

D: Hva er de største utfordringene dere møter på arbeidsplassen når det kommer til gjennomtrekk av ansatte, når man ikke tenker på gjester?

G: Den største utfordringen for oss der, det er å få inn folk som vi kan stole på, dette kjøkkenet vi driver her, der er det veldig mye selvarbeid, man må stå veldig mye med ting selv, og det er vel den vanskeligste oppgaven vi har, vi som jobber her, med å få til. Det kan komme noen som ikke er klar over selvstendigheten, som bare har jobbet i team, mens her er det veldig mye.. å stå litt alene rett og slett. Du jobber med de oppgavene du har, du står ikke med ti andre, som alle jobber med samme ting. Så det er vel den største utfordringen vi har.

D: Vil du nevne noen positive aspekter ved å ha en viss grad av gjennomtrekk?

G: Ja, det er nye impulser da, få litt nye idéer, få litt nye måter å gjøre ting på, det er sikkert.. det er flere som har sine måter å gjøre store arbeidsoppgaver på. At en ny person kan gjøre

ting på en kjappere måte, eller legge opp tallerkenene på en annen måte, enn det vi gjør for eksempel, det er jo bare positivt.

M: Har dere noen tall på turnoverprosent, en av fem slutter eller hva, noe sånt?

G: Jeg har ikke.. jeg har ikke noen direkte tall på det nei, jeg har ikke sett så veldig mye på det heller, sånn sett.

M: Har dere opplevd forskjell i grad av turnover hos ansatte med eller uten videreutdanning? Slutter kokker uten fagbrev før kokker med fagbrev, eller altså, har det noen sammenheng, hva de har gjort tidligere? Starter de for første gang og blir, eller starter de her og løper videre når de har lært det de føler de vil, eller hvordan..?

G: Det også er litt.. Jeg vet ikke, jeg har ikke hatt så mye med akkurat den biten å gjøre, for jeg har ikke vært her som sjef så lenge at jeg egentlig kan svare så mye på det. Så jeg vet faktisk ikke, hvordan det har vært tidligere, det vet jeg ikke.

M: Når man tenker litt på det å jobbe som sjef for en stor stab i forhold til en liten en – du har jo – hvor mange ansatte er det du har her?

G: Det er jo 3 stykker pluss 4 ekstrahjelper.

M: Tror du det er lettere å sitte som leder her da, og motivere de du har nå, enn om du skulle sittet som leder og hatt hundre under deg?

G: Ja, det tror jeg. Det er litt mer konsentrert stab, jeg kan konsentrere meg litt mer om å motivere hver enkelt.

M: Gjøre det litt mer personlig, ja?

G: Ja, det tror jeg.

M: Helt på tampen, i forhold til ekstrahjelpene dere har her, den motivasjonsbyggingen dere driver, det er bevisst?

G: Ja, det er også litt sånn da, at om vi kan ta inn det da, med tanke på tips her på huset så er det ikke verdens beste plass å få tips, med tanke på større plasser, og litt mer eksklusive plasser for eksempel, mens her er sånn vi inkluderer ekstrahjelper i tipsdelingen, det er jo litt for å motivere, og få en liten ekstra, ja da vet de at de har gjort en bra innsats, da vil jeg være her lenger, bare fordi de får den biten der, bare det hjelper jo på.

M: Har du andre måter å belønne de ansatte på?

G: Nei altså, det er jo klapp på skuldra da, og gå bort til hver enkelt å si at i dag har du gjort en bra jobb, når vi er ferdig for dagen da, så er det stort sett å ta med alle mann og si at denne helgen her har vært kjempebra, dere har gjort en strålende jobb, og jeg regner med at vi får positive tilbakemeldinger på mandag, ikke sant, jeg tar alltid den til de fleste. Så det er også, hvertfall når vi har så unge ekstrahjelpere som vi har her, så vet jeg jo selv hvordan det er å stå her som syttenåring og ikke kunne alt, og da å få vite at man har gjort en bra jobb, det er jo, bare det er jo positivt. Også er det jo, vi har jo personalfest da, eller når vi bare skal en tur ut, spanderer jo kjøkkensjef litt på de som da er ekstrahjelpere, egentlig fast også, denne runden her er min liksom. Nå i dag er det min tur. Det gir dem en liten ekstra der og, på den sosiale biten.

Vedlegg 2

Transkribering Comfort Runway

M: Kort om din bakgrunn, hva er din stilling?

Ma: Kjøkkensjef jeg,

M: Har du noen bakgrunn fra HR, eller andre lederstillinger?

Ma: Det her er andre lederstillingen min, var kjøkkensjef tidligere på Fagerborg hotell. Begynnte der som kokk, og ble souschef og så kjøkkensjef. Så starta jeg her.

M: Hvor lenge er det du har vært her nå?

Ma: her eller på Fagerborg?

M: eeeh, du kan godt ta Fagerborg først for så vidt.

Ma: det ble vel 3 år tror jeg, 1 år som kokk, 1 år som souschef og 1 år som kjøkkensjef.

M: Og her har du vært i?

Ma: Siden januar. 1 januar, så det er ikke så veldig lenge jeg har vært her som kjøkkensjef. Men i faget har jeg jo vært siden jeg var 19. også med fagbrev da.

M: Hvordan type klientell er det dere har her av gjester sånn stort sett?

Ma: her er det kun kurs og konferanse, mye crew. Har flyplassen ved siden av. Har West Air, Norwegian, SAS og alle dissa crewet da, piloter og cabinansatte. De tar masse romdøgn, så har vi jo konferanse posten på mat.

M: Ja ikke sant, er det mange av disse som kommer innom regelmessig? Mange du kjenner igjen fra dag til dag?

Ma: Ja, de er her hver dag, de er her på årskontrakter. Skriver kontrakt på så så mye romdøgn.

M: De mest frekvente er vel innom så å si hver dag?

Ma: Ja, vi har et flyselskap som heter West Air og de er her hver dag, der catrer vi også mat. Eller, det er hevr eneste dag bortsett fra helligdager og røde dager da.

M: eeehm, så kan vi vel gå over på turnover, altså. Når jeg sier turnover, hva er det første som treffer deg da?

Ma: Altså, er det med tanke på personal du tenker på da?

M: ja, altså gjennomtrekk av ansatte.

Ma: altså, her oppe så er det veldig lite av det. Her har folk jobba veldig lenge, eehm, Clarion har jo vær her siden 1998, og veldig mange av de som var med da er der enda.

M: Ja, okay.

Ma: Og Comfort ble jo åpna da, altså dette her er jo 2 hoteller da. Vi er samme ledelsen på quben, clarion og comfort. Så det er ganske stort. Comfort ble åpna i 2010 å de fleste jobber her enda.

M: Okay, eeh, hvor mange ansatte er det du har personalansvar over?

Ma: jeg hadde 6, men nå har jeg vel 5. eller, 4 og en halv,.

M: Ja, okay. Ja. Er det mest heltider eller?

Ma: Eh, ja. 4 heltider og 1 deltid.

M: ok, ingen ekstrahjelper ?

Ma: pent lite, har noen jeg har jobbet sammen med før som kommer når det er behov og jeg spør de.

M: har du noe oversikt over hvor mye du har i turnover prosent ?

Ma: her? Totalt hele huset eller?

M: ja, om du har det så.

Ma: Nei, det har jeg ikke peiling på, men det er veldig lite.

M: Men for kjøkkenet sin del så er det også veldig lavt?

Ma: Ja, det er kun 1 som har slutta her siden jeg begynte. Eller, siden 2010.

M: såpass ja, det er da positivt. Det er vel helt greit for dere?

Ma: ja, og det sier jo egentlig mye om choice da, også om miljøet hos dem som er her. Det er så bra bygd opp fra toppen av, så man har rettningslinjer hele tiden ned, og er trivelig, alt er liksom satt. Sånn er det og det funker bra.

M: så bra.

Ma: For da er det vel ganske små kostnader relatert til opplæring or rekruttering siden dere har såpass lite turnover?

M: ja, og der bruker vi også. Altså, vi har jo dens tore banken med kokker på andre siden her, på Clarion. Vi rullerer jo. Er det mye som skjer her så kommer noen over, og skjer det mye der kommer vi og hjelper til. Trenger jeg noen så tar jeg noen derifra.

Ma: hvor mange er det som er der?

M: eeehm, det er 3 souschefer, 1 kjøkkensjef, 1 assisterende kjøkkensjef og om lag hvertfall 20 kokker. Og 2 konditorer og 4 kokker til her.

Ma: Hva vil du annta er den vanligste årsaken til at folk slutter eller sieropp?

M: Den vanligste årsaken tror jeg er at man ikke får sjansen til å utvikle seg, at man står fast. At man ikke kommer videre.

Ma: har du merket det noe i andre jobber?

M: ja, jeg har jo jobbet litt rundt omkring. Alle vil jo oppover ikke sant! Og går man ikke oppover finner man gjerne andre løsninger andre steder.

Ma: Et annet intervju vi hadde fikk vi høre at dette kanskje var noe norsk mentalitet også, at det var lettere å kanskje bytte jobb for å klatre oppover på et annet sted fremfor å bli i en jobb hvor man risikerer at det forventes dobbelt så mye av deg om man klatrer i stillingene?!

M: Ja, og det er jo kanskje ikke noe negativt, for det er jo erfaring for den som bytter. Man får litt mere impulser, hvert fall i kokkeyrket. Så trenger man jo det,.

Ma: Du nevnte du hadde veldig få midlertidige ansatte?

M: Ja, jeg har ingen av de, men jeg har en kokk på 50%. Det er liksom det. Eller så bruker jeg jo ekstrahjelp når det er behov, har kanskje brukt en 50t utenom på ekstrahjelp.

Ma: Er det noe dere prøver å unngå? Å bruke ekstrahjelp?

M: Altså, kan man det så gjør man det. Men altså, vi er jo ikke nok. Altså her er det jo sånn det er veldig roilig på vinter og sommer, mens det er veldig mye på høsten og våren. Neida, men vi trenger egentlig en ekstra ansatt fra høsten av, men kommer litt ann på hvordan system vi lager i samarbeidet med Clarion.

Ma: I forhold til turnover, er det noe du føler kan påvirke gjestetilfredsheten? Og for eksempel ha en høy grad av turnover, altså mange som slutter og begynner per år?

M: Altså, det går jo utover gjestene, nyansatte har jo ikke den go'en med engang, de må komme ordentlig inn i rutiner og sånne ting, og hvis en ansatt ikke har lyst til å jobbe her så gjør man jo ikke en like god jobb,

M: Hva med for lav grad av turnover da? Hvordan konsekvenser tror du det kan medføre?

Ma: Det vil jo gjøre at gjestene blir fornøyde, for da har du ansatte som vil jobbe her. Atlså, hvis de ikke vil slutte liksom.

M: Men sånn i forhold til nyutvikling og sånn da? At man kanskje mangler litt nye impulser i arbeidet?

Ma: Det også er en ganske god greie i choice da, for her har vi kontinuerlig kursing for ansatte. Noe som gjør at de utvikles og oppdateres på nye trender. Forrige uke hadde vi noe som heter Comfort Social club, noe som er for oss ansatte i comfort. Vi har et veldig spesielt brand, skal være litt lekende og uformelle. Og der får vi ofte kurs som hjelper oss å finne ut hva vi skal gjøre for å bli sett på en annen måte enn de andre hotellene. Så det er noe vi driver

med nå, den kursinga i det. Det satses en del for å øke kompetanse i komfort brandet i hele Norge. Komfort tror jeg faktisk er det kuleste stedet og jobbe, det er så uformelt, kult, nytt. Jeg tror fremtiden er litt mer komfort stil hotell. Designer aktig, uformelt og litt mer «løst». Dette tror jeg også den nye generasjonen av foretnings reisende ser etter, i stedet for å kanskje ta seg en «øl» i minibaren alene på rommet, må du her heller ned i loungen bestille deg noe. Snakke med andre å være sosial. Vi prøver liksom å få den biten litt ut.

M: Hvordan er det, altså. Føler du det er størst grad av turnover på leder nivå eller på medarbeider nivå?

Ma: medarbeider nivå, alle lederene har vært her veldig lenge. Her er det veldig mange ledere som har vært fra starten av. Eneste som kan ha vært turnover her var når ledelsen for disse to hotellene ble slått sammen, da var det en del stillinger som utgikk.

M: Har du noen tanker om hva du tror kan være årsaken til at det er størst turnover på medarbeider nivå?

Ma: mange vil jo kanskje flytte til nye steder, noen vil studere, leis tillingen, komme seg oppover. Mange grunner.

M: Hva med ansatte med og uten utdanning? Har du noen formening om hvor turnoveren er høyest?

Ma: her har alle kokkene på kjøkkenet utdanning, eller fagbrev. Men jeg tror ikke det har så mye å si. Kan være like flink med fagbrev som uten, har ikke lagt merke til noe forskjell der. Men det kan kanskje være lettere å få en lederstilling andre steder med en utdanning i bakhånd. Men er nok lettere å klatre i en bedrift uten fagbrev. Det er nok lettere for de som har fagbrev og heller søker seg til en høyere stilling ut av bedriften. Jeg har alltid pleid å ha prøvejobbing på folk, jeg dømmer ingen før jeg ser hva de kan.

M: Tror du, har du jobbet noe særlig på leichure hoteller? Annet enn konferanse hoteller? Eller ferie hoteller?

Ma: Jobbet på Olavsgård hotell, og det er jo konferanse. Og Fagerborg, og det er vel kanskje emr, tja, hva skal jeg kalle det. Mathotell. Mer sessong på a la carte og buffeter.

M: Så, om du skulle tenkt litt på det, hva tror du? Konferanse eller ferie og fritid hoteller mest sensitive på turnover?

Ma: må vel være ferie hotell, der har man høyere forventning når man kommer. De som er på ferie er vel på ferie 1 gang i året kanskje ,og de betaler selv. Mens kurs og konferanse gjester er vandt til å være på kurs og tenker ikke så mye på penger da bedriften ofte betaler for de. Så vil vel si at er man på ferie så har man høyere forventninger.

M: Så gjester på konferanse hoteller er mer åpne og har mer rom for feil?

Ma: altså, konferanse er litt mer tilrettelagt, ikke så mye man får gjort feil. Og mens man er på ferie så forventer man kanskje det lille eksta.

M: Vi har liksom tenkt litt sånn at om man har en del av samme gjerster som kommer igjen på kurs så er det kanskje vanskelig å ha nye personer og forholde seg til?!

Ma: ja, vi har jo lojale kunder på kurs og konferanse fordi de er fornøyde. Vi ahr jo de store som kommer tilbake gang etter gang. Veldig mange store firma som er her fordi de liker det vi levere, ofte store grupper på over 1000 personer.

M: Tenker du det er greit for de å slippe forholde seg til nye ledere, eller nye ansatte når de planlegger?

Ma: ja, nå har vi jo samme folk å de har knyttet en relasjon emd de som tar imot selskapene.

M: I forhold til her på huset, gjør dere noe for å beholde på ansatte? Skape motivasjon?

Ma: ja, i min avdeling så jobber jeg mye på gulvet sammen med de, vi har jo som sagt et veldig mosomt brand, kan gjøre mye gøy med maten. Dette syns de er gøy og det gjør sikkert at de vil være her og ikke andre steder.

M: Forsøker du å videreutvikle de ansatte?

Ma: ja, hele tiden.

M: På hvilken måte?

Ma: kjører mye min stil på menyer, noe mine ansatte syntes er veldig allright. Jeg gir de mulighet til å være med å planlegge menyer, og komme med innspill. Har ikke vært så mye av det enda, men det kommer. De har ikke vært med på sånt før jeg kom hit. De er veldig positive til å se og lære, ta bilder og forsøke gjøre det likt.

M: Så du tar liksom litt av de ansattes ideer og tanker med i det ferdige produktet?

Ma: Ja, det gjør jeg. Det har jeg alltid gjort. Jeg lar ansatte slippe til og prøve på nytt. Hvis man bare kjører eget løp tror jeg de ansatte blir fed up og mister motivasjon. Det er viktig å la de føle at de er med på å bestemme, noe de også er.

M: sånn helt til sist, hva tror du er årsaken til at de samme ansatte har vært her siden åpning?

Ma: jeg tror det har mye med at de er ifra området og at de har et så bra miljø her. Ting er også nytt , gode lokaler og godt utstyr. Har også i kjeden diverse utpekelse man kan oppnå. Månedens medarbeider, service helt , årets medarbeider. Tror man kan få femtitusen eller noe sånt jeg, om man «vinner den». Så får man også være med på VK med Petter Stordalen. Jeg tror dette også er en faktor som er med på å motivere. At man har mulighet til å bli sett, om man gjør en god jobb. Det at det er mange unge mennesker tror jeg også spiller inn. Det skjer mye moro.

Vedlegg 3

Transkribering Thon Arena

D: Hva er din stilling?

M: Gardar Sigurdsson heter jeg, og er kjøkkensjef på TH Arena.

D: Bakgrunnen din?

G: Jeg kommer opprinnelig fra Island, har vært innen hotellbransjen i ca. 10 år, begynte på Fagerborg Hotell, jobbet et par år på flyhotell, gjort ingenting for å si det sånn, og så ønsket jeg å fortsette på hotell da. Var innom litt sånn catering et par år, men jeg gikk tilbake til hotell da, så jeg jobbet på Radisson, Quality, Rica, har vært innom Hilton, var kjøkkensjef der.

D: Hvor lenge har du vært kjøkkensjef på Arena?

G: Jeg har vært kjøkkensjef i litt over ett år, ett år og fire måneder.

D: Har du hatt personalansvar før dette?

G: Ja, jeg var assisterende kjøkkensjef i to år før det, på TH Arena.

D: Har dere mange stamgjester på hotellet?

G: Vi har en del stamgjester, som sagt er det et konferansehotell, og vi får jo samme gruppene, basert på firmaer, gruppebestillinger, og ja, det er jo oftest de samme gruppene som kommer, det kommer noen nye og noen går ut, men generelt sett er det samme gruppene som kommer.

D: Det er mange utenlandske reisegrupper eller?

G: Nja, det er utenlandske firmaer, som skal holde konferanse, innenfor kommunal, vi har veldig mye med sykehus, vi har en del sånn generell på en måte, grupper som.. ja, i forbindelse med messen så har vi jo mye, ikke sant? Sånn hvis bilbransjen har en messe, så har de ofte middager hos oss under messen, og mye foreninger og sånn da, som er hos oss, da er det hagemessa, så er det foreningen for hagedesignere som har middager hos oss.

D: Da er det relativt regelmessig de er innom?

G: Ja, en gang i året normalt sett.

D: Er det mange som kommer ukentlig også eller?

G: Sånn individuelle stamgjester og sånn, det er det ikke mye av. Det er som sagt konferanser som kommer hvert år, og da er det samme folka. Når det kommer til å kjenne kunden og sånn så er jo det veldig viktig da, de har jo samme, og vi kjenner jo de kundene som kommer. Men sånne gjester som kommer en gang i uken og sånn, det har vi ikke så mye av.

D: Når jeg sier ordet turnover, hva tenker du da?

G: Turnover, er jo hvor lang tid en ansatt blir på, i forbindelse med ansatte da, selvfølgelig, det er da hvor lenge en ansatt jobber, i hvilken, hvor lang periode, hvor ofte byttes det ut ansatte, total turnover på totalt ansatte, staben, sånn.. Noe sånt?

D: Det blir kanskje vanskelig for deg å skaffe noen tall på turnover og sånn?

G: Det skal jeg sende dere på tirsdag.

D: Er det sånn at du føler at det er et merkbart gjennomtrekk av ansatte, hos deg? Eller, vi kan egentlig begynne litt før, hvor mange ansatte var det du sa du hadde?

G: Jeg har 24 faste ansatte, i da kjøkken og oppvaskavdelingen, anretning kaller vi det.

D: Du har ikke noe personalansvar for restauranten?

G: Jeg har ikke noen personalansvar for andre avdelinger enn kjøkken, nei.

D: Hva er den mest vanlige årsaken til at ansatte slutter?

G: Hmm.. Det er veldig vanskelig – hvis jeg ser på de som er oppegående da, det finnes mange som slutter fordi de faktisk må slutte, men de fleste som kommer seg til et punkt at de må slutte, at de ønsker andre utfordringer, andre en annen, høyere stillinger, jeg tror egentlig det er den mest normale grunnen til at ansatte slutter, er fordi de ønsker andre utfordringer, annen type jobbing.

D: Hva er det dere gjør for å holde på ansatte?

G: De ansatte vi gjerne vil holde på, vi tilbyr dem gjerne en annen type jobbmulighet, om de ønsker å bytte avdeling, eller om de ønsker .. vi er fleksible, hvis de vil gjøre noe annet. Hvis det er ansatte vi virkelig ønsker å beholde så prøver vi å tilrettelegge for dem, hva er det de ønsker av andre utfordringer, så bytte på avdelinger eller... De aller flest som har bestemt seg for å slutte da, de slutter, og det nesten foretrekker vi, enn at de som har allerede bestemt seg, det er veldig vanskelig å omgjøre hva de synes, altså, man kan overtale dem til å bli, men da får du ikke det engasjementet du gjerne vil ha, der får du bare en person som synes at jeg vil bare være her fordi jeg må, og de er kanskje avhengige av sin inntekt, men de har ikke noen spesiell interesse av å være der. Og det er liksom en sak som vi ellers .. eller om de har bestemt seg for å gå og de har bestemt seg for å gå, så gir vi dem heller den muligheten, enn å gjøre veldig store tiltak for å beholde de – er det en konflikt med ansatte eller noe sånt, så løser vi heller den konflikten på best mulig måte, om det er mulig, men er det på grunn av som sagt, leter etter nye utfordringer, da er det vanskelig å beholde selvfølgelig.

D: Har du noen antakelser om hvor lenge en ansatt gjennomsnittlig vil være hos dere?

G: Hvor lenge fra de har begynt til de slutter, sånn generelt mener du? Du kan si halvparten av mine ansatte har vært der i 6-7 år.

D: Hva er det som gjør at de vil holde seg der?

G: De liker sine arbeidsoppgaver, de liker sin arbeidsplass, de er avhengig av en trygg arbeidsplass, vi har jo det de på en måte har vært, trenger, de har mulighet til å utvikle seg.

D: Miljøet, kanskje?

G: Miljøet er veldig hyggelig, vi prøver å ha et veldig hyggelig miljø, vi har jo ansatte som trives da.

S: Trives du ikke så blir du ikke på et sted, hvis du har jobbet på et sted i 7 år, og du trives ikke, det er ingen som gjør det.

G: Ja, så jeg har veldig mange ansatte som har vært der veldig lenge, som trives veldig godt. Vi har en del ansatte, som har vært der en 3-4 år, i løpet av min tidsperiode, og de er der også fordi de trives, og de liker jobben sin og de får nye utfordringer. Så har du alltid den 30% av ansatte som er litt innom, prøver, finner ut at det kanskje ikke var helt det de var ute etter, og så går de videre. Og så har vi 30% som er der så lenge som bare har ingen tanker på noe mas da, som ønsker å være der så lenge som mulig da, så lenge det er bra, og de siste 30% som kanskje går da videre når de er utlært da, hvis de vil oppleve noen andre ting, og ja, vi anbefaler jo folk også å ikke være altfor lenge på et sted, du kanskje føler du ikke utvikler deg så veldig mye da.

D: Jobber dere aktivt for å motivere ansatte til å videreutvikle seg?

G: Absolutt, vi prøver jo å gi folk nye oppgaver hele tida, som passer de, nå har vi en spesiell sak, med min lunsjdeling, kalt lunsj, de har gjort et konsept av.. vi har veldig mange fra vietnam da, som jobber lunsj/kaldmat, og de har fått sin egen asiatisk del av buffeen, og de var veldig interessert i det, å ta sin kultur, og kunne vise det i bufféen, de har fått på en måte mulighet til å ha sin egen del, og gjøre det da.

D: Mulighet til å påvirke produktet de er del av, liksom?

G: Ja, riktig, gi kunden en opplevelse som de ønsker, så det er noe vi føler er litt annerledes fra andre hoteller da. Vi får noe ut av det, det er jo helt fantastisk mat de kommer med, og så får jo de mulighet til å vise sin kultur da, som er helt fantastisk, og hvem liker vel ikke en fersklaget vårrull med scampi og svinekjøtt da? Det er helt fantastisk, liksom. Så det er sånn type tilnærming vi gjør og har gjort i alle avdelinger da.

D: Hvordan er det med midlertidige ansatte da, det var vel mest faste ansatte dere bruker?

G: Vi har ikke mange midlertidige ansatte, vi har en del deltidsansatte, det er på grunn av vi trenger litt mer personal når det er stor pågang, og litt mindre personal når det er mindre pågang, vi er jo sesongbasert da, sesongen vår går på normale arbeidsdager, og for eksempel

fellesferien er jo en lavsesong for oss, og da også er vi jo avhengig av at noen tar litt fri, og på en måte ikke er..

D: Da er det jo veldig få midlertidige ansatte dere har, og de deltidene dere har de blir jo gjerne en stund, ikke sant?

G: Jo, de blir der. De fleste deltidsansatte jeg har har vært der over ett år.

D: Det høres jo ut som dere har en veldig lav grad av turnover i så tilfelle da?

G: Ja, vi har jo faktisk det. Det er sånn en og en altså, det er ikke en hel stab om gangen da altså, og det er jo veldig positivt da, og det er veldig bra for meg som kjøkkensjef, for jeg har alltid den basisen jeg trenger for å kunne gå videre, jeg må aldri finne opp hjulet på nytt liksom, jeg har alltid noen som er på en måte kjent i hva vi ønsker å gjøre, og hva vi ønsker å tilby.

D: Nå er det vel ikke så veldig mange av deres ansatte som har kontakt med gjester og kunder?

G: Frokost er jo en del kundekontakt, og når man tenker over det på frokost og lunsj så er jo kokkene ute og lager mat, snakker med gjestene og så videre.

D: Du sa jo at du ikke hadde mange stamgjester, men mange gjentakende grupper, men føler du at et høyt gjennomtrekk av ansatte kan ha påvirkning for gjestetilfredsheten?

G: Ja, absolutt. Det er ganske.. hvis du har høy turnover da, så har du jo ansatte som må lære seg de enkelte spesialbehovene som hver enkelt gruppe har, du har jo liksom bibliotekarforbundet da, som er sånn 50% allergikere da, og så må du finne på alt på nytt med nye ansatte da. Men nå har vi jo for eksempel, vi hadde jo en gruppe da, og det var bibliotekarforbundet, og det var jo allergikere og alt mulig rart, og de kokkene som jobbet da hadde jo jobbet med dem i to år allerede, så de kjente igjen de enkelte personer som hadde spesielle allergier, så det kom en person som hadde kjempevanskelig allergi, og kokkene visste hva hun ville spise, og kokkene visste hva hun ønsket seg til dessert, og kokken visste hva hun ønsket seg i mat, de visste det fra før, de trengte bare høre navnet og at de hadde allergi, den personen hadde vi i fjor, det var det hun ønsket seg i fjor.. og i år så fikk hun det hun ønsket seg med en gang, vi fikk kjempebra tilbakemelding på grunn av det, og sånn at allergimat gikk bra, det er ikke så ofte det skjer altså.

D: Føler du at det er større sjans for at en med fagbrev slutter før en som ikke har det, eller omvendt?

G: Jeg tror kanskje en med fagbrev slutter før en uten fagbrev. En med fagbrev de har jo mer potensielle muligheter på en annen jobb.

D: Er det sånn at dere fokuserer på det i deres arbeid, å beholde ansatte at dere ser på de med fagbrev, og forsøker å utvikle dem innenfor arbeidsplassen.

G: Vi fokuserer på folk med fagbrev, og avslår veldig mange søknader fordi de ikke har fagbrev. Men vi føler at de som ikke har fagbrev ofte yter litt mer, de har ikke den kunnskapen, så vi har en utfordring der, men de står gjerne litt mer på, for de vet at de har litt mindre å gå til om det ikke skulle fungere.

D: Ja, for det er vel vanskelig å få tak i faglærte?

G: Ja, det er veldig vanskelig. Norsk fagbrev finnes nesten ikke lenger, jeg tror ikke det er noe som heter norsk fagbrev engang, det er bare «kokk» eller «ikke kokk», hehe. Det er jo utenlandsk arbeidskraft som det kommer mye av. Jeg har fått en polsk kokk, han er utrolig flink, en av de beste kokkene jeg har sett, og han jobber som faen og ja, er flink som bare det. Han har jo fagbrev fra polen, men det hadde aldri blitt godkjent i Norge, det kan du bare glemme.

D: Hvordan stillingsnivå føler du har størst grad av gjennomtrekk? Leder, mellomleder, eller på medarbeidernivå?

G: Jeg leste spørsmålet, og jeg stoppet litt opp på det, for jeg tenkte litt på det, er det størst gjennomtrekk på ansatte eller ledere? Jeg vil mene at det er mer turnover på ledere enn på vanlige ansatte, jeg tror det er fordi de vil videre, og ikke føler at de gjør det der de er. Jeg leste jo en artikkel en gang, som jeg kjente meg igjen i – jeg har jo kommet meg opp ved å bytte jobb egentlig – og hvis man har to muligheter til å være leder i en bedrift, så vil du opp. Hvis du vil opp i samme bedriften så må du jobbe dobbelt så hardt som du gjorde før, for å bevise hva du kan. Men hvis du går opp i en annen bedrift så behøver du ikke vise noe, da gjør du det du har gjort, pluss det den bedriften ønsker, til å oppnå de resultatene de ønsker. Jeg tror det er en veldig sånn norsk mentalitet at det er lettere å bytte arbeidsplass, enn å gå opp i samme bedrift. Og det er jo mye lettere å bare søke seg en lederstilling i en annen

bedrift, enn å gå opp i samme bedriften, der de vet hva du kan levere og forventer dobbelt så mye av deg.

D: Hva tror du er årsaken til at det er sånn, man vil jo gjerne anta at bedrifter helst vil rekruttere internt kanskje, på grunn av kostnadsnivået, kjennskap til arbeidsplassen og sånt?

G: Ja, det er lettere for bedriften, men jeg tror ikke det er ønskelig for de ansatte. Personlig gjør jeg jo det selv på en måte, i stedet for å søke meg høyere opp, jeg har jo prøvd det selv, jeg var souschef, jeg begynte som frokostkokk, så ble jeg kokk, så fikk jeg jobb som souschef, og så kjøkkensjef, og når jeg hadde hatt de fire stillingene så hadde de utrolig høye forventninger til meg, jeg klarte å levere, men jeg følte ikke at jeg leverte så mye jeg kunne gjort. Det var lettere for meg å gå fra den stillingen til en annen.

D: Så for egen utvikling sin del ville du heller satset på å bytte arbeidsplass?

G: Jeg anbefaler folk, spesielt de lederne jeg vil ta vare på, de får veldig klar beskjed om.. jeg tar de tett inntil meg og forklarer at om de får en høyere stilling, at det krever ikke mer av dem enn før, men man skal ha litt mer på enkelte områder, så lenge de klarer det. Og de som er ledere som jeg kanskje ikke har mulighet til å gi noen høyere stilling til, hvis de ikke har levert helt som jeg ønsker så anbefaler jeg kanskje å bytte sted, bli leder på en annen arbeidsplass og se om det hjelper. Det er jo mange hoteller som mangler lederskap, som gjerne tar hva som helst nesten.

D: Er det mange som søker seg tilbake til Arena etter å ha sluttet og arbeidet en periode et annet sted?

G: Jeg får veldig mange søknader fra folk som har jobbet hos oss tidligere, som har vært ute og jobbet et annet sted. Jeg tror nesten samtlige som har sluttet i løpet av min periode her har kommet tilbake og søkt om jobb hos meg igjen.

Vedlegg 4

Transkribering Gardermoen Airport Hotell

M: Hva er det du gjør her?

K: Jeg gjør litt av alt, eehm, jeg er et ehm, vi er et veldig annerledes hotell. Vi har en veldig liten ledelse eeh, og sånn som. Jeg jobbet som Kjøkkensjef her i mange år først men har nå

byttet stilling, og den stillingen jeg er i nå går mer på kurs, konferanse og salg, mye ledelse innen resepsjonen og de oppgavene som til daglig faller der.

M: Så, du har et personalansvar da med andre ord?

K: Nå har jeg teoretisk sett ikke, men også ja.. eeehm, det blir litt sånn at man har ansvar uansett og siden jeg har vært leder såpass mange år på hotellet. Har hatt personal ansvar både for kjøkkenet og restaurant da, og fortsatt oppfølging av både det og personal i resepsjon og på husøk.

M: Hvor lenge har du vært her på hotellet?

K: 7år,

M: Alle årene som leder eller?

K: ja

M: og før det, har du hatt noe ledererfaring?

K: ja, har jobbet som kjøkkenleder på flere steder før jeg startet her. Et par år før jeg kom hit.

M: eeeh, ja. Kan egentlig begynne med litt sånn grunnlag altså, gjestebasen dere har her, hvordan folk er det som kommer hit?

K: Vi har en del forskjellig, men største del av gjestene som kommer er dem som skal ut å fly. Vi har veldig mange som er enkelt overnattinger, der det baseres på at de kommer på kvelden og drar tidlig på morgningen igjen. Da har vi veldig lite gjester her på dagtid, de fleste er enten på kveld eller tidlig morgning før de drar avgårde. I tillegg har vi kurs og konferanse, og de har litt annen struktur på seg. De er stort sett både på dag og kveld og morgningen etter. Og har også et litt annet behovsmønster enn det de resterende reisegjestene har. Men av de reisegjestene igjen er det også stor forskjell på gjestene, man har sesong betonte gjester også. Vinter og sommer og høst og vår, høst og vår har da et større spekter av gjester, da det både er blanding av kurs og konferanse gjester og overnattingsgjester som også bare skal ut og reise. I tillegg til mye forretnings folk som reiser til og fra i-form av jobb. Om sommer og vinter er det mer basert på charter reiser og andre som skal ut på diverse turer da.

M: Ok, så det er et litt blandet leisure og konferanse hotell?

K: ja, det er det. Det største fokus området vårt er fortsatt på de reisende, og ikke på kurs og konferanse. Det er på en måte en tilleggs funksjon vi har. Men hoveddelen av gjestene våre er de som skal ut å reise.

M: hvor mange har dere kapasitet til å ha på kurs og konferanse egentlig?

K: Vi har totalkapasitet på 150 personer, det er maks. Men igjen vil jo det si at alt må være fullt. Vi har kun 3 møterom der det ene tar 10 det andre tar mellom 30-40 og det siste tar 100. På møte kapasitet. Og det er ikke like sannsynlig at alle de er fulle samtidig. Så standard er rundt 100 som pleier å være maks.

M: er det mange av gjestene som du vil anse som stamgjester?

K: Vi har en del stam gjester, vi har blandt annet helsereiser som er en av våre største kunder, det er jo veldig mange som må dra da på behandlingsreiser til Spania og dem bruker oss veldig mye. Vi har også en avtale med Norwegian som gjør at vi har alt av fly kanseleringer derifra men vi har også da privat crew avtale der både crew fra Norwegian og SAS bor her regelmessig da de jobber i området. Dem ser vi igjen, og de har ganske mange døgn på hotellet i året. Dem kjenner vi igjen. Vi kjenner også igjen dem som kommer igjen år etter år i forbindelse med at de skal ut å reise. Vi går mye på pris da, da bruker samme gjester oss igjen av samme grunnlag at dem er fornøyde her og dem har en bedre pris enn de får på destørre hotellene rundt her.

M: er det mange som er innom ukentlig? Sånn i forhold til crew hvertfall.

K: Crew er som du sier innom ukentlig. De kan bo her i 2 uker i strekk eller 2 dager i uka. Så det er litt forskjellig utifra deres behovsmønster og hvor de flyr.

M: Når jeg sier turnover, hva tenker du da?

K: kan jo ha flere betydninger, kan også brukes i restaurant for å sikre flere sittinger. Sånn at vi skal turneover gjestene, men så kan vi også snakke om turnover i forhold til bemannings situasjon. Det at man har turnover på ansatte gjør jo at man mister ansatte og må fylle opp med nye ansatte. Det sliter bransjen ganske mye med, det er vel enda verre i restaurant bransjen enn hotell bransjen, men hotellbransjen sliter også veldig mye med det.

M: har du noen antagelse eller sirka tall på hva dere ligger på turnoverprosent?

K: hmm, sånn årlig vil jeg vel si at vi ligger på 30%

M: 30% ja, vil du anse det som høyt?

K: Ikke i bransjen, men sånn i andre bransjer ja. Men her er det egentlig ikke så mye, det er ofte de samme folkene som blir borte og de samme som blir. Så det går litt på det også. Du har også veldig mange utenlandske arbeidere i bransjen, og det da snakker jeg svensker og ikke bare etniske. Og de er ofte også i Norge for å jobbe i perioder for så dra rundt og ferie, så da er det ofte mye korttidsansettelser i forhold til de. De er kun interessert i å jobbe 6-8 mnd, siden de bare skal jobbe for å tjene opp for å reise. De er innmari gode ansatte og ha da de ofte er gode på service, men man mister de jo igjen. De har ingen tilholdssted til området, og det gjelder ganske mange. Kommer inn for å jobbe i et område de ikke har noe tilholdskap, og da er det vanskelig å beholde de over lengere perioder.

M: Føler du at det er en akseptabel grad av gjennomtrekk hos dere?

K: Det som er viktigst da i forhold til en bedrift er at man beholder en kapasitet på de på toppen, ledere og de som kan mest. Så spiller det ingen rolle om man har litt turnover under, men det er da man mister personer med mest tilknytning og størst kompetanse innenfor jobben er det som treffer hardest. Andre personer er lette og erstatte, som jeg sier en servitør er enkel å erstatte mens en resepsjonssjef / kjøkkensjef er mye vanskeligere å erstatte .

M: Hvordan, føler du det er store kostnader knyttet til dette?

K: Det er jo opplæringskostnadene da, men igjen det koster veldig mye å lære opp de på toppen, mens det koster ikke så veldig mye å lære opp ed på bunn. Ofte er man nødt til å ha 2 servitører på jobb, og det å lære bort basic kunnskaper de trenger tar ofte ikke emr en to dager. Verre med kokker, for der kommer det an på kunnskapsnivået tuil den personen, hvor enkelt er det å få den inn. Men stuepiker og enkle resepsjonister, man har jo mange grader av de forhold til hva de er nødt til å kunne. Men så lenge man har noen over de som kan jobben da er det ikke så stort problem, men mister man noen over de det er da problemet oppstår. Da er det mye tyngre og jobbe og vil også koste bedriften mye mer.

M: men dere forsøker å ikke bruke ekstrahjelp ?

K: ja, fosråvidt. Vi forsøker å ansette som faste ansatte, men vi vet at de ikke alltid vil være så lenge. Eh, også vi har vært veldig heldig med mange av våre ansettelser med at de ikke har vært så kortvarige, men ser at det blir vanskeligere å finne folk som vil jobbe i denne bransjen som har tilknytning til områdene, så ofte nødt å se ut av eget område for å få ansettelsere. Og

da blir det fler og fler av den typen. Ved en normal prosess når vi ansetter får vi inn mange 100 søknader og av de igjen om vi skal gå utifra områdets tilknytning som vi tror kan bli i området sitter vi kanskje igjen med 3 av 300 som kan se til å bli som en langtidsansettelse. De andre som søker vil gjerne prøve, men kommer til området med tanker om de men uten tilknytning, familie og nettverk blir det ofte kortere ansettelse alikevel. Nettverk er jo alltid viktig, har man ikke nettverk og blir boende alene og skal jobbe itillegg så bli livet digg bare jobb ved siden, og da er det lett og få «hjemlengsel» og prøve komme seg tilbake til der hvor man hadde noe tilknytning og familie.

M: Når du ser at du har en god del som har blitt værende her ensstund?

K: ja, vi har en kjerne som har vært her i ganske mange år, det igjen. De har tilknytning til området, dem forhåpentligvis har en god jobb som dem liker å jobbe på.

M: Hva er det du tenker gjør at de vil holde seg her?

K: mange faktorer på hver enkelt person, alltid vanskelig for at en person som har tilknytning og kanskje familie i området, og barn spesielt som bruker områdene fra skole til andre ting har mye vanskeligere til å flytte på seg enn en som for eksempel er singel og uten tilknytning og er mye lettere for å hoppe til jobb til jobb,. Jeg selv jobbet aldri mer enn 6 mnd på et sted når jeg staret jobbe som kokk, man ønsker ofte lære mest mulig, og da blir det ofte sånn at man må flytte. Heller ikke et veldig godt betalt yrke, så da er det jo lettere å bytte jobb kanta et yrke og en jobb hvor lønna er god. Og da man jobber si service næringen trenger man ikke jobbe innen det samme, er amn god på service kan man jobbe i alt fra butikk, hoterll, barnehage, osv men det meste da innenfor samme. Når man ikke har de tekniske ferdighetene innefor ett omrpådet er det lettere å hoppe. Så lenge man har den servicebiten. Og da alle er ca likt lønnet itillegg så...

M: Gjør dere noe spes her på hotellet, eller hva er det du tenker i hvordan du prøver på å beholde ansatte? Motivere, videreutvikle?

K: her håper vi at folk får kanskje mer av egenutvikling en på mange andre hoteller, særlig kjede som er større. Her må man gjøre flere ting, ikke bare små fokusområder. Og det kan hvertdall være sunt for å bli motivert for å lære. Også med lønn prøver vi å den i øvre del av den skalaen som ligger innen for yrket, vi underbetaler ikke folk. Vi prøver å få de til å være en del av driften og at de skal føle at de er en del av bedriften, mye for å få ansvarsfølelsen.

Føler man et ansvar er det mye lettere å få gleden av det som skjer på hotellet. Man føler man er en del av det, hvordan hotellet er og drives. Man føler mer enn at man bare er der

M: har dere noe kursing?

K: det går fra person til person opplæring, vi bruker lite kursing. Det er et tøft marked både i forhold til prising og sånne ting som gjør det er vanskelig å drive hotell. Vi har heller ingen store kjedenavn vi kan bruke i markedsføring, så alle kostnader må holdes så lavt som mulig. Så mest internt, man må lære av de som er her. Også med tanke på personal, skal vi ha folk på kursing har vi ikke nok folk til å være på jobb. Kostnadmessig og sånne ting så er det eventuelt på ledernivå man kan bruke kursing så går det nedover igjen. Vi har ikke hatt mye kursing ved vårt hotell for å si det sånn. Det går på at de ansatte må lære av de andre ansatte.

M: Hva med motivasjon? Er det mye personalfester?

K: nei, det har vi ikke. Prøver ha årlige mot jul og sommer, og så er det egentlig at personal må knytte bånd seg imellom og det har de vært ganske flinke til egentlig. Vi er ikke et hotell som bruker mange penger på sånne arrangementer, som ofte er mer negative en positive, ja de ansatte syntes det er gøy, men det kommer ikke så mye godt ut av disse «festene». Hadde man kanskje hatt no ordentlig tilrettelagt så kanskje, men de fleste vil ha fester og det blir ikke noe særlig mer samhold av den grunn om man har det ofte eller sjelden. Det er ofte man har omgang på privaten også, det er grupperinger av ansatte som også henger mye sammen på fritiden. Alle har noen de ofte knytter seg imot.

M: er det noe dere prøver å legge til rette for?

K: det er alltid vanskelig uansett, det er hotell og skiftordninger, noen må være på første, og noen må være på siste vakt, så vanskelig å tilrettelegge så det må folk egentlig folk gjøre selv.

M: Sånn i forhold til turnover og gjestetilfredshet, den graden av turnover dere har, påvirker den gjestetilfredsheten?

K: det beste for gjesten hadde vært om alle hadde blitt, men kommer også ann på personen. Om noen er for lenge og ikke ønsker være her blir det negativt. Kommer ann på personen til person hvordan en gjesteopplevelse vil bli, men klart gjestene er mer fornøyd med rutiner ansatte. Å ha turnoevr er alltid vanskelig for en bedrift, så kommer det ann på om det er positiv eller negativ turnover. Er det en person man ikke vil ha der som blir borte spiller det

ikke så stor rolle om den drar, tvert om. Vi holder ikke mye på personal heller, ønsker de å dra, så lar vi de dra.

M: de som har kundekontakt, får dere noe tilbakemeldinger på at hvor ble den av den personen?

K: tror de fleste er ganske vandt til det innen bransjen, at folk blir borte om man ikke forholder seg til de samme personene hele tiden. Også for en liten bedrift som oss så har vi ofte kontakt med fler forskjellige personer hele tiden uansett. Aldri vært noen tilbakemelding på at åh den personen, hvor er den, savner den så mye. Mer sånn som, det var synd osv. Men så lenge man har folk som følger opp så går det bra, det er da man ikke får oppfølging det skjærer seg. Om viktig personal som har hatt mye kontakt med en kunde blir borte og en ny tar over, det er da det er viktig at ting overlappes. Vi har heller ikke så veldig lange oppsigelsestider i Norge, og det er mye som skal ordnes om en sier opp. En kundekontakt som har vært her i mange år så skal en ny person ta over alle kundene så blir det ofte sånn at en del kan bli borte, av det som var det kunde forholdet, men da bygger man det opp på nytt med andre metoder. Vi har ikke hatt mye problemer med det, men alltid vanskelig da viktig personal slutter som har litt større ansvar enn andre. Da er det veldig mye opprydding og prøve finne alt det den personen satt med. Alltid viktig at man går inn som med ny og frem til gjestene den som personen har hatt og forteller at det er en ny person som tar de imot.

M: Føler du det er mest turnover på medarbeidernivå eller ledernivå?

K: Det har vært størst på medarbeidernivå nå de siste årene, vi har hatt noe bytte av leder og sånne ting også, de siste par årene men det har ofte vært vanskelig i forhold til det er en som slutter da, som har vært her lenge og kan mye og da er det vanskelig å komme inn som ny leder, fordi du mangler mye som den som sluttet hadde, det er vanskelig da å finne den personen som passer, og hvis du først har byttet ut dem, så er det lettere at du må bytte flere ganger, før du finner en ny person som kanskje klarer å ta over den stillingen som, så det er har vi merket de siste årene på et par vi har hatt som er blitt borte, at vi har sliti med å finne erstattere som gjør jobben bra, og da har vi altså hatt turnover på dem igjen. Så da blir det ingen stabilitet, det blir også vanskeligere for hele avdelingen under den personen du skal ha inn.

M: Så på en måte kan turnover avle turnover?

K: Ja, rett og slett. Det er ofte sånn at, fordi det blir ustabilitet i gruppa, og da blir det ofte mye større turnover. Jeg har merket det et par perioder at vi har hatt personer som er blitt borte, som har hatt en viktig tilknytning til gruppa da, at det da blir mer rot, så blir det mye mer stress for alle som jobber der, som igjen gjør at det blir mer uro, da er det også mye lettere at så å si hele avdelingen byttes ut. Men da det blir borte folk på undernivå liksom, så blir bare en person borte, og en kommer inn, så er det mye lettere å holde alle. Men så fort det blir borte noen lenger opp, av dem som har mange ansvar og sånn, så blir det ofte mye større turnover da, i en periode. Frem til du får stabilisert en ny gruppe.

M: Når det kommer til konferansehoteller versus leisurehoteller, har du noen tanker fra ditt ståsted om konferansehoteller er mer sensitive enn leisurehoteller når det kommer til turnover, eller omvendt?

K: Jeg tror mye av det kommer an på hvor hotellene ligger. Hvor mye det er å finne på rundt, da. For har du et hotell som ligger litt borti 'gokk' for å si det sånn, så er det færre arbeidsplasser å gå til, og det er lettere å beholde folk fordi de er glade for å beholde jobben sin. Mens på andre steder, i nærheten av byer og sånn, så ser du mye større turnover blant annet fordi det er mange flere arbeidere som ønsker å jobbe, og da blir det også mye så fort det er flere som ønsker å ha ny jobb, så blir det også flere ledige stillinger. Da blir det også større turnover igjen, og det merker du stort sett på alle sånne type bransjer i hotell og restaurant, at i Oslo så er det en ekstrem turnover, og det går mye på at det er et stort marked, mye tilbud, og dess mer det er av det, dess lettere er det å bytte da. Så om det er leisure eller om det er konferanse, det tror jeg ikke har så mye å si egentlig, for det er de samme personene som jobber på begge steder, de bare hopper i mellom. Så på et konferansehotell, dem som behandler dem, det er akkurat samme type kokker, samme type resepsjonister, og dem som går over der er resepsjonister som går over til å være kursverter, eller kurs og konferanse, så.. det er de samme folka som bytter hele tida, så i forhold til det så tror jeg det er mer om hvor bra det hotellet er, i seg selv, ikke om det er konferanse eller hva liksom,.. og den gruppen som er på hotellet, hvor samlede de ansatte er, og kvaliteten på dem som avgjør hvor stor turnover du har.

M: Det er har litt mer med miljø å gjøre også?

K: Ja, for det er de samme personene som jobber på begge typer hoteller, de bare hopper i mellom. Så det er ikke sånn at du velger deg et konferansehotell, eller du velger et leisurehotell, du velger å jobbe på *hotell*.

M: Men i forhold til gjestene da, vil de være mer sensitive til turnover på et konferansehotell enn på et leisurehotell?

K: De kan være det, for at sånn med konferansehotell så har du mer type stam, i forhold til større grupper og sånne ting, og man har personer å forholde seg til som vet hva man ønsker da, og konferanse så har du mer forskjellige krav innenfor, du tilbyr ikke bare ett produkt, du må tilby det sånn kunden ønsker å ha det, og på et konferansehotell så får du et bilde over tid, og mister du personal som du kjenner til både fra hvordan maten er, til hvordan servicen er, at hvor de vet hvordan det er når du kommer da, hvordan oppsett du liker, at du skal ha ditt, og du vet hvem du har å forholde deg til.. så er det ofte viktigere for sånne som arrangerer konferanser enn selve konferansegjesten, for konferansegjestene er ofte forskjellige folk hele tida, mens de som holder det og styrer, er ofte de samme, så for dem så er det ofte viktig at det er mindre turnover. På leisure er det ikke samme typen da, du selger et produkt uansett, stort sett, og de har en standard de skal opprettholde.

M: Er det noe dere merker her også, for dere gjør jo gjesteundersøkelser og sånn, merker dere om dere har en periode med mye gjennomtrekk at det gjenspeiles mer på konferansetilbakemeldingene enn de dere får fra private gjester?

K: Det går jo ofte på alt fra mat til luft til service, og imøtekommelse og sånne ting i forkant og under og sånne ting, og det er alltid litt flukserende hos oss vært, gjennomgående så er det de samme punktene ganske bra.. men som du sier så er det jo forskjellig krav fra hver enkelt konferansegjest så det er vanskelig å se noe sånn gjennomgående, men du merker det jo fort hvis det er noe gæærnt på kjøkkenet og den delen der... For folk sitter ofte igjen med blant annet mat og sånne ting da, når man drar derifra, og er ikke det bra nok så får du høre det. Men derimot så blir det jo aldri personspesifikt, mot en sånn undersøkelse, jeg har aldri fått et svar der de savner en person, for de kjenner jo ikke til annet enn dem de har hatt kontakt med da, gjennom kurs og konferanse, og jeg har aldri sett et svar der det har vært noen betydning hvem som har tatt imot deg, det er liksom har det vært bra eller har det vært dårlig på skalaen innenfor inn forkant og sånne ting. Og den kan være flukserende uansett på grunn av trafikk da, hvor mye man har å gjøre, desto mer man har å gjøre, desto mindre tid har man per gjest, og da går det fort ned uansett.

M: Dere har vel en jevn fordeling av ansatte som har utdanning i form av fagbrev eller liknende, vil du si at det er større sjans for at en som har utdanning slutter før en som ikke har videreutdanning – eller omvendt? Er det noe dere har tenkt på?

K: Ikke så mye, egentlig. Det er veldig personbetont altså, hvor mye det er samlende miljø og sånt som har mest å si, det går mye på trivsel og sånn, og hvis du har da et fagbrev eller ikke, så kommer det an på hva ellers du har, for hvis du har jobbet som kokk i 15 år uten fagbrev da, så spiller ikke det noen stor rolle, men hvis du på første året og andre året ditt og sånn, at det er vanskeligere å komme inn i et miljø og at du.. ikke ligger med det samme som alle andre har da. Men jeg vil si at ufaglærte har større sjanse for å ha turnover, blant annet fordi de ikke har valgt noe enda, at de fortsatt kan velge å gjøre andre ting også.. Det er dem som ofte faller utenfor, de begynner på kjøkken fordi de har lyst til å bli kokk, men dem har ikke fagbrev, da har de ikke tenkt så mye over en vurdering som en som faktisk har jobbet for det i 4 år før de fikk fagbrevet.. som på en måte har valgt et yrke, så de går ofte over til andre ting lettere, de med fagbrev går ikke like lett over på andre ting, og det er da mindre sjanse for at de har turnover enn de uten fagbrev har. For som jeg sa i stad, vi driver med service og kan hoppe til det meste da, men går du for et fagbrev har du valgt et yrke og lyst til å bruke det. Har du ikke fagbrev så har du ikke gjort et valg, det er lettere å hoppe til andre ting som høres spennende ut. Så jeg vil si det er større turnover generelt sett på ufaglærte enn faglærte.

M: Vi snakket med en kjøkkensjef som hadde inntrykk av at faglærte beveget seg videre før de ufaglærte ganske enkelt fordi de har flere muligheter – hva tenker du om det?

K: Ja, det er jo på kjøkkenet, jeg tenker litt mer sånn generelt – for på kjøkkenet så har du jo et problem med at det .. som du sier at det er veldig få faglærte, i forhold til hvor mange stillinger det har blitt, som gjør det mye lettere å bytte. Men så er det kommet veldig mange østeuropeere og sånn inn, på grunn av at vi har mangel. Og det gjør det jo også mye tyngre for de som er i jobb at de gjerne vil bytte til andre ting, mens de østeuropeiske forholder seg til at det å ha fått seg jobb er viktigere enn for en norsk en. Så det kommer også an på om de er norske med fagbrev, eller utenlandske med fagbrev på kjøkken.. Men du klarer ikke beholde de uten fagbrev heller uten de med fagbrev – men veldig mange av de som kommer på kjøkken har fagbrev uansett, men de som kommer fra utlandet er litt annerledes enn de som er fra norge, og jeg snakker sånn generelt sett, uten/med fagbrev, så totalt sett ville jeg si det er motsatt, men på et kjøkken så er det litt annerledes, på grunn av en utpreget mangel på de med fagbrev, og i de andre avdelingene så er det stort sett folk uten fagbrev.. Vi merker jo det at det er veldig få servitører som har fagbrev, det er få resepsjonister som har fagbrev, de kommer fra alle bransjer da, som kommer inn på hotell og sånt, og hvis du ser på søkere til en resepsjonsstilling da, så har kanskje én av 800 fagbrev da, av de som søker på en resepsjonsstilling.. Og da er jeg kanskje snill.. Som sier i forhold til hvor mange som har

fagbrev, for de fleste har ikke fagbrev innen yrket lenger.. Det.. kokker er det flere som har fagbrev, men det er veldig mange som slutter fra yrket der også, det er mange stillinger, og det er et veldig hektisk yrke som mange ikke orker å holde med i lengden da. Og der har du også veldig mye fokus på tiden de jobber, det er litt lettere på hotell enn restaurant men.. Å drive et familieliv og jobbe på kjøkkenet samtidig er ikke alltid lett å få til da, som gjør turnoveren større.

M: Vi så jo også en undersøkelse som tilsa at nærmere 70% av nyutdannede ved Hotel School The Hague flyttet til andre bransjer etter nærmere 6 år gjennomsnittlig, ganske enkelt fordi forventningene var litt for høye, har du merket noe til det?

K: Bransjen har jo forandret seg veldig mye de siste årene, for det er veldig fokus på kroner og øre, det holder ikke tritt med resten av samfunnet.. Noe som gjør at alle hoteller prøver å finne måter å spare penger på da, og da.. man tenker sånn litt da fra gammelt så tenker man på de finere hotellene hadde veldig mye personal og man kunne få det litt som man ville, nå er det ikke sånn lenger.. Alle må stå på uansett, og da har du ikke den muligheten til å kanskje gjøre akkurat det du vil med stedet som du kunne før, for alle er nødt til å gjøre mer.. Så hvis vi ser på bemanningssituasjonen fra før og til i dag så er det under halvparten av bemanningen mange steder.. For det å holde prisene nede, som er ganske langt nede på hoteller i norge, framfor blant annet utland i forhold til lønninger, for lønningene er ikke høye for oss i forhold til bransjen i resten av Norge, men de er høye i forhold til prisene på hotell da, for å kunne tjene penger.. Og det merker vi at den kostnaden på alle kjøkkener og sånn den blir bare mindre og mindre, og jeg vil si fra.. hvis du tar 20 år tilbake så var det 4 ganger så mye folk på kjøkkenet som det er i dag, og like mange gjester. Da blir det mer, som jeg sier, både for kjøkkensjef og sånn, mer juks.. og sånt også.. i forhold til at man er nødt til å bruke mer ferdigvarer og sånne ting, og det gjør det ikke akkurat motiverende for folk da,.. Og da igjen kokker og sånn også kommer inn og skal jobbe med steder og kan mye da, men de får ikke muligheten til å vise det de kan heller, for det er ikke mulighet til å få det i kroner og øre, for det blir for dyrt. Og det gjelder veldig mye på hoteller og sånn, og det du kan ofte tilby på hoteller er bedre arbeidstid enn det du har på restaurant da. At du kan få dagskift også, ikke bare kveld, og alle helger. Men sånn i kroner og øre på å spare, så er det et marked som gjør at prisene skal holdes mye nede, og det gjelder veldig på gardermoen-distriktet her også, det er veldig lave snittpriser på områdene. I tillegg skal du betale provisjoner på alle kanaler som ligger ute, som du heller ikke måtte før. Så nå får du enda mindre per rom. Det er lettere å selge dem, men du får ikke like mye per rom lenger da.

M: Det blir jo gjerne litt mer for hver enkelt å gjøre da også?

K: Det gjør det. Som jeg sier du føler ofte at du ikke får gjort like mye for gjestene, som det du gjorde før da, for det du har ikke så spesifikke mye personer å ta av, så vi kan jo ha 2 servitører på 300 gjester for den saks skyld, for det er det vi har råd til å ha, som vi kan ha hele tida, vi vet ikke når folk (gjester) kommer, vi vet ikke hvor mye vi får, og vi får veldig lite per gjest. Sånn i snitt på hoteller som jeg sier så er det her som i et annet *** flyplassen, så sitter jo ikke folk ned og drikker en flaske vin og bruker mye på det, alle restauranter er jo avhengig av baromsetningen for å holde seg åpen, for vi klarer ikke uten vin til maten, det er det ingen restauranter som klarer, og da .. det er dyrt å ha ansatte, og det er dyrt med råvarer, og gjesten ikke vil betale for det.. Så blir det ofte sånn. Her i Norge så tenker vi liksom litt sånn at det er billigere i butikken.. Og da skal du klare å få bygget, lokaler, og betale leiegårder i Oslo, da går det ikke rundt.. Så det er mye utenlandske hjelp og sånt blant annet i Oslo som holder det nede, på en del personal, og der tror jeg det er mange som ikke har det dem skal ha i lønn blant annet. Vi prøver å holde oss utenfor det her, men som du sier, det gjør jo gjerne ofte at du har lav bemanning da.. For å kunne klare kravene for å gå rundt.

Vedlegg 5

Transkribering Scandic Sollie

1. Kan du kort fortelle om din bakgrunn og nåværende stilling?

Min Nåværende stilling er resepsjonsjef på Scandic Solli Hotel. Jeg kommer opprinnelig fra Estland og har jobbet med reiseliv siden jeg var student. Jeg har jobbet som resepsjonist/kurs og konferanse vert på Radisson i Estland. Siden flyttet jeg til Norge og jobbet på Best westerm, Thon hotels og så havnet jeg her.

- a. Hvor lenge har du drevet med HR?

Jeg har drevet med HR siden jeg ble avdelingsleder. Ca 6år.

2. Har dere en stor andel gjester som kan defineres som stamgjester?

Ja, veldig stor. Jeg kan si at det er stort sett Scandic Solli og Asker som har de fleste stamgjestene av Scandic hotellene i Oslo. Hver mandag sjekker vi inn 40Top floor

(den nest høyeste rangen i medlemskapet). Som bor fast her fra mandag til torsdag eller fredag. Det sprer seg litt utover uka, men det kommer fortstatt mellom 10-15 top floor hver dag.

Da lager vi morsomme hilsener og VIP-gaver, vi passer på gjestene våres.

Selv om det er gamle kunder som har flyttet kontorer lenger vekk fra hotellet, kommer de fortsatt til oss. De velger oss pga personalet og service. Vi scorer høyt på vår interne scorings-tabell.

- a. Ca. hvor ofte er de mest frekvente gjestene innom hotellet?
 - i. Ukentlig, månedlig?
3. Hva er dine første tanker om ordet turnover?
Overbooking.
4. Hva ligger turnoverprosenten på årlig hos dere (på kjedebasis eller enkelthotell)?

Vi er jo kjent for at vi har de samme ansatte over flere år, gjerne over fem år. Men det kommer også Svensker F.eks som kun skal jobbe her for et år før de flytter tilbake.

Dette blir da forhåndsavtalt så vi begge er klar over situasjonen. 1 år er et minimumskrav.

- a. Er dette en akseptabel grad av turnover for dere?

Jo, det er akseptabelt. Vi forhånds avklarer arbeidstiden før vi ansetter, slik at vi har mest mulig kontroll på turnover og budsjettet knyttet til opplæring.

- b. Hva er ønsket grad av turnover?

Vi vil jo beholde flest mulig av våre ansatte, men noen ganger kan det være greit med nye mennesker.

- i. Hvorfor?

Nytt blod med ny motivasjon kan gi en frisk pust til atmosfære og arbeidsmoral. Det har også blitt litt utskiftning av det gamle personalet etter oppussingen vi hadde. Det var grunnet uenighet med tanke på arbeidsoppgaver og rutiner.

Var det mange som sluttet på grunn av dette?

Nei, kanskje 2%.

- c. Har dere store kostnader relatert til turnover (opplæring, rekruttering, etc)?

Tja, sånn passe. Vi holder oss til et budsjett/akseptabelt nivå. Går det over akseptabelt nivå må avdelingsleder ha et møte med direktør for å finne ut av hvordan man kan senke kostnadene. Hver avdeling har sitt eget budsjett. Vi har nettopplæring kombinert med praktisk opplæring. De ansatte får betalt under denne perioden som går over tre uker.

5. Hva er den/de mest vanlige årsaken(e) til at ansatte slutter?

Det er at mennesker vil gå videre med karrieren, studenter slutter fordi de er ferdig studert og er klar for å jobbe med sitt fagområde. Noen synes at de ikke får nok utvikling fordi at ikke alle stillingene er åpne. Noen vil rett å slett bytte miljø og starte med noe nytt.

6. Hva er det som gjør at de ansatte blir værende?

Trivsel. I vårt hotell er det viktig at man har det gøy. Man skal heller ikke være redd for å kommunisere. Kommunikasjon er veldig viktig.

7. Har dere mange midlertidig ansatte med ansvar for kundekontakt?

Alle avdelinger har vel ringehjelp og ekstrahjelp. De blir spesielt bruk ved høysesongene og til avlastning ved feriene. Det er veldig greit å ha noen på banen ved sykefravær.

- a. Er dette noe dere har fokus på (prøver å unngå, prøver å bruke mer)?

Hvis vi har et fullt hotell vil vi unngå å ha to ekstrahjelpere i resepsjonene. Minst en av de må ha et fast arbeid. Dette er mest for å sikreservice og kunnskap om arbeidsoppgavene. Man glemmer jo rutiner når man ikke jobber ofte.

8. Føler du at turnover kan påvirke gjestetilfredsheten?

- a. På hvilken måte føler du at høy turnover kan påvirke gjestetilfredsheten?

Ja, veldig mye. Kundene blir kanskje ikke møtt med samme erfaring fra de gamle i forhold til de nye. Det er viktig for stamgjestene å bli gjenkjent, og det blir de ikke når det er nye rekrutter. Vi har veldig stort ønske om det ikke skal være to ekstrahjelpere på vakt ved vaktbytter, slik at man sikrer service ovenfor stamgjestene.

- b. På hvilken måte føler du at lav turnover kan påvirke gjestetilfredsheten?

Når en ansatt har jobbet lenge, kan det føre til tapt motivasjon. Jobben blir en vane og man har ikke den samme energien lenger. Vi har en i resepsjonen som har vært her i 15 år, og det er ikke så mye ”spirit” lenger. Ikke på samme nivå som det var før.

Men når de jentene som jobber som ekstrahjelp jobber og smiler, påvirker dette veteranen. Da får han lyst til å være med igjen. Det finnes sånne dager også. Stamgjestene kjenner han jo, så det påvirker inntrykket deres av hotellet når de ankommer. Men de nye gjestene kan reagere. Vi har jevnlig samtaler for å prøve å opprettholde en riktig innstilling til nye gjester

Jeg har medarbeidersamtale med alle ansatte annehver uke. Dette er for at de skal bli sett og hørt samt å sette små mål for ukene fremover. Dette gjør at de blir mer bevisst på jobben sin.

- c. Ser du noe endring i motivasjonen til dine ansatte fra å ha medarbeidersamtaler eller ikke?

Absolutt. De ansatte er mer på hugget og mer bevisst på hva de gjør og hvorfor de gjør det.

- d. Kan konferansehoteller være mer sensitive til turnover enn leisurehoteller, da spesielt når det kommer til gjestetilfredshet?

Vel, vår FB-manager bruker mange ekstrahjelpere til konferansner.

Kundekontakten er ikke så dyp her mellom ekstrahjelpene. Det er primært FB-manageren som forholder seg til kundene. Vi har hatt litt turnover på FN-managerene her.

Ser du noen effekt av dette?

Nei, egentlig ikke. Men mest pga prising. Vi har mistet kunder pga høyere pris.

9. På hvilke stillingsnivå opplever dere størst grad av turnover (medarbeider, mellomleder, leder)?

Mest er vel medarbeidere. Vi har også vært uheldige med general manager. Vi har hatt en ny direktør vært tredje år ca. Direktøren som sitter her nå nærmer seg tre år, så vi får se hva som skjer.

- a. Hva tror du er årsaken til dette?

Tja, direktører blir flyttet rundt innad. Det henger også sammen med oppnåelse av resultater. Hvis man ikke oppnår et mål får man jo sparken. Det er også mye rulling internt innad i Scandic kjeden. Dette er jo på godt å vondt. Hvis du og dine ansatte trives et sted er det jo dumt å bli flyttet et annet sted. Man begynner jo å bekymre seg litt for om man har den samme jobben når man kommer hjem fra ferie. Usikkerhet for jobben er jo ikke bra.

10. Har dere opplevd forskjell i grad av turnover hos ansatte med eller uten videreutdanning?

a. Hvis ja, hva tror du er årsaken til dette?

De som studerer får seg gjerne en annen jobb når de er ferdig. De uten utdanning legger igjen mer effort. Dette hadde jeg faktisk ikke tenkt på så mye selv.

11. Hva mener du om karriere mulighetene og læremulighetene er hos Scandic?

Jeg mener at Scandic har et godt program for å lære og utvikle seg. Men man må også være sulten selv. Vi har Scandic buisness school. Inforasjonen er der, det er opp til hver enkelt hva man vil gjøre.

12. Hvilke tiltak gjør dere for å holde på ansatte over tid.

Vi prøver å involvere våre ansatte i alt vi gjør og større prsjekter. Men det er ikke alltid nok. Unge mennesker er veldig sultne på suksess nå for tiden. De blir kanskje ikke mett raskt nok. Man kan jo ikke bli direktør etter et år i resepsjonen, men noen har voldsomme ambisjoner. For min egen del så lærer jeg vær dag. Nye opplevelser og nye muligheter er hverdagskost.

13. Hva tror du skaper motivasjon hos ansatte?

Jeg tror at ledelsen er viktig. At de er åpne for forslag og er lyttende til de ansatte.

Godt miljø og trivsel. Sloganet ti Scandic er jo "Caring" og "Casual"