

Forord

Vi fullfører tre lærerike år på Høyskolen Kristiania med denne Bacheloroppgaven. Gjennom dette treårige studiet i Hotelledelse har vi både lært, erfart og opplevd mye. Vi har hatt mange utfordrende, engasjerende og spennende fag, som har ført oss til å skrive Bacheloroppgave om nettopp dette temaet. Gjennom oppgaven bruker vi teori og lærdom fra både hotell- og restaurantdrift, service og vertskap og Revenue Management.

Vi er stolte og glade for at vi har fullført tre studieår, og nå leverer denne Bacheloroppgaven. Det har vært en krevende og morsom periode med utfordringer og oppturer om hverandre. Vi er stolte av resultatet, og gleder oss til å kunne bruke kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom dette studiet videre i livet.

Det er flere vi vil takke for resultatet av denne prosessen. Først og fremst vil vi takke Henning Friberg, vår foreleser over tre år, og veileder gjennom denne perioden. Han har bidratt med inspirasjon og visdom alle tre årene, og ikke minst med utføringen av denne Bacheloroppgaven. Vi vil også takke alle informantene som har stilt opp på lange intervjuer og gitt oss deres mening og kunnskap om det aktuelle temaet i oppgaven. De har vært fascinerende bidragsyttere, som har hjulpet oss slik at vi nå står klare med en helhetlig forståelse og et ferdig resultat. Vi vil til slutt takke familie som har bidratt med verdifulle synspunkter og et utenforstående syn på oppgaven.

Oslo 2016

Kandidatnummer:

985214

205511

202979

Sammendrag

Alle kandidatene sitter med lang erfaring fra hotellbransjen, hovedsakelig som resepsjonister, og har gjennom dette tilegnet seg en interesse for den daglige driften av et hotell. Tre år på studie Hotelledelse har også vært med på å øke interessen rundt dette temaet. Man har gjennom egen erfaring sett at det blir stilt høye krav til driften av housekeepingavdelingen. Dette, samt ens egen kommunikasjon og samarbeid med avdelingen, har vekket en interesse for hvordan å drive en housekeepingavdeling med høyest mulig effektivitet og til best mulig kvalitet. Dette førte til formuleringen av problemstillingen:

“Hva er optimal organisering og drift av housekeepingavdelinger i hotellbransjen, for å sikre høy kundelojalitet og gode økonomiske resultater?”

Ut fra problemstillingen ble det identifisert hvilke faktorer som påvirker driften av en housekeepingavdeling, og hva vi mente var sentralt å forske på, for å kunne komme frem til en overordnet best practice på hvordan å optimalt drive en housekeepingavdeling.

Forskningsområdene vi i hovedsak fokuserte på, ble identifisert ut fra kjerneteorien, The Service-Profit Chain, som ligger til grunn for oppgaven. Disse forskningsområdene er følgende: kvalitet, kommunikasjon, lønnsomhet, ledelse og organisering, og kundetilfredshet.

Det har blitt benyttet en induktiv fremgangsmetode i sin besvarelse, hvilket førte til valget om å ta i bruk kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Da målet med oppgaven var å få større innsikt og forståelse for hvordan effektiv drift av housekeepingavdelingen kan påvirke kvalitet og lønnsomhet, ble det benyttet et fenomenologisk forskningsdesign. Som datainnsamlingsmetode benyttet vi semistrukturerte dybdeintervjuer, der informantene ble spurt om de seks forskningsområdene. Visse spørsmål ble kun stilt til informanter som innehar lederstillinger. Alle informantene ble valgt på bakgrunn av deres erfaring og innsikt i bransjen.

Oppgaven konkluderer med en best practice, som kan brukes som en overordnet strategi for housekeepingavdelingen. Det er meningen at den skal være et nyttig verktøy som lett kan implementeres, da den er mulig å tilpasse hvert enkelt hotell.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning med presentasjon av problemstilling.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Bakgrunn.....	7
1.3 Avgrensninger.....	8
1.4 Utvalgte forskningsområder.....	8
1.4.1 Effektivitet.....	9
1.4.2 Kvalitet.....	9
1.4.3 Kommunikasjon.....	9
1.4.4 Lønnsomhet.....	9
1.4.5 Ledelse og organisering.....	9
1.4.6 Kundetilfredshet.....	9
2.0 Metode.....	10
2.1 Faglig utgangspunkt.....	10
2.2 Valg av metode.....	10
2.3 Forskningsdesign.....	11
2.4 Datainnsamling.....	12
2.5 Utvelgelse av informanter.....	13
2.5.1 Utvalgsstørrelse.....	13
2.5.2 Rekruttering.....	14
2.6 Semistrukturert intervju.....	14
2.7 Spesielle hensyn.....	15
2.7.1 Ulike kulturer.....	15
2.8 Gjennomføring.....	15
2.9 Intervjuet.....	17
2.9.1 Introduksjon.....	17
2.9.2 Introduksjonsspørsmål.....	17
2.9.3 Nøkkelspørsmål.....	17
2.9.4 Avslutning.....	18
2.10 Transkribering.....	18
2.11 Dataanalyse.....	19
2.11.1 Beskrivelse.....	20

2.11.2 Kategorisering.....	20
2.11.3 Klipp-og-lim-teknikk.....	20
2.12 Validitet.....	21
2.13 Etikk.....	21
3.0 Teori	22
3.1 Begrepsavklaringer	22
3.1.1 Produkter og tjenester	22
3.1.2 Hotellbransjen.....	22
3.1.3 Housekeepingavdelingen.....	22
3.1.3.1 Housekeeping manager.....	23
3.1.3.2 Housekeeper.....	23
3.1.4 Belegg.....	23
3.1.5 Outsourcing.....	23
3.2 Definisjon av de utvalgte forskningsområdene.....	23
3.2.1 Effektivitet	23
3.2.2 Kvalitet.....	24
3.2.3 Kommunikasjon.....	24
3.2.4 Lønnsomhet.....	25
3.2.5 Ledelse og organisering.....	26
3.2.6 Kundetilfredshet.....	27
3.2.6.1 Kundelojalitet.....	28
3.3 Kjernet teori	28
3.3.1 The Service-Profit Chain	29
3.3.1.1 Intern servicekvalitet skaper medarbeidertilfredshet	30
3.3.1.2 Medarbeidertilfredshet skaper medarbeiderlojalitet	30
3.3.1.3 Medarbeiderlojalitet skaper medarbeiderproduktivitet.....	31
3.3.1.4 Medarbeiderproduktivitet skaper verdi.....	31
3.3.1.5 Kundetilfredshet skaper kundelojalitet	32
3.3.1.6 Kundelojalitet skaper lønnsomhet og vekst	32

4.0 Analyse og drøfting	33
4.1 Effektivitet	33
4.2 Kvalitet.....	35
4.3 Kommunikasjon.....	36
4.4 Lønnsomhet.....	37
4.5 Ledelse og organisering.....	39
4.6 Kundetilfredshet.....	41
5.0 Resultater	43
5.1 Oppsummering.....	44
5.2 Konklusjon.....	45
5.3 Forslag til videre forskning.....	45

Figurliste

Figur 2.11 – Kvalitativ analyseprosess	19
Figur 3.2.6 – Servicepyramiden	27
Figur 3.3.1 – The Service-Profit Chain	29

Vedlegg I – Intervjuguide norsk

Vedlegg II – Intervjuguide engelsk

Antall ord: 14870

1.0 Innledning med presentasjon av problemstilling

Housekeepingavdelingen er en stor del av et hotell, og spiller en sentral rolle for å kunne oppnå kvalitet og gode økonomiske resultater. Innen hotellbransjen er det allment kjent at avdelingen er utfordrende å lede, drive og organisere på en tilfredsstillende måte. En av grunnene til dette, er at det legges stor vekt på effektivitet innad i avdelingen, som igjen har en påvirkning på kvalitet og lønnsomhet. Dermed mener kandidatene at temaet er aktuelt og interessant å undersøke. Hensikten med oppgaven er å skape en resept, eller en “best practice”, som kan benyttes som et verktøy for housekeeping manager for å bedre og sikre kvalitet og lønnsomhet.

Bacheloroppgaven introduseres med innledningen, der problemstillingen og det man ønsker å oppnå blir presentert. Bakgrunnen for oppgaven, avgrensningene og de utvalgte forskningsområdene blir videre redegjort for. Deretter følger metoddelen av oppgaven, der det blir gjort rede for hvilken metode som er valgt og hvorfor, samt hvordan man har arbeidet og utført undersøkelsene og bakgrunnen for det. Etter metoddelen kommer det teoretiske grunnlaget for oppgaven, der begrepsavklaringer blir gjort rede for, og kjerneteorien og forskningsområdene blir presentert. Videre fortsetter analysedelen av oppgaven, der dataene blir drøftet og analysert, for å kunne ut i en konklusjon. Avslutningsvis blir resultatet og konklusjonen av oppgaven lagt frem, og en best practice med hjelp fra fagpersoner blir presentert.

1.1 Problemstilling

“Hva er optimal organisering og drift av housekeepingavdelinger i hotellbransjen, for å sikre høy kundelojalitet og gode økonomiske resultater?”

1.2 Bakgrunn

Kandidatene jobber alle tre i resepsjonen på ulike hoteller, og samarbeider kontinuerlig tett med housekeepingavdelingen. Kandidatene har også jobbet innenfor F&B, og sett at også denne avdelingen er avhengig av et godt samarbeid. Gjennom egne erfaringer har vi sett at housekeepingavdelingen spiller en svært viktig rolle for at et hotell skal kunne levere sitt produkt med best mulig kvalitet og høyest mulig lønnsomhet. Likevel ser vi at denne avdelingen er vanskelig å organisere og lede i samspill med andre avdelinger, for å oppnå det

resultatet man ønsker. Det er flere barrierer og utfordringer ved avdelingen vi ønsker å se nærmere på, for så å til slutt komme opp med en beste practice.

Etter samtale med veileder, så vi at temaet var lite forsket på, noe som gjorde interessen for temaet enda større. Hvor stor rolle spiller housekeepingavdelingen for optimal drift av et hotell? Hvordan kan man drive denne avdelingen med høy kvalitet, uten at det går utover lønnsomheten til hotellet? Hvor skal fokuset ligge for å oppnå gode resultater? Hvilken rolle spiller arbeidsmiljøet? Dette er noen av spørsmålene vi ønsker å se nærmere på i denne oppgaven.

1.3 Avgrensninger

Oppgaven er avgrenset til fullservice hoteller med mer enn 110 rom. Dette er fordi det på mellomstore og store hoteller antas å være større kommunikasjonsproblemer, da det er flere å kommunisere med, og kommunikasjon er en del av bakgrunnen for problemstillingen. Det bunner også i at problemstillingen er mer aktuell for større hoteller, da det ofte er en større kompleksitet rundt housekeepingavdelingen på disse hotellene. Oppgaven er også avgrenset til Oslo-området. I første rekke er dette mer praktisk, da kandidatene har nettverk i Oslo, som kan lede til gode informanter. Det vil også være praktisk av den grunn at man slipper å flytte på seg rundt om i Norge, og det gir grundigere informasjon å intervju informantene ansikt til ansikt, enn per telefon. Samtidig sees ikke dette på som noe hinder, da problemstillingen rundt effektivitet i housekeepingavdelingen er tilnærmet på samme nivå overalt. Kandidatene har kun snakket med personer med relevant kunnskap innenfor bransjen, og ikke gjester. Oppgaven er samtidig avgrenset til å kun gjelde kjededrift, og ikke enkeltstående hoteller. Flere av kjedene har velutviklede rutiner innad i housekeepingavdelingen, og verdifull erfaring rundt drift. Avgrensningen til kjededrift er også av praktiske grunner, da våre kontakter i bransjen befinner seg innenfor kjededrift.

1.4 Utvalgte forskningsområder

Vi har valgt å legge vekt på 6 hovedområder som er relevante for problemstillingen i oppgaven. Dette gir en bedre struktur i oppgaven, og en bedre oversikt over de ulike temaene vi ønsker å undersøke.

1.4.1 Effektivitet

Under effektivitet ønskes det å få svar på hva som skal til for å oppnå god effektivitet i en housekeepingavdeling, og hvilke faktorer som ligger til grunn for at det skal være mulig.

1.4.2 Kvalitet

Under kvalitet ønskes det blant annet å undersøke hvordan kvalitetssikring av renhold foregår på ulike hoteller, om det fungerer, og hva som eventuelt kan være en god og effektiv måte å gjennomføre det på. Det ønskes også å få svar på hva gjesten henholdsvis ser på som kvalitet i forhold til renhold, og hvordan en kan opprettholde kvaliteten, samtidig som en er effektiv.

1.4.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon i housekeepingavdelinger vil være viktig å ta stilling til, da det ofte er mange ulike kulturer som arbeider sammen. Gjennom kommunikasjon ønskes det dermed å finne gode metoder for flerkulturell kommunikasjon. Det er også satt fokus på kommunikasjon mellom housekeepingavdelingen og resepsjonen, da det vil være en sentral faktor for god produktivitet på hotellet.

1.4.4 Lønnsomhet

Under lønnsomhet ønskes det å finne svar på i hvilken grad lønnsomheten påvirker kvalitet og effektivitet, samt løsninger på hvordan man kan jobbe mer effektivt uten at det påvirker kvalitetsstandarden man ønsker å opprettholde.

1.4.5 Ledelse og organisering

Kandidatene ser på ledelse og organisering i housekeepingavdelinger som svært viktig. Gjennom ledelse og organisering ønskes det å undersøke hvilke kvaliteter som vil være viktig for en housekeeping manager, og hvordan avdelingen kan organiseres på en tilfredsstillende måte.

1.4.6 Kundetilfredshet

Under kundetilfredshet ønskes det å finne svar på hvor viktig renhold er for ulike gjester, og hvordan man på en god måte kan bruke tilbakemeldinger fra gjestene til å forbedre avdelingen.

2.0 Metode

Med et samfunn som i økende grad preges av en nettbasert virkelighet blir det stadig viktigere å være kildekritisk og stille spørsmål til hvordan informasjon er innhentet for å besvare spørsmål. For at forskning skal kunne være til å stole på er grunnlaget at informasjonsinnsamlingen foregår på en måte som gjør den relevant, ved å følge et sett kriterier slik at gyldigheten og troverdigheten kan etterprøves og diskuteres. Denne måten å forske og stille spørsmål på, med hensikt å utvikle kunnskap om virkeligheten, kalles vitenskapelig metode. Med andre ord er en strategisk tilnærming til forskningen, altså metoden, essensielt for at forskeren skal kunne frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. (Jacobsen 2015, 13-15)

2.1 Faglig utgangspunkt

Kandidatenes faglige utgangspunkt baserer seg på studiet over tre år i hotelledelse på Høyskolen Kristiania, samt egne erfaringer fra hotellbransjen. Forelesningene på skolen, kombinert med relevant jobb på hotell har resultert i verdifull kunnskap innen fagområdet. Kandidatenes faglige utgangspunkt for oppgaven blir med andre ord kunnskap om hotell- og reiselivsbransjen, hvilket påvirker perspektivet på oppgaven, samt valg av teori.

2.2 Valg av metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren finner en et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. (Johannessen m.fl, 2010, 31) Hvilken metode man velger å benytte i en gitt oppgave, vil være avhengig av formålet med oppgaven. I kvantitativ metode settes det fokus på å kartlegge utbredelse. Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, mens det samtidig er tilpasset at det er mennesker og menneskelige fenomen som studeres. Kvalitativ metode gir et mer detaljert og nyansert bilde på det som studeres, og kan fortelle oss noe om kvalitet og spesielle egenskaper ved det fenomenet som studeres. (Johannessen m.fl. 2010, 32) Kvalitativ metode er dermed hensiktsmessig når en ønsker å få en grundigere forståelse for et fenomen og det er vanskelig å belyse problemstillingen med tall eller andre målemetoder.

Det falt seg tidlig naturlig for kandidatene å utføre sine undersøkelser basert på kvalitativ metode. Det var ønskelig å samle inn informasjon om temaet fra avdelingsledere i både resepsjonen og housekeepingavdelingen, housekeepere, samt direktører i utvalgte kjeder i hotellbransjen i Norge. Dette er nødvendig for å kartlegge aktuell informasjon fra individer

som arbeider med housekeepingavdelingen på en daglig basis, og å avdekke deres forståelse. Problemstillingen tilsier at det ikke finnes noe korrekt svar på det aktuelle spørsmålet, men en grundig forståelse av fenomenet er nødvendig for å svare på oppgaven.

2.3 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse må det i en tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes i forskning som forskningsdesign. (Johannesen m.fl. 2010, 73) Det finnes utallige typer kvalitative forskningsdesign, men Johannessen, Tuft og Christoffersen beskriver i sin bok fire ulike typer av forskningsdesign: fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign. Tilnæringsmetoden som er benyttet i denne forskningen er basert på forskningsdesignet fenomenologi, som kan defineres slik:

“Som *kvalitativ design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. *Mening* er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne.” (Johannesen m.fl. 2010, 82)

Målet med denne typen forskningsdesign er med andre ord å tilegne seg økt forståelse av, samt innsikt, i den dypere meningen med menneskers tanker. Dette samstemmer med målet om å få større innsikt og forståelse for hvordan effektiv drift av housekeepingavdelingen kan påvirke kvalitet og lønnsomhet. I tillegg samstemmer dette med at kandidatens interesse for forskningen, i stor grad, bygger på egne erfaringer fra hotellbransjen.

Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 173-174) skriver i sin bok at en meningsanalyse består av fire hovedsteg. Det første steget er helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Den første fasen handler om at forskeren skal bli kjent med, og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Her leter forskeren etter sentrale temaer i datamaterialet, uten å gå ned på detaljnivå, samtidig som det mest irrelevante blir tatt vekk. Dette gjør at man lettere kan identifisere meningsinnholdet, men denne sammenfatningen av teksten vil være påvirket av forskerens forståelse av datamaterialet, hvilket også vil ha innflytelse videre i forskningen.

Det neste steget tar for seg koder, kategorier og begreper, der forskeren vil finne meningsbærende elementer i materialet. Her går forskeren ned på detaljnivå og analyserer datamaterialet for å finne meningsinnholdet og tolke dette. Denne prosessen kalles koding, der forskeren deler opp teksten, oftest i setninger eller avsnitt, for å klassifisere og organisere informasjonen. Kodingen er igjen et ledd i fortolkningsprosessen, en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet for så å kunne tolke det. Koding og fortolkning foregår parallelt, hvor kodingen starter på et mer generelt nivå og etterhvert utvikler seg til mer tolkende eller teoretiske koder. (Johannessen m.fl. 2010, 174-176)

Den tredje fasen bygger så videre på kodingen. Her tar forskeren ut de kodede dataene, altså det som er identifisert som meningsbærende. Denne fasen innebærer å konkretisere de opprinnelige kodene til mer abstrakte kategorier. Deretter kommer den siste fasen hvor forskeren må identifisere om den sammenfattede beskrivelsen gir et inntrykk som samsvarer med det opprinnelige materialet som ble lagt til grunn før kodingen. Dersom det ikke samsvarer, må man gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor det gikk galt, eksempelvis ved bruk av gale kodeord. Hensikten med hele prosessen er å få en ny forståelse av datamaterialet og identifisere sammenhenger som ikke er like synlig ved første øyekast. Dette er en systematisk måte å tolke kvalitative data på, som bidrar til at man lettere kan dokumentere hvordan man har kommet frem til sin fortolkning. (Johannessen m.fl. 2010, 176-177)

2.4 Datainnsamling

Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 33) legger frem at forskning skiller seg fra hverdagslige vurderinger ved at det må samles inn informasjon eller data, som gjenspeiler virkeligheten som undersøkes. Det må samles inn data som er relevant og pålitelig for problemstillingen. De redegjør for tre former for datainnsamling: fokusgrupper, observasjon og dybdeintervjuer. I denne oppgaven valgte kandidatene å benytte seg av dybdeintervjuer, som karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. (Johannessen m.fl. 2010, 135) Strukturen omhandler rollefordelingen mellom partene i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmålene, og har muligheten til å følge opp svar fra informantene. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe, og det passet godt sammen med problemstillingen i oppgaven. Fordelene ved å benytte et kvalitativt dybdeintervju er blant annet muligheten til å improvisere eller tilpasse dersom det er nødvendig, få mer og dyperegående informasjon fra hver informant, samt at informantenes erfaringer og oppfatninger kommer bedre frem når informanten til en

viss grad kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Sosiale fenomener er komplekse, og dybdeintervjuet vil gjøre det mulig å få frem kompleksitet og nyanser. (Johannessen m.fl. 2010, 137) Med tanke på at oppgaven har til hensikt å studere ulike metoder for drift av housekeepingavdelinger, vil dette være viktig for å få en dypere forståelse for temaet og problemstillingen.

2.5 Utvelgelse av informanter

Utvelgelse av informanter er en viktig del av samfunnsforskning i kvalitative undersøkelser. (Johannessen m.fl. 2010, 103) Det vil ikke være representativitet som er viktig for utvelgelsen, men heller hensiktsmessighet. Det vil være viktig at informantene som velges, har relevant erfaring innenfor problemstillingen som studeres, og dermed vil det ikke være en tilfeldig prosess. I denne sammenheng benyttes strategisk utvelgelse, hvilket vil si å foreta valg mellom alternativer. Til å begynne med vurderer man hvilken målgruppe som må delta for å oppnå nødvendig data, for så å velge ut informanter fra målgruppen, som skal delta. (Johannessen m.fl. 2010, 106) Dette vil si at det ble rekruttert en homogen gruppe informanter, som har relevant erfaring og kompetanse innen drift og organisering av housekeepingavdelinger. Målgruppen for dybdeintervjuene er, som nevnt direktører, resepsjonssjefer, housekeeping managere, samt housekeepere på fullservice hoteller med mer enn 110 rom, beliggende i Oslo. Kandidatene har brukt sitt eget nettverk til å rekruttere informanter som har tilstrekkelig kompetanse innenfor de utvalgte forskningsområdene.

2.5.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitativ metode, er at man prøver å få mye informasjon om et begrenset antall personer. Det finnes ingen øvre eller nedre grense for antall informanter i teorien, men det avhenger av undersøkelsen og type problemstilling. (Johannessen m.fl. 2010, 104) Det ble gjennomført åtte intervjuer. Dette ga tilstrekkelig informasjon til problemstillingen, da informantene som ble spurt hadde lang erfaring og kompetanse, samtidig som de var åpne om sine meninger. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre 12 intervjuer, hvorav tre direktører, tre resepsjonssjefer, tre housekeeping managere og tre housekeepere. Etter å ha gjennomført åtte intervjuer, hvorav to direktører, to resepsjonssjefer, to housekeeping managere og to housekeepere, så vi at det var mye like svar og at datametning var nådd. Fremfor å bruke mye tid på fire nye intervjuer og transkribering, ble det lagt ned mer tid til analyse av allerede innsamlet datamateriale.

2.5.2 Rekruttering

I og med at kandidatene arbeider i hotellbransjen, har man valgt å rekruttere informanter gjennom personlig nettverk. Ved det første intervjuet ble det ikke lagt vekt på å bruke nettverket til å anskaffe en informant fra bransjen som kandidatene ikke hadde en personlig relasjon til. Etter å ha gjennomført dette intervjuet, hvor to av kandidatene hadde kjennskap til informanten, merket man at relasjonen mellom kandidat og informant kunne ha en viss påvirkning på svarene i intervjuet. Det ble dermed besluttet å kun rekruttere informanter uten noen form for kjennskap til kandidatene. Grunnen til dette er at det ikke var ønskelig at informantene holdt tilbake eller oppførte seg unaturlig på grunn av kjennskap til intervjuer.

Videre ble det lagt vekt på å rekruttere informanter som har mye kunnskap rundt problemstillingen, og lang erfaring fra hotellbransjen. Ved det første intervjuet ble det tatt direkte kontakt med informant, med spørsmål om vedkommende ønsket å stille til intervju. Ved videre intervjuer fikk man først oppgitt kontaktinformasjon til ønskelige informanter, av bekjente innenfor bransjen. Informantene har deretter blitt kontaktet via mail, der det ble introdusert hvem kandidatene er, hensikten med henvendelsen, problemstillingen for oppgaven og om informanten ønsket til å stille til et intervju. Man forklarte også at det ville bli benyttet lydopptak ved samtykke fra informant, og at intervjuene ville bli anonymisert. Hver kandidat har hatt ansvar for å rekruttere informanter fra en bestemt kjede. Dermed har informantene kun hatt en kontaktperson å forholde seg til, hvilket man mente var mest ryddig og oversiktlig overfor informanten. Alle informantene som ble kontaktet, takket ja til intervju. Dermed fungerte denne typen rekruttering, å sende invitasjon til intervju over mail, bra i dette tilfellet. Informantene fikk tid til å ta stilling til om de ønsket å stille, og ble ikke satt overfor noe press, som en ofte kan føle ansikt-til-ansikt eller over telefonen. Samtidig fikk de selv bestemme tidspunkt for intervju, basert på deres tidsplan. Med andre ord gikk rekrutteringen på informantenes premisser, og kandidatene var fleksible.

2.6 Semistrukturert intervju

Kvalitative dybdeintervjuer kan deles inn i tre ulike strukturer. Et ustrukturert intervju er uformelt, har åpne spørsmål om et tema, og spørsmålene kan tilpasses til hver informant. I et strukturert intervju har man på forhånd bestemt både tema og spørsmål, og forskeren krysser av for faste svaralternativer. Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, der tema, spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene kan variere. Forskeren kan dermed bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden. (Johannessen

m.fl. 2010, 137) Den mest utbredte formen innenfor fenomenologisk forskningsdesign er semistrukturerte intervjuer, og denne formen passet best til problemstillingen i denne oppgaven. Siden informantene hadde ulik bakgrunn og ulike stillinger innenfor hotellbransjen, ville man ikke kunne stille standardiserte spørsmål til alle. Samtidig mener man at semistrukturert intervju gjør at en kan gå dypere og få mer utdypende svar, blant annet gjennom eventuelle oppfølgingsspørsmål og klareringer. Det var nødvendig for problemstillingen å ha muligheten til å tilpasse underveis.

Det ble utarbeidet en intervjuguide der en identifiserte sentrale forskningsområder innenfor problemstillingen. Innenfor forskningsområdene ble det satt en rekke spørsmål, som var bygget opp på den måten at man hadde muligheten til å få utdypende svar fra informantene. Det ble også utarbeidet underspørsmål, dersom man ikke skulle oppnå de svarene man ønsket. Et utvalg av spørsmålene ble kun stilt til ledere, da det omhandlet temaer som er vanskelig for en uten lederansvar å svare på. Som Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 139) legger frem, gir altså semistrukturerte intervjuer mulighet til fleksibilitet, samtidig som det er oversiktlig og gir noe struktur.

2.7 Spesielle hensyn

Under intervjuene måtte vi ta hensyn til noen ulike faktorer, slik at de ikke skapte noen misforståelser eller feiltolkninger.

2.7.1 Ulike kulturer

Intervjuene var i stor grad tverrkulturelle, da flere av informantene stammer fra ulike kulturer. I følge Kvale og Brinkmann (2009, 156) er det i den sammenheng viktig å ta hensyn til både initiativ, direkthet og spørreformer. Kandidatene har dermed tatt hensyn til kulturelle faktorer som kunne påvirke relasjonen mellom dem, som intervjuer og informant. Store deler av hotellbransjen består av mennesker med ulik etnisk bakgrunn og ulike kulturer. På grunn av våre erfaringer innenfor hotellbransjen, er vi vant til å kommunisere på tvers av ulik kulturell bakgrunn og språk. Vi satte likevel fokus på oversettelse, tolkning av kroppsspråk og å ta seg tid til å bli fortrolig med den andre kulturen.

2.8 Gjennomføring

Som nevnt i kapittel 2.5.2 ble intervjuene avtalt på informantenes premisser. Intervjuene ble dermed holdt på konferanserom og i fellesarealer på hoteller der informantene holdt til, da

dette var enklest for informantene. Det ble antatt at antall informanter økte dersom det gikk på deres premisser og kandidatene var fleksible på både tid og sted for intervjuene, slik at informantene ikke trengte å avse unødvendig mye av deres arbeidstid til dette. Å gjennomføre intervjuene hos informanten, i et kjent miljø, kan ofte være en fordel da informantene mest sannsynlig vil føle seg mer komfortabel der. Samtidig kan det være en ulempe å gjennomføre intervjuer på arbeidsplassen til informanten, grunnet mulige avbrytelser fra kolleger eller jobbtelefoner. (Johannessen m.fl. 2001, 142) Ett av intervjuene ble avholdt i et konferanserom på et hotell informanten ikke jobbet på, men det var informanten som ønsket dette. Man bemerket ikke noen stor forskjell på hvor intervjuene ble avholdt. Om intervjuene ble gjennomført i et stille konferanserom eller i et fellesareal varierte, men man opplevde stort sett at intervjuet ikke ble påvirket av noen forstyrrelser. Ved det ene intervjuet var det noen forstyrrelser av personal som passerte og pratet med informant, men man følte likevel at man fikk de nødvendige svarene. Transkriberingen ble derimot noe vanskeligere ved de intervjuene som foregikk i fellesarealene, grunnet noe bakgrunnsstøy, og dermed vanskeligheter med å høre hva som faktisk ble sagt. Det varierte samtidig om intervjuene foregikk på norsk eller engelsk, hvilket også hadde innvirkning på transkriberingen av intervjuene, i form av tid og språkbarrierer.

Kandidatene inntok forskjellige roller, som intervjuer, hjelper og observatør. Dette varierte under selve intervjuet, og man rullerte i forhold til hvem som hadde hvilken rolle fra intervju til intervju. Kandidatene ønsket selv å rullere på rollene, med ønske om størst mulig læringsutbytte for alle parter. Som nevnt i kapittel 2.6 foregår semistrukturerte intervjuer basert på en intervjuguide, men med rom for å bevege seg bort fra denne og stille oppfølgingsspørsmål fritt. På bakgrunn av at intervjuet ikke hadde et fast mønster, mente man det var forsvarlig å ikke ha en fast intervjuer. To av åtte intervjuer ble gjennomført med kun to kandidater fra gruppen, hvilket kan ha påvirket utfallet av intervjuet. Både å bytte på rollene og fraværet av en kandidat kan sees på som en svakhet, da det kan være vanskeligere å sammenlikne intervjuene i etterkant ettersom intervjuerne vil oppfattes forskjellig. Ulike faktorer som kjønn, kulturell bakgrunn og atferd kan påvirke informantens oppfatning av intervjueren. Kandidatene har så og si samme erfaring og kunnskap om fenomenet, men det vil være individuelt hvordan man anvender kunnskapen. Gode oppfølgingssvar og intervjustil vil med andre ord bli preget av dette. (Johannessen m.fl. 2010, 143)

Intervjuguiden var delt opp i de 6 forskningsområder som er presentert i starten av oppgaven, med ulike spørsmål under hvert område. Enkelte spørsmål egnet seg ikke til alle informantene, og ble derfor ikke stilt til alle, basert på hvilken stilling informanten hadde. Selv om spørsmålene var delt opp i ulike forskningsområder, kom ofte informantene inn på flere av områdene under ett spørsmål. Dette påvirket likevel ikke oppgaven, da en semistrukturert intervjuguide tillater at en hopper frem og tilbake i intervjuguiden og tilpasser seg denne underveis. Man erfarte under intervjuene at det var riktig valg av struktur på intervjuene, i dette tilfellet.

2.9 Intervjuet

Som nevnt har valget om å benytte seg av semistrukturert intervju gjort det enklere for både intervjuer og informant, samtidig som det gjør analyseringsprosessen i ettertid enklere. Det har blitt identifisert sentrale temaer innenfor problemstillingen. Formålet med intervjuene som er holdt, er å få en dypere forståelse for temaet, samtidig som man tilegner seg god nok informasjon til å besvare problemstillingen på best mulig måte.

2.9.1 Introduksjon

Som utgangspunkt for intervjuet har vi brukt teori fra Kvale og Brinkmann (2009, 141-151). Under introduksjonen ble det kort forklart hva bakgrunnen og formålet med Bacheloroppgaven var, samt at den ble gjennomført ved Høyskolen Kristiania. Videre ble det spurt om informanten var komfortabel med at intervjuet ble tatt opp, og forsikring om full anonymitet av både informant og arbeidssted ble gitt. Det ble samtidig kort gjentatt temaene for samtalen, praktiske opplysninger og hva vi ønsket fra informanten.

2.9.2 Introduksjonsspørsmål

Etter at formålet med intervjuet ble introdusert, ble det stilt et enkelt introduksjonsspørsmål, om informanten kort kunne fortelle om seg selv og sin bakgrunn i bransjen. Vi ønsket å finne ut hvilke områder i hotellbransjen informanten hadde erfaring fra, for å kartlegge hvilket grunnlag de hadde for å besvare spørsmålene. Der noe var uklart eller vekket nysgjerrighet, ble det stilt oppfølgingsspørsmål.

2.9.3 Nøkkelspørsmål

Som nevnt var spørsmålene konsentrert til de seks forskningsområdene vi ønsket å få en dypere forståelse av: effektivitet, kvalitet, kommunikasjon, lønnsomhet, ledelse og

organisering, og kundetilfredshet. Under forskningsområdene lå nøkkelspørsmål som var hovedtyngden til intervjuet, og dersom vi ikke fikk tilstrekkelige svar ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Målet var å stille spørsmål som kunne belyse problemstillingen og forskningsområdene.

2.9.4 Avslutning

Intervjuene ble avsluttet med spørsmål om informanten hadde noe å tilføye, eller videre tanker rundt forskningsområdene eller drift av housekeepingavdelingen. I tillegg hadde vi anledning til å stille utdypende spørsmål på det vi ikke hadde fått svar på. Alle informantene fikk tilbud om å få tilsendt den ferdigstilte Bacheloroppgaven.

2.10 Transkribering

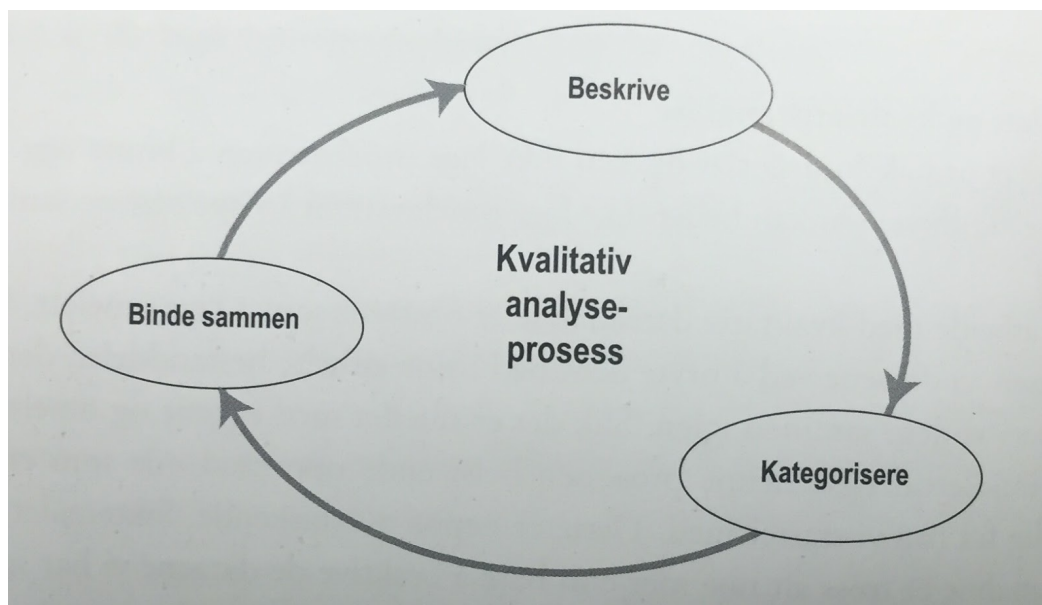
Kvale og Brinkmann (2009, 192) definerer en transkripsjon slik: “En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst.” Intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, slik at strukturen blir bedre egnet for analyse. Når intervjuene er satt opp i tekstform, blir det lettere å få oversikt over datamaterialet, og transkriberingen er en begynnelse på analysen. (Kvale og Brinkmann 2009, 188)

I intervjuprosessen har vi valgt å bruke lydopptak for å samle inn data. Lydopptak er en fordel ved at det blir lettere å få med all relevant data, og man kan høre intervjuet på nytt så mange ganger man ønsker. Samtidig fikk vi mulighet til å konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk. Grunnen til at det ble valgt å ikke notere samtidig, er at vi var tre kandidater til stede under to av åtte intervjuer, hvor en var intervjuer, en kom med innspill om det var nødvendig, og en observerte. Vi kom frem til at ved å ha fullt fokus på intervjuet og informanten ville tre personer sammen lettere huske stemning, reaksjoner og lignende ved å høre på lydopptakene. Å notere under intervjuet, kan samtidig virke distraherende og forstyrrende for flyten i samtalen, noe som ikke var ønskelig. Etter intervjuene var det satt av tid til å diskutere og reflektere rundt intervjuene og det som ble sagt. I sammenheng med at lydopptak ble benyttet for intervjuene, var det viktig å finne en rolig lokasjon for unngå forstyrrelse. Transkriberingen ble skrevet ordrett ut fra lydopptakene, men vi har samtidig valgt å utelukke temaer som ikke er relevante for problemstillingen i oppgaven. Hver og en av kandidatene har transkribert sine egne intervjuer, for å få transkriberingen mest mulig korrekt, og klar for analyse. De ble deretter gått igjennom av de to andre kandidatene, for å

sikre at all informasjon rundt stemning og kroppsspråk også ble loggført. Transkriberingen ble utført kort tid etter intervjuene, slik at inntrykk og stemning satt ferskt i minne.

2.11 Dataanalyse

Askheim og Grenness definerer dataanalyse som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem.” (2008, 142) Dermed mener de at dataanalyse både er sortering og drøfting av data. Videre forteller de at analyse og fortolkning av kvalitative data er krevende, da det alltid vil være en viss risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner. Man har dermed valgt å analysere datamaterialet sammen i denne oppgaven, slik at man kan styrke både validitet og reliabilitet (2008, 143). Begrepene validitet og reliabilitet har opprinnelig vært knyttet til kvantitativ forskning. Dermed har de stadig oftere blitt erstattet med begrepene ”troverdighet” og ”bekreftbarhet” i kvalitativ forskning, men man har likevel valgt å holde seg til de opprinnelige begrepene i denne oppgaven. (Askheim og Grenness 2008, 24) På spørsmålet om hvor mye analyse en bør gjøre på ulike datamateriale, svarer Askheim og Grenness (2008, 144) at man ikke bør gjøre mer analyse enn nødvendig for å fatte en beslutning som er god nok. Samtidig peker de på at mengden analyse bør ha en sammenheng med formålet med undersøkelsen, kompleksiteten i forskningsdesign og i hvilken grad konklusjoner kan bli trukket på basis av en enkelt analyse. Askheim og Grenness redegjør for tre hovedsteg i analyseprosessen: Beskrive, kategorisere og binde sammen. Disse tre stegene vil bli beskrevet og benyttet videre i oppgaven.



Kilde: (Askheim og Grennes 2008, 146)

2.11.1 Beskrivelse

Dette steget er særegent for kvalitativ analyse, og består hovedsakelig i å beskrive de fenomenene man studerer så nøyaktig som mulig. Steget legger vekt på at man ikke kun skal beskrive hendelsen, men også konteksten. Med andre ord må man kunne beskrive sammenhengen fenomenet inngår i. Dette er viktig for problemstillingen i denne oppgaven, da meningsforståelse er kontekstavhengig. At man tar hensyn til konteksten, garanterer selvsagt ikke at en unngår feil, men man kan likevel ikke forstå meningen med et fenomen ved å utelate konteksten fenomenet inngår i. (Askheim og Grenness 2008, 147)

Vanlig kritikk mot kvalitative forskningsmetoder sies i flere litteraturer å være at resultatene kan være vanskelig å etterprøve. I følge Askheim og Grenness (2008, 147) skyldes dette ofte at dybdeintervjuer sjelden er like, og at konklusjonene dermed kan sees på som et resultat av subjektiv tolkning. Dermed har man i denne oppgaven valgt å prøve å tilegne så mye informasjon om virkeligheten som mulig. Dette tilsier ikke at kritikken ikke er gjeldene, men kan likevel kompensere for at man ikke kan legge ved et standardisert spørreskjema til bruk for en eventuell replikasjon av den undersøkelsen man har gjennomført. Man presenterer altså så mye data at andre muligens kan vurdere tolkningene man gjør og konklusjonene man trekker. Dermed vil det i den beskrivende fasen være viktig å opplyse leseren så godt som mulig, og beskrive hva som skjer og hvorfor det skjer.

2.11.2 Kategorisering

Koding av kvalitativt datamateriale betyr å tilordne deler av materialet i ordkoder, som i neste omgang danner grunnlag for å samle disse i mer overordnede kategorier. I kvalitativ metode foregår kodingen delvis parallelt med og delvis etter at datamaterialet foreligger i beskrivende form. (Askheim og Grenness 2008, 198) Dette vil si at teorien eller kunnskapen blir til under prosessen og delvis med rent praktiske begrunnelser. Man la merke til dette under intervjuene, og sentrale områder ble ofte diskutert etter endt intervju.

2.11.3 Klipp-og-lim teknikk

Klipp-og-lim-teknikken er en metode for å analysere utskrift av intervju. Med denne metoden plukker og klipper en fra hverandre utsagn som knyttes til et bestemt fenomen, for så å lime dette sammen med andre utsagn om det samme fenomenet fra samme eller andre informanter. (Askheim og Grenness 2008, 149) Ved denne prosessen vil det være en styrke å være flere enn en, og vi har dermed valgt å gjøre dette sammen. Ved kodingen valgte vi å trekke ut

relevant informasjon fra hver informant, som vi satt inn i en matrise. Deretter brukte vi fargekoder til å sammenligne informasjonen og trekke ut det viktigste.

2.12 Validitet

Validitet handler om gyldighet og hvor gyldige funnene i en undersøkelse er. Dette vil si i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. Begrepsvaliditeten er viktig i forbindelse med intervjuguiden, da man må være sikker på at man måler det man tror man måler. Dette er tatt hensyn til i intervjuguiden, og spørsmålene som stilles er satt opp mot det temaene oppgaven har til hensikt å undersøke. (Johannessen m.fl. 2010, 70) Videre har man også intern og ekstern validitet. Den interne validiteten handler om hvorvidt man har dekning i sine data for de konklusjonene som trekkes. Ekstern validitet handler om overførbarhet, og i hvilken grad resultatene av en studie kan overføres til andre utvalg og situasjoner. (Jacobsen 2015, 16)

2.13 Etikk

Etikk er læren om moral, altså hva som er rett og galt. Det finnes flere etiske eller moralske spørsmål som er forbundet med å intervju i forskningssammenheng. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 89) beskriver at etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker. Blant annet handler det om at forskeren må drøfte de mulige konfliktene vedkommende står overfor i vurderingen av sitt eget ønske om så fullstendig og god informasjon som mulig. Etiske problemstillinger- og hensyn innebærer også at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn. (Johannessen m.fl. 2010, 91) I denne oppgaven var det viktig å ta hensyn til å ikke stille spørsmål som omhandlet arbeidsplassen eller personer på arbeidsplassen til den enkelte informant direkte, da det kunne sette dem i en vanskelig situasjon. Likevel ble det stilt spørsmål som omhandlet deler av informantenes arbeidsplass, og det var dermed viktig å anonymisere intervjuene. Kandidatene valgte å holde alle informanter anonyme i håp om at dette ville gjøre de villige til å åpne seg mer, og gi mer korrekte svar. Spørsmål knyttet opp mot lønnsomhet ble kun stilt til personer i lederstillinger.

Kandidatene har under intervjuprosessen innhentet informantenes samtykke til å delta i undersøkelsen. Det ble tidlig opplyst om at intervjuet ville bli tatt opp på lydbånd, for å få

oversikt over om det ville bli noen eventuelle frafall. I tillegg har man gitt full informasjon om hva intervjuene skal handle om, slik at man kunne opprettholde informantenes krav på privatliv, integritet og personvern. (Johannessen m.fl. 2010, 91) Samtidig prøvde man å opptre som nøytral, slik at svarene til informantene ikke ble påvirket.

3.0 Teori

3.1 Begrepsavklaringer

Det er flere sentrale begreper som gjentar seg gjennom oppgaven, og vi har dermed valgt å starte teoridelen med å definere disse begrepene.

3.1.1 Produkter og tjenester

Andreassen legger frem Kotlers definisjon av et produkt, som er “hva som helst som blir tilbudt noen for oppmerksomhet, kjøp, bruk eller konsum, og som kan tilfredsstille et ønske eller et behov.” (Andreassen 2006, 27) Et hotell sitt produkt er med andre ord hotellrommet, og tjenesten de selger er overnatting. Videre viser Andreassen også til Kotlers definisjonen av tjenester: “A service is any act of performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.” (Andreassen 2006, 27)

3.1.2 Hotellbransjen

Vi presenterer i oppgaven at problemstillingen omhandler housekeepingavdelinger i hotellbransjen. Dermed tar ikke oppgaven hensyn til andre rengjøringsavdelinger- eller bedrifter i andre bransjer. Med hotellbransjen menes aktører som drifter hotell, og som tilbyr overnatting og frokost.

3.1.3 Housekeepingavdelingen

Housekeepingavdelingen spiller en viktig rolle i dagens hotellbransje. Denne avdelingen har ansvar for å vaske hotellrom, fellesarealer og spesialarealer, opprettholde og se vedlikehold, og i mange tilfeller er de ansvarlig for vask-og renseritjenester, samt helsefasiliteter. (O’Fallon og Rutherford 2011, 174) En ser dermed at avdelingen spiller en stor rolle i hotellets organisering, og er avgjørende for hvordan gjestene ser og opplever hotellet.

3.1.3.1 Housekeeping Manager

Lederen i en housekeepingavdeling blir ofte kalt husøkonom, eller housekeeping manager, på engelsk. Vi har valgt å benytte begrepet housekeeping manager i denne oppgaven.

Housekeeping manager har som oftest det største personalansvaret, har ansvaret for kostnadene tilknyttet avdelingen og er ansvarlig for de fysiske områdene på hotellet.

(O'Fallon og Rutherford 2011, 175) Housekeeping manager er som regel en mellomleder, på lik linje med resepsjonssjefen og restaurantsjefen. I følge O'Fallon og Rutherford (2011, 175) bør en housekeeping manager være en erfaren og trent sjef, med gode ferdigheter i planlegging, organisering, personal og ledelse. Housekeeping manager bør også ha kunnskap innen HR og kostnader, samt erfaring innen innkjøp, dekorering og renovering. Han forteller også at den omtrent viktigste ferdigheten, er evnen til å delegere og fordele oppgaver.

3.1.3.2 Housekeeper

Housekeeper, som vi på norsk kaller stuepike eller værelsesbetjent, har som arbeidsoppgave å rengjøre rom og fellesarealer. Vi har valgt å benytte begrepet housekeeper i denne oppgaven.

3.1.4 Belegg

Belegg sier noe om hvor mange gjester man har på hotellet og hvordan kapasiteten ser ut. Dersom et hotell har 100 rom, og 70 av dem er opptatt, vil det si at man har 70% belegg.

3.1.5 Outsourcing

Flere kjeder og hoteller velger å outsource housekeepingavdelingen. Dette betyr at arbeidsgiver overlater hele eller deler av en bedrifts funksjoner til en eller flere eksterne leverandører. På norsk kan en benytte ordet "utkontrahering" eller "utsetting". I følge Store Norske Leksikon, kan en ved å outsource operasjoner og avdelinger spare penger, og prioritere videreutvikling av sitt kjerneprodukt eller sin kjernekompetanse.

3.2 Definisjon av de utvalgte forskningsområdene

3.2.1 Effektivitet

I denne oppgaven defineres effektivitet som maksimal kapasitetsutnyttelse av ressursene man har til rådighet, og systemer for å øke produktiviteten i arbeidsutførelse. Enkelt forklart vil dette si antall rom vasket per arbeidende time. Fra organisasjonens perspektiv, handler effektivitet om at det tekniske innholdet i jobben må være effektivt. I utformingen av arbeidsoppgavene til en housekeeper, må variasjon og tid tas hensyn til. I tillegg bør det

legges til rette for tid til rengjøring av korridorer, håndtering av sengetøy og spesiell rengjøring, som for eksempel vask av lister og lignende. Teknologien som benyttes må også tas i betraktning. Jobben til en resepsjonist vil åpenbart være annerledes hvis resepsjonen benytter et fullt integrert datasystem, enn om det er avhengig av manuelle systemer og faktureringsmaskiner. (Jones og Lockwood 2002, 54) Hva som påvirker nivået på effektiviteten, er en stor del av det man ønsker å finne ut gjennom oppgaven.

3.2.2 Kvalitet

Andreassen legger frem en definisjon av International Organization for Standardization, som definerer kvalitet som “The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated and implied needs.” (Andreassen 2006, 176) Denne definisjonen hensyntar “implied needs” som oversatt til norsk betyr latente behov. Dette kan være behov som er eksisterende, men kanskje ikke utløst enda. Sentralt innenfor kvalitet finner vi evnen til å identifisere behov, funksjoner og karakteristika ved et produkt eller en tjeneste, som er tilfredsstillende for gjesten. Kvalitet er en funksjon av hva gjesten oppfatter som kvalitet, og på bakgrunn av dette er det flere som hevder at relevante mål på kvalitet ikke ligger i produktet eller tjenesten, men hos kundene. (Andreassen 2006, 176)

3.2.3 Kommunikasjon

Øyvind Dahl definerer kommunikasjon slik: “Å overføre signaler fra en person til en annen i den hensikt å frembringe forståelse, en bestemt mening eller en bestemt respons hos den andre.” (Dahl 2013, 56) Kommunikasjon er et bredt begrep og brukes om mye - man kommuniserer gjennom blant annet TV, telefon, ansikt-til-ansikt og planlegging. Det eksisterer to former for kommunikasjon: verbal- og nonverbal kommunikasjon. Når man kommuniserer bruker man begge formene. Verbal kommunikasjon foregår med ord gjennom samtaler, brev, sosiale medier, mail eller via telefonen. Denne typen kommunikasjon kan være både enveis- og toveiskommunikasjon. Innenfor verbal kommunikasjon skiller en mellom muntlig verbalspråk, som er samtaler, og skriftlig verbalspråk, som er skrift. (Dahl 2013, 134-136) Nonverbal kommunikasjon kan forklares som det vi uttrykker uten ord. Det er hva vi kommuniserer gjennom blick, klesplagg, kroppsspråk, signaler, bruk av avstand og så videre. Det nonverbale kan ofte være med på å forsterke eller svekke det som blir uttrykt verbalt, som for eksempel å himle med øynene eller å slå i bordet.

Kommunikasjon i hotellbransjen er viktig for suksessen til hele organisasjonen. Dette er fordi et hotell er komplekst og består av mange avdelinger som må jobbe sammen. (Berger og Brownell 2009, 52) Kommunikasjon mellom leder og medarbeider på arbeidsplassen er også en viktig del av kommunikasjonen, og det er to elementer som er særlig viktig. Det første handler om at lederen må etablere nøyaktig hva en bestemt jobb innebærer, og hva de forventede standardene i utførelse av arbeidet er. Det er viktig at de ansatte kjenner og forstår sine arbeidsoppgaver, og forventningene knyttet til disse. For det andre, er det viktig å gi løpende tilbakemeldinger på hvor godt arbeidet blir utført og hvor vidt standarder og mål nås. Dette vil ikke bare sikre at arbeidet blir utført som planlagt, men det vil også sikre at de ansatte vet sin rolle og arbeidsoppgaver. Å vite nøyaktig hva som kreves, og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet har vist seg å ha høy motiverende effekt. (Jones og Lockwood 2002, 55)

3.2.4 Lønnsomhet

Hvor lønnsomt et hotell er defineres av det du sitter igjen med etter å ha trukket de totale kostnadene fra den totale inntjeningen. Allmenn kjent er det at personalet er en av hotellets største kostnader, både i form av behov for mye personal i hver avdeling og i form av personalomsetning. Som Helge Jørgensen legger frem, påvirker ikke kun personalomsetning i form av kostnader der og da, men må sees på som en investering som kan gi gode resultater over tid. Videre påpeker han at de fleste organisasjoner ønsker å ansette den personen som innehar alle ønskelige kriterier: størst potensial for god ytelse, som sikrer produktivitet, effektivitet og kvalitet på best mulig måte. Med andre ord en person som yter 100%, yter en innsats som er verdien av sin egen lønn inkludert sosiale utgifter, om ikke mer. Hver gang en ansatt slutter, pådrar bedriften seg flere typer kostnader i form av tap av kunnskap og erfaringer, tap av produksjon, ansettelseskostnader og kostnader forbundet med ansettelsesprosessen. (Jørgensen 2012, 126-128)

Et hotell selger hovedsakelig hotellrom. Når en gjest kommer inn på rommet for første gang er det viktig at rommet er rent og delikat. Rengjøring av hotellrommet er helt essensielt for å få levert et komplett produkt til gjesten, men dette kan være en stor utfordring da forskjellige rom krever forskjellig typer rengjøring. Eksempelvis tar det lenger tid å vaske et oppgradert rom som har både dusj og badekar, separat soverom og balkong, enn et enkeltrom med en dusj, seng og tv benk. Antall rom som planlegges rengjort hver dag er en utfordring for mange housekeeping managere, da mye avhenger av hvor mange borom og avreiser man har, samt

hvor mange av disse som er enkeltrom, dobbeltrom eller oppgraderte rom. Housekeeping manager må ut fra dette beregne hvor mange ansatte som trengs på jobb hver dag. I tillegg kan de ikke velge og vrake i ansatte, da de også har arbeidsmiljøloven å forholde seg til. Jørgensen viser i sin bok hvordan en kan planlegge hvor mange ansatte det er behov for fra dag til dag, ved hjelp av utvalgte formler. (Jørgensen 2012, 128-129) Eksempelet viser at en housekeeping manager er avhengig av god planlegging for å blant annet kunne styre sin avdeling mest mulig lønnsomt.

3.2.5 Ledelse og organisering

Tom Powers og Clayton W. Barrows (2006, 534) definerer organisering som jobben ledere gjør for å få orden på forholdet mellom mennesker og arbeid, og forholdet mellom de ulike menneskene på arbeidsplassen. De snakker mye om krisesituasjoner i sitt kapittel om organisering. De definerer en krisesituasjon som ikke-rutine, og når noe usikkert skjer, og ingen er helt sikker på hva de skal gjøre. Det er her organisering blir viktig. Organisering handler også om å fordele ansvar, og det er simpelt nok viktig for å få alt arbeidet gjort, samtidig som det er med på å utvikle ansatte og se deres lederpotensial. Delegering av ansvar til de som er flinke, vil også hjelpe med å beholde entusiastiske og flinke ansatte i organisasjonen. (Powers og Barrows 2006, 539)

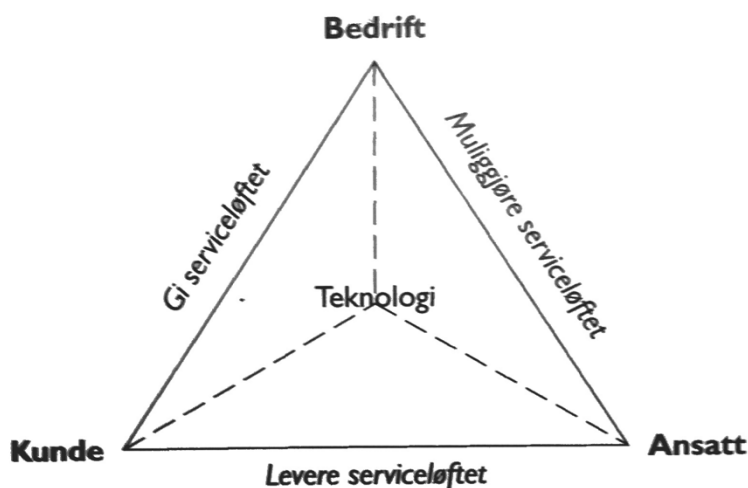
For å være en god leder må man vinne respekt og tillitt hos sin egen leder og de ansatte, og få dem til å se at man er en person kvalifisert for ansvar. Powers og Barrows (2006, 535) legger vekt på at i hotellbransjen, er det spesielt viktig med troverdighet, i den form at lederen selv har kvalifikasjoner til å gjøre det arbeidet de ansatte gjør. I denne oppgavens sammenheng, vil det si at det ville vært vanskelig å lede en housekeepingavdeling uten noen form for forståelse av hva housekeeperne gjør. Lederskap handler om å inspirere de ansatte til å jobbe mot organisasjonens mål, og vise de ansatte veien. (Powers og Barrows 2006, 606) Ledere må også ha evnen til å planlegge, samtidig som de forstår planen som er lagt av deres leder igjen. (Powers and Barrows 2006, 486) Planlegging bør også gjøres ut fra fastsatte mål, slik at man utvikler systemer og rutiner for å nå målene. (Powers og Barrows 2006, 521) Samtidig må lederen involvere de ansatte og lytte til deres meninger for å finne gode løsninger. (Powers og Barrows 2006, 616)

Powers og Barrows (2006, 609) forteller også om viktigheten av å holde medarbeiderne motiverte. Mange ufaglærte jobber er fylt av mennesker som synes jobbene deres er kjedelige

og lite givende. Disse utfordringene kan løses ved å skape et vennlig arbeidsklima og gi tilbakemeldinger på gode prestasjoner. Dette er viktig både for effektiviteten, i form av at medarbeiderne vil gjøre en bedre jobb, og for lønnsomheten, ved at medarbeidere blir i jobbene sine og ikke eksempelvis sykemelder seg. Powers og Barrows (2006, 611) konkluderer med at medarbeidermoral er spesielt viktig i serviceorganisasjoner. Å se medarbeiderne, samt å ta hensyn til at arbeidet er fysisk tungt, er spesielt viktig i housekeepingavdelingen. (Powers og Barrows 2006, 305)

3.2.6 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet henger sammen med å frembringe, eller tilby noe som er etterspurt, til et punkt hvor behovsdekning er oppnådd. Kundetilfredshet indikerer altså oppfattet kvalitet i tjenesteproduksjon - og leveransen. (Andreassen, 2006, 199) I følge Andreassen er det Olivers definisjon fra 1997 som oftest benyttes: “Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, included levels of levels of under- or overfulfillment.” (Andreassen 2006, 199) En ser altså igjen at det handler om at forventninger som er dannet i forkant av kjøp og konsum, blir sammenlignet med hvordan produktet eller tjenesten oppleves kvalitetsmessig.



Kilde: (Andreassen 2006, 22)

For å kunne oppnå kundetilfredshet, er man avhengig av servicen som leveres til gjestene. Service handler om et sett av forhold som spiller sammen. I følge Andreassen (2006, 21) kan en se dette gjennom *Servicepyramiden*. Servicepyramiden innebærer tre hovedområder: gi

serviceløftet til markedet, muliggjøre produksjon av serviceløftet, og levere serviceløftet. Alle de tre hovedområdene innebærer å bruke teknologi for levering og muliggjøring av tjenesteproduksjon. Den første handler om at et hotell, bevisst eller ubevisst, gir et sett av løfter til markedet. Løftene, eller gjestenes forventninger, vil variere med om gjesten har besøkt hotellet tidligere eller om forventningene er påvirket av reklame fra hotellets side. Dermed må man jobbe med muliggjøring av serviceløftet. Hotellet må organisere seg slik at det kan innfri det løftet som er gitt til markedet, og det innebærer gjennomtenking av selve tjenesteproduksjons- og leveransestrategien, samt et godt serviceklima blant de ansatte. (Andreassen, 2006, 23) Måten man velger å organisere seg på er den praktiske gjennomføringen av visjonen, mens i leveransen må man jobbe aktivt for å gi innhold og bekrefte serviceløftet. Det er i møte med gjesten at verdier skapes. Det er viktig at de skapte forventningene kan leveres når gjesten kommer til hotellet, slik at forventningene blir innfridd, og gjesten får en god service- og verdiopplevelse.

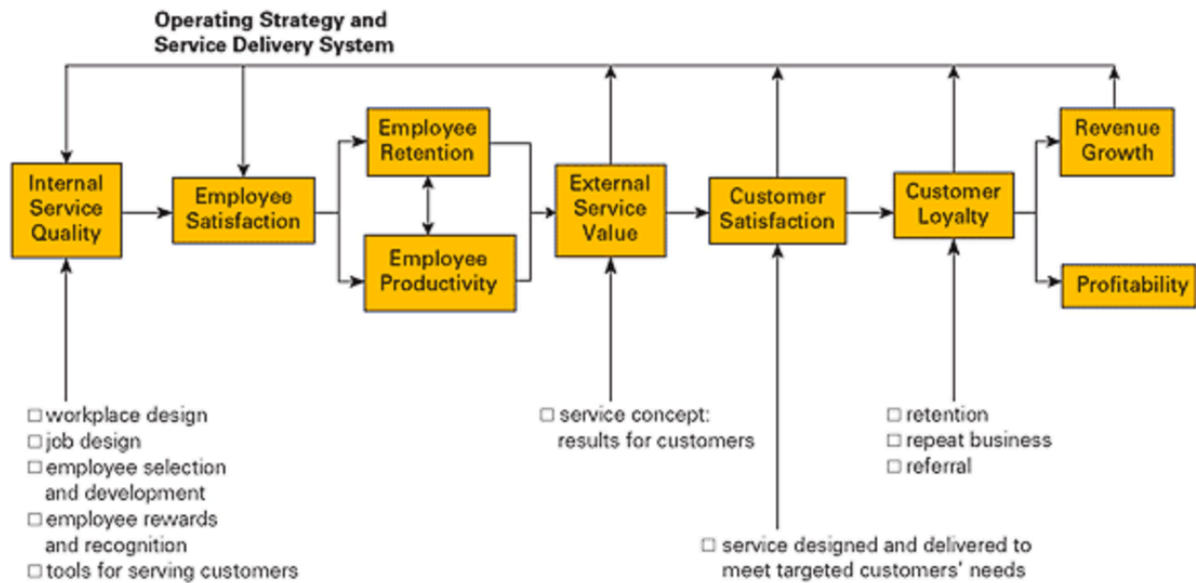
3.2.6.1 Kundelojalitet

I følge The Service-Profit Chain som blir gjort rede for senere i oppgaven, ser en at kundelojalitet til en viss grad kan skapes internt i organisasjonen. Gjennom god ledelse med fornøyde medarbeidere, som trives på jobb og føler en tilhørighet og stolthet til arbeidet de utfører, vil dette bli synlig for kundene og påvirke de i positiv retning.

3.3 Kjernet teori

Problemstillingen omhandler både organisering, kundelojalitet og lønnsomhet som en finner i Service-Profit Chain. Modellen har derfor vært svært sentral, og kandidatene har benyttet modellen som en del av deres kjernet teori.

3.3.1 The Service-Profit Chain



Kilde: (Heskett m.fl. 2008)

James L. Heskett, W. Earl Sasser og Leonard A. Schlesinger (1997) legger i sin bok frem *The Service-Profit Chain*, heretter kalt SPC, som viser hvordan verdier skapes av mennesker i tjenesteytende virksomheter. Modellen illustrerer det prosessuelle med tjenesteproduksjonen og leveransen av denne. SPC foreslår at det er direkte og sterk sammenheng mellom profit, vekst, kundelojalitet-og tilfredshet, verdi, medarbeiderkapasitet, -tilfredshet, -lojalitet og -produktivitet. (Heskett m.fl. 1997, 11) Boken forteller om at en bedrifts økonomiske resultater kan forbedres gjennom en link som kobler medarbeidertilfredshet, kundeorientering, kundetilfredshet og kundelojalitet.

SPC viser til en type kjedereaksjon, og påpeker at selv om styrken til de ulike leddene kan variere i ulike bedrifter, er mønsteret unektelig av betydning. (Heskett m.fl 1997, 18) I følge artikkelen *Putting the Service-Profit Chain to work* er leddene i kjeden først og fremst profit og vekst, som hovedsakelig er stimulert av kundelojalitet. Lojalitet er et direkte resultat av kundetilfredshet. Tilfredshet er i stor grad påvirket av verdien til tjenesten som tilbys kundene. Verdien skapes av tilfredse, lojale og produktive medarbeidere.

Medarbeidertilfredshet, på sin side, er et resultat av i hovedsak høykvalitets støttetjenester og rutiner/systemer som gjør de ansatte i stand til å levere resultater til kundene. (Heskett m.fl. 2008, 120) Som nevnt, fører kundetilfredshet til kundelojalitet, og lojale kunder og ansatte gir

et godt grunnlag for møtet med gjesten. Dette ved at de ansatte er kjent med lojale kunders ønsker og preferanser.

Kandidatene har valgt å sette hovedfokuset på de leddene i SPC som er relevant for problemstillingen som undersøkes.

3.3.1.1 Intern servicekvalitet skaper medarbeidertilfredshet

Intern kvalitet i et arbeidsmiljø sees på som det som bidrar mest til medarbeidertilfredshet.

Intern kvalitet handler om hva servicemedarbeidere ser på som verdi i arbeidet sitt, altså følelsene de ansatte har i forhold til jobben sin, kollegaene sine og selskapet generelt.

Medarbeidere er ofte ikke klar over hvor viktig deres jobb er for kunden og andre avdelinger, og det er viktig å gjøre dem klar over dette, slik at de får en følelse av at deres arbeid har en betydning. (Heskett m.fl 2008, 123)

Artikkelen legger frem at selv om dataene er foreløpige, peker de i økende grad på evnene og autoriteten servicemedarbeidere får til å oppnå resultater for kundene. I de fleste serviceyrker, er grunnen til høy omsetningshastighet blant medarbeiderne tap av produktivitet og redusert kundertilfredshet, og det er dermed viktig å fokusere på. Den interne kvaliteten er også preget av holdningene medarbeiderne i selskapet har til hverandre og måten medarbeiderne forholder seg til hverandre på. Et eksempel på dette er ServiceMaster, som er en leverandør av renholds- og vedlikeholdstjenester. Målet deres er å maksimere hver enkelt arbeidstakers serviceytelse og kvalitet. Selskapet analyserer en del av vedlikeholdet i dybde hvert år, som for eksempel rengjøring av et gulv, for å redusere tiden og kreftene som trengs for å fullføre oppgaven. I likhet med ServiceMaster, er ofte utfordringen opplæringen av de ansatte. ServiceMaster har derfor utarbeidet en syv-trinns prosess for å vaske et sykehjemsværelse. Prosessen går fra første steg, der de hilser på pasienten, til siste steg, der de spør pasienten om han/hun trenger noe mer. Denne prosessen hjelper servicemedarbeidere til å utvikle gode kommunikative evner og å lære seg å samhandle med pasientene på måter som gir dybde og dimensjon til deres arbeid. (Heskett m.fl. 2008, 123) Dermed ser en at den interne servicekvaliteten i et selskap er viktig for at medarbeiderne skal trives på jobb.

3.3.1.2 Medarbeidertilfredshet skaper medarbeiderlojalitet

Et studie fra 1991 som fokuserte på de ansatte i et eiendoms- og skadeforsikringsselskap, viste at 30% av alle misfornøyde ansatte hadde en intensjon om å forlate selskapet. Dette viser

til en potensiell omsetningshastighet tre ganger høyere enn for fornøyde ansatte. I samme studie kunne de konkludere med at lav omsetningshastighet hos medarbeidere var nært knyttet til høy kundetilfredshet. Som en kontrast til dette opplevde Southwest Airlines, som i 2008 ble kåret til et av landets 10 beste steder å jobbe, å ha høyest andel lojale ansatte i flyindustrien. Tilfredshetsnivået var så høyt i enkelte av bedriftens enheter, at omsetningshastigheten på ansatte var mindre enn 5% per år. USA, en stor leverandør av forsikring og andre finansielle tjenester gjennom mail og telefon, oppnår i tillegg lav omsetningshastighet hos ansatte ved å sikre at de er svært fornøyde. (Heskett m.fl. 2008, 122-123) Disse studiene viser at medarbeidertilfredshet har en stor påvirkning på medarbeiderlojalitet. Dersom en medarbeider ikke trives, er det større sjanse for at hun/han forlater selskapet om muligheten byr seg. Dersom de derimot er tilfredse vil dette føre til medarbeiderlojalitet, ansatte som er stolte av selskapet de jobber for og ønsker å bli værende der de er.

3.3.1.3 Medarbeiderlojalitet skaper medarbeiderproduktivitet

Ved omsetningshastigheten hos ansatte fokuseres det vanligvis kun på konsekvenser i form av kostnader ved rekruttering, ansettelse og opplæring. Likevel er det, i de fleste serviceyrker, tapet av produktivitet og redusert kundetilfredshet, som er den største konsekvensen. I et studie gjennomført av Abt Associates som undersøkte bilforhandlere, kan en se at medarbeiderlojalitet påvirker medarbeiderproduktivitet. Studien konkluderte med at den gjennomsnittlige månedlige kostnaden av å erstatte en selger med 5-8 års erfaring med en selger med mindre enn 1 års erfaring, var så mye som \$36 000 i salg. (Heskett m.fl. 2008, 122) Selgerne får et forhold til sine kunder, hvilket vil ta tid å bygge opp for en ny selger. Med dette kan en se at medarbeiderlojalitet og medarbeidere som blir værende på arbeidsplassen sin, har en stor påvirkning på produktiviteten. Nyansettelser og opplæring er tidkrevende, i tillegg til at man er nødt til å bruke ressurser på områder det vanligvis ikke ville vært nødvendig. Studien viser også at forholdet eksisterende servicemedarbeidere har til sine kunder har en påvirkning på produktiviteten, da de kjenner kundene sine og lettere kan assistere dem med det de trenger.

3.3.1.4 Medarbeiderproduktivitet skaper verdi

Southwest Airlines, som i følge Wikipedia er det tredje største flyselskapet i verden, basert på antall passasjerer og størst på amerikansk innenriksfly, har designet sine arbeidsplasser slik at de ansatte kan utføre flere jobber om nødvendig. Rutetider, ruter og firmaets praksis gjør dem

i stand til å boarde tre og fire ganger så mange passasjerer per dag som konkurrerende flyselskap. Southwest bruker 15 minutter eller mindre på ombord- og avstigning på to tredeler av sine flyvninger. I selskapet er kundenes oppfattelse av verdi høy, selv om selskapet ikke deler ut mat, ikke lar kundene velge sete og ikke integrerer systemet sitt med andre flyselskap. Det kundene derimot verdsetter er de hyppige flyvningene, nøyaktigheten, de hyggelige ansatte og de lave prisene. (Heskett m.fl. 2008, 122) Med dette eksempelet ser man at det er høy verdioppfattelse blant kundene, og at dette er et resultat av produktiviteten selskapet og de ansatte klarer å levere.

3.3.1.5 Kundetilfredshet skaper kundelojalitet

Det er viktig for ledende servicebedrifter å fastslå sin egen kundetilfredshet. Et eksempel på dette er Xerox, som over flere år har spurt tilsammen 480 000 kunder per år, om deres produkt og servicetilfredshet ved å benytte en fem-punkt skala. Tidligere var Xerox mål å oppnå 100% på de som svarte med fire (fornøyd) og fem (svært fornøyd). Senere fant de ut, ved hjelp av en analyse, at forholdet mellom de som svarte fire og fem, var veldig forskjellig. Kundene som oppgav at de var svært fornøyd var seks ganger mer sannsynlig til å kjøpe et av Xerox produkter igjen.

Denne analysen førte Xerox til å utvide sitt arbeid med å skape apostler, som beskriver kunder som er så fornøyd med produktet at de konverterer de som ikke bruker produktet. Xerox ledelse har nå som mål å oppnå 100% apostler, ved å oppgradere servicenivåer og garantere kundetilfredshet. Like viktig som lønnsomhet og fornøyde kunder, er det å unngå å skape "kundeterrorister". Dette er kunder som er så misfornøyde at vil benytte en hver anledning til å snakke negativt om selskapet og deres produkter. Disse kundene kan nå hundrevis av potensielle kunder gjennom negativ vareprat. (Heskett m.fl. 2008, 121) En ser ut fra dette eksempelet at kundetilfredshet ikke kun skaper lojalitet blant eksisterende kunder, men også kan bidra til nye potensielt lojale kunder.

3.3.1.6 Kundelojalitet skaper lønnsomhet og vekst

For å maksimere profitt, har ledere tidligere ikke fokusert på kundelojalitet. Dette er nå endret, og man ser at kundelojalitet er en viktig faktor for profitt. Artikkelen viser til at en 5% økning i kundelojalitet kan resultere i en profittøkning fra 25% til 85%. De konkluderer med at kvaliteten på markedsandeler målt i kundelojalitet, bør være like mye i fokus som

kvantiteten. (Heskett m.fl. 2008, 121) Dette viser at lojale kunder er viktig for lønnsomheten, da de kommer tilbake og snakker positivt til andre om selskapet.

Banc One har utviklet et avansert system for å spore opp flere faktorer som er knyttet til kundelojalitet og kundetilfredshet. Tidligere ble banken målt i strenge økonomiske tiltak, men de har i nyere tid utviklet en måling de gjennomfører hvert kvartal hvor de måler kundelojalitet gjennom antall tjenester som kundene benytter, og nivået av kundetilfredshet. Denne strategien synes å kunne forklare hvorfor Banc One har oppnådd en avkastning som er mer enn dobbelt så høy som sine konkurrenter de siste årene, i følge artikkelen. Igjen kan en se at kundelojalitet bør være en viktig faktor i jaget etter lønnsomhet og vekst. I følge artikkelen blir kunder ofte mer lønnsomme over tid, og lojale kunder står for en uvanlig høy andel av salg- og profittvekst i suksessfulle serviceselskaper. (Heskett m.fl. 2008, 121) I hotellbransjen kan en se eksempler på at de største og lojale kundene, som utgjør 20% av kundebasen, står for 80% av omsetningen, og de som ikke bor jevnlig, som utgjør 80% av kundebasen, står for 20% av omsetningen. I følge Store Norske Leksikon er dette prinsippet gjeldende også i andre bransjer. I likhet med dette, viser artikkelen at flere selskaper ser at de mest lojale kundene, hvilket utgjør 20% av kundebasen, står for det meste av profitten, i tillegg til at de dekker tap forbundet med håndtering av mindre lojale kunder. (Heskett m.fl. 2008, 121)

4.0 Analyse og drøfting

For å få en fullstendig forståelse av analysedelen, har vi valgt å presentere hvilken rolle informantene har på sitt hotell. I står for informant, og tallet bak symboliserer hvilken informant det gjelder. Dette er inndelingen over hvilke stillinger informantene har:

I1 og I2 = Direktører

I3 og I4 = Resepsjonssjefer

I5 og I7 = Housekeeping managere

I6 og I8 = Housekeepere

4.1 Effektivitet

Alle informantene, bortsett fra I2 og I4 var fornøyde med sin effektivitet. I2 og I4 var generelt fornøyd, men mente deres effektivitet var dårligere enn andres på grunnlag av høy kvalitetsstandard i fokus. I2 uttalte: “Den gjenspeiler den riktige tiden vi skal bruke, uten at det går utover kvaliteten”. I5 påpekte at de er best på effektivitet i sin kjede, og mener dette

skyldes mye god planlegging. I følge O'Fallon og Rutherford (2011) kan dette stemme, da de poengterer at en housekeeping manager bør ha gode ferdigheter i planlegging. Både I1 og I7 fastslo at fysiske forhold, som at bygget ikke er optimalt tilrettelagt, er med på å påvirke effektiviteten negativt. I1, I3 og I5 påpekte at det er viktig å "pakke" huset på en proaktiv måte. Ved lavere belegg, kan man for eksempel la være å legge ankomster spredt, men samle de i visse etasjer. Dette innebærer samtidig god dialog med resepsjonen, da de to avdelingene må samarbeide om å pakke huset mest effektivt. På en annen side var alle de åtte informantene enige om at et godt arbeidsmiljø påvirker de ansattes arbeidsutførelse. Altså hvis de har det bra på jobb, skaper dette motivasjon og de vil yte bedre på jobb. Dette viser at et godt arbeidsmiljø er en stor bidragsyter til god effektivitet. Denne påstanden støttes av Heskett m.fl. (2008), som viser til at intern kvalitet i et arbeidsmiljø er det som bidrar mest til medarbeidertilfredshet, som skaper medarbeiderlojalitet, som igjen vil øke medarbeiderproduktivitet. (Heskett m.fl. 2008) I7 la frem at dette er en utfordring når man outsourcer, da housekeeperne kan bli sendt rundt til forskjellige hoteller og ikke får noe eierskap til sin arbeidsplass. I3 mente arbeidsmiljøet er det viktigste og at det er her man må starte for å oppnå god effektivitet. Denne påstanden støttes av hovedbudskapet til Heskett m.fl. (2008), som er at man må starte med intern servicekvalitet for at resten skal fungere. I1, I5 og I7 påpeker at arbeidsmiljøet i tillegg har en stor påvirkning på sykefraværet, som igjen har stor effekt på effektiviteten. Dersom det er bra samhold i avdelingen, vil sykefraværet gå ned. Powers og Barrows (2006) støtter dette ved å si at et vennlig arbeidsklima er viktig både for effektiviteten, i form av at medarbeiderne vil gjøre en bedre jobb, og for lønnsomheten, ved at medarbeidere blir i jobbene sine og ikke eksempelvis sykemelder seg. Derimot sier I7 at balansegangen er en utfordring, ved at om man pusher de ansatte for hardt i et såpass fysisk krevende yrke så kan dette føre til at sykefraværet går opp.

Ved spørsmål om konkrete forslag til å øke effektiviteten foreslo I1 at man for eksempel kan fylle trallene på slutten av dagen. I1, I2 og I5 sa at man kontinuerlig må følge opp rutinene sine og prøve å finne forbedringsmuligheter. I5, I6 og I8 snakket om å lage lister ut fra hvem som passer til å jobbe hvor og med hvem, og oppgavefordeling hver morgen så man får planlagt dagen på en god måte. I5 med fler, kommenterer periodisk renhold, og å legge dette på de dagene med mindre belegg.

4.2 Kvalitet

Alle informantene kvalitetssikrer renholdet på rom ved romsjekk, der ledere fra forskjellige avdelinger tar stikkprøver av noen rom for å se at alt blir gjort som det skal. I2 har i tillegg eksterne personer som kommer og sjekker. Alle informantene sa de prøver å sjekke rom hver dag, der de fleste informantene ser at renholdet blir bedre når man er flinkere til å sjekke rom. Dette er trolig fordi lederne er synlige i korridoren. I1 og I3 mente det burde vært gjort i en større skala, til forskjell fra I7 som påpekte at man må stole på at sine ansatte ikke trenger romsjekk for å gjøre jobben sin riktig - med unntak av perioder med mye ekstrahjelp, der behovet likevel er tilstede. I1 foreslo at man kan bli flinkere til romsjekk ved å involvere resepsjonen, slik at man får dekket et større antall rom. I5 og I6 kvalitetssikrer også rommene ved at housekeeperne skal gå ut av rommet etter de har vasket det, for så å gå inn i rommet igjen for å hindre avvik og få en følelse av rommets førsteinntrykk. Forskningen til Jørgensen (2012) støtter at renhold er en viktig del av kvaliteten og førsteinntrykket, da han fastslår at renhold av hotellrommet er essensielt for å få levert et komplett produkt til gjesten, og at det er viktig at rommet er rent og delikat første gangen gjesten kommer inn.

I forhold til hva informantene mente gjesten ser på som kvalitet fokuserte I1, I5, I7 og I8 på at de grunnleggende tingene alltid må være på plass, og at førsteinntrykket er viktig for å hindre at gjesten søker etter feil. I3 og I7 legger til at gode rutiner på vedlikehold er svært viktig, i forhold til at slitasje er med på å påvirke gjestens syn på renholdet. I3, I4, I5, I6 og I8 rangerte kvaliteten på sine rom høyt på karakterskalaen, men ville likevel ikke gi seg selv toppkarakter fordi de mente det er viktig med rom for forbedring. I forhold til forbedring av kvaliteten på renholdet påpekte I1 at man må bruke systemene riktig, samt at resepsjonen må påse at de legger inn tilstrekkelig med informasjon i systemet. I3 mente avvik er essensielt, og at de ansatte må melde fra om hvert minste avvik for å øke kvaliteten. I5, I6 og I8 sa at planlegging er viktig, samt at man hele tiden må identifisere dårlige rutiner for så å prøve nye metoder. Jones og Lockwood (2002) støtter dette i sin påstand om at det er viktig å gi løpende tilbakemeldinger på hvor godt arbeidet blir utført og hvor vidt standarder og mål nås. I6 og I7 sa de har et fokusområde hver uke, hvilket også ble påpekt under forskningsområdet effektivitet.

4.3 Kommunikasjon

Rundt temaet kommunikasjon innad i avdelingen ble det avdekket delte meninger om hvorvidt denne var god eller dårlig. I7 var veldig fornøyd med kommunikasjonen, da de har et godt team i bunnen som alle snakker norsk, og drar med seg de nye. Vedkommende mente i tillegg at dette hindrer “klikker” i avdelingen. I5 var også fornøyd med kommunikasjonen, da de har en policy på å ikke snakke bak ryggen på hverandre, men å komme rett til leder med problemer eller spørsmål, hvilket fungerer veldig bra. I1 og I8 påpekte at det kunne vært bedre på grunn av utfordringer forbundet med bakgrunn, kultur og språk. I motsetning til I7, sa I4 at ulike kulturer og språk er en utfordring når det kommer til gruppedannelser i avdelingen. For å bedre kommunikasjonen i avdelingen forklarte I1 at de har erfaringer med norskkurs i arbeidstiden, hvilket både gir samhold og bedre kommunikasjon. Dette argumentet støtter I8. I4 mente det er viktig å skape en form for tilhørighet og stolthet av jobben sin, hvilket har mye med miljø å gjøre og kunnskap om at deres jobb er essensiell for den daglige driften. Heskett m.fl. (2008) legger frem at det er viktig å gjøre de ansatte klar over at deres jobb er viktig for kunden og andre avdelinger, slik at de får en følelse av at deres arbeid har en betydning. I likhet med dette, støtter Jones og Lockwood (2002) dette argumentet, ved at det er viktig at de ansatte forstår forventningene knyttet opp mot sine arbeidsoppgaver. I5 mente kommunikasjon er en utfordring fordi det som regel er flertall av jenter i disse avdelingene, og det er allmenn kjent at jenter er mestere på klaging og baksnakking. Dermed er det viktig å lytte til housekeeperne, samt fokusere på at de skal hjelpe hverandre til å bli bedre.

Flertallet av informantene mente at kommunikasjonen mellom housekeeping og resepsjonen kan rangeres midt på treet, og at det er rom for forbedring. I3 fastslo at det spesielt er en utfordring med språket i helgene. I5 mente derimot at kommunikasjonen mellom avdelingene er veldig bra, da de har klart å etablere åpenhet og forståelse for hverandre, samt at de samarbeider på en måte som fungerer hos dem. I4 la frem at housekeeping hver morgen tar en kort prat med resepsjonistene, og på den måten vet de hvem som er på jobb og hvordan de best mulig kan samarbeide. I1, I5 og I6 forklarte at de bruker iPads til å kommunisere informasjon rundt rommene mellom avdelingene, mens I5 også bruker walkie-talkie i likhet med I2 og I4. I1, I4 og I5 mente at iPad og walkie-talkie fungerer veldig bra, samt bidrar til å øke effektiviteten, da housekeeperne ikke behøver å bruke tid på å løpe til resepsjonen eller ringe. Jones og Lockwoods (2002) forskning om at det tekniske innholdet i jobben må være effektivt, støtter opp under dette. I1 la til at for at dette skal fungere, må resepsjonen gjøre

jobben sin riktig. I6 sa derimot at iPadene kan være en utfordring, da de både krever opplæring og er avhengig av at operativsystemet fungerer. Dette underbygger en påstand om at teknologi ikke nødvendigvis fører til god effektivitet. Disse informantene bruker, i likhet med de resterende, telefon som kommunikasjonsmiddel om dette er nødvendig. I3 bruker på generell basis manuelle skjemaer i resepsjonen, og telefon for saker som haster. I6 har en bok i resepsjonen hvor resepsjonen noterer saker som må gjøres, hvilket vil være lite effektivt eksempelvis ved hastesaker. I1, I3 og I5 la vekt på at hvis kommunikasjonen mellom avdelingene skal kunne bedres, må de ansatte i hver avdeling være klar over hva den andre avdelingens jobb innebærer, og at det er viktig med god kommunikasjon mellom housekeeping manager og resepsjonssjef da dette vil forplante seg nedover. I3 la til at det er viktig å være tydelig, samt forsikre seg om at den andre parten forstår beskjeden som er gitt. I5 mente god kommunikasjon mellom avdelingene er avhengig av at alle respekterer hverandre, uavhengig av stilling, religion eller kultur.

Alle informantene var enige om at god kommunikasjon er viktig for å kunne opprettholde et høyt effektivitetsnivå. I1 sa: “med dette mener jeg at kommunikasjonen er det som skaper informasjonsflyten, og dårlig informasjonsflyt er tidkrevende”. I5 supplerte med å si at kommunikasjonen med resepsjonen er det viktigste for både effektivitet og kundetilfredshet. Dette støttes av Berger og Brownell (2009) som legger frem at kommunikasjon i hotellbransjen er viktig for suksessen til hele organisasjonen, da et hotell er komplekst og består av mange avdelinger som må jobbe sammen.

4.4 Lønnsomhet

Spørsmålene rundt lønnsomhet ble kun stilt til ledere, hvilket vil si at I6 og I8 ikke svarte på disse spørsmålene. Det første spørsmålet som ble stilt informantene under lønnsomhet var hvordan effektivitet påvirker kvalitet og lønnsomhet. I1, I2 og I5 mente at effektivitet og kvalitet skal vektlegges likt, og I1 la til at effektivitet er en av de viktigste lønnsomhetsparameterne. Derimot la I5 til en tredje faktor som er essensielt for lønnsomhet, hvilket er arbeidsmiljøet. Man ser allerede her at fokus på godt arbeidsmiljø er viktig for informantene. Jørgensen (2012) legger frem at personalet må sees på som en investering som kan gi gode resultater over tid, i likhet med Heskett m.fl. (2008). I1 sa at deres kjede har et godt system for hvordan housekeeperne skal vaske rommene mest mulig effektivt, og at om de følger dette systemet så vil kvaliteten på rommene være bra samtidig som man vil opprettholde lønnsomheten. At systemet fungerer, forklares ved at de hotellene i kjeden som

scorer høyest på effektivitet også scorer høyest på kvalitet. Dermed la I1 til at dersom effektiviteten synker, vil mest sannsynlig kvaliteten også synke. I5 støttet opp under dette ved å si at gode rutiner er viktig, og at man alltid må følge systemet. Forskningen på servicepyramiden (Andreassen 2006) støtter at rutiner og systemer må være gode for å levere et bra produkt, da måten man velger å organisere seg på er den praktiske gjennomføringen av visjonen, mens i leveransen må man jobbe aktivt for å gi innhold og bekrefte serviceløftet. Alle informantene var enige om at lønnsomheten er avhengig av effektiviteten, fordi høy effektivitet er mer lønnsom enn lav effektivitet. I2 og I7 sa at det handler om en vektbalanse mellom effektivitet og kvalitet. I3 støttet oppunder I2 og I7 sin påstand, ved at for høyt fokus på kvalitet vil gå utover effektiviteten og omvendt. Samtidig la I3 vekt på at man aldri må la effektiviteten gå utover kvaliteten, og mener at kvalitet skal vektlegges mer enn effektivitet da renholdet er "alfa omega". I7 var enig i dette, og begrunner dette med at om kvaliteten ikke er tilstede så vil gjestene forsvinne. Kandidatene mener at det ikke er hold i dette argumentet, da mye tyder på at man ikke nødvendigvis trenger å vektlegge kvalitet mer for at den skal være til stede.

Ved spørsmålet om informantene hadde noen forslag til hvordan de kunne arbeide mer lønnsomt uten at det påvirker kvaliteten, sa I1 og I3 at det er viktig å få timer bort fra de røde dagene, da man må betale dobbelt så mye lønn. Dette er et relevant poeng, og skal være mulig flere steder, da de røde dagene ofte har mindre belegg på mange hoteller. I tillegg støtter Jørgensen (2012) dette ved sitt poeng om at man må beregne hvor mange ansatte som trengs på jobb, til hvilken tid. Denne planleggingen er en housekeeping manager avhengig av for å styre sin avdeling mest mulig lønnsomt. I3, som har en outsourcet housekeepingavdeling påpekte at de kan øke lønnsomheten ved at resepsjonen må delta mer og være flinkere på informasjonsflyt, da alt deres housekeepere gjør koster penger. Også under dette forskningsområdet ble det nevnt at arbeidsmiljøet er viktig. Dette i den forstand at dersom man har et bra samhold er terskelen for å melde seg syk høyere, slik at sykefraværet går ned. Dette støtter I7 og I1. I7 nevnte igjen at om man drar opp effektiviteten for mye og over lenger tid, så vil sykefraværet komme, dette basert på tidligere erfaringer. Sykefravær fører ofte til nyansettelser, og gjennom Jørgensens (2012) utsagn om at bedriften pådrar seg kostnader, i form av tap av kunnskap, erfaringer og produksjon, samt ansettelseskostnader og kostnader forbundet med ansettelsesprosessen, ser man at dette er et valid poeng i forhold til lønnsomhet. I5 mente at man til en hver tid må følge effektivitetsplanen som er satt for å ha god lønnsomhet. I2 og I3 sa at det handler om god opplæring, og at om man er god til å

organisere dagen, kommunisere og planlegge så vil dette slå positivt ut på lønnsomheten. I1 sa at man må ha i bakhodet at man alltid har mulighet til å selge rom, ved uforutsette hendelser, slik at man alltid skal ha alle rommene rene eller et visst antall ekstra rom rene hver dag. I2 påpekte at det er viktig for lønnsomheten at man alltid er tilstede for gjestene og alltid gjør sitt beste, og sa: “Du kan liksom ikke si til en gjest at du skulle vært her i går, for da var renholdet bra eller da fikk du god service”. Her kan en se likheter ved det I1 uttalte, at god klagebehandling kan være med på å øke lønnsomheten, fordi da kommer gjestene tilbake. I1 og I2 får støtte av Heskett m.fl. (2008), som sier at kundelojalitet er en viktig faktor i jaget etter lønnsomhet og vekst. Heskett m.fl. (2008) forskning legger også frem at man ikke må skape “kundeterrorister” som snakker negativt om bedriften til andre potensielle kunder, som også støtter opp under at klagebehandling er viktig.

Man har valgt å trekke frem et eksempel fra I1, som støtter opp under og illustrerer viktigheten av å ha et godt system, og hvordan det påvirker effektivitet og lønnsomhet. I1 fortalte om et prosjekt rundt housekeepingavdelinger, der de ønsket å måle antall skritt per dag på alle housekeeperne, ved hjelp av skrittellere. Housekeeperne fikk beskjed om å jobbe som vanlig. Etter endt prosjekt så man at dersom man vasket ved hjelp av et system, i en bestemt rekkefølge, kunne man spare det antall skritt man bruker på å gå fra Oslo til Bergen hver dag i kjeden. Det vil si at de hver eneste dag, på kjedenivå, klarte å spare inn det antall skritt man bruker på å gå den distansen. Dette viser at man kan spare mye tid og penger på å fokusere på rutiner, og bygger opp under påstanden til flere av informantene om at gode systemer definitivt påvirker lønnsomhet og effektivitet. Forskingen til Jones og Lockwood (2002) bygger også opp under denne påstanden, ved å forklare at det må etableres nøyaktig hva en bestemt jobb innebærer og hva de forventede standardene i utførelse av arbeidet er. I tillegg fastslår Jones og Lockwood (2002) at effektivitet handler om at det tekniske innholdet i jobben må være effektivt.

4.5 Ledelse og organisering

Både I1, I2 og I5 satte stort fokus på at det er viktig for en housekeeping manager å ha gode kommunikative evner både innad i avdelingen og med resten av avdelingene på huset. I1 nevnte at kommunikasjon med resten av huset ikke må glemmes, da de andre avdelingene er en sentral del i det arbeidet housekeepingavdelingen gjør. I4 snakket i stor grad om uttrykket “Lead by example”, og sa at om man er villig til å gjøre ting selv, vil personalet følge etter. I6 nevnte det samme, og mente det måtte være mulig å lære av housekeeping manager og at

han/hun må ta rollen seriøst og jobbe hardt selv. I likhet med dette la I2 og I5 frem at man som housekeeping manager må ha faglig innsikt, vite hvordan man rengjør et rom og hvordan ting fungerer, være mye i drift og ikke kun sitte på kontoret. I8 sa også at man må være et bra forbilde, og et godt eksempel på hvordan man jobber på en god måte. Denne oppfatningen støttes av forskningen til Powers og Barrows (2006), som sier at lederen selv må ha kvalifikasjoner til å gjøre det samme arbeidet som de ansatte gjør. I tillegg støttes dette av O'Fallon og Rutherford (2011) som sier en housekeeping manager bør være en erfaren og trent sjef. De fleste av informantene var enige om at en housekeeping manager må være god på personal. Det ble nevnt at man må se hver enkelt (I3 og I7), være tilgjengelig hele tiden, vise tillitt og respekt (I5), og ta housekeepernes forslag på alvor slik at de føler de blir tatt med på laget (I6 og I7). I3, I6 og I8 poengterte at planlegging, organisering og struktur er en viktig del av jobben, slik at man har et overblikk, vet hvilke ressurser man har og kan legge opp dagen på best mulig måte. Powers og Barrows (2006) forskning støtter også denne oppfatningen, da forskningen understreker at en leder må ha evnen til å planlegge, slik at man kan utvikle systemer eller rutiner for å nå fastsatte mål. O'Fallon og Rutherford (2011) på sin side legger frem at den omtrent viktigste ferdigheten til en housekeeping manager er evnen til å delegere og fordele oppgaver. Kun I2 sa at det er viktig å være kvalitetsbevisst. Ingen av informantene påpekte viktigheten av at en housekeeping manager må ha økonomiske ferdigheter, som man gjennom O'Fallon og Rutherford (2011) ser at er viktig. Samtidig vet man at en housekeeping manager vanligvis har personalansvar og er ansvarlig for kostnadene tilknyttet avdelingen, og dermed er det fordelaktig å ha relevant kompetanse til å utføre dette arbeidet.

På spørsmålet om housekeepingavdelingen kunne vært organisert bedre, la I1 frem at ressurser må fordeles på riktig måte. Det er for eksempel vanlig at man velger den som vasker best som assistent, mens man kanskje heller burde sett på hvem som har potensialet til å være en god leder og stedfortreder. Samtidig mente I7 at assistentenes oppgaver kunne rullert mer eller vært fordelt annerledes, slik at man kan sikre driften når assistent er fraværende. I3 nevnte igjen planlegging og å jobbe i forkant, og forklarte at dette var spesielt viktig for de, da housekeepingavdelingen er outsourcet. De andre avdelingene må gjøre mye mer selv og det er større fleksibilitet uten outsourcing, og samtidig har man gjerne housekeeping der større deler av dagen. I likhet med dette, mente I6 at mer planlegging og flere møter, med oppfølging gjennom dagen ville forbedre kvaliteten på arbeidet. I6 la vekt på at opplæring er essensielt for god organisering, og mente housekeeping manager selv burde lage lister på morgenen, for

så at en av housekeeperne skal ha ansvar for å følge opp at alt på listen er i orden. I5 mente det viktigste var å være en god leder selv, forbedre seg selv først, for så å kunne forbedre avdelingen. Samtidig la I5 frem at erfaring innenfor housekeeping er viktig for å være en god leder, som kan sammenlignes med det som ble nevnt om å vite hva jobben til housekeeperne innebærer. For I5 handlet dette også om at leder da er klar over hvor mange rom det er mulig å vaske, lederen vet hvem som er på hvilket rom hvis det skjer noe, hvilket gjør at man kan handle raskt og opprettholde effektiviteten, og man vil da være bedre på planlegging. Flere nevnte også at ledelsen må være bra fra øverste hold, og at direktøren må være stolt av alle, uavhengig av kulturelle forskjeller. På den måten vil det skape en form for samhold på hele huset, og forplante seg nedover.

I7 fortalte at de har lykket i sin housekeepingavdeling fordi de har funnet en balansegang, der alt går opp i opp, ved tett dialog med de ansatte. I6 la frem at iPadene de bruker, hjelper godt på organiseringen og effektiviteten, da de lettere får meldt ifra om for eksempel vedlikehold. Omtrent alle informantene har som standard at kveldsskiftet på housekeeping har ansvar for fellesarealer, noe de mente fungerer bra, da det er mer travelt på dagtid. Hos I3 og I7, som har outsourcet housekeepingavdelingen, ble fellesarealene tatt på dagtid. Samtidig la I6 til at den største utfordringen med organiseringen var nye housekeepere med lite erfaring, da opplæring er tidkrevende og dyrt, og fører til at man må bruke ressurser på andre plan enn normalt. Jørgensens (2012) forskning sier at hver gang en ansatt slutter, pådrar bedriften seg flere typer kostnader, og støtter dermed opp under dette. Gjennom Heskett m.fl. (2008) kan en se at intern servicekvalitet er viktig å fokusere på, da det ofte er grunnen til høy omsetningshastighet blant medarbeiderne.

4.6 Kundetilfredshet

Samtlige informanter var enige om at renhold er det viktigste eller noe av det viktigste for en gjest på et hotell. I1 underbygde dette ved at det er synlig gjennom tilbakemeldinger fra gjester, og at uavhengig om tilbakemeldingen er god eller dårlig, blir som regel alltid renhold nevnt. I3 mente at renholdet er kvaliteten på produktet eller tjenesten, og derfor er “alfa omega”. I3 brukte begrepet “hundre prosent”, og la til at det er viktig at housekeeperne hilser på gjestene, da det påvirker inntrykket av renholdet, og er med på å øke kundetilfredsheten. I5 sa at renhold er det viktigste, og at det samtidig er viktig å være kreativ ved for eksempel å ha en hilsen på rommet som viser hvem som har vasket det. På den måten vil gjesten få en positiv overraskelse, samtidig som personen som vasket rommet føler et ekstra ansvar for å

gjøre en god jobb. Andreassen (2006) støtter dette ved å påpeke at ikke bare serviceleveransen bør samsvare med kundens behov og forventninger, men at det lille ekstra må være til stede for å skape verdi. I6 underbygde at renhold er viktig fordi det er førsteinntrykket av hotellet. I7 poengterte at det som regel er seng og frokost gjestene kjøper, og at ingen vil føle at de legger seg i noen andres seng. I8 poengterte også viktigheten av dette.

Samtlige informanter forklarte at de blir informert om tilbakemeldinger på renhold, hvorav I2, I4 og I6 får informasjonen hver dag. I2 bruker ikke selv tid på tilbakemeldinger, men forventer heller at folk tar tak i det selv. Alle informantene snakket litt om hvem som mottar tilbakemeldingene og hvilke kanaler de har for tilbakemeldinger. I1 forklarte at det er viktig å gi tilbakemeldingene videre på en positiv måte, slik at man skaper motivasjon. Samtidig sa vedkommende at man også må huske på å viderebringe de positive tilbakemeldingene, slik at det ikke bare blir tatt tak i når det er negativitet. I4 støttet opp under at dette var viktig, da det ikke gir noen effekt å skrike, men man må sette seg ned og snakke med den det gjelder, dersom det er noe negativt. I5 forklarte at de bruker en Facebook-gruppe, der hele hotellet er medlemmer, for å dele positive tilbakemeldinger. Negative tilbakemeldinger kan også diskuteres i plenum for å finne en best mulig løsning, men da nevner man ikke navn. I7 fokuserte på forståelse, og printer ut eventuelle klager, slik at housekeeperne kan se de selv og prøve å finne ut hvor feilen oppsto, for da lærer de på best mulige måte. I8 liker å få tilbakemeldinger på ting som ikke er bra, slik at man kan lære av sine feil. I3 forklarte til sammenligning, at de bruker tilbakemeldingene de får for det de er verdt, på alle områder. I5 forklarte at de gjorde det samme, men mente det var viktig å sette seg ned sammen med housekeeperne for å finne en bra løsning på hvordan man kan bruke klagen til å gjøre seg selv bedre. I1 fortalte at de ofte får de samme tilbakemeldingene, og at det ofte går på det periodiske renholdet. De prøver å løse dette ved å ta en gjennomgang med alle der de diskuterer forslag til forandringer. I7 forklarte at de ikke har noen spesielle gjengangere, men at de får mye tilbakemeldinger på slitasje, som drar ned renholdet. Dette støtter opp under viktigheten av at avvik blir rapportert videre så fort de blir oppdaget.

Vi ser gjennom The Service-Profit Chain av Heskett m.fl. (2008) at alle forskningsområdene henger tett sammen, og er avhengig av hverandre. Svikt i ett ledd kan dermed føre til svikt i et annet ledd, og for å oppnå gode økonomiske resultater er man nødt til å ta hensyn til alle leddene.

5.0 Resultater

Ut fra funnene i analysen, kombinert med teori, har kandidatene utviklet en best practice for hvordan å drive en housekeepingavdeling mest mulig effektivt, til høyest mulig kvalitet og lønnsomhet. Den består av 5 overordnede punkter:

1. **Systematisk og strategisk planlegging, der man følger et etablert system for å kunne kombinere effektivitet og kvalitet, samt sikre disse.** Vi mener det er viktig å finne balansen mellom effektivitet og kvalitet, slik at den ene ikke går på bekostning av den andre. For å finne denne balansen, må man selv definere hva man ser på som kvalitet. Ut fra dette setter man en kvalitetsstandard, for så å kombinere denne med en effektivitetsplan. En effektivitetsplan bør blant annet inneholde en standard for vask av rom og hvordan å legge opp dagen.
2. **Legge til rette for et godt og stabilt arbeidsmiljø, og investere i personalet.** Vi har konkludert med at alt starter med det interne serviceklimaet, da det å investere i flinke medarbeidere og skape et godt miljø for disse er essensielt for effektiviteten og kvaliteten. Det handler om å gjøre medarbeidernes hverdag verdifull og få dem til å ønske å jobbe mot bedriftens mål.
3. **Skape et godt samhold mellom samtlige avdelinger, som vil føre til godt samarbeid og god kommunikasjon.** Vi har fastslått at kommunikasjon i en servicebedrift er viktig, da det er mange mennesker som er avhengig av å samarbeide hverandre. God kommunikasjon innebærer å finne en felles kommunikasjonsform, i form av språk og hvilke tekniske løsninger som benyttes for å gi informasjon. Godt samarbeid er viktig for effektiviteten, blant annet ved å pakke huset på best mulig måte.
4. **God ledelse for å skape et godt team og å utvikle medarbeidere.** God ledelse er viktig for en så kompleks avdeling som det housekeepingavdelingen er. Vi mener at housekeeping manager må ha gode kommunikative evner, være inspirerende og motiverende, være fleksibel og hardtarbeidende, samt ha gode økonomiske ferdigheter.
5. **Konstant arbeid med rutiner, i form av bedring og endring av disse.** Dette innebærer å identifisere hva som fungerer og ikke fungerer, samtidig som man lytter til medarbeiderne, da det er de som jobber med disse rutinene hver dag. Det er viktig å påpeke at man må jobbe for å tilpasse og finne de rutinene som fungerer for hvert enkelt hotell.

5.1 Oppsummering

Housekeepingavdelingen står svært sentralt i driften av et hotell. Dette er en krevende avdeling som er avhengig av god kommunikasjon både innad i avdelingen, og med andre avdelinger for å kunne fungere. Det er kjent at avdelingen er mangfoldig, med ulike kulturer og språk. Dette kan være en av flere grunner til at kommunikasjon er en gjennomgående utfordring. Dermed er det viktig å skape et godt team, med åpenhet som en av de viktigste faktorene. For housekeepingavdelingen er det viktig med god og stødig ledelse, der lederen går foran som et godt eksempel. Vi har sett at det er viktig med tillitt og respekt fra øverste hold, slik at det kan forplante seg nedover i organisasjonen.

Effektivitet er et av de viktigste lønnsomhetsparameterne i housekeepingavdelingen. De fleste hoteller og kjeder, både i inn- og utland har gitte standarder som er satt slik at effektivitetsmålene blir nådd. Det handler om at det tekniske innholdet i jobben må være effektivt, og at man må etablere gode rutiner og systemer. Gjennom disse systemene skal det også være mulig å oppnå god kvalitet, og det handler som nevnt om å finne balansegangen mellom de to faktorene. Det har blitt nevnt at førsteinntrykket er viktig for gjesten, og at de enkle tingene må være på plass, slik at gjesten ikke søker feil. Gjester som opplever god kvalitet ønsker å komme tilbake og vil være med på å spre positive assosiasjoner til organisasjonen. En kombinasjon av systematisk og effektivt arbeid og lojale gjester, vil over tid skape god lønnsomhet.

Gjennom oppgaven har vi, ut fra teori og egen forskning, sett hvordan kommunikasjon og arbeidsmiljø påvirker effektivitet, og hvordan effektivitet påvirker kvalitet og lønnsomhet. Samtidig har vi sett hvordan god ledelse og organisering er helt essensielt i en krevende avdeling som housekeepingavdelingen.

5.2 Konklusjon

Vi har konkludert med at vår best practice, for hvordan å drive en housekeeping avdeling optimalt, vil være et nyttig verktøy. De fleste hoteller har allerede en strategi for driften av housekeepingavdelingen, men vi har sett at denne ikke alltid fungerer. Verktøyet er enkelt å implementere, da det er en overordnet strategi og det kan tilpasses hvert enkelt hotell. Det skal fungere som en rettesnor for hvilke rutiner og systemer som må være på plass. Samtidig er det en overordnet best practice, og det er mulig å legge til elementer. Dermed må det påpekes at det fremdeles er behov og mulighet for videre forskning, da man kan tilegne seg verdifull informasjon ved å for eksempel snakke med flere informanter eller gå dypere inn i temaet.

5.3 Forslag til videre forskning

Kandidatene har sammen kommet frem til noen områder som kunne vært videre forsket på, og som kan styrke en best practice.

For det første kunne forskningen ha blitt gjort i et større omfang, i form av større hoteller og mer bredde i geografisk område. På denne måten ville man fått et enda større bilde av temaet og en videre forståelse av housekeepingavdelingens kompleksitet på de større hotellene.

For det andre kunne man brukt andre datainnsamlingsmetoder, enn kun dybdeintervju. Det kunne vært interessant å bruke fokusgrupper for å få til en faglig diskusjon mellom informanter med stor kunnskap om bransjen. Dette kunne muligens frembragt nye synspunkter, og gruppedynamikken kunne fremprovosert utvikling av nye ideer. Samtidig kunne det vært spennende å anvende observasjon av avdelingen, som datainnsamlingsmetode, for å få en dypere innsikt i rutine og miljøet. På denne måten vil også forskeren ha mulighet til å se hva som fungerer og ikke, og få en dyp forståelse av faget.

Et annet interessant aspekt kunne vært å sette mer fokus på gjesters synspunkter gjennom intervju av disse. Gjestene kan gi informasjon om hva som er kvalitet for dem, og denne informasjonen kan brukes til å utvikle systemer som tar hensyn til dette. Samtidig kunne man intervjuet flere housekeepere, henholdsvis med lang erfaring, for å få en dypere forståelse fra dem som faktisk vasker rommene hver dag.

6.0 Samlet litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin. 2006. *Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 5. utg. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Berger, Florence og Judi Brownell. 2009. *Organizational Behavior for the Hospitality Industry*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker. Innføring i Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr. & Leonard A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. & Leonard A. Schlesinger. 2008. *Putting the Service-Profit Chain to work*. Harvard Business Review. 87(7/8):118-129. Business Source Complete (32709006).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.
- Jones, Peter & Andrew Lockwood. 2002. *The Management of Hotel Operations: An innovative approach to the study of hotel management*. Thomson learning.
- Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

O'Fallon, Michael J. og Denney G. Rutherford. 2011. *Hotel management and operations*. 5.utg. New Jersey: John Wiley & Sons.

Powers, Tom og Clayton W. Barrows. 2006. *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. 8. utg. New Jersey: Jon Wiley & Sons Inc.

Stor Norske Leksikon. Outsourcing. Lesedato:
<https://snl.no/outsourcing>

Store Norske Leksikon. Pareto-prinsippet. Lesedato: 09.05.16
<https://snl.no/Pareto-prinsippet>

Wikipedia. Southwest Airlines. Sist endret: 06.01.16. Lesedato: 03.05.16
https://no.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines

VEDLEGG I - Intervjuguide norsk:

Intervjuguide norsk

Temaene som skal strukturere intervjuet;

Effektivitet, kvalitet, kommunikasjon, lønnsomhet, ledelse, kundetilfredshet, organisering.

1. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv, stilling, bakgrunn, arbeidsoppgaver osv

....

Effektivitet.

1. Hva synes du om effektiviteten i housekeeping avdelingen deres?
2. Ut i fra svaret ditt på det første spørsmålet, hva er det som gjør at du er fornøyd / ikke fornøyd?
3. Hva mener du at dere kan gjøre for å øke effektiviteten i deres housekeeping avdeling?
4. På en skala fra 1 til 10, hvor ville du plassert avdelingen sett ut i fra deres effektivitet?
5. Tror du det miljøet på din arbeidsplass påvirker din utførelse av arbeidet/effektivitet?
6. Gir et godt arbeidsmiljø deg mer/mindre motivasjon til å yte bedre i jobben din?
 - a. Leder: Hvor viktig tror du det er med et godt arbeidsmiljø, og hvorfor?

Kvalitet.

1. Hva gjør dere for å kvalitetssikre renhold på rom og fellesarealer?
2. Er du fornøyd med måten det gjøres på, eller kunne det vært gjort på en annen måte?
3. Hva tror du gjesten ser på som kvalitet i forhold til renhold?
4. Hva mener du at dere kan gjøre for å øke kvaliteten i deres housekeeping avdeling?
5. På en skala fra 1 til 10, hvor ville du plassert avdelingen sett ut i fra deres kvalitet og kvalitetssikring?

Kommunikasjon.

1. Hvordan synes du kommunikasjonen innad i deres housekeeping avdeling fungerer?
2. Kan du si litt om hva du syntes fungerer / ikke fungerer? (språk)

3. Hvilke rutiner / systemer bruker dere for å melde i fra om rom (sen avreise, ekstra borom, tidlig innsjekk)
4. Hva mener du dere kan gjøre for å bedre kommunikasjonen i deres avdeling?
5. Hvordan synes du kommunikasjonen mellom housekeeping og resepsjonen fungerer?
6. Kan du si litt om hva du synes fungerer / ikke fungerer?
7. Hva mener du dere kan gjøre for å bedre kommunikasjonen mellom deres housekeeping og resepsjon?
8. Tror du effektiviteten påvirkes av kommunikasjon, både innad i deres avdeling og med resepsjonen?
9. På en skala fra 1 til 10, hvor ville du plassert avdelingen sett ut i fra deres kommunikasjon både innad og med andre avdelinger?

Lønnsomhet (kun stilles til ledere)

1. Hvordan tror du effektivitet påvirker kvalitet og lønnsomhet? (positivt/negativt)
2. Hva vektlegger du som leder mest - kvalitet eller effektivitet?
3. Hvordan påvirker tiden man har til disposisjon per rom, kvaliteten på arbeidet?
4. Har du forslag til hvordan dere kan arbeide mer lønnsomt, uten at det påvirker kvaliteten?

Ledelse og organisering.

1. Hvilke kvaliteter mener du er viktig for en housekeeping manager/husøkonom?
2. Kunne housekeeping avdelingen vært organisert bedre på ditt hotell?

Kundetilfredshet.

1. Hvordan tror du renholdet påvirker gjestens totale opplevelse av oppholdet?
2. Blir du informert om gjestenes tilbakemeldinger på renhold?
3. Får/gir du tilbakemeldinger på renhold på en motiverende måte?
4. Bruker dere gjestenes tilbakemeldinger til å forbedre dere?
5. Hvis ja: merker dere noen bedring/endring ved tilbakemeldingene?
6. I forhold til tilbakemeldingene dere får på renhold, er dette ofte de samme og da noe dere er klar over fungerer/ikke fungerer?

VEDLEGG II – Intervjuguide engelsk:

Intervjuguide engelsk

Temaene som skal strukturere intervjuet;

Effektivitet, kvalitet, kommunikasjon, lønnsomhet, ledelse, kundetilfredshet, organisering.

1. Can you start by telling us a bit about yourself: position, background, work tasks etc ...

Efficiency

1. What do you think of the efficiency in your hotels housekeeping department?
 2. Based on the answer on the previous question, what is the reason that you are satisfied / not satisfied?
 3. Do you have any suggestions that would increase the efficiency?
 4. On a scale from 1 to 10, where would you place the department based on efficiency?
 5. Do you think the work environment affects the performance/efficiency?
 6. Does a good working environment motivate you more/less/nothing to perform better?
- a. Leader: How important do you think a good working environment is, and why?

Quality

1. What do you do to secure cleanliness in rooms and common areas?
2. Are you satisfied with that routine, or do you think it could be handled in another way?
3. What do you think the guests see as quality regarding cleanliness?
4. Do you have any suggestions to increase the quality in your housekeeping department?
5. On a scale from 1 to 10, where would you place the department based on quality and assuring of quality?

Communication

1. What do you think about the communication within the housekeeping department?
2. Can you elaborate what you think is working / not working? (Language)
3. What routines / systems do you use to communicate about rooms? (late check out, stay room, early departure)

4. What do you think the department can do to make the communication better?
5. What do you think about the communication between housekeeping and the Front Desk?
6. Can you elaborate what you think is working / not working?
7. What can you do to make the communication between these two departments better?
8. Do you think the efficiency is affected by the communication, both within the housekeeping department and with the Front Desk?
9. On a scale from 1 to 10, where would you place the housekeeping department based on communication over all?

Profitabilty (only for leaders)

1. How do you think efficiency affects quality and profitability? (positive/negative)
2. What do you think is more important as a leader - quality or efficiency?
3. How do you think the time limit housekeeping has per room, affects the quality on the result?
4. Do you have any suggestions to increase profitability, without affecting the quality?

Leadership and organization

1. What qualities do you think is important for a housekeeping manager?
2. Do you think the housekeeping department could be better organized at your hotel?

Customer satisfaction

1. How do you think cleanliness affects the guests total experience?
2. Are you informed about the guests feedback regarding cleanliness?
3. Do you get/give feedback on cleanliness in a motivating way?
4. Do you use the guest feedback to improve your performance?
5. If yes, can you see any change /improvement in the feedback?
6. Regarding the feedback you get on cleanliness, is this often the same feedback and something you are familiar with?