

Studentnr

982792

982795

TURNOVER I DE SKANDINAVISKE HOTELLKJEDENE

MARKEDSHØYSKOLEN 2014

BCR3100 – BACHELOROPPGAVE



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en del av studiet Bachelor i Hotelledelse. Vi begge jobber i hotellbransjen, og har store planer om å bli i denne bransjen etter endt studie. Tema turnover fant vi veldig interessant, og ville gjerne finne ut av hvorfor så mange slutter i hotellbransjen etter en kort periode.

Arbeidet med bacheloroppgaven startet i november, og vi har jobbet jevnt med oppgaven utover vår-semesteret. Det har vært et interessant semester hvor vi har kommet i kontakt med mange spennende mennesker.

Vi vil gjerne gi en stor takk til vår veileder Henning Friberg som har inspirert oss med sitt engasjement og gode veiledning.

Vi vil også takke våre informanter for deres engasjement og bidrag. Uten deres hjelp ville vi ikke klart å gjennomføre denne bacheloroppgaven.

Oslo, 3. juni 2014.

Sammendrag

Denne oppgaven er utarbeidet i samarbeid med et utvalg av de skandinaviske hotellkjedene. Studiet er basert på ulike strategier og modeller som i kontekst med vår problemstilling og hypoteser belyser temaet turnover i hotellbransjen. Gruppen belyser spesifikt tematikken rundt hva som er den ideelle ansettelsesperioden for den enkelte hotellmedarbeider.

Oppgaven vektlegger muligheten for å bruke ulike motivasjonsfaktorer som påvirkning til en akseptabel turnover. Det er benyttet kvalitativ metode i gjennomføringen av undersøkelsen blant ledere i de respektive kjedene. Gruppen har her valgt å benytte dybdeintervjuer for å samle inn data.

Funnene fra undersøkelsen konstaterer at motivasjon, kompetanseutvikling og rekrutteringsprosessen er faktorer som påvirker hvor lenge en ansatt blir værende i både sin stilling, og innad i den spesifikke kjeden. Det ble også funnet flere andre utenforliggende elementer som kan påvirke de ansatte i deres valg av ansettelsesperiode.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 VALG AV TEMA	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNINGER	7
1.4 PRESENTASJON AV DE SKANDINAVISKE HOTELLKJEDENE.....	7
1.4.1 Thon Hotels	7
1.4.2 First Hotels	7
1.4.3 Nordic Choice Hotels.....	8
1.4.4 Scandic Hotels.....	8
2.0 TURNOVER	8
2.1 TURNOVER BLANT HOTELLUTDANNEDE ANSATTE.....	8
2.2 ÅRSAKER TIL TURNOVER	9
2.3 KONSEKVENSER AV HØY TURNOVER	9
2.4 KOSTNADER VED TURNOVER.....	10
3.0 REKRUTTERING	10
3.1 FEILREKRUTTERING.....	11
3.2 RIKTIGE MEDARBEIDERE.....	11
3.3 INTERN REKRUTTERING	11
3.4 EKSTERN REKRUTTERING	12
3.5 ANDRE REKRUTTERINGSPROSESSER.....	12
4.0 KOMPETANSEUTVIKLING	12
4.1 KARRIEREUTVIKLING	13
4.1.1 Vertikal Karriereutvikling	14
4.1.2 Horisontal karriereutvikling	14
5.0 MOTIVASJON	15
5.1 MASLOWS BEHOVSHIERARKI.....	15
5.2 HERZBERG TO-FAKTORTEORI	16
5.3 LØNN OG BELØNNING.....	16
5.4 DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKTEN	17
5.5 SERVICE CLIMATE PERCEPTION	18
5.5.1 HR support for service quality	18
5.5.2 Management support for service quality.....	18
5.5.3 Job support for service quality.....	18
6.0 METODE	19
6.1 FORSKNINGSDESIGN.....	19
6.2 UTVALGSPROSEDYRE	19
6.2.1 Utvalgsstørrelse.....	19
6.2.2 Utvalgsstrategi	20
6.2.3 Rekruttering	20
6.3 VÅRE INFORMANTER.....	20
6.3.1 Respondentene fra Thon Hotels	20
6.3.2 Respondenten fra First Hotel Millenium	21
6.3.3 Respondentene fra Nordic Choice Hotels.....	21
6.3.4 Respondenten fra Scandic Hotels	21
6.4 DATAINNSAMLING.....	21
6.4.1 Intervjuguide.....	22
6.5 TRANSKRIBERING	22

6.6 ETIKK	22
7.0 DATAREDUKSJON	23
7.1 THON HOTELS	23
7.1.1 Turnover	23
7.1.2 Karriereutvikling	24
7.1.3 Rekruttering	25
7.1.4 Motivasjon	25
7.2 FIRST HOTELS	26
7.2.1 Turnover	26
7.2.2 Karriereutvikling	27
7.2.3 Rekruttering	27
7.2.4 Motivasjon	27
7.3 NORDIC CHOICE HOTELS.....	28
7.3.1 Turnover	28
7.3.2 Karriereutvikling	29
7.3.3 Rekruttering	29
7.3.4 Motivasjon	30
7.4 SCANDIC HOTELS.....	31
7.4.1 Turnover	31
7.4.2 Karriereutvikling	32
7.4.3 Rekruttering	32
7.4.4 Motivasjon	33
8.0 ANALYSE.....	34
8.1 FIRST HOTELS	34
8.2 NORDIC CHOICE HOTELS.....	34
8.3 THON HOTELS.....	36
8.4 SCANDIC HOTELS.....	37
9.0 DRØFTING.....	38
9.1 TURNOVER.....	38
9.2 REKRUTTERING.....	40
9.3 MOTIVASJON.....	42
9.4 KARRIEREUTVIKLING.....	43
10.0 OPPSUMMERING	45
11.0 KONKLUSJON	47
12.0 ANBEFALINGER	47
12.1 REKRUTTERING.....	47
12.2 MOTIVASJON	48
12.3 KARRIEREUTVIKLING	48
12.4 AVSKJED.....	48
13.0 VURDERING AV RESULTATER	49
14.0 LITTERATURLISTE.....	49
VEDLEGG	56
TRANSKRIBERING FIRST HOTEL MILLENIUM	56
TRANSKRIBERING CAMILLA PIGERE, NORDIC CHOICE HOTELS.....	63
TRANSKRIBERING CHRISTIAN GAMSGRØ, SCANDIC HOTELS.....	67
TRANSKRIBERING HR, NORDIC CHOICE HOTELS	78
TRANSKRIBERING CAMILLA ALVIM, THON HOTELS	85
TRANSKRIBERING DRIFTS DIREKTØR, THON HOTELS.....	94

1.0 Innledning

Per i dag finnes det et blandet syn på hvor høy turnover som er lønnsom innenfor hotellbransjen, og det er utvilsomt mange faktorer som spiller inn. De skandinaviske hotellkjedene opererer ulikt i forhold til hvilken turnoverprosent som er akseptabel, og ikke minst hva som er ønskelig. Turnover som begrep kan til en viss grad være noe problematisk i forhold til ulike settinger. Begrepet turnover kan brukes både ved at en ansatt slutter i sin stilling, på hotellet eller i kjeden. Vi ønsker i vår oppgave å komme nærmere inn på hvilke momenter som er avgjørende i forhold til hvorfor en ansatt ønsker å bli værende i, eller avslutte sitt ansettelsesforhold i alle disse settingene.

1.1 Valg av tema

Motivasjonen for å velge tema turnover i hotellbransjen, er på grunnlag av at vi begge ønsker å bli i bransjen etter endt studiet. Vi ønsket derfor å finne ut hvilke karrieremuligheter de ansatte har i de ulike kjedene, og i hvilken grad de kan utvikle seg i den stillingen de har eller oppover på rangstigen. Det blir påstått at det i hotellbransjen i dag eksisterer en høy turnover, så vi vil derfor undersøke hvorfor dette er tilfelle, og i hvilken grad medarbeiderturnover kan være lønnsom for kjeden. Formålet med denne bacheloroppgaven er å finne ut om det eksisterer en akseptabel og lønnsom medarbeiderturnover i de skandinaviske hotellkjedene. Vi vil også finne ut hvordan hotellene skal gå frem i henhold til rekruttering av nye ansatte, kompetanseutvikling og hvilke muligheter som finnes innen karriereutvikling for de ansatte. Resultatene skal benyttes til å finne ut hvordan bransjens aktører kan påvirke medarbeiderturnoveren til å bli lønnsom.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt å ha fokus på om det finnes en akseptabel medarbeiderturnover innen de skandinaviske hotellkjedene, og om bransjens aktører kan påvirke turnoveren i en retning som gjør den lønnsom for kjeden. Vår problemstilling er:

Eksisterer det en akseptabel medarbeiderturnover i de skandinaviske hotellkjedene?

- Hvordan kan bransjens aktører påvirke medarbeiderturnover til å bli lønnsom?

For å belyse problemstillingen vår på en god og strukturert måte har vi valgt å ha 4 hypoteser.

Vi har utarbeidet disse hypotesene:

1. Lav turnover er positivt i hotellkjedene
2. I hotellkjedene er det mest lønnsomt å rekruttere ansatte som skal bli i sin stilling i minimum 3 år
3. Karriereutviklingsmuligheter innenfor hotellkjedene skaper motivasjon hos de ansatte
4. Lav turnover åpner muligheter for vertikal karriereutvikling blant de ansatte i hotellkjedene

1.3 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven tatt for oss de Skandinaviske hotellkjedene, men har begrenset oss til hotell og kjeder innen Oslo området. I oppgaven har vi brukt begrepene høyere og lavere stillinger. Vi har valgt å avgrense de lavere stillingene til resepsjonsmedarbeider, servitører, stuepiker og konferanseverter. Ved de høyere stillingene vil dette tilsi direktør, resepsjonssjef, bookingssjef, samt alle stillinger på kjedens hovedkontor.

1.4 Presentasjon av de Skandinaviske Hotellkjedene

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på medarbeiderturnover innen fire av Skandinavias hotellkjeder. Videre skal vi her presentere de ulike kjedene og gi et kort overblikk over hva de står for og hvilke verdier de har.

1.4.1 Thon Hotels

Thon Hotels er en av Norges største hotellkjeder med cirka 2.300 medarbeidere. Hovedkontoret ligger i Oslo og hotellkjeden har 64 hoteller i Norge, samt fem hotell i Brussel, ett i Sverige og ett i Rotterdam. Thon Hotels har også flere leiligheter til utleie i Norge og Belgia. Kjeden er en del av Olav Thon Gruppen, og er delt i tre konsepter: Thon Budget, Thon City og Thon Conference - ulike hoteller for ulike anledninger. Verdiene til Thon Hotels er: Lokal, Uhøytidelig, Profesjonell og Engasjert (Thon Hotels).

1.4.2 First Hotels

First Hotels er en av Skandinavias ledende hotellkjeder med 52 unike hoteller med sentral beliggenhet i utvalgte byer i Norge, Sverige og Danmark. Kjeden ble etablert i 1993. Deres målsetning er å tilby kvalitetsopplevelser og individuelle valg. Alle hotellene er unike i stil, atmosfære og innredning (First Hotels).

1.4.3 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels har hoteller på mer enn 100 destinasjoner. Deres kjeder inne Nordic Choice Hotels er Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion Collection, Clarion og Nordic Hotels & Resorts. De er stolte av å være en attraktiv og mangfoldig arbeidsplass hvor alle deres 12 000 medarbeidere behandles likt, uansett bakgrunn (Nordic Choice Hotels).

1.4.4 Scandic Hotels

Scandic er Nordens ledende hotellkjede med over 160 hoteller i 9 land. Kjeden har totalt 6 600 medarbeidere som gjør reising komfortabelt og mulig for mange mennesker. Gjestene deres kommer fra hele verden og besøker de både som ferie- og forretningsreisende (Scandic Hotels).

2.0 Turnover

Det finnes ulike definisjoner på begrepet turnover. Som regel brukes turnoverbegrepet i forbindelse med at folk slutter i organisasjonen. Det er naturligvis også mulig å bruke begrepet internt. En avdeling kan ha høy eller lav turnover, avhengig av om de ansatte søker seg bort fra den til andre avdelinger i virksomheten, eller om de nødig forlater den (Grimso 2005, 112).

Tett og Meyer (1993) refererer turnover til ”oppsigelsen av en persons arbeid med et gitt selskap”.

Bluedorn (1982) Refererer turnover til enten frivillig eller ufrivillig separasjon fra organisasjonen

2.1 Turnover blant hotellutdannede ansatte

En av de største utfordringene for hotellbransjen er å beholde høyt utdannede, samt dyktige ansatte. Nederlandske studier fastslår at turnover på ledelsesnivå vokser raskt (Reijnders 2003; Blomme, 2006). Fra et internasjonalt perspektiv påstår ulike forskere at det å beholde høyt utdannede ansatte er den viktigste utfordringen for hotellbransjen. Problemet i dag er at høyt utdannede ansatte innen hotellfag slutter i hotellbransjen. En studie gjort av Blomme (2006), viser at ca 70% av nyutdannede ved Hotelschool The Hague, slutter i hotellbransjen etter 6 år. Walsh og Taylor (2007) mener at dette kan skyldes studentenes forventninger til bransjen før de i det hele tatt har entret den. Å jobbe i hotellbransjen står ikke til deres forventning, og de velger derfor å forlate bransjen.

Deery (2002) hevder at den høye turnoverprosenten i hotellbransjen skyldes den yngre generasjonen som det siste tiåret har tredd inn i stillinger ved hotellene. En ny generasjon med en usunn holdning til arbeidsinnsats og varighet i arbeid har tredd inn i bransjen. Generasjon Y har både i hotellbransjen og i andre industrier blitt klassifisert til å ha en lavere grad av engasjement og forpliktelse til organisasjonen de jobber for enn tidligere generasjoner, noe som resulterer i en høyere turnoverprosent (Lancaster and Stillman, 2005; Martin and Tulgan, 2001; Twenge, 2007).

2.2 Årsaker til Turnover

Grunnen til at medarbeiderturnover oppstår kan skyldes mange ulike årsaker. Hotellbransjen blir ofte sett på som en "easy dropout" bransje, en jobb man har til man finner seg fast arbeid og en uprofesjonell bransje (Brien, 2004). Taylor og Walsh (2007) mener at en av de viktigste grunnene til turnover skyldes arbeidsmiljø. I en studie av Davidson og Wang (2011), fant de ut at for både administrasjon og driftspersonalet var høyere lønninger, bedre arbeidstider og karrieremuligheter de viktigste motivasjonsfaktorene som påvirket de til å bytte bransje.

Det finnes ulike faktorer som assosieres med medarbeiderturnover. Lashley (2000) har delt faktorene inn i push og pull faktorer. Push faktorene er de hvor bedriften forårsaker medarbeiderne til å slutte. Det kan være mangel på opplæring, lave lønninger, ubekvemme arbeidstider og rutiner. Pull faktorene er de som relateres til spesielle attraksjoner assosiert med arbeid i andre organisasjoner eller bransjer. Om hotellene vil redusere turnoveren, er det pushfaktorene de må jobbe med. Pullfaktorene ligger utenfor hotellenes kontroll og er vanskelig å gjøre noe med, men kan forebygges ved å bedre pushfaktorene.

2.3 Konsekvenser av høy turnover

Høy turnover gir betydelige konsekvenser ved at det pådrar bedriften opplæringskostnader, lavere profitt, redusert produktivitet og effektivitet og svekkelse av servicekvalitet. Høy turnover innebærer et konstant behov for opplæring av ansatte, og instruering av service standarder som er påkrevd. Presset ved konstant påvirker de generelle service standardene, med mindre mye ressurser er brukt på opplæring (Davidson. m.fl, 2010; Hinkin og Tracey, 2006; Lashley og Chaplain, 1999). I studien gjort av Davidson og Wang (2011), viser til at en gjennomsnittlig periode på en til tre måneder var nødvendig for å utvikle ferdighetene som kreves for de fleste stillinger i hotell.

2.4 Kostnader ved turnover

En av de største negative sidene ved turnover er kostnadene det medfører. Det er kostnader som er tilknyttet det at en ansatt forlater bedriften, kostnaden ved å erstatte en ansatt, den nye ineffektive læringskurven ved nye ansettelser, kostnadene assosiert med midlertidig forstyrrelser av arbeidsstokken og de kostnadene man ikke kan måle i forhold til redusert image og kundelojaliteten (Riegel 2011, 450). Det er snakk om de direkte og indirekte kostnadene. De direkte kostnadene er de som forekommer ved å erstatte en ansatt, og de indirekte kostnadene kan være de som medfører redusert produktivitet og servicekvalitet (Hinkin og Tracey, 2006). Simons og Hinkin (2001) rapporterte at hotellbedrifter som reduserte medarbeiderturnoveren kunne vise til økt profitt. Nylig forskning viser en sterk link mellom tilfredse ansatte og samlet profitt (Riegel 2011, 449). Det er derfor et komponent for ledere å øke den langsiktige retensjonen av ansatte for å skape et arbeidsmiljø som påvirker til å få medarbeiderne til å bli tilfredsstilte med jobben sin (Chon og Maier, 2010).

Riegel (2011, 450) påpeker at de ansattes prestasjoner øker innenfor en kortsiktig til en mellomperiode, men stagnerer over en langsiktig periode. Det betyr at jo lenger en ansatte blir i bedriften, jo mindre er de villig til å vise en økning i prestasjon. Viktigheten med dette er å vite at det koster kjeden å beholde ansatte over lengre perioder på grunn av lønnspålegg og økte fordeler til de ansatte, samtidig som prestasjonene reduseres. Et hotell som opplever slik stagning, har et helhetlig bilde over distribusjonen av arbeidsperioden, og er villig til å konsentrere seg om å ha en akseptabel turnover. De bør altså beholde de ansatte som er produktive og som gjør gode prestasjoner, i stedet for å beholde de som har stagnert bare for å holde turnoveren lav.

3.0 Rekruttering

Human Resource rekruttering defineres som praksisen eller aktivitetene gjennomført av organisasjonen med et primært formål om å identifisere eller tiltrekke seg potensielle medarbeidere (Noe. m.fl. 2012, 212). Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger, og er en av de viktigste HR-tiltakene for organisasjoner. Rekruttering av nye medarbeidere er krevende fordi den er omfattende, og uten fasitsvar (Martinsen 2008, 69). Hotellaktører finner rekruttering av kompetente og engasjerte medarbeidere som en vanskelig oppgave. For at et hotell skal ha bærekraftig konkurransefordel i produkt/tjeneste- og arbeidsmarkedet, er det behov for svært forpliktete og engasjerte ansatte (Joo and McLean, 2006).

3.1 Feilrekruttering

Rekruttering av nye ansatte innebærer store kostnader, og det er derfor viktig å rekruttere riktig. Feilrekruttering i servicebransjen kan føre til tapt inntekt i salg, og det kan skade et godt renommé (Nordhaug 2002, 98). Rowley og Purcell (2001) bemerket at hospitality ledere forbinder 18 måneder til 2 års arbeid i bedriften som en tilfredsstillende tilbakebetaling på rekrutteringskostnader og investering i opplæring.

Det er viktig å få de riktige medarbeiderne om bord. Innad i hotellkjedene i Skandinavia finnes det ulike verdier. Utfordringen er derfor å finne ansatte som kjenner seg igjen i de samme verdiene, og kan jobbe med de i hverdagen. Dette vil ha mye å si for hvordan den ansatte trives med å jobbe i kjeden, med kollegaer, og hvordan vedkommende tilpasser seg jobbsituasjonen. Tilpasnings- og samarbeidsproblemer kan føre til at et helt arbeidsmiljø i en gruppe eller organisasjon blir dårlig. Den personen som skal rekrutteres kan derfor ikke bare være godt kvalifisert til jobben, men må også passe inn på arbeidsplassen (Nordhaug 2002, 111).

3.2 Riktige medarbeidere

Å ansette kompetente medarbeidere kan hjelpe å redusere turnover. Phillips og Connell (2003) mener det at rekruttering av riktige medarbeidere, er det første steget til en suksessfull strategi for å administrere turnover. Riktig holdning, personlighet og engasjement er egenskapene til en kompetent medarbeider, og disse egenskapene er sett som viktigere enn tekniske ferdigheter og erfaringer. I en studie gjort av Davidson og Wang (2011) fant de ut at attributter som blir verdsatt i rekruttering innen hotell er: holdning, personlighet og salgsevner. Dette var viktige kvaliteter som HR avdelingen vektla da de rekrutterte nye medarbeidere. I studien fant de også ut at når nytt personell ansettes, blir personlig presentasjon, mellommenneskelige- og kundeferdigheter mer enn tidligere erfaring, referanser og formelle kvalifikasjoner høyt verdsatt .

3.3 Intern rekruttering

Intern rekruttering er forflytning av allerede ansatte i til ledige stillinger (Nordhaug 2002, 111). De velger blant de talentene de allerede har i stedet for å se på eksterne søkere. Intern rekruttering kan derfor være en mulighet for de ansatte å få en forfremmelse. I en spørreundersøkelse med svar fra MBA studenter, fant de ut at intern rekrutteringspolicies var en av de viktigste betraktningene som ble gjort når de evaluerte en bedrift. Dette fordi det gjorde det klart for studentene at det fantes muligheter for å vokse innad i bedriften, og gjøre

en karriere. Intern rekruttering kan påvirke den ansattes persepsjon om jobbsikkerhet, engasjement og forpliktelser (Noe, m.fl. 2012, 213). Lønnsomheten ved dette er at man beholder dyktige ansatte gjennom karrieremulighetene som finnes i bedriften. Det finnes ulike positive sider ved internrekruttering, men en av de viktigste sidene er at denne type rekruttering er kostnadseffektivt. Bedriftene slipper å bruke ressurser på introduksjonskurs og opplæring i organisasjonsspesifikke forhold (Nordhaug 2002, 112).

3.4 Ekstern rekruttering

Ekstern rekruttering kan være et positivt tiltak ved å få inn nytt personal med andre erfaringer, og det kan være en måte å skape økt kreativitet og innovasjon på. Nytt personell kan se organisasjonen og dens utførelser med andre øyne enn de som har arbeidet der lenge. Dette kan bidra til nytenkning og innovasjon (Nordhaug 2002, 107). I hotellbransjen er dette viktig fordi det er en bransje som stadig er i endring. Nytenkning og innovasjon er derfor nøkkelordene for at hotellkjedene skal klare å vokse og holde tritt med markedet.

3.5 Andre rekrutteringsprosesser

For at hotellene skal finne de riktige medarbeiderne, er selve rekrutteringsprosessen viktig. Det finnes mange måter å rekruttere på, men for å finne de som best passer kjedene, er første steg å finne en strategi på hvordan de rette folkene skal søke seg til kjeden. Siden hotellbransjen tilbyr både produkter og tjenester, er service en viktig faktor som spiller inn. Bølgen (2013, 4) mener at ansatte som er vennlige og har evnen til å få gjestene til å føle seg ønsket, utgjør den viktigste faktoren for at bedriften skal lykkes. Det er derfor disse medarbeiderne som hotellene må jakte på.

Employer Branding handler om måter å gjøre seg interessant på, for å få de potensielle søkerne til å velge akkurat din bedrift. Hovedmålet er å fremstå som en aktør alle vil jobbe for. Hele organisasjonen må være med på laget, der de ansatte formidler ovenfor nye søkere hvor attraktivt miljøet er både faglig og sosialt. Denne rekrutteringsmåten kan være bra for hotellkjedene fordi det får uttrykt hva kjeden står for, og hvilke verdier de har, slik at de riktige folkene søker seg til dem. Denne type rekruttering er særlig viktig for bedrifter i jobbmarkeder med mye konkurranse (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright 2012, 215).

4.0 Kompetanseutvikling

Lai (2004) definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte

krav og mål. Videre viser det seg at ulike bedrifter verdsetter ulike egenskaper i henhold til kompetanse. Nordhaug (2002, 22) hevder at kompetanseutvikling omfatter alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læringen som finner sted gjennom selve arbeidet. Vi har altså med et vidt og svært omfattende arbeidsområde å gjøre.

Det er mange aspekter ved kompetanseutvikling som kan virke lønnsomt for en bedrift. For det første er det viktig for å trygge og forbedre effektiviteten i organisasjonen. For det andre virker deler av kompetanseutviklingen til å sosialisere de ansatte. Et eksempel her vil være introduksjonskurs der hensikten ofte er å få de nyrekruttede til å identifisere seg med bedriften og bedriftskulturen. For det tredje er utvikling av de menneskelige ressursene vesentlig for organisasjonens omdømme i arbeidsmarkedet. Flere undersøkelser har vist at faglige og personlige utviklingsmuligheter ofte verdsettes høyere enn lønnsmuligheter når det gjelder valg av jobb blant arbeidstakere med høyere utdanning. Kompetanseutvikling kan også virke som en del av organisasjonens motivasjonssystem, blant annet ved å fungere som sertifiserings- og utvelgelsesmekanisme i forhold til karriereplanleggingen (Nordhaug 2002, 22).

4.1 Karriereutvikling

Når det kommer til karriereutvikling innenfor hotell og lederstillinger, er det ikke å skyve under en stol at det ofte kan være en hard bransje å komme seg oppover i. Det finnes rikelig med litteratur som fremhever hotellederes misnøye i jobben i forhold til for få karriereutviklingsmuligheter, godtgjørelser, og for lav lønn i forhold til arbeidsinnsatsen de gir (Garaven, O'Brien og O'Hanlon, 2006). Ledere har større sannsynlighet for å bli i bedriften dersom det finnes utviklings- og karrieremuligheter innenfor bedriften (Carbery 2003).

Karriereutvikling og lederstillinger innenfor hotellbransjen er av unik karakter (Baum, 1989). Det å ha erfaring fra lavere stillinger som resepsjonsmedarbeider eller servitør blir verdsatt høyt for å kunne være kvalifisert til en mellom- eller lederstilling i hotellbransjen. Ledere vil mest sannsynlig bli involvert i praktiske oppgaver ved både resepsjon, bar og restaurant, og forståelsen ved disse områdene er dermed essensiell for å kunne gjøre et godt arbeid (Garaven, O'Brien og O'Hanlon, 2006). Forskning gjort av Ladkin og Riley (1996) viste at det var en svært liten prosentandel av forfremmede ledere som kom utenfra hotellbransjen,

men derimot at de aller fleste allerede jobbet på hotellet i avdelinger som restaurant, bar eller resepsjon.

Ved en studie gjennomført av Neal (1995) av ledere innen hotellbransjen, kom det fram at ledere på gjennomsnittlig basis ble i sin stilling i tre år. Ledernes arbeid og arbeidsansvar var veldig spesifikt i enten housekeeping, resepsjon eller restaurant med lite variasjon i arbeidet (N. Garaven, O'Brien, O'Hanlon, 2006). Her igjen finner vi flere studier som understreker viktigheten mellom karriereutviklingsmuligheter og engasjement i arbeidet. Spesifikke elementer ved engasjement i utvikling inkluderer; kursing, lett tilgjengelighet til utvikling (både vertikal og horisontal), variasjon i arbeidsoppgaver, og en mentor som fremstår som en rollemodell til oppnåelse av hardt arbeid og utvikling (Noe, 1996).

4.1.1 Vertikal Karriereutvikling

I mange organisasjoner er den eneste muligheten til karriereutvikling å bevege seg oppover i organisasjonshierarkiet (Kuvaas 2009, 123). En ulempe ved en slik utvikling er at den ansatte søker seg til en høyere stilling fordi personen føler at det er forventet, både fra bedriften sin side, og fra omgivelsene. Presset ved å bli leder kan her bli for stort, slik at arbeidstaker ønsker å bytte arbeidsgiver (Purcell. m.fl. 2009). Satt i kontekst med hotellbransjen viser forskning gjort av Howard og Bray (1990) at erfaring og tilegnede ferdigheter er de faktorene som har størst positiv tilknytning til utvikling og karriereklattring innenfor bransjen. Dette er ferdigheter som språk, lederferdigheter ovenfor mennesker og evnen til å takle situasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunner.

I en mer moderne form for vertikal karriereutvikling kommer det fram at det er den enkelte medarbeider som står til ansvar for å skape karriere selv. Det er her kompetanse som står i fokus hos den enkelte medarbeider, med et ønske om å utvikle seg selv har man forstått at man er sin egen lykkes smed når man skal lykkes karrieremessig (Kuvaas 2009, 124).

Karriere er heller ikke noe som kommer naturlig over tid med ansiennitet, det er den enkeltes prestasjoner som skal ligge til grunn når opprykk og lønnsutvikling vurderes (Kuvaas 2009; Sullivan og Baruch 2009, 125).

4.1.2 Horisontal karriereutvikling

Enkelt sagt handler horisontal karriereutvikling om å verdsette fagfolk like mye som lederkompetanse, noe som burde være en selvfølge i kunnskapsorganisasjoner. Gode fagfolk er ikke alltid gode ledere. Et alternativ her blir da å innføre horisontale karriereveier med

samme lønn og prestisje som det personalansvar innebærer. Dette er spesielt viktig i kunnskapsorganisasjoner som stiller større krav til medarbeidernes kompetanse (Kuvaas 2009, 122). Det er viktig å se på den enkelte arbeidstakers ønsker i forhold til karriereutvikling, og hvilke mål de selv har satt seg. En ansatt må få prøve seg som mellomleder. Organisasjonene må gi ros til den ansatte for innsats og engasjement, men også gi ros og konstruktive tilbakemeldinger dersom den ansatte ønsker en horisontal karriereutvikling fordi det harmonerer bedre med personlige ønsker og preferanser (Sullivan og Baruch, 2009).

5.0 Motivasjon

Vi skal her se på ulike aspekter ved motivasjon. Hvilke faktorer som ligger til grunn for at en ansatt blir motivert til arbeid, og hva som motiverer en ansatt til å bli værende i bedriften.

Motivasjon har lenge representert en av de mest sentrale problemstillingene for ledere, og hotellindustrien er intet unntak. En vanlig definisjon på motivasjon er: Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Brochs-Haukedal 2012, 109). Begrepet motivasjon gjør seg særlig relevant rundt flere temaer. Eksempelvis ved at mange bedrifter kontinuerlig jakter på dyktige og talentfulle medarbeidere. Dette også ved den frustrasjonen og misnøyen som finnes i store deler av arbeidsstyrken som følger av rasjonalisering, fusjonering og nedbygging generelt i ulike organisasjoner – og dermed arbeidsplasser. Et annet element vil være at de ansattes produktivitet varierer sterkt; noen er mer produktive enn andre. Alle disse momentene peker mot motivasjon som et nyttig begrep (Brochs-Haukedal 2012, 109).

5.1 Maslows behovshierarki

Maslow utarbeidet en teori på menneskers behovshierarki som lenge har vært populær blant ledere i forhold til forståelse av ansatte i jobbsammenheng. Hovedideen her er at menneskers handlinger i stor grad er påvirket av forskjellige former for behov, og en gitt behovs styrke og påvirkningskraft er til enhver tid bestemt der hvorvidt andre og mer basale behov er tilfredsstilt (Maslow 1942; Maslow 1954; Maslow 1962). En grunnleggende idé i Maslows behovshierarki er at atferd er dominert av ikke bare én, men flere faktorer.

Alle behovene i Maslows hierarki kan fremstilles i organisasjoner. Fysiologiske behov møtes gjennom tilstrekkelig med lønn og adekvate arbeidsforhold. Trygghetsbehov dekkes gjennom

formaliserte ansettelsesforhold og ting som pensjons- og sykestrygsdordninger. Sosiale behov kan dekkes gjennom fellesskapet med kollegaer, og statusbehov gjennom karrieresystem og synlige symboler som firmabil, stort kontor, bekledning, etc. Behov for selvaktualisering blir ivare tatt i den grad arbeidsoppgavene gir den enkelte anledning til å bruke sin særegne kompetanse. (Brochs-Haukedal 2012, 118).

5.2 Herzberg to-faktorteori

Herzberg utvidet Maslows opprinnelige ideer, og tok utgangspunkt i en omfattende litteraturstudie hvor han konkluderte med at forhold som skapte positive holdninger til jobben, var forskjellige fra dem som lå til grunn for negative holdninger (Herzberg, m.fl. 1957). Vi skiller her mellom motivasjons- og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene ligger til grunn for personlig utvikling, og vil være for eksempel prestasjoner, annerkjennelse, ansvar, forfremmelse eller vekst i arbeidet. Hygienefaktorene på sin side er mer relatert til utilfredshet i forhold til arbeidet. Dette vil være påvirkningsfaktorer som bedriftens politikk og administrasjon, forhold til nærmeste leder, arbeidsforhold, økonomiske godtgjørelser, status og trygghet i arbeidet (Borch-Haukedal 2012, 123).

To-faktorteorien bygger på at mennesker har to grunnleggende behovskategorier som forskjellige aspekter ved deres arbeidssituasjon møter hver for seg. For å unngå misfornøyde og demotiverte ansatte, må hygienefaktorene være tilstede. Det er nødvendig å bygge inn motivasjonsfaktorene i den enkelte arbeidsoppgave for å sikre motiverte medarbeidere og overskuddsatferd som fleksibilitet, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig for å beholde jobben (Brochs-Haukedal 2012, 124).

5.3 Lønn og belønning

Lønn, i form av penger har vært oppfattet som hovedårsaken til at mennesker arbeider siden den tidligste litteraturen innenfor temaet ledelse. At mennesker arbeider for penger, henger naturlig sammen med troen på det «økonomiske mennesket»: vi er først og fremst motivert av ønsket om egen nyttemaksimering og behovstilfredsstillelse (Brochs-Haukedal 2012, 154). Arbeidslivet tilbyr her en rekke belønningsformer som for eksempel tilleggsytelser; pensjonsforskudd, firmabil og fri telefon. Andre belønningsformer kan være bonuser, provisjon, akkord eller timelønn.

I motsetning til hva mange tror kan penger og belønningssystemer spille en rolle i sammenheng med indre motivasjon. Thierry (1992) hevder at penger spiller en rolle som

signal og tilbakemelding på suksess. Dermed vil penger og belønning generelt, i mange tilfeller styrke den indre motivasjonen fordi det tolkes som bevis for ens opplevelse av mestring (Brochs-Haukedal 2010, 155).

5.4 Den Psykologiske kontrakten

Den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver sies å være en viktig variabel i motivasjon til arbeid, samt at den psykologiske kontrakten er nøkkelen til forståelse rundt hvorfor en ansatt slutter i jobben sin (Blomme, 2010). Det er imidlertid ulike oppfatninger angående hvilke faktorer som påvirker den psykologiske kontrakten. Rousseaym (2001), samt Schalk og Freese (1996) hevder at kontrakten kan måles ved forholdet mellom forpliktelser en arbeidstaker har til sitt arbeid og organisasjon, og forpliktelsen arbeidsgiver har ovenfor sine ansatte. Morrison og Robinson (1997) definerer den psykologiske kontrakten som den ansattes forventninger og gjensidige forpliktelser mellom seg selv og organisasjonen. De hevder også at ved mangel på oppfyllelse av aspekter ved den psykologiske kontrakten, vil dette føre til et brudd på kontrakten, med endring i holdninger og atferd som en konsekvens.

Forskning gjort av Hancer og George (2003) viser at dersom det forekommer brudd på den psykologiske kontrakten fra arbeidsgiver sin side som for eksempel brutte løfter eller mistillit vil dette føre til sterke følelsesmessige reaksjoner hos den ansatte. Dette kan være både sinne, motvilje og lavere grad av motivasjon i arbeidsoppgaver. Dette kan igjen føre til at den ansatte velger å slutte i bedriften. Når den ansatte vurderer å si opp jobben sin er det vanlig at personen også vurderer hvilke andre jobbalternativer som kan være aktuelle. Allerede i denne fasen viser det seg at den ansatte svekker sin forpliktelse til bedriften og motivasjon for sitt arbeid, og dermed allerede har brutt sin psykologiske kontrakt med bedriften (Rivai 2010, 7).

Sett i forhold til den psykologiske kontrakten eksisterer det flere teoretisk forankrede bevis som peker i den retning der trivsel på arbeidsplassen, og engasjement i arbeid har en stor sammenheng. Det er viktig for en organisasjon å ha stort fokus på hver enkelt arbeider og ens trivsel på arbeidsplassen, da dette har stor innvirkning på kvaliteten på arbeidet hver enkelt arbeidstaker utfører. Gitt ved den høye turnoverprosenten i hotellbransjen er dette noe hver enkelt bedrift bør ha stort fokus på i bedriften for å kunne høyne hver enkelt arbeidstakers tilfredshet, og igjen da kvalitet på arbeidet som utføres (Fulford, 2005).

5.5 Service Climate Perception

Det er flere faktorer som kan påvirke arbeidstakere i servicebransjen til å engasjere seg i arbeidet, og føle en tilknytning til arbeidsplassen. Det er i denne setting viktig å være klar over hvilke persepsjoner rundt et jobbmiljø som er viktig for en arbeidstaker i den eksakte stillingen, og hvilke kriterier som settes per arbeidstaker for å kunne ha et tilfredsstillende arbeidsmiljø (John W. m.fl. 2012). En slik tilnærming kan defineres som «Service climate perception» (Schneider og White, 2004). Service Climate perception blir formet av retningslinjer, trening og prosedyrer som styres ved hjelp av tre dimensjoner. Dersom aspekter ved alle disse tre dimensjonene blir oppfylt ved en arbeidsplass i servicebransjen, vil både den ansatte trives, og yte best mulig service ut til kunden.

5.5.1 HR support for service quality

Den første dimensjonen representerer organisasjonens oppgaver for å skape et tilfredsstillende arbeidsmiljø for de ansatte (Tracey og Tews, 2005). Det blir satt fokus på hvordan de ansatte oppfatter organisasjonen, og hvilken tilknytning de føler for den. HR-aktiviteter som ulike treningsprogram, utnevnelser for ekstra gode prestasjoner, og konkurransedyktige vilkår og ansattfordeler for de ansatte blir satt i fokus.

5.5.2 Management support for service quality

Den neste dimensjonen setter fokus på lederens rolle i bedriften. Lederferdigheter som å gi ros og konstruktive tilbakemeldinger til de som trenger det, samt de som fortjener det. Være rettferdig ovenfor sine medarbeidere, og kunne sette mål for både bedriften og hver enkelt medarbeider. Å ha evnen til å se hver enkelt medarbeider (Clark. m.fl. 2009; Hinkin og Schriesheim, 2004).

5.5.3 Job support for service quality

Den siste dimensjonen representerer det jobb-relaterte og tekniske ved en arbeidsplass (Tracey og Tews, 2005). For at en ansatt skal kunne yte sitt ytterste på jobb, må det være lagt til rette korrekt utstyret, verktøy og et riktig sammensatt jobbteam. Det er også et viktig punkt at jobbeskrivelsen i arbeidskontrakten samsvarer med hva som forventes av hver enkelt ansatt, og hva som faktisk blir utført i praksis.

Å ha et godt arbeidsmiljø er særdeles viktig i et serviceyrke der de ansatte ofte har direkte kontakt ut mot kunden. Om de ansatte har det bra på arbeidsplassen er ofte mer synlig enn først antatt. En positiv service climate perception rundt de ansatte er essensielt fordi

serviceansatte representerer organisasjonens image og deres brand ut til kunden (Schneider og White 2004).

6.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for metoden vi har brukt i vår oppgave for å få svar på våre hypoteser og problemstilling. Metode i vitenskapelig sammenheng betyr å følge en bestemt vei mot mål. Det går i hovedsak ut på hvordan man skal gå frem for å samle inn data, samt analysere og tolke data. Ved å følge de rådene i metodelæren, vil resultatene av en undersøkelse være tilnærmet kunnskap om virkeligheten slik den er, og ikke slik vi ønsker at den skal være (Johannesen m.fl. 2004). Vi skal her vi ta for oss vårt valg av metode, forskningsdesign og selve forskningsprosessen.

6.1 Forskningsdesign

For å få en forståelse av aktørene i hotellbransjens synspunkter og meninger om medarbeiderturnover, har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign. Vi har valgt å samle inn kvalitative data ved hjelp av dybdeintervjuer. Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med struktur og formål (Kvale og Brinkman, 2009). Dette er fordi vi ønsker en dypere forståelse av medarbeidernes meninger og synspunkter til turnover i de skandinaviske hotellkjedene i Oslo.

6.2 Utvalgsprosedyre

Før man går i gang med datainnsamlingen må man avklare hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen m.fl. 2004). Vi skal her redegjøre for utvelgelsen av informanter til våre intervjuer. Videre skal vi utdype hvordan vi skal gå fram i henhold til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og selve rekrutteringen av informantene.

6.2.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer, betegnet som informanter (Johannesen m.fl. 2010, 104).

Utvalgsstørrelsen sier noe om hvor mange informanter som skal være med i en undersøkelse. I den forbindelse har vi valgt å intervju 6 respondenter fra ulike Skandinaviske hotellkjeder, noe som er et lite antall. Dette kan bety at vi ikke får tilstrekkelig svar på vår problemstilling, men nok til å få et innblikk i hvordan turnover situasjonen i de skandinaviske hotellkjedene er i dag.

6.2.2 Utvalgsstrategi

Strategisk utvelgelse vil si at man først ser på hvilken målgruppe som må delta for at man skal få samlet nødvendig data, og deretter velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannsesen m.fl. 2010, 106). I forbindelse med denne undersøkelsen er målgruppen vår, aktører i de Skandinaviske hotellkjedene som har bred erfaring med turnover i bransjen. Vedkommende skal ha del i personalansvar og være aktiv part i rekrutteringsprosessen. Informantene vil være fra de ulike skandinaviske hotellkjedene; Nordic Choice Hotels, Thon Hotels, Scandic Hotels og First Hotels, slik at vi kan se forskjellene mellom kjedene, og deres syn på akseptabel og lønnsom turnover.

6.2.3 Rekruttering

Når informantene skal rekrutteres til intervju, skal dette gjøres over telefon og e-mail. Vi vil presentere prosjektet vårt kort og konsist. Om de sier seg villig til å delta på intervju, eller om de trenger mer informasjon, vil de motta et utarbeidet rekrutteringsskjema og en detaljert instruks om metode og sted for rekruttering pr email (Johannsesen m.fl. 2010, 115). Siden vi har liten kjennskap til hvilke aktører i de skandinaviske hotellkjedene i Oslo vi kan intervju for å få samlet nødvendig data, vil vi benytte oss av snøballmetoden. Det vil si at informantene rekrutteres ved at vi som forskere forhører oss om personer i bransjen som vet mye om tema, og som vi kan komme i kontakt med (Johannsesen m.fl. 2010, 109).

Vi begynte å rekruttere informanter i uke 9. Det startet med en ringerunde til de telefonnumrene vi hadde fått tak i og sendte e-mail til personer vi trodde kunne hjelpe oss, og som kanskje var villig til å stille til intervju. Vi startet med 10 potensielle kandidater, men bare 6 personer hadde mulighet til å stille til intervju.

6.3 Våre informanter

Våre informanter vil her bli kort representert, slik at man får et innblikk i hvilke aktører vi ønsker å få ulike synspunkter av.

6.3.1 Respondentene fra Thon Hotels

Respondent 1:

Camilla Alvim, HR-Konsulent. Camilla har jobbet mange år innen Thon Hotels, og har bred erfaring innen kjeden.

Respondent 2:

Driftsdirektør, Thon Hotel Bristol. Driftsdirektøren har hotellutdannelse fra Sveits. Han har jobbet mange steder i verden. I 2 år jobbet han som Food and Beverage Trainee i Portugal, 1 år som Food and Beverage manager i Tanzania, samt at han har jobbet 1 år i hotellkjeden Marriot i USA som Front Office Supervisor. Driftsdirektøren har også erfaring som resepsjonssjef på Thon Hotel Europa 1 år, samt 2 år i samme stilling på Thon Hotel Bristol. Han er ganske ny i sin stilling, da han tok over som driftsdirektør i midten av oktober 2013.

6.3.2 Respondenten fra First Hotel Millenium

Direktøren fra First Hotels har jobbet mange år i hotellbransjen. Han har reiselivsutdannelse fra Sverige, og har jobbet i hotell siden 1998. Direktøren har bred erfaring fra bransjen, og ulike avdelinger som finnes på hotell. Han har jobbet som Bellboy på Grand Hotel Oslo, resepsjonist, resepsjonssjef, økonom, hotellsjef og som direktør i både Thon Hotels og First Hotels.

6.3.3 Respondentene fra Nordic Choice Hotels

Respondent 1:

Leder Kompetanseutvikling, HR. Informanten er oppvokst på et hotell på Tjøme, senere jobbet vedkommende seg oppover både i resepsjon- og bookingavdelingen. Respondenten studerte på BI for så å komme tilbake til hotellbransjen. Vedkommende har jobbet mye med strategi og prosjektledelse før nåværende stilling innenfor HR.

Respondent 2:

Camilla Pigere, Senior Revenue Manager, Cluster Oslo. Respondenten har mange års erfaring innen hotellbransjen. Hun har gått hotellfagskole, og fått inn alt grunnlaget der. Camilla har også jobbet som mellomleder og leder i Oslo.

6.3.4 Respondenten fra Scandic Hotels

Christian Gamsgrø, Director of Revenue Operations. Han er først og fremst utdannet lærer, men har jobbet i hotellbransjen i mange år. Alt fra nattevakt til resepsjonssjef, til ansvarlig for bookingkontor. Han har jobbet med revenue management de siste 11-12 årene. Erfaringen er fordelt på Scandic Hotels og Nordic Choice Hotels.

6.4 Datainnsamling

Fokuset i denne delen av oppgaven er å samle inn informasjon gjennom dybdeintervjuer, og få svar på teoretiske spørsmål som sikter på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser (Johannessen m.fl. 2010, 2 136). Vi har valgt å utføre et strukturert intervju i denne

oppgaven. Det vil si at det er et fast oppsett, der spørsmålene og rekkefølgen er fastlagt forut intervjuet (Johannessen m.fl. 2010, 137). Dette er for å kunne sammenligne svarene fra informantene, og lettere se hva som går igjen, for å få et bedre svar på vår problemstilling.

6.4.1 Intervjuguide

Intervjuguiden vår består av 36 konkrete spørsmål. Disse skal ikke kunne misforstås av informantene. Vi har fordelt spørsmålene i kategorier ut i fra temaene vi har valgt å sette fokus på; turnover, rekruttering, karriereutvikling/kompetanseutvikling og motivasjon. Dette er for å få en god oversikt over hva vi spør om, og for å enklere å sammenligne svarene vi får fra informantene.

Vi har lagt fokus på å ha åpne spørsmål, men om svarene blir korte, har vi forberedt tilleggsspørsmål for å ikke gå glipp av informasjon som kan være viktig for oppgaven vår. Vår intervjuguide begynner med faktaspørsmål hvor vi vil vite litt generelt om våre informanter. Videre har vi introduksjonsspørsmål som hjelper informanten til å rette oppmerksomheten mot temaene som skal snakkes om, ved å komme med egne erfaringer og synspunkter. Deretter kommer nøkkelspørsmålene som skal hjelpe oss til å få de svarene vi trenger for å besvare vår problemstilling og hypoteser (Johannessen m.fl. 2010, 141).

6.5 Transkribering

Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkman 2009, 188). Vi tok alle intervjuene opp på båndopptaker, og transkriberte intervjuene i kort tid etter de var fullført. Dette ble gjort fordi man fortsatt har intervjuet friskt i minne, og det blir enklere å skrive ned akkurat det som har blitt sagt i riktig sammenheng. Fordelingen mellom oss ble gjort slik at den som ikke intervjuet noterte viktige stikkord underveis av gjennomførelsen, og transkriberte deretter intervjuene. Alle intervjuene har blitt transkribert ordrett slik at det ikke var rom for tolkning i denne delen av undersøkelsen. Noen av respondentene våre ønsket å få tilsendt transkriberingen slik at de kunne se over, og komme med rettelser eller kommentarer.

6.6 Etikk

Etikk er læren om moral. Om hva som er rett og galt (Askheim og Grenness 2008, 165). Blant de grunnleggende prinsippene for etisk samfunnsvitenskapelig undersøkelse er oppfatningen av å ikke gjøre skade. Dette refereres til det å unngå fysisk og emosjonell skade (Berg og Lune 2012, 61). Tema etikk vil være nødvendig å ta for seg i denne oppgaven, fordi

vi vil spørre om navn, stilling og spørsmål som inngår sensitive opplysninger om hotellkjedene. Før vi startet intervjuene informerte vi informanten om hva resultatene skal brukes til og hvem som eventuelt får tilgang til oppgaven. Ut i fra den informasjonen kunne informantene velge om de ville fremstå som helt anonyme, med navn eller bare stillingstittel.

7.0 Datareduksjon

Vi har her redusert mengden med data for å få et overblikk over hva de ulike kjedene har svart i våre intervjuer.

7.1 Thon Hotels

7.1.1 Turnover

Respondentene for Thon Hotels vil si at turnover handler om mye utskiftning av ansatte, noe de mener det er mye av i hotellbransjen. HR-konsulent uttrykket at turnover kan være sunt til en viss grad. Spesielt i avdelinger som resepsjon og kjøkken, vil det være større grad av turnover enn i de høyere stillingene. Dersom en ansatt ønsker å klatre videre i systemet, vil dette være en positiv turnover. Det påpekes også at turnover kan være lønnsomt i den grad at man får nyttsatte med nye ideer og giv som kan erstatte umotiverte ansatte. Driftsdirektør ved Hotel Bristol siterer: dersom man i resepsjonen bare har unge ambisiøse folk som vil opp og frem, så vil man spare lønnskostnadene litt.

På den andre siden kan turnover være negativt ved at det blir for stor gjennomtrekk, og dette vil oppleves som lite stabilt for de ansatte som blir værende. Driftsdirektør ved Hotel Bristol siterer: man vil heller ha en motivert medarbeider i et eller to års periode, enn en medarbeider som er der i 10 år, og bare vil gjøre sin jobb. HR konsulent påpeker at utskiftning heller ikke er en positiv ting for gjestene, da det hele tiden blir nye ansatte å forholde seg til.

Respondentene uttrykker at det vil være en sunn utskiftning i resepsjon og i servitørstilling etter et to års ansettelsesforhold. Ved kortere ansettelse enn dette vil en ikke rekke å bli kjent med bedriften, eller fullføre opplæring før man slutter. Eksempelvis vil en stilling som sommervikar eller ekstrahjelp være akseptabelt for en kortere periode, da dette ikke vil påvirke turnoverkostnadene i stor grad.

Turnoverprosenten ved Thon Hotels regnes å være på rundt 15-18% totalt på hotellene (da uten ansatte ved hovedkontoret), mens ved Hotel Bristol er det en turnoverprosent på 9-10%. Driftsdirektør ved Hotel Bristol uttrykker at han opplever en lavere turnoverprosent på deres

hotell sett i forhold til kjeden totalt, da mange ansatte har valgt å bli på hotellet i opptil 20-25 år. HR-konsulent ved Thon Hotels uttrykker at 15-18% turnover er noe høyt på kjedenivå. Hun legger også til at turnover på kjedenivå er geografisk betinget. Hun siterer: det er mye større turnover i Oslo sentrum enn det er for eksempel i Kirkenes og Hammerfest.

Grunner til at de ansatte slutter eller blir i sin stilling etter en lengre eller kortere periode har mange påvirkningsfaktorer. HR-konsulent påpeker at mange hadde sett for seg at hotellbransjen var noe helt annet enn de hadde forventet. Thon Hotels og hotellbransjen generelt har mange studenter som kommer inn for en kortere periode som deltidsansatt ved siden av studiene. Dette er mennesker med ulike ambisjoner som nødvendigvis ikke ønsker å bli værende i hotellbransjen. HR-konsulent siterer: det tror jeg bare er sunt. Gjestene våre er heller ikke like, så vi kan ikke bli en sånn homogen gruppe at vi slutter å se verden rundt oss. Videre uttaler begge respondentene at trivsel i kjeden er en viktig årsak til at ansatte blir værende, og at det er viktig å ha det bra i stillingen den ansatte er i. Godt arbeidsmiljø og gode videreutviklingsmuligheter i kjeden er også viktige faktorer. HR-konsulent påpeker at det er noe annet enn penger og gode lønninger som driver de ansatte i hotellbransjen, fordi lønningene generelt er lave i denne bransjen.

Begge respondentene uttaler at det finnes liten kartlegging med eksakte tall innenfor kjeden, eller eksakte grunner til hvorfor en ansatt slutter. Dette kan skyldes at det ikke utføres exit-intervju ved avganger i stillinger. HR-konsulent siterer: vi er ikke der enda, men vi ser absolutt viktigheten ved å gjøre det. Det er kjempe viktig å få kartlagt hvorfor folk slutter hos oss.

7.1.2 Karriereutvikling

Angående kompetanse uttaler respondentene at kunnskap, tilegning av kunnskap, motivasjon og ambisjon er viktige egenskaper ved en kompetent medarbeider. HR-konsulent uttaler at trygghet er en svært viktig faktor for å kunne utføre jobben godt. En ansatt må være trygg i arbeidet sitt for å kunne takle ulike situasjoner. I Thon Hotels mener de at kompetanseutvikling kan påvirke turnover i en positiv retning. Driftsdirektør ved Hotel Bristol siterer: jo mer vi gjør de kompetente og lærer de opp riktig, så går det inn på trivsel, og det vil påvirke turnoveren til å bli lavere. Her legger begge respondentene til at dersom en ansatt er ambisiøs og vil oppover, vil dette påvirke turnoveren per hotell, men at det er stor mulighet for at de rykker opp i stillinger innenfor kjeden.

7.1.3 Rekruttering

Ved rekruttering av nye ansatte påpeker HR-konsulent at erfaring er den største variabelen som blir vektlagt ved en nyansettelse. Utdanning er også viktig, men ikke like viktig som erfaring. Det er også forskjell på hvilken stilling det søkes til, der begge påpeker at for de høyere stillingene er det viktig med en relevant, faglig tyngde i bakgrunnen. Videre siterer driftsdirektør ved Hotel Bristol: viktigste er at de passer inn blant de andre. Så det er ikke nødvendigvis erfaring og disse tingene vi ser på. Det er selvfølgelig viktig det også, men enda viktigere er at de passer inn i gruppen. Har man det bra på jobben utfører man også en bra jobb.

I Thon Hotels brukes det mye ressurser til opplæring. Driftsdirektør påpeker at det koster å lære opp en ansatt, men at dette er en investering. Han siterer: kostnader vi putter i opplæring av en ansatt, er økonomisk forsvarlig etter minimum ett til to år. HR-konsulent påpeker at dette er kostnader hotellene må være forberedt på å ta da dårlig opplæring går utover gjesteopplevelser.

I forhold til karriereutviklingsmuligheter siterer HR-konsulent: det er de stillingene som finnes på et hotell, samtidig som det er mange som syntes det er stas å jobbe på hovedkontoret. Det er fortrinnsvis på et hotell der man har størst mulighet for å klatre. Vi har jo lyst til å beholde så mange som mulig, og få folk til å vokse innad i kjeden vår. Samtidig legger hun til at det er viktig med nye impulser utenifra, og at det ikke blir en «resirkuleringsbedrift». Nye impulser er viktig for å kunne endre seg. Driftsdirektør ved Hotel Bristol sier videre at de absolutt vil beholde dyktige medarbeidere og prøver derfor å gi dem de stillinger de er interessert i innen Thon-kjeden. Heller det enn at de ansatte forsvinner til en annen kjede.

7.1.4 Motivasjon

Ved begrepet motivasjon uttrykker begge respondenter at en motivert medarbeider er en som gleder seg til å gå på jobb. En som har lyst til å yte og gjøre en god jobb. HR-konsulent påpeker at de viktigste faktorene til motivasjon er muligheten til å påvirke seg selv, et godt arbeidsmiljø og følelsen av å prestere. Driftsdirektør ved Hotel Bristol uttrykker at kompetanse, det sosiale og en god leder er viktige faktorer for å kunne være motivert på jobb. I Thon Hotels settes det stort fokus på det sosiale på arbeidsplassen, og HR-konsulent uttrykker at hun tror dette kan være en av grunnene til at så mye som 85% svarer at de er

fornøyde med å jobbe i Thon Hotels. Videre uttrykker hun at lønn overhodet ikke regnes som en motivator innenfor kjeden. Hun siterer: motivasjonen øker akkurat i det du går opp i lønn, men hvis du i utgangspunktet kjedet deg, vil du fortsette å kjede deg etter en liten stund allikevel.

Driftsdirektør ved Hotel Bristol siterer: ønsker de mer kompetanse, så får de det. Det kommer veldig an på hva den ansatte selv ønsker. Vi investerer både tid og kompetanse i de som ønsker å komme seg videre. HR-konsulent siterer: vi tilbyr jo en del kompetanseutvikling fra vår side i forhold til at man kan melde seg på kurs, men det er klart at jo høyere du klatrer, jo større blir tilbudet på kursing. Hun legger også til at det er viktig å verdsette personalet i de lavere stillingene, og ikke hele tiden pushe på en vertikal karriereutvikling, men også utvikle de der de er for en horisontal karriereutvikling. Hun siterer: det at du er flink til å gjøre en god jobb for gjestene dine, betyr ikke at du er en dyktig leder. Og der tror jeg vi «all over» i lang tid har bomma litt i bransjen vår.

7.2 First Hotels

7.2.1 Turnover

Respondenten uttrykker at det er en høy turnover i bransjen generelt, men at dette ikke nødvendigvis er et onde. Han mener at medarbeiderturnoveren kan være positiv ved at man får inn nye inntrykk, og at man dermed mister ansatte man ikke ønsker å ha med videre.

Respondenten uttrykker at hotellbransjen på generell basis er en relativt krevende bransje med mye hardt arbeid i forhold til arbeidstider, turnus, fysisk hardt arbeid for housekeeping der en høy turnover kan være en fordel for å unngå belastningsskader og sykemeldinger. I forhold til hvordan turnover kan ses på negativt, vil det være at kompetanse forsvinner og gjestekontakten forsvinner. Respondent siterer: det framstår som useriøst om stamgjester kommer og det er nye folk hver eneste gang de kommer på besøk.

Videre uttrykker respondenten at det er positivt med studenter som jobber ved siden av skole, og som ikke nødvendigvis blir værende hverken på hotellet eller i hotellbransjen etter endt studie.

Respondenten refererer til sitt eget hotell, First Hotel Millenium der turnoveren ligger på ca. 50%. Han påpeker at det er lav turnover blant faste ansatte, men høyere i avdelinger som

housekeeping og kjøkken hvor det er flere midlertidig stillinger. Han uttrykker videre at dette er en akseptabel turnover for de respektive avdelingene.

Angående exit-intervju er ikke dette noe kjeden tar for seg, men respondenten siterer: vi burde egentlig gjøre det. Det har vært en tanke om at det skal gjøres, men det har aldri blitt noe av. Jeg tror det er nyttig.

7.2.2 Karriereutvikling

Respondenten uttrykker at kunnskap og erfaring definerer en kompetent medarbeider. Han siterer: det er ikke alltid det å være kompetent som er viktigst, det er hvordan man bruker sin kompetanse. Han påpeker videre at det vil være mulig å redusere turnover dersom man har fokus på kompetanseutvikling, noe han mener bransjen ikke er så gode på.

7.2.3 Rekruttering

Respondenten nevner at holdning, innstilling og det personlige er viktige kriterier som ses på ved rekruttering av en ansatt. Personligheten er helt klart avgjørende for at man skal kunne yte god service og skape gode gjesteopplevelser. I forhold til utdanning blir dette sett på som en viktig variabel, men ikke avgjørende. Erfaring vektlegges mer enn utdanning.

Dersom en ansatt stagnerer i stillingen sin, er det begrenset med stillinger innenfor Norge som kan være aktuelle å gå opp til, og med at kjeden kun har to hoteller i Norge. Dersom den ansatte er villig til å jobbe i kjeden, men da i Norden, er dette fullt mulig. First Hotels tilbyr talentprogram der de prøver å pushe sine ansatte til høyere stillinger.

7.2.4 Motivasjon

Respondenten vektlegger viljen til å komme på jobb og gjøre en god innsats i begrepet motivasjon. Videre nevner han at trivsel, oppfølging fra leder og fastsatte mål påvirker til motivasjon. Han mener det er et stort skille på hva som skaper motivasjon i de ulike kjedene. Han siterer: mens mange av Skandinavias hotellkjeder motiverer med en kjedestolthet, opplever man ikke det samme i First Hotels, det blir mye mer lokalt fra hotell til hotell. Vi er veldig lite sentralstyrt og kan gjøre mer hva vi vil.

I og med at det per i dag kun eksisterer to First Hotels i Norge, er det være vanskelig å få en vertikal karriereutvikling i Norge. Dette er ikke generelt i First Hotels som en kjede, da det finnes flere karrieremuligheter dersom man ønsker å dra utenfor Norge. Respondenten uttrykker at dersom han har en ansatt som viser interesse for en høyere stilling, vil det det

være bedre å utvikle den ansatte til å være forberedt til neste stilling, enn å prøve å beholde de i deres stilling. Han nevner også at det arrangeres interne mål, konkurranser og sosiale aktiviteter på hotellet for å skape motivasjon hos de ansatte. Det at de ansatte stiller opp for hverandre har også en påvirkning til motivasjonen rundt arbeidet som skal gjøres. Han legger til slutt til at det burde ha vært en større fokus på motivasjon på kjedenivå i First Hotels.

7.3 Nordic Choice Hotels

7.3.1 Turnover

Respondentene definerer turnover ved at noen frivillig går ut av sitt ansettelsesforhold, eller melder seg ut av den organisasjonen som de er en del av. Videre siterer Revenue Manager: turnover er jo hvor lenge man klarer å holde på folk, men også hvor fort vi kan få de videre. HR-leder nevner at funksjonell turnover er positiv i den forstand at det er en medarbeider som man anser at man ikke trenger, og som velger å slutte. Hun siterer: det positive vil da være at man kan få inn nye krefter som vil påvirke positivt ved innovasjon og endring. Begge respondentene påpeker at man mister kompetanse, og dette vil være negativt for bedriften. Høy turnover vil gå utover innovasjonen, effektivitet, produktivitet og lønnsomhet. Revenue Manager siterer: høy turnover kan være negativt i den forstand at det krever mye tid på opplæring og mye kostnader ved opplæring og rekruttering.

Respondentene mener at turnover kan være lønnsomt ved at det kan trigge innovasjonen i kjeden. Revenue Manager siterer: det er godt å få inn nye folk med nye øyne som kan se på ting på andre måter. Det er alltid positivt.

Respondentene uttrykker at det ikke finnes noen fordeler ved å være ansatt over en kortere periode, ca. ett år, spesielt ikke i de høyere stillingene. De har heller ingen konkrete tall på hvilken turnover som finnes i kjeden. Hotellene opererer med disse tallene hver for seg. Spesielt unge arbeidstakere ønsker å søke seg inn for å jobbe en sesong på for eksempel høyfjellshotell, noe som er akseptabelt. HR-leder nevner videre at studenter som jobber i studietiden ikke blir definert som noe negativt innenfor Nordic Choice.

Begge respondentene mener at exit-intervju har sine fordeler, men at det ikke blir praktisert i Nordic Choice i dag. HR-leder siterer: exit-intervju vil bidra til positivt mersnakk og større sjanse for å få tilbake eventuelt den kompetansen som man har mistet. Altså er det større sjanse for å komme tilbake til samme arbeidsgiver.

HR-leder påpeker noen av de vanligste grunnene til at en ansatt slutter, som for eksempel pensjonsalder, geografisk, altså at man flytter, eller at man ikke ser noen muligheter for videreutvikling. Hun siterer videre: lønn er sikkert en grunn til at ansatte slutter. Revenue Manager nevner grunner som at en ansatt finner en mer passende stilling, eller at ting ikke blir helt som forventet, da med lange arbeidsdager og helgejobbing. Hun nevner også at folk i dag har en litt annen arbeidsmoral enn det man hadde før. I forhold til at ansatte blir værende nevner Revenue Manager at miljø er alfa o mega og kollegaer du trives med. Også det at en ansatt får nye utfordringer og muligheten til å utvikle seg selv er sentrale faktorer i Nordic Choice Hotels.

7.3.2 Karriereutvikling

Revenue Manager påpeker at skole, erfaring og vilje til å lære og ta på seg arbeid er faktorer som definerer en kompetent ansatt. HR-leder siterer: kompetanseutvikling vil være de virkemidlene du bruker for å utvikle dine medarbeidere i den retning man ønsker. Hun mener også det at introduksjonsopplæring vil påvirke turnoveren noe. Kvalitet på introduksjonsopplæring vil gjøre at man raskere vil komme inn i en trivsel, og at en trivsel da igjen kan påvirke turnover. I forhold til at kompetanseutvikling kan påvirke turnoveren nevner Revenue Manager at det ligger i menneskets natur å søke etter videreutvikling. Vår jobb som arbeidsgiver er å sørge for at den ansatte får den videreutviklingen innad slik at vi beholder de. Kurs og videreutvikling ligger sentralt i Nordic Choice Hotels for å senke turnoveren blant sine ansatte.

7.3.3 Rekruttering

Begge respondentene nevner erfaring som den viktigste faktoren ved rekruttering ved en nyansettelse. Videre nevner HR-leder at innstilling og personlige egenskaper er svært viktig, men alt må ses i kontekst i forhold til hvilken stilling som utlyses. Kriteriene er forskjellige for ulike roller ved et hotell. Revenue Manager påpeker viktigheten ved å ha god kunnskap om de nedre stillingene for å kunne påta seg en lederstilling. Hun siterer: vilje og initiativtak er viktig fordi yrket vårt, det kan du lære deg, men å være proaktiv og ta initiativ, det må du være. Videre nevner hun at det er viktig å ha en praktisk forståelse av hvordan ting fungerer. HR-leder uttaler i forhold til relevant utdanning innenfor yrket: at utdanning vil vektes høyere jo høyere stillingsnivå.

Begge respondentene uttrykker at Nordic Choice Hotels prøver å beholde sine talenter innenfor kjeden. HR-leder siterer: det ligger jo i kjernen i det å drive hotell, og egentlig i alle andre bransjer er det jo viktig å ta vare på de talentene som man oppdager og som man har. Hun uttrykker videre at Nordic Choice Hotels opererer med ulike kåringer, programmer, traineeprogram for de som føler at de har stagnert og som føler de har mer å komme med.

Hun siterer: da blir det å finne nye arbeidsoppgaver, kanskje nye roller, ander stillinger på hotellet, eller andre roller i kjeden.

I forhold til opplæring nevner Revenue Manager at dette varierer fra hotell til hotell, men også stilling til stilling. HR-leder påpeker at opplæring alltid er noe å strekke seg etter, for det kan aldri bli bra nok.

HR-leder uttaler at det finnes gode karrieremuligheter innen hotell, og at mange av deres ledere har måttet jobbe seg oppover fra bunn av. I forhold til spesifikke program finnes det blant annet trainee- og lederutviklingsprogram innad i kjeden.

7.3.4 Motivasjon

HR-leder mener at motivasjon er den kraften du har for å kunne gjøre en god jobb. Revenue Manager påpeker dette med indre og ytre motivasjon, og at det finnes en balanse mellom disse. Du må være indre motivert for å kunne gjøre jobben din hver dag, men du yter kanskje enda bedre om du har en god leder som pusher deg til å yte. Når det kommer til faktorer til motivasjon, nevner begge respondentene at miljø og trivsel på arbeidsplassen er viktig for å kunne yte godt, men også at du har de samme verdiene og kan gjenkjenne deg i kjeden. Videre nevner HR-leder at lønn, incentivordninger og bonus er viktige faktorer til motivasjon. Også basic-behovene er viktig for å kunne yte godt, slik som selvrealisering og anerkjennelse.

Innad i Nordic Choice Hotels er det spesielt lønn og incentiver som skaper motivasjon, men også kultur, identitet og fellesskap. Kjeden verdier; energi, mot og begeistring er noe som de ansatte innenfor kjeden kan kjenne seg igjen i og blir motivert av. Kjeden arrangerer vinterkonferanse hvert år der årets medarbeider per hotell får delta. Ordninger som dette kan skape motivasjon. Nordic Choice Hotels sentrerer seg rundt kulturbygging. Ved utvikling av

de ansatte fokuseres det mye på kursing og at de skal kunne tenke selvstendig. Ansatte i høyere stillinger har mye frihet til å utvikle seg selv på et horisontalt nivå, da på eget initiativ.

7.4 Scandic Hotels

7.4.1 Turnover

Respondenten vil definere turnover som den hyppigheten av hvor stor utskiftning du har i din egen avdeling på et hotell. Han poengterer at turnover kan være positivt i den forstand at man får inn nye personer i en avdeling som ser på tingene i et annet perspektiv. Han siterer: når du får friske øyne inn, så kan det alltid være en positiv effekt, selvfølgelig hvis du har rekruttert de riktige personene. På den negative siden poengterer han at det kan ta lengre tid før man kommer opp og stå i enkelte stillinger. Som for eksempel ved at det er lettere å erstatte en resepsjonssjef enn en revenue manager.

Han mener en turnover på ca. 8% er akseptabelt. Han kan ikke vise til noen spesifikke tall i kjeden, men at det per i dag utvikles et program innad i kjeden for å kunne få bedre oversikt over turnover. Videre påpeker han at turnoveren bør være håndterbar ved kontinuerlig strøm av friskt blod inn i kjeden. Ved å få inn nytt personale kan det dukke opp en del skjulte ting og tang som man ikke har tenkt på som kan dras inn og gi bedre resultater.

I stillinger som for eksempel på hovedkontoret påpeker han at det ikke vil være noen fordel å være ansatt i en kortere periode. I en Revenue Manager stilling er opplæringstiden lang. Etter å ha vært ansatt i bare ett år vil ikke kjeden få tilbakebetalt den investeringen man legger i personalet. Han påpeker videre viktigheten ved å få nye øyne på ting, og at tidsbestemte kontrakter kan være en løsning på dette, slik mange hotellkjeder i dag opererer med.

Kostnader rundt turnover varierer fra stillingstittel. Han siterer: rekruttering er dyrt, og det er konsekvensen av at noen som slutter som er kostnaden. Innad i kjeden bruker Scandic rekrutteringsbyråer når de skal ansette i høyere stillinger. Han siterer: bare det å involvere et rekrutteringsbyrå koster oss i snitt 50.000 kr til 100.000 kr for å ansette en hotelldirektør. Han legger her til at det å rekruttere noen som skal være «on stage» blant gjestene er en mye lavere kostnad enn å rekruttere i de høyere stillingene. Generalisert koster det om lag 20.000 kr til 200.000 kr, avhengig av funksjon.

Respondenten har ingen konkrete tall på hvor mange som jobber i kjeden over en kortere periode, men han kan si med sikkerhet at de har mange sesongarbeidene og studenter.

I de høyere lederstillingene gjennomføres det exit-intervjuer, da med noen andre enn sin nærmeste leder for å få avdekket hvorfor den ansatte slutter.

Ved de viktigste årsakene til at en ansatt slutter nevner respondenten at dårlig ledelse er en viktig påvirkningsfaktor. Også det at folk kommer inn med urealistiske forventninger og krav til hva jobben går ut på. Noen velger dermed å slutte fordi de ikke får de mulighetene de vil ha og at det ikke er noen progresjon i deres karriere. Han påpeker også at arbeidsmiljøet kan være en faktor da noen føler de ikke passer helt inn. Ved årsaker til at en ansatt blir værende i sin stilling, nevner han at de ansatte føler de blir behandlet godt og blir satt pris på, og også muligheten til å utvikle seg. Han nevner også at dersom en ansatt ikke får lønn lik den arbeidsinnsatsen de legger inn, vil dette føre til at de slutter. Han siterer: det er jo ofte at oppfatningen til den ansatte og ledelsen ikke nødvendigvis samsvarer. Han mener her at nyutdannede personer som kommer inn i bedriften i dag er mer krevende enn for 10 år siden. De stiller veldig mye krav og tror gjerne de er bedre enn det de er. Mange klarer ikke se teori i praksis, og hvordan det faktisk fungerer. Han siterer: hvis du hele tiden ser opp og ikke ned, da ser jeg veldig fort at du ikke gjør jobben din, og da får du ikke videre muligheter.

7.4.2 Karriereutvikling

Respondenten siterer: det jeg legger i kompetanse er det kunnskapsnivået som skal til for å kunne utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Han mener at kompetanseutvikling kan påvirke turnover i veldig stor grad i forhold til hvis man bruker mye tid og ressurser på ansatte, så vil lojalitetsgraden øke. Lar man folk få utvikle seg videre, så er det for mange, viktigere enn lønn. Dette kan påvirke turnoveren til å bli lav, der han påpeker at de i Scandic har lav turnover på de ansatte de virkelig ønsker å beholde.

7.4.3 Rekruttering

De viktigste kriteriene Scandic ser etter ved rekruttering av en ansatt er: Casual, Caring, Creative. Han påpeker at det er viktig å ta en evaluering på hvilken kompetanse man har, og hva man mangler. Den nyansatte må passe inn i teamet, både kompetansemessig og personlighetsmessig. Han siterer: du må avdekke de personlige egenskapene til personen, for du ønsker jo gjerne å få inn noen som kan tilføre noe nytt, ikke noen som gir deg akkurat det samme du har fra før. Det er viktig å avdekke de personlige egenskapene siden det kreves at man skal kunne jobbe effektivt som et team. Han siterer: den flinke personen kan passe bedre inn i den dynamikken som finnes i avdelingen som du har nå, i stedet for den kjempe flinke.

Han uttaler at viktigheten med relevant utdanning varierer veldig fra fagområder i kjeden, men til syvende og sist er det de personlige egenskapene som er viktigst. Han siterer videre: teori er viktig, men teori i kombinasjon med de rette egenskapene.

Respondenten uttaler at de prøver å beholde sine ansatte innenfor kjeden dersom de stagnerer i stillingen sin. Da enten om de skal utvikle seg selv der de er, altså horisontalt, eller om de ønsker å klatre vertikalt. Et eksempel på horisontal utvikling vil være en ansatt som mulig ikke passer i sin nåværende stilling, og heller da omrokere for å finne nye interesseområder for denne ansatte. Han siterer: noen er bare på feil sted.

Når det kommer til opplæring bruker Scandic mye internressurser for å få folk opp og frem. Ikke bare i kronebeløp. Han presiserer at nyansatte blir tildelt ansvar relativt fort, og kaller dette «on the job training». Noen trenger mer oppfølging enn andre, men alle får tett oppfølging til de blir selvgående.

Angående karrieremuligheter innad i kjeden tilbyr Scandic blant annet Scandic Business School hvor det er kurs fra alt innen lederutvikling til fagrelaterte ting. Her finnes alt fra e-learning til klasseromsundervisning. I tillegg finnes det også et talentprogram. Her plukker hotellene selv ut sine beste talenter for å få de oppover i kjeden. Kjeden prioriterer her å utvikle sine «beste» ansatte på et horisontalt nivå før de får muligheten til å stige i gradene på vertikalt nivå.

7.4.4 Motivasjon

Respondenten uttrykker at motivasjon vil si å være selvgående, og at en person har lyst til å lykkes, lyst til å meste, og har lyst til å utvikle seg. Han påpeker videre at en motivert ansatt er det beste du kan ha. Men folk motiveres ulikt. Noen trenger ros og oppmuntring, og blir veldig motivert av at andre ser det du gjør, mens andre igjen liker å ha egne mål som de jobber hardt mot, og blir motivert av å se egne resultater. Det er viktig å lese personene riktig ved hva som motiverer den enkelte. Dette er noe som kan komme frem allerede i intervjuprosessen. Man må kunne ha en god dialog med sine medarbeidere for å kunne motivere de.

8.0 Analyse

Vi skal her analysere våre intervjuer innen hver kjede, ut i fra datareduksjonen. Dette er for å få en god forståelse for hva de representative hotellkjedene uttrykker gjennom egen tolkning.

8.1 First Hotels

At medarbeidere slutter er ikke bare negativt for First Hotels. Nye ansatte kan skape nye inntrykk og hjelpe kjeden/hotellene til å bli bedre på ulike områder. First Hotels mener at turnover er negativt fordi man mister kompetanse. Her har kjeden, samt bransjen en utfordring. First Hotels uttrykker at dersom hotellene har godt arbeidsmiljø, gir sine ansatte ansvar og spennende arbeidsoppgaver, så vil dette føre til lavere turnover i bransjen.

For å redusere medarbeiderturnoveren må man ha fokus på kompetanseutvikling til sine ansatte. Det vil hjelpe kjeden å få lojale og flinke medarbeidere som ønsker å bli over en lengre periode. Medarbeiderne blir i kjeden fordi de ser mulighetene for å vokse og utvikle seg selv.

Med et fokus på holdning, innstilling og personlighet, rekrutterer First Hotels de riktige medarbeiderne. I kjeden er disse tre nevnte faktorene, samt erfaring, viktigere enn relevant utdanning. Hotellbransjen er en servicebransje, så det er viktigere at en ansatt kan yte god service enn å ha et teoretisk grunnlag. Det personlige spiller altså en større rolle enn faglig tyngde ved rekruttering.

First Hotels mener det er viktig å følge opp de ansatte for at de skal være motiverte til å gjøre en god innsats på jobben. Det som skaper motivasjon i First Hotels er trivsel på arbeidsplassen og at de ansatte får noen mål å jobbe etter. Det er viktig å ha motiverte ansatte for at jobben skal gjøres på best mulig måte. Motivasjon kan være positivt i den forstand at det kan påvirke arbeidsmiljø og trivselen på arbeidsplassen. Derfor bruker First Hotels interne mål, konkurranser og sosiale aktiviteter som påvirker til godt samhold i staben og motiverer til å gjøre en god jobb.

8.2 Nordic Choice Hotels

For Nordic Choice Hotels anses ikke høy turnover bare som negativt. Om de riktige ansatte slutter kan dette være bra for kjeden. De kan da få inn nye ansatte som kan påvirke kjeden positivt ved innovasjon og endring. På den andre siden kan høy turnover være negativt om de

mister feil ansatte. Kjeden vil da miste kompetanse, og det kan påvirke kjeden i en negativ retning når det gjelder kostnadene, effektiviteten og produktiviteten.

I Nordic Choice slutter ansatte oftest av naturlige grunner som pensjon og fraflytting. Kjeden viser seg derfor å være en arbeidsplass der mange trives og vil bli værende. Til tross for dette finnes det grunner til at ansatte slutter i kjeden. Dette påpekes å være påvirket av faktorer som lave lønninger i bransjen, eller at de vil finne en arbeidsplass som er mer passende med normale arbeidsdager og frihelger.

For medarbeidere i Nordic Choice Hotels er arbeidsmiljø og trivsel viktige faktorer som påvirker de ansatte til å bli i kjeden. Andre sentrale faktorer som spiller en stor rolle i kjeden er nye utfordringer og muligheter til å utvikle seg selv. Dette er viktig for kjeden slik at de kan holde på de talentene de ønsker å ha med videre.

Nordic Choice Hotels mener at god introduksjonsopplæring kan påvirke turnoveren. Jo sikrere man er på det man gjør, jo bedre har man det på jobb. Derfor vil god introduksjonsopplæring føre til bedre trivsel på arbeidsplassen som igjen fører til redusert turnover. Kjeden mener også at kompetanseutvikling kan redusere turnoveren. Vi mennesker søker hele tiden videreutvikling, og Nordic Choice tilbyr dette til sine ansatte slik at de kan utvikle seg innad i kjeden, og derfor beholde de medarbeiderne kjeden ønsker.

Den viktigste faktoren Nordic Choice ser på ved rekruttering av nye ansatte er relevant erfaring. Det er viktig å ha kunnskap om ulike stillinger i bransjen om man skal klatre oppover på rangstigen. Innstilling og personlige egenskaper er også viktige faktorer kjeden ser på ved rekruttering. Det er fordi man kan lære seg hvordan man gjør en jobb, men man må ha de rette egenskapene for å utføre jobben på en god måte.

Faktorer som påvirker til motivasjon i kjeden er miljø og trivsel på arbeidsplassen. Dette har høyt fokus i kjeden for at de ansatte kan yte godt. I Nordic Choice er også lønn, incentivordninger og bonus viktige motivasjonsfaktorer for at de ansatte skal gjøre en god jobb. Det viktigste for Choice er at de ansatte blir motivert av deres verdier ”energi, mot og begeistring”. For at de ansatte skal trives i kjeden må de kjenne seg igjen i disse verdiene. Dette er Nordic Choice Hotels største motivasjonsfaktor.

8.3 Thon Hotels

Vi får et inntrykk av at Thon Hotels i hovedsak har et positivt syn på turnover dersom det skjer innenfor de rette rammene og hensyn tatt de rette menneskene. Hotellbransjen er en bransje der det er mye utskiftninger, og dette blir sett på som et nødvendig onde for å kunne få inn nytt tankesett og ny giv i bransjen generelt. Det blir påpekt fra respondentene at noen stillinger har større behov for utskiftning enn andre. Ved visse tilfeller er det ledelsen som ønsker å omrokere på ansatte fra en stilling til en annen, eller at ledelsen oppfatter at en ansatt har potensiale til å gjøre en bedre jobb i en annen stilling/posisjon i kjeden. Thon Hotels uttrykker at dette blir en intern og ønsket turnover som absolutt blir sett på som en positiv faktor for kjeden.

Respondentene trekker frem både positive og negative sider ved turnover, men vi vil si det trekkes frem flest positive sider ved turnover innenfor Thon Hotels. Både dersom en ansatt ønsker å klatre videre oppover, eller dersom en ansatt ønsker å avslutte sitt ansettelsesforhold med bedriften, blir dette sett på som positivt. Respondentene uttrykker at de opplever størst turnover i de lavere stillingene som housekeeping og blant resepsjonsmedarbeiderne, men dette er også de mest hektiske posisjonene. Her vil det være bedre om en ansatt går ut av sin stilling enn at bedriften må lide for umotiverte arbeidere. Med dette uttrykker respondentene at det eksisterer en akseptabel turnoverprosent innenfor Thon Hotels.

Respondentene uttrykker at det finnes liten kartlegging rundt hvorfor en ansatt velger å bli eller hvorfor en ansatt slutter i sin stilling innenfor kjeden, men at det heller eksisterer mange antakelser. Det finnes også liten kartlegging rundt hvorfor en ansatt slutter eller velger å bli i kjeden totalt sett. Kjeden utfører i liten grad exit-intervjuer ved en avskjed eller oppsigelse utenom i de høyere stillingene. Utover dette nevnes faktorer som godt arbeidsmiljø, videreutviklingsmuligheter og generell trivsel på arbeidsplassen som avgjørende faktorer for ikke bare at en ansatt ønsker å bli i sin stilling, men også innenfor kjeden.

Til tross for at begge respondentene uttrykker at turnoverprosenten innad i kjeden er på et akseptabelt nivå uttrykker begge at de ønsker å senke turnoverprosenten, herunder også tiltak som kan bidra til dette.

Når det kommer til rekruttering i Thon Hotels nevner begge respondentene at erfaring er den største faktoren som blir vektlagt ved ansettelse av en person til en av de lavere stillingene

som resepsjonist eller servitør. Dersom det skal ansettes én for de høyere stillingene vil relevant skolegang i tillegg til erfaring spille en større rolle. Her stilles det høye krav. Thon Hotels jobber også for å få opp sine egne innad i kjeden fremfor å ta inn noen utenforstående. I tråd med dette legger begge respondenter til at det er viktig at Thon Hotels ikke blir noen «resirkulerings bedrift» der de kun bruker sine egne ansatte når det skal rekrutteres for de høyere stillingene. Det handler om å beholde og øke den kompetansen bedriften allerede innehar. Nye impulser er viktig, men alt må ses på i et helhetlig bilde. Thon Hotels setter fokus på at god kompetanse ikke forsvinner til andre kjeder.

Til slutt rettes fokuset mot motivasjon. Kompetanse, det sosiale og en god leder nevnes som viktige faktorer for å være motivert på arbeidsplassen. Deres medarbeiderundersøkelser viser her til at så mye som hele 85% av Thon Hotels sine medarbeidere er godt fornøyd med å jobbe i kjeden. Videre nevnes det at lønn overhode ikke er en motivasjonsfaktor innenfor kjeden, men at det heller settes fokus på godt arbeidsmiljø ved hjelp av sosiale aktiviteter, hyppige tilbakemeldinger arbeidet og muligheten til å bidra i daglige bestemmelser angående driften. Dette gjenspeiles i Thon Hotels sine verdier: Lokal, Uhøytidelig, Profesjonell og Engasjert.

8.4 Scandic Hotels

Vi vil ut ifra vår respondent i Scandic Hotels fastslå at kjeden har et nyansert syn på turnover i hotellbransjen. Det drøftes over både positive og negative sider på et allsidig nivå. Det poengteres at turnoveren må være kontinuerlig, men håndterbar i den grad at det er et stabilt team som jobber samlet. Dersom det til enhver tid er nyansatte til opplæring og ansatte som slutter vil dette forstyrre dynamikken i jobbteamet. Tilvenningsperioder kan tære på jobbkvaliteten og dermed gå utover resultater. Dette gjelder både i de lavere, samt høyere stillingene i kjeden.

Det påpekes at det ikke finnes noen stillinger der det er fordelaktig å være ansatt over en kortere periode, definert som ett år. Opplæring tar lang tid, og samtidig vil ikke kjeden få tilbakebetalt rekrutterings- og opplæringskostnader på såpass kort tid. Det nevnes videre at løsninger som tidsbestemte kontrakter kan være en løsning på problemet ved at kjeden til enhver tid trenger nye innfallsvinkler for å kunne løse problemer på best mulig måte.

Rekruttering og viktigheten rundt rett rekruttering nevnes som en mulig kostnadsbesparing dersom det utføres riktig. Det er dyrt å rekruttere, men det er enda dyrere å feil rekruttere. Å få rett person til rett stilling er essensielt for å kunne få et best mulig sammensatt team som dermed kan yte sitt ytterste for kjeden. Kostnadene varierer selvsagt fra stilling til stilling, og det bør benyttes rekrutteringsbyråer for ansettelse i de høyere stillingene. Det vil ved enhver stilling være viktig å se på den kompetansen som allerede finnes, og hva som mangler for å få et godt sammensatt team. Det uttrykkes også at Scandic Hotels prøver å beholde den kompetansen de innehar fremfor å lete utenfor kjeden når de skal ansette noen.

Respondenten nevner videre at nyansatte i dag har andre forventninger enn hva de hadde for ti år siden. Han mener de stiller urealistiske krav og har forestillinger om at de er bedre enn det de faktisk er. Forventninger om å stige fort i gradene i samsvar med høy lønn blir fort en oppvekker når de møter realiteten i hotellbransjen. Man skal få lønn som samsvarer med den innsatsen man gir, men hotellbransjen er ingen bransje man går inn i for å bli rik. Det nevnes derimot at faktorer som at man blir behandlet godt, blir verdsatt og videreutviklingsmuligheter er motivasjonsfaktorer. Dersom man lar den ansatte få utvikle seg, så er dette for mange viktigere enn lønn. Dårlig ledelse blir definitivt sett på som en faktor til at en ansatt slutter.

Til slutt uttrykker respondenten fra Scandic Hotels at motivasjon og motiverte ansatte er roten til alt godt arbeid. Dersom motivasjonen ikke er til stede vil dette svekke resultater. Det er viktig å se hver enkelt ansatt, og hva som trengs for å motivere den enkelte. Alle motiveres ulikt, og det er opp til hver enkelt leder å se hva som motiverer sine ansatte, Noen liker å få konstant bekreftelse på sitt arbeide, mens andre liker å jobbe selvstendig mot ett spesifikt mål. Her er god dialog og kartlegging viktige faktorer.

9.0 Drøfting

Drøftingen vil inneholde argumenter rettet opp mot teori og våre resultater. Ved hjelp av våre hypoteser skal vi belyse vår problemstilling. Vi vil ta for oss hvert enkelt tema i de ulike hypotesene og tilslutt oppsummere og sammenlikne de.

9.1 Turnover

H1: Lav turnover er positivt i hotellkjedene.

Vi finner argumenter både i teorien og blant respondentene tilknyttet at høy turnover i hotellbransjen er et problem. Til tross for disse funnene, vil vi kunne ut i fra våre funn vise til at nyere forskning har et mer nyansert forhold til høy turnover i hotellbransjen (Guilding, Lamminmaki, McManus, 2013). Resultater fra vår forskning viser til at høy turnover er positiv i den forstand at de medarbeiderne en bedrift ikke ønsker å ha med seg videre slutter, samt at intern turnover kan være svært positivt for kjeden. Dette i kontekst ved at en ansatt bytter stilling innad på hotellet eller i kjeden totalt. Vi kan vise til eksempler gitt av våre respondenter ved tidsbestemte kontrakter som hotelldirektør, eller ved at en ansatt forflyttes fra en stilling til en annen for å skape en produktiv arbeidsplass. Totalt sett vil dette si at høy turnover er positivt dersom de rette personene bytter stilling internt eller slutter i kjeden. Kjedene gir uttrykk for at de konsentrerer seg om å fremme de talentene de allerede har og som ønsker en karriere innad i hotellkjeden. Dette vil være nok et eksempel på at intern turnover er en positiv turnover.

Resultater som har kommet frem fra vår forskning viser til at høy turnover kan være positivt ved at man tar inn nye ansatte som kan bidra til innovasjon og nytenkning i kjeden. Vi kan se en nær tilknytning til teorien som støtter opp under våre funn der teorien understreker at nytenkning og innovasjon er nøkkelord for at hotellkjedene skal klare å vokse og holde tritt med markedet (Nordhaug 2002).

Sett på kostnadsdelen ved turnover viser både vår forskning og teorien at lav turnover er kostnadseffektivt ved at det koster bedriften å ansette nytt personale. Disse kostnadene minsker betraktelig dersom en ansatt velger å bli i kjeden. Tatt dette i betraktning er det samtidig viktig å se på de indirekte kostnadene ved lav turnover. Dette vil være kostnader som bedriften pådrar seg ved å ha en umotivert ansatt som vil føre til redusert produktivitet og servicekvalitet (Hinkin og Tracey, 2006).

Dersom vi skal gå litt nærmere inn på de positive trekkene ved lav turnover er det viktig å nevne at ansatte som blir i kjeden over en lengre periode opprettholder en unik gjestekontakt, noe som er essensielt innenfor hotellbransjen. Flere av våre respondenter, samt teori understreker viktigheten med vedvarende gjestekontakt. Et annet punkt vil være at kjeden beholder kompetanse over lengre tid. Kjedene vil unødig miste kompetanse til andre kjeder, og jobber derfor for å beholde sine ansatte internt.

Tatt i betraktning både teori og funn fra egen forskning har vi ved vår hypotese kommet frem til at lav turnover blir sett på som negativt både i nyere forskning og i de nordiske hotellkjedene per dags dato. Hypotesen vår stemmer derfor ikke overens med våre funn.

9.2 Rekruttering

H2: I hotellkjedene er det mest lønnsomt å rekruttere ansatte som skal bli i sin stilling i minimum 3år.

Sett i forhold til vår hypotese viser funn fra vår forskning at et ansettelsesforhold på to år er akseptabelt i den grad at tilbakebetaling for rekrutteringskostnader er tilfredsstillende. Teori fra annen forskning støtter opp under våre funn ved at 18mnd til to års arbeidsperiode er tilfredsstillende (Rowley og Purcell, 2001).

Videre viser våre funn at det er stor variasjon mellom stillingstitler i forhold til hvor lenge en ansatt blir værende i sin stilling. I høyere lederstillinger som hotelldirektør, ser vi en tendens til at ansatte i de skandinaviske hotellkjedene har et lengre ansettelsesforhold enn i de lavere stillingene som resepsjonist eller stuepike. Funn fra vår forskning viser her til at en høyere turnoverprosent i de lavere stillingene som da for eksempel housekeeping eller kjøkkenpersonalet kan være positivt tatt i betraktning belastningsskader og tøffe arbeidstider. Dersom vi ser på de administrative stillingen i en hotellkjede vil det være mindre akseptabelt å være ansatt i en kortere periode, da de ansatte må ha høy kompetanse innen sitt fagområde. Dette er stillinger som gjerne finnes ved kjedenes hovedkontorer. Dette er eksempelvis fagstillinger som Revenue Manager, Human Resources og i markedsføringsavdelingen.

Vi finner at teorien samsvarer med våre funn ved at hotellkjedene vektlegger å ansette medarbeidere med riktig holdning, personlighet og engasjement. Det blir også vektlagt at de ansatte skal passe inn i et team. Personlighet blir derfor en av de viktigste variablene ved å ansette nytt personale. Det er viktig en ser på hva som mangler i sitt team ved rekruttering, spesielt når det gjelder personlighet og kompetanse. Eksempelvis bør det være flere ulike personligheter i et godt sammensatt team, både personer som har få, men godt utførte arbeidsoppgaver og de som til en hver tid strekker seg etter nye muligheter. Phillips og Connell (2003) mener at om man ansetter riktige medarbeidere, er dette første steg til en suksessfull strategi for å administrere turnover. Både våre funn og teori vektlegger variabler

ved at en nyansatt skal passe inn i hotellkjeden, og må dermed kunne gjenkjenne seg i deres verdier og holdninger.

Respondentene uttrykker at det ses på som akseptabelt å ansette studenter som kun jobber i sin stilling gjennom sin studietid. Til tross for denne innstillingen uttales det fra Scandic Hotels at unge, nyutdannede som kommer inn i bedriften i dag tror gjerne de er bedre enn det de egentlig er. De klarer ikke gjøre forskjell på teori og praksis. Dette samsvarer med tidligere forskning gjort av Deery (2002) som hevder at den høye turnoverprosenten i hotellbransjen skyldes den yngre generasjonen som det siste tiåret har tredd inn i stillinger i hotellbransjen. Dette kan dermed ses på som en faktor som vektlegges ved rekruttering, det faktum at hotellbransjen er en bransje der den ansatte som ønsker å klatre i stillinger må stille seg ydmyk og være villig til å jobbe hardt for å få de høyere stillingene.

De skandinaviske hotellkjedene uttrykker at ulike variabler vektlegges ved ulike stillingsansettelser. Dersom de søker en nyansatt til en lavere stilling som servitør eller resepsjonsmedarbeider vil erfaring tyngst mest sett i forhold til om de ønsker å ansette til en høyere stilling som mellom- eller leder stilling. Her vil relevant utdanning, samt erfaring spille en større rolle. Tatt dette i betraktning uttrykker hotellkjedene at det personlige og det faktum at de vil passe inn i deres team vil ha størst innvirkning på om de blir ansatt i stillingen. Dette samsvarer med tidligere forskning gjort av Davidson og Wang (2011) der attributter som holdninger, personlighet og kundeservice/salgs evner blir satt i høysetet og verdsatt i rekruttering innen hotell.

Sett i forhold til hypotesen viser våre funn at det blir vektlagt ulike attributter for de ulike stillingstittelene ved ulike stillingsnivåer. Vi vil her påpeke at alle de respektive hotellkjedene blant annet opererer med tidsbestemte kontrakter der hotelldirektører jobber per hotell over en fastsatt periode som hovedsakelig går mellom to til fire år der de etter denne perioden blir anbefalt å bytte hotell for å få et nytt perspektiv på det arbeidet stillingstittelen deres tilsier. Vi mener dette er en god løsning da det er lett å ro seg fast i rutiner, spesielt i lederstillinger der det er viktig å ha et proaktivt syn på det arbeidet som skal utføres.

Sett i forhold til de lavere stillingene som resepsjonsmedarbeider eller servitør der arbeidet ofte er mer rutinebasert, er det lett å stagnere i stillingen ved at den ansatte ikke får nok utfordringer, utviklingsmuligheter eller variert arbeid. Her vil det være lederens oppgave å

tilse at enhver ansatt får tilrettelagt best mulig arbeidsvilkår slik at de ikke mister motivasjon for å prestere best mulig.

Vi vil her påpeke at enhver stilling må ses i et nyansert bilde i forhold til hvor lang ansettelsesperiode som er rett for hver enkelt. Ved en fagstilling vil det være en klar fordel å være ansatt i periode lengre enn tre år for å kunne utvikle seg på et horisontalt nivå, da for eksempel HR eller Revenue Management. Sett i de lavere stillingene må det tas i betraktning både belastningsskader, arbeidstider og generell stagnering da arbeidet fort kan bli ensidig. Som tidligere nevnt vil det her være opp til både leder og hver enkelt arbeidstaker å ha jevnlig medarbeidersamtaler for å kartlegge hvor forbedringspotensialene ligger.

Som svar på hypotesen er det viktig å poengtere at enhver stilling må ses på som unik i forhold til hvor lang ansettelsestid som er ideelt. Dette i klar kontekst med at enhver ansatt også er unik. Både forskning og våre funn viser til at det er akseptabelt å være ansatt i en lavere stilling, som for eksempel housekeeping eller resepsjonist og en lederstilling i en treårs periode. Sett i forhold til lederstillinger som hotelldirektør er det viktig å poengtere at en skal ha gode lederegenskaper, men ikke nødvendigvis kunne alle arbeidsoppgaver ved et hotell. Det kan dermed være fordelaktig å bytte lederarena innen en periode på tre år. Innen en fagstilling vil en ansettelsesperiode på under tre år være lite akseptabelt, da det i en slik stilling kreves et lengre tidsperspektiv for å kunne beherske sitt fagområde.

9.3 Motivasjon

H3: Karriereutviklingsmuligheter innenfor hotellkjedene skaper motivasjon hos de ansatte.

Vi ser en tydelig link mellom den teoretiske forankringen og kjedenes oppfattede syn på motivasjon i hotellbransjen. En fellesnevner her vil være trivsel på arbeidsplassen og viktigheten rundt et godt arbeidsmiljø. Dette er grunnlaget i all teoretisk forankring satt i kontekst med Maslows behovspyramide og også Herzberg sin to-faktorteori der motivasjonsfaktorene må ligge til grunn for et tilfredsstillt forhold til arbeidet (Borch-Haukedal, 2010; 123). Vi ser også en sterk link mellom våre funn og Service Climate Perception der retningslinjer, trening og prosedyrer setter en tredimensjonal standard for hva som skaper motivasjon i servicebransjen. Vi ser en tydelig sammenheng mellom alle tre stegene der kjedene først og fremst stiller med gode, konkurransedyktige vilkår for sine ansatte, da på hver sin måte. En fellesnevner hos alle kjedene her er det faktum at en god leder skaper motivasjon hos de ansatte gjennom god oppfølging og å fastsette mål.

I henhold til dette nevner alle de representative kjedene at det er noe annet enn lønn som motiverer de ansatte i hotellbransjen. Videre ser vi at Nordic Choice Hotels er den eneste kjeden hvor lønn og incentivordninger blir brukt som motivasjonsfaktorer alene. Teorien tilsier her at penger på mange måter kan styrke den indre motivasjonen da det kan spille en rolle som signal og tilbakemelding på suksess (Thierry, 1992). Til tross for dette understreker våre funn at menneskets grunnleggende behov som trygghet, annerkjennelse og trivsel ligger til grunn for å kunne prestere godt på arbeidsplassen.

En direkte link her vil være muligheten til karriereutvikling. Teorien tilsier at ledere har større sannsynlighet for å bli i bedriften dersom det finnes utviklings- og karrieremuligheter innenfor bedriften (Carbery 2003). Våre funn tilsier at videreutvikling av ansatte både i de lavere, samt høyere stillinger kan redusere turnover på kjedenivå. Det kommer tydelig frem at de ulike kjedene opererer med ulike fremgangsmåter når det kommer til karriereutviklingsmuligheter for sine ansatte. Respondentene uttrykker her at de er villige til å satse og investere i de ansatte som gir uttrykk for at de ønsker utvikling innenfor kjeden. Kjeden opererer her med ulike program som for eksempel Talentprogram, Business School og traineeprogram for de som ønsker å klatre i stillinger.

Resultatene fra vår forskning viser til at karriereutviklingsmuligheter er en svært viktig motivasjonsfaktor for at en ansatt skal kunne bli i kjeden. Teorien viser til at potensielle søkere ser etter hvilke karrieremuligheter som eksisterer i den spesifikke kjeden allerede før de søker seg inn i hotellkjeden, da med tanke på senere karriereutviklingsmuligheter. Vår forskning tilsier at karriereutvikling kan påvirke turnoveren i en positiv retning ved at lojalitetsgraden øker, og at de ansatte dermed ønsker å bli i kjeden, men nødvendigvis ikke i samme stilling gjennom hele ansettelsesperioden. Dette kan øke den interne turnoverprosenten i kjeden, men siden kompetansen forblir på kjedenivå vil turnoveren bli sett på som positiv.

Våre funn, i samsvar med teorien, tilsier at karriereutviklingsmuligheter innenfor hotellkjedene i stor grad øker motivasjonen hos de ansatte.

9.4 Karriereutvikling

H4: Lav turnover åpner muligheter for vertikal karriereutvikling blant de ansatte i hotellkjedene.

Det kommer tydelig frem fra våre funn at kurs og videreutvikling ligger sentralt i alle kjedene, men at det gjøres på ulike måter. Både tidligere forskning, samt våre funn viser til at ansatte i hotellbransjen må jobbe seg opp fra lavere stillinger, og dermed utvikle seg selv på et horisontalt nivå før de kan stige vertikalt. Forskning gjort av Ladkin og Riley (1996) viste at det var en svært liten prosentandel av forfremmede ledere som kom utenfra hotellbransjen, men derimot at de fleste allerede jobbet på hotellet i avdelinger som restaurant, bar eller resepsjon. I hotellbransjen er det viktig å ha kunnskap om de lavere stillingene dersom man har ønske om å jobbe seg oppover i en lederstilling. De lavere stillingene gir bred kunnskap om hvordan et hotell fungerer. Både våre funn og tidligere forskning antyder at mange nyutdannede forventer å få en lederstilling uten å ha kunnskap og erfaring fra de lavere stillingene. Blomme (2006) viste at ca 70 % av nyutdannede ved Hotelschool The Hague, slutter i hotellbransjen etter 6 år. Studentene forventer noe helt annet av hotellbransjen før de i det hele tatt har kommet inn i den.

Samtlige av de skandinaviske hotellkjedene uttrykker at de prioriterer å utvikle sine talenter på et horisontalt nivå før tilbyr en vertikal karriereutvikling på kjedenivå. Det kan også nevnes at den ansatte må ha en giv og tydelig engasjement for å gjøre seg fortjent til å kunne stige i gradene i den respektive hotellkjeden. Våre funn viser til at Scandic Hotels skiller seg ut i den grad at de har et større fokus på horisontal karriereutvikling, sett i forhold til de andre Skandinaviske hotellkjedene. Dette med forutsetning at den ansatte er initiativtagende og har gode fastsatte mål for deres egen karriere.

Våre funn tilsier videre at ikke alle ansatte passer i leder-rollen, og at dette viser seg å være et voksende problem i hotellbransjen generelt. Etter en viss ansettelsesperiode blir det forventet fra bedriften og omgivelsene at den ansatte skal ha en vertikal karriereutvikling. Forskning gjort av (Purcell et al. 2009) viser til at presset ved å bli leder her kan bli for stort, slik at arbeidstaker ønsker å bytte arbeidsgiver. Dette vil være en negativ turnover i den forstand at en arbeidstaker kan gjøre en svært god jobb over flere år dersom de rette arbeidsvilkårene ligger til grunn for dette. Vi vil her si at hotellbransjen i stor grad svikter ved at det tilbys lite horisontal kompetanseutvikling for de ansatte som ikke gir uttrykk for at de ønsker en vertikal karriereutvikling. Dette kan være en av grunnene til at hotellbransjen sliter med høy turnover der de ansatte velger å gå helt ut av kjeden og muligens forlater hotellbransjen for godt.

I forhold til hypotesen tilsier våre funn at vertikal karriereutvikling kan føre til høy turnover på kjedenivå, men at dette blir sett på som en positiv turnover ettersom kompetansen blir i kjeden tatt i betraktning at den ansatte har jobbet i stillingen såpass lenge at investeringene ved ansettelse og opplæring er «tilbakebetalt». Vi vil dermed si at lav turnover åpner for vertikal karriereutvikling for de som viser interesse for dette. På en annen side burde hotellbransjen på generelt grunnlag ha et like stort fokus på horisontal karriereutvikling blant de ansatte i den grad det er ønskelig, noe som viser seg å være et både tabubelagt og vanskeligstilt tema i hotellbransjen i dag.

10.0 Oppsummering

Vi har nå forsøkt å belyse vår problemstilling ved hjelp av ulike hypoteser som gjennom drøfting har blitt bekreftet eller avkreftet i samsvar med våre funn og teoretisk forankring. I den kontekst har vi kommet frem til at det eksisterer en akseptabel medarbeiderturnover i de skandinaviske hotellkjedene i dag. Til tross for våre funn har vi en formening om at den skandinaviske hotellbransjen per dags dato har et konservativt syn på hva som er en akseptabel medarbeiderturnover. Med dette mener vi at det fokuseres mye på å ha en lav, kontra en akseptabel turnoverprosent i samtlige av de respektive hotellkjedene. Våre funn viser til at en lav medarbeiderturnover ikke nødvendigvis tilsvarer en akseptabel medarbeiderturnover med tanke på alle faktorer som spiller inn. Vi skal med dette gå nærmere inn på vår fremstilling av hvordan bransjens aktører kan påvirke medarbeiderturnover til å være lønnsomt.

Først og fremst handler en akseptabel turnover om å beholde de rette personene innad i kjeden, og at en turnover både kan regnes intern i kjeden eller på hotellet, og ved at en ansatt forlater kjeden for godt. Turnover handler i den forbindelse også om evnen kjeden har til å beholde den rette kompetansen i den rette stillingen. En intern turnover kan virke positivt i den forstand at kompetanse flyttes til rett plass for å maksimere den ansattes potensiale. Våre funn viser til at det i stor grad settes for lite fokus på horisontal karriereutvikling i de stillingene der det er mest ønsket, noe som fører til at de ansatte med mest kompetanse innenfor fagfeltet føler presset fra omgivelsene til å klatre til en høyere stilling. Ved å gi den ansatte mulighet til å vokse på et horisontalt nivå vil kjeden kunne øke kompetansen på det spesifikke fagfeltet. Dette gjelder spesielt de fagstillingene som HR, Revenue Management og Markedsavdeling. Denne tilnærmingen til turnover vil ikke gjelde i stillinger som housekeeping eller frokostservitører der fagområdet er snevert og det kan fremkomme

belastningsskader på de ansatte. Her vil vi si at det finnes liten mulighet for å forhindre stagnering i stillingene, og høy turnover vil dermed være ønskelig med tanke på at rekrutteringskostnader er mindre enn kostnader ved sykemelding.

Videre vil vi si at en god leder i stor grad kan påvirke medarbeiderturnoveren ved å skape et godt arbeidsmiljø og tilrettelegge arbeidsoppgaver og mål for den enkelte av sine ansatte. Dette vil skape motiverte ansatte som yter sitt beste i den jobben de utfører. Dersom en leder feiler i disse oppgavene er det stor sannsynlighet for at flere ansatte vil miste motivasjonen og ikke bare gjøre en dårlig jobb, men også se etter muligheter innenfor andre bedrifter. Det er derfor essensielt å ha en god leder for sitt team som fører til et godt arbeidsmiljø.

Videre vil vi si at rekruttering av riktige ansatte kan være avgjørende i forhold til bedriftens lønnsomhet og effektivitet. Ved å legge mye energi ned i forarbeidet rundt en rekrutteringsprosess, kan dette på mange måter hjelpe bedriften i å redusere risikoen ved å feilrekruttere. I de høyere stillingene bør rekrutteringsbyråer benyttes for å finne den rette kandidaten for den rette stillingen. Også ved de lavere stillingene bør kjedene ha gode rutiner for å unngå feilrekruttering da dette kan påføre bedriften både store direkte, samt indirekte kostnader. Kjeden vil oppleve større kostnader ved å rekruttere feil person for jobben enn de kostnadene som påføres ved rett rekrutteringsprosess.

Til slutt vil vi utheve viktigheten ved å skape en viss lojalitetsgrad mellom den ansatte og kjeden. Det er viktig at den ansatte skal kunne gjenkjenne seg i kjedens mål og verdier for å kunne yte best mulig på jobb. Dette kan settes i kontekst med Den Psykologiske kontrakten der det skal finnes gjensidig tillitt og forpliktelser mellom bedrift og ansatt. Viktigheten ved at bedrift og nærmeste leder viser fortrolighet med sine ansatte og sitt team har stor påvirkningskraft i forhold til den ytelse og innsats hver enkelt ansatt gir bedriften. Dette kan blant annet gis gjennom karriereutviklingsmuligheter, både vertikale og horisontale, konstruktive tilbakemeldinger, sosialt samvær eller mer ansvar i sitt arbeid.

I samsvar med dette kan det også nevnes at lønn og incentivordninger kan til en viss grad bli brukt som virkemidler for å skape motivasjon for å nå et spesifikt mål. Den ansatte motiveres av noe håndgripelig i samsvar med følelsen av felles mestring. Dette er ordninger som har vist seg å være svært ulike fra kjede til kjede der de ansatte motiveres ulikt. Igjen vil vi utheve viktigheten ved å ansatte personer som kan gjenkjenne seg i kjedens verdier og bli motivert av

deres ordninger. Dette blir gjort gjennom riktig rekruttering der den rette personen får den rette stillingen.

11.0 Konklusjon

Hotellbransjen er en særskilt bransje i den forstand at det til enhver tid oppstår hyppige endringer både på marked- og bransjenivå, noe som samsvarer med eksisterende turnoverprosent på kjedenivå. Bransjens aktører viser til et konservativt syn på turnover ved at det til enhver tid konsentreres om å ha lavest mulig turnover per kjede. Våre resultater viser til at det er flere attributter som spiller inn, og som på hver sin måte påvirker turnoveren til å bli lønnsom, og dermed at en lav turnover ikke til enhver tid samsvarer med lønnsomhet. At en ansatt velger å bli i sin stilling i en periode lengre enn tre år vil ikke nødvendigvis si at dette er positivt for bedriften fra et kostnadseffektivt synspunkt. Attributter som lederegenskaper, karriereutvikling, trivsel på arbeidsplassen, riktig rekruttering og ulike motivasjonsfaktorer spiller en viktig rolle i forhold til å ha gode, motiverte ansatte som samsvarer med kjedens verdier og mål. Å ha den rette ansatte i rett stilling over rett tidsperiode vil skape lønnsomhet for kjeden ved at de beholder den kompetansen som ønskes uten at det skal gå utover den ansattes motivasjon og prestasjon i arbeidet. Det kommer også tydelig frem fra våre funn at det finnes stor variasjon mellom stillingene som eksisterer i kjedene i forhold til hva som er den ideelle ansettelsesperioden.

Ut ifra våre resultater vil vi konkludere med at det i dagens hotellmarked eksisterer en akseptabel turnover i de skandinaviske hotellkjedene. Vi finner store variasjoner i kjedenes turnoverprosent, men påpeker at enhver kjede må ses i et nyansert bilde i forhold til alle attributter som spiller inn fra de ulike aktørene.

12.0 Anbefalinger

Vi skal her presentere noen anbefalinger som vi mener kan bidra til en lønnsom turnover i hotellbransjen i dag. Disse anbefalingene er tiltak hotellene kan gjennomføre før ansettelsesforholdet starter til det avsluttes.

12.1 Rekruttering

Først er det viktig å ta sikte på en riktig og nøye gjennomført rekrutterings prosess. Her er det viktig å kartlegge hvilken kompetanse og personlighet som allerede eksisterer i teamet, og hva som mangler. Den nyansatte må kunne bringe noe innovativt inn i teamet slik partene i teamet

utfyller hverandre på hvert sitt område. Det kan også være lurt å forhøre seg med sine ansatte angående hva de mener mangler, eller om de har noen spesifikke ønsker angående hva som ikke passer inn i deres team.

12.2 Motivasjon

Det er viktig å ha et godt og dynamisk sammensatt team for å kunne nå fastsatte mål. Trivsel på arbeidsplassen er essensielt for å kunne yte sitt beste. Dette mener vi skapes gjennom trygge omgivelser der det finnes muligheter for å kunne utfolde seg på faglig plan, kunne si det man mener og få være del av bestemmelser som tas. Det må eksistere et fellesskap som fører til at de ansatte får lyst til å yte sitt beste for kjeden. Her er det viktig for samtlige ledere i kjeden å ha et stort fokus på motivasjon gjennom å arrangere sosiale aktiviteter, interne mål og konkurranser. Dette for å oppnå gode resultater gjennom motiverte ansatte, samt å gi medarbeiderne noe nytt å give etter.

12.3 Karriereutvikling

Som tidligere nevnt svikter dagens hotellbransje i å tilby dyktige ansatte horisontal karriereutvikling. Vi mener det bør settes større fokus rundt dette for å kunne beholde god kompetanse og utvikle de ansatte i den stillingen de allerede har. For å kunne beholde kompetente medarbeidere i de stillingene de ønskes i, må det hele tiden kunne tilbys kompetanseutvikling for å øke motivasjon, og dermed lojalitetsgrad. Det handler om å senke turnover blant kompetente medarbeidere for å kunne beholde og utvikle kompetanse der den allerede finnes.

12.4 Avskjed

Dersom en ansatt velger å si opp sin stilling er det viktig å kartlegge hvorfor vedkommende ønsker å forlate sin stilling. Dette kan være grunnet intern turnover som gjør at en ansatt slutter grunnet vertikal karrierestigning. Men det kan også være grunnet at den ansatt velger å forlate kjeden totalt. Ved et slikt tilfelle er det ekstra viktig å få kartlagt hva som har ført til denne situasjonen, og dermed hvor forbedringspotensialet til kjeden ligger. Å ha en god dialog rundt dette, kan føre til godt mersnakk fra den ansatte etter avsluttet ansettelsesforhold. Vi vil også legge til at dersom den ansatte gir uttrykk for at det finnes liten indre motivasjon til å forbli i kjeden, vil det i liten grad finnes argumenter for å beholde den ansatte, da dette kan påvirke kjeden i en negativ retning. Motivasjon hos den ansatte må ligge til grunn for å kunne yte godt arbeid.

13.0 Vurdering av resultater

Vi har via kvalitativ forskning intervjuet 6 personer totalt, fordelt på fire Skandinaviske hotellkjeder. Alle våre respondenter har god kunnskap på området turnover, og hadde derfor godt grunnlag til å komme med deres synspunkter. Undersøkelsen vår dekker kun en liten del av de Skandinaviske hotellkjedene, og resultatene kan derfor ikke ses på som valide. Undersøkelsen er valid i den forstand at vi har undersøkt det vi skulle undersøke. Vi har brukt problemstillingen, samt hypotesene som et styrende verktøy for å holde oss på rett fokus i vår undersøkelse. Som et resultat av dette, har vi kommet frem til noen suksesskriterier for en akseptabel turnover i de Skandinaviske hotellkjedene.

Antall ord 17 452

14.0 Litteraturliste

Artikler:

Barron, P. 2008. "Educating and talent management: Implications for the hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. pp. 730-42. Vol. 20 No. 7,

Berg, Bruce.L og Lune, Howard. 2012. "Qualitative Research Methods for the Social Science." 8 utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Blomme, Robert. J. 2006. "Eindrapportage Associate Degree". The Hague: The Hotelschool The Hague.

Blomme, Rob. J. Van Rheede, A. og Tromp, D.M. 2010. "The use of the Psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 144-62.

Bluedorn, A. C. 1982. "Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning." *In Research in Sociology of Organizations*, S. E. Bacharach and E. J. Lawler (eds.). Greenwich, CT: JAI Press s. 75-128.

Brien, A. 2004. "The New Zealand hotel industry: Vacancies increase while applicant numbers and calibre decrease." *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5.(1), 87-103.

Carbery, R. Garavan., O'Brian T.N., J. Mc. Donnel. 2003. "Predicting hotel managers turnover cognitions." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18. No 7. pp, 649-74.

Clark, A. A., M. D. Hartline, og K. C. Jones. 2009. "The Effects of Leadersip Style on Hotel Employees` Commitment to Service Quality" *Cornell Hospitality Quarterly* 50:209-31

Davidson, Michael, C.G og Wang, Ying. 2011. "Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 10:235-253.

Davidson, M., Timo N., og Wang, Y. 2010. "How much does labour turnover costs? A case study of Australian four- and five-star hotels." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.

Deery, Margaret 2002. "Labour turnover in international hospitality and tourism." *Human Resource Management: International Perspective in Hospitality and Tourism*. pp. 51-63. London: Continuum.

Fulford, Mark. 2005. "That`s Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, and Organizational Commitment Among Hotel Employees". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 4.

Gustafson, C.M. 2002. "Employee turnover: a study for private clubs in the USA." *International Journal of contemporary Hospitality Management*. Vol. 14 No. 3, pp. 106-13.

Hinkin, Timothy, og C. A. Schriesheim. 2004. "If You Don`t Hear From Me You Know Your Are Doing Fine: The Effects of Management Nonresponse to Employee Performance." *Cornell Hotel og Restaurant Administration Quarterly* 45:362-72.

Hinkin, Timothy, og Tracey, Bruce. 2006. "Development and use of a web-based tool to measure the costs of employee turnover: Preliminary findings". *Cornell Hospitality Report, CHR Reports, Vol 6 No. 6*.

Howard, A. og Bray, D.W. (1990). "Predictions of managerial success over long periods and time", in Clark, K.E and Clark, M.B. (Eds), *Measures and Leadership, Leadership Library of America*, West Orange, NJ, pp. 113-30.

Joo, B. og McLean, G.N. 2006. "Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study." *Human Resource Development Review*. Vol. 5 No.2. S.228-57.

Lancaster, Lynn.C. og Stillman, David. 2005. "When Generations Collide". New York: Collins Business.

Lashley, Conrad. 2000. "Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Handbook." Oxford: Butterworth-Heinemann.

Martin, C.A. and Tulgan, B.. 2001. "Managing Generation Y". *Global Citizens Born in The Late Seventies and the Early Eighties*. Amherst: HRD Press.

Maslow, Abraham. H. 1953. "A theory of Human Motivation." *Adm. Sci. Quart.* (50): 370-396

Maslow, Abraham. H. 1962. "Motivation and Personality." New York: Harper & Row.

Maslow, Abraham. H. 1962. "Toward a Psychology of Being." New York: Van Nostrand Reinhold.

Michael, Riley og Adele Ladkin. 1996. "Mobility and Structure in the career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model." *Tourism Management*. 17 (6), 443-452.

Morrison, Elisabeth.W. og Sandra. L. Robinson. 1997. "When Employees feel betrayed: A model how psychological contract violation develops." *Academy of Management Review*, 22, 226-256. New York: Academy of Management.

O'Halon, Thomas.N. og Fergal O'Brien. 2006. "Career advancement of Hotel managers since graduation: a comparative strategy." Limerick: Emerald Group Publishing Limited.

Phillips, J.J og Connell, A.O. 2003. "Managing employee retention: A strategic accountability approach." Butterworth-Heinemann: Burlington, MA.

Raymond, A. Noe. 1996. "Is career management related to employee development and performance?" *Journal of Organizational Behavior*. Vol.17 No. 2 pp.119-33. Ney York. John Wiley & Sons.

Reijnders, R. 2003. "In, door en uitstroom van werknemers in de horeca. Zoetermeer: Bedrijfschap voor Horeca en Catering."

Rousseau, Denise. 2001. "Schema, promises and mutuality: the building blocks of the psychological contract." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74. No. 4, pp. 511-42.

Rowley, G. og Purcell, K. 2001. "As cook goes, she went: labor churn inevitable?" *International journal of Hospitality Management* 20(2), 163-185.

Schneider, B., S. S. White, and M.C. Paul. 1998. "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of Causal Model." *Journal of Applied Psychology* 83: 150-63.

Simons, T. og Hinkin, T. 2001. "The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65-69.

Solnet, D. og Hood, A. 2008. "Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 59-68.

Sullivan, Sherry E. og Yehuda Baruch. 2009. "Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration." *Journal of management*, 35 (6), 1542-1571. Florida: Southern Management Association.

Tett, R.P og Meyer, J.P. 1993. "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses base don meta-analytic findings." *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Thierry, Hank. 1992. "Payment. Which Meanings Are Rewarding?" *American Behavioral Scientist* 35 (July): 694-707.

Baum, Tom. 1989. "Managing hotels in Ireland: Research and development for change." *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 8. No. 2, pp. 131-44.

Tracey, J.B., og M. J. Tews. 2005. "Constructed Validity of a General Training Scale." *Organizational Research Methods*: 8:353-74.

Twenge, Jean, M.. 2007. "Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive." *Entitled – and More Miserable than Ever Before*. New York: Free Press.

Walsh, Kate og Taylor, Murray. 2007. "Developing In-House Careers and Retaining Management Talent". *What Hospitality Professionals Want From Their Jobs*. *Cornell and Restaurant Administration Quartely*, 48, Issue 2, 163-182.

Bøker:

Askheim, Ole Gaute Aas og Grenness, Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Chon,Kaye og Maier, Thomas. 2010. *Welcome to hospitality: An introduction*. 3 utg. Delmar: Cengage Learning.

Grimsø, Rigmor E. 2005. *Personaladministrasjon*. Teori og praksis. 4 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Herzberg, F. B. Mausner, R. O. Peterson og D. F. Capwell. 1957. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.

Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

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

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. 2009. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2004. *Strategisk Kompetansestyring* 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry og Wright, Patrick M. 2012. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. 8 utg. Glasgow: McGraw-Hill Irwin

Odd Nordhaug. 2002. *LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Purcell, John. Nicholas, Kinnie. Juani, Swart. Bruce, Rayton og Susan Huntchinson. 2009. *People Management and Performance*. London: Routledge.

Riegel, Carl D. 2011. The Causes and Consequences of Turnover in the Hospitality Industry. *Hotel Management and Operations*. 5 utg. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Kilder internet:

Thon Hotels. Lesedato 8.mai.2014: <https://thon.easycruit.com>

First Hotels. Lesedato 8.mai.2014: <http://firsthotels.no/Om-First-Hotels/Karriere/>

Nordic Choice Hotels. Lesedato 8.mai.2014: <http://choice.easycruit.com>

Scandic Hotels. Lesedato 8.mai.2014: <http://www.scandichotels.no>

Tidsskrift:

Bølgen, Toralf. 2013. *Employer Branding*. Hotellmagasinet for hotell og reiselivsnæringen. Utg 7. S 4.

Muntlige kilder:

Camilla Pigere – Senior Manager Revenue Management, Nordic Choice Hotels

Camilla Alvim – HR – Konsulent, Thon Hotels

Christian Gamsgrø – Senior Manager, Scandic Hotels

Direktør – First Hotell Millenium

Driftsdirektør – Thon Hotels

Anonym informant fra Hovedkontoret Nordic Choice.

Vedlegg

Transkribering First Hotel Millenium

Navn: Anonym

Stilling: Direktør First Hotel Millenium

I: Kunne du fortalt litt om bakgrunnen din i hotell?

R: Jeg har jobbet i hotell i.. alltid. Jeg har reiselivsutdannelse fra Sverige, også har jeg jobbet i hotell siden '98. Alt fra "Bellboy" på Grand Hotel her i Oslo til resepsjonist, resepsjonssjef, økonom, hotellsjef og nå har jeg vært direktør i Thon i 2 år, og nå har jeg vært direktør her i snart 4 år.

I: Direktør på dette hotellet. Og du var regionssjef for revenue management?

R: Nei, jeg har hatt revenue for her og har vært support for en del andre hotell. Jeg har hatt First hotell Victoria på Hamar også samt dette hotellet.

Om hotellkjeden:

I: Hvor mange hotell har kjeden i Skandinavia?

R: Rundt 60 hotell

I: Hvilke land har de hotell?

R: 3 land. Sverige, Norge og Danmark.

Turnover:

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Det er jo høyt i denne bransjen, men ikke nødvendigvis alltid et onde. Det fins jo både... I visse deler vil man jo ha en OK turnover, mens andre kanskje ikke ønsker det. Både bra og dårlig.

I: I hvilken grad mener du at medarbeiderturnover kan påvirke kjeden i positiv retning?

R: Det er jo alltid fint å få inn nye inntrykk, og få inn nye.. altså.. det er ikke alltid det er dumt å få inn nye folk. Om turnoveren rammer dem som kanskje man ikke ønsker å ha med videre, så er jo det en fordel, problemet er jo da kanskje at man mister de gode også. Men det er klart at det er en bransje hvor man har en del jobb som er ganske krevende. En høy turnover på housekeeping for eksempel kan jo på sikt være en fordel, for har du mange som har jobbet lenge, får de belastningsskader. Dem får et problem og vi får mye sykemeldinger.

I: Og hvilken grad kan den påvirke negativt?

R: Nei det er at kompetanse forsvinner. For man har mye turnover i sin kjernestab, for man har mye turnover blant ledere og mye turnover blant faste resepsjonister og faste servitører, da mister man mye av den gjestekontakten og kompetansen. Det framstår som useriøst om stamgjester kommer og det er nye folk hver eneste gang de kommer på besøk.

I: I hvilken grad mener du turnover er lønnsom?

R: Nei, det er jo sykemeldingsbiten. Får du folk ut innen dem har jobbet så lenge at de får belastningsskader, så er den lønnsom. En del av turnoveren er jo, sånn at man har mange ekstrahjelpere, og man skjærer ned litt på det for å dra inn på timene og sånn, så det er klart at da er det lønnsomt å få ut folk.

I: Er det noen stillinger du vil si det er en fordel å være ansatt i kortere perioder? (ca 1 års tid)

R: Nei jeg syns egentlig ikke at en så kort periode.. syns jeg egentlig ikke det. Det er klart at det er fint å ha folk som kan jobbe i forbindelse med ferieavvikling og sånn. At de jobber intensivt i perioder, men det er også sånn man skal være forsiktig med, for det er mange som.. Så nei, jeg syns ikke det. Ikke i en så kort periode.

I: Hva med oss som går på skolen og jobber i tre år?

R: Det er mer fornuftig. Det har vi mange av. Det er helt greit. Da er det bra at man kommer seg videre.

I: Hvilken turnover har dere i kjeden?

R: Ikke i kjeden. Men her har vi ca 50 % av totalt ansatte forsvinner hvert år. Men det er med ekstra hjelper og sånn. Vi har rundt 45 ansatte og rundt 20 byttes ut hvert år. Som høres veldig høyt ut, men det som.. jeg skiller på begrepet litt. Vi har lite turnover blant faste ansatte. Siden jeg begynte her.. siste tre årene så har vi hatt samme faste dagresepsjonister i hele perioden, vi har samme resepsjonssjef, samme restaurantsjef, kjøkkensjef, samme direktør. Så i dem stillingene som jeg kanskje mener er viktige å være litt lengre i, der har vi helt samme personal. I frokost er det veldig mange som kommer og går, på grunn av det er en.. helgevakter på frokost her er ekstremt påfrestende, så da er det mange som kommer inn, prøver seg og ut. Nattevakter har vi en god del turnover på, men de fleste av de her 20 er stort sett ekstrahjelper.

I: Vil du si det er en akseptabel turnover?

R: Ja, det går helt fint for meg.

I: Har dere store kostnader ved dette?

R: Vi har jo opplæringskostnader, det har vi. Men det er klart at det er jo en kostnadsbit. I de ulike avdelingene er det ulike kostnader med dette. Men det er klart i resepsjonen er det ikke billig, for der er det så mye. Servitør lærer man opp relativt kjapt altså. Pluss at der kan man

ha servitøren som går med restaurantsjefen så man får ikke like stor kostnad. Men i resepsjonen så er det jo... der vil man jo helst ikke kvitt så mange.

I: Gjennomfører hvert enkelt hotell «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Nei, det gjør vi ikke. Vi har gjort det med en del mellomledere i en periode, men vi har ikke hatt noen ledere som har sluttet på tre år så. Nei vi gjør ikke det. Vi gjør ikke det for direktør heller. Vi burde egentlig gjøre det. Det har vært en tanke om at det skal gjøres, men det har aldri blitt noe av. Jeg tror det er nyttig.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: Ja, altså det er jo dels mange som slutter som skal videre fordi de er ferdig med å studere. Vi har noen avdelinger der det er veldig tøft å jobbe i en lengre periode, spesielt da frokosten. Helgevakter der er det spesielt yngre folk som kanskje ser for seg at det er en hyggelig servitørjobb, men det er egentlig ikke det. For den hotellfrokosten lørdag morgen er.... Jeg er glad jeg slipper å ta den så ofte for å si det sånn. Så det er klart at det er.. tøft.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

R: Det er jo miljøet på hotellet. Det er dessverre ikke sånn at.. hva skal man si. For de fleste så fins det ikke så mange steg her på hotellet på grunn av.. vel da skal noen ha sluttet først. Så det er miljøet og at du får delt ut ansvar til folk, så de får lært seg litt mer. Uansett om de ikke kommer seg videre rent tittelmessig. Det er viktig.

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: Ja, hva skal jeg si om det. Kompetanse det er kunnskap og erfaring. Det vil jeg påstå. At man har kunnskaper man får lært seg i jobb og via utdanning. Og erfaring fra det man har fra før.

I: Hva kjennetegner en kompetent medarbeider?

R: For meg er det at man kan og følger alle rutiner og sånn. Men det som er virkelig det jeg ser på som kompetent.. altså.. det er ikke alltid det å være kompetent som er det viktigste. Det er hvordan man bruker sin kompetanse, at man hjelper andre å gjøre det lille ekstra. Man kan være veldig kompetent, kunne alle rutiner og følge dem, men om du ikke gjør det lille ekstra for gjesten, eller hjelper dine kolleger. Når jeg ansetter folk, så ansetter jeg heller en person helt uten erfaring, enn en som har feil... Altså.. Eksempel sånn som Renate da, når hun kom hit så hadde hun ingen som helst hotellerfaring, men hun kom inn og jeg så at hun har en sjarm og hun er smart og ser hvordan hun forholder seg til folk. Og jeg velger heller en sånn, enn en som har masse erfaring men kanskje ikke gir meg helt wow opplevelsen når jeg møter personen. Sånn er det.

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: Du kan minske den om man har et fokus på kompetanseutvikling, noe vi i bransjen ikke er så veldig bra på.

I: Opplever dere høyere eller lavere turnover blant kompetente medarbeidere?

R: Her har vi hatt lavere. Dem som virkelig er dyktige i jobben sin har faktisk lavere. Men det burde egentlig være sånn at de forsvinner for dem finner seg noe bedre å gjøre. Men vi har vært heldige.

Rekruttering

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: Holdning og innstilling til det dem skal gjøre. Og det personlige er jo veldig viktig. Når jeg intervjuer folk, nå er det sjeldent, men tidligere for eksempel når jeg intervjuer frokost.. vi trenger mange til frokost og restaurant.. Når jeg intervjuer folk så møter jeg dem også tar det meg 1 minutt så vet jeg: er det her aktuelt eller ikke. Så jeg vil egentlig bare avslutte intervjuet, men det går jo ikke. Man kan jo ikke bare (si hadet bra). Jeg blir tvunget til å si til folk når det har gått et kvarter.. da har jeg for lenge siden visst om jeg skulle ansette dem eller ikke, så da ble det at jeg sa: jeg tar bare korte intervjuer. Slik at folk ikke blir.. folk blir jo nesten såret når de kommer inn på intervju og må gå med en gang. Det spiller ikke så stor rolle hva man sier etter man har fått det der første.. det er klart det er skille i lederstillinger,

der skal man gå litt dypere. Men i front of house og sånn så er det liksom mennesker man møter og personligheten som gjør at jeg velger dem.

I: Hvor viktig er det om søkere har relevant utdanning innenfor yrket?

R: Det er en fordel men ikke viktig. Men det er klart at jeg hadde aldri ansatt en mellomleder som ikke har erfaring.. Altså en mellomleder som ikke har erfaring. Jeg hadde aldri ansatt en resepsjonssjef som ikke har jobbet i en resepsjon eller ikke har noen erfaring. Det hadde jeg ikke gjort.

I: Legger dere stor vekt på relevant erfaring når dere ansetter personalet?

R: Ja. Utdannelse ser jeg som en fordel, men jeg legger mest vekt på erfaring.

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?³

R: Ja, det gjør vi. Vi har noen her som har gått til hovedkontoret og sånn. Men det er klart, vi er en liten kjede i Norge, så det er litt begrenset hvor langt vi kommer.

I: Hvordan gjør dere det?

R: Vi har... Her i Oslo er det jo fint, for her ligger hovedkontoret et par hundre meter bort, så når det kommer ledige stillinger der, prøver vi å pushe dem som er flinke i sine stillinger her bort. Eller så har vi et talentprogram som går halvårsvis, hvor man velger ut 6 mellomledere hver gang som har samlinger med talentutvikling rett og slett. Det er på et halvt år og senere kan de få komme seg videre da. Men det er jo sånn at all talentutvikling bygger på det at det skal finnes ledige stillinger når de er ferdige. Du kan jo gå et halvt år talentutvikling og karriereutvikling og alt sånt, og det er jo kjempe fint det. Og når de 6 månedene har gått og det ikke finnes relevante stillinger ledig så forsvinner jo personen.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Mest tid. Vi har noen eksterne som kjører, men vår konsernsjef han kjører programmet.

Motivasjon

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: Viljen til å komme på jobb og gjøre en god innsats, det er motivasjon. Å komme på jobb hver dag og vite at man vil gjøre det lille ekstra. Man vil gjøre det bra rett og slett.

I: Kan du nevne 3 viktige faktorer til motivasjon?

R: Trivsel, sosial trivsel er veldig viktig. Oppfølging, både positivt og negativt, at man blir fulgt på det man har gjort og at man får mål, at man vet hvor man skal.

I: Hva tror du skaper motivasjon til de ansatte i kjeden?

R: Jeg tror det er veldig.. i vår kjede, det er ganske stort skille på kjeder. Jeg har jobbet i både Thon, Rica, og First og Radisson. I Radisson er det veldig sånn at det fins.. og det fins det vel i Choice også vil jeg tro.. en sånn kjedestolthet på et vis. Men det opplever man ikke på samme måte i Thon, Rica heller, eller her på samme vis. Det blir mye mer lokalt her. Mer per hotell. Vi er veldig lite sentralstyrt. Vi kan gjøre hva vi ønsker og vi får jobbe mer lokalt enn andre kjeder. Man kan helt sikkert det i andre kjeder også altså. Jeg husker når jeg var i Radisson, da var det liksom.. i og med at de satset så veldig på Yes I can. Da blir det noe helt annet. Min kone jobber i Choice, og har vært med på VK og det blir liksom.. å ha den ideen om en markant personlighet som syns hele tiden, så blir det liksom en sånn mer kjedestolthet enn det blir i andre kjeder.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv, både horisontalt og vertikalt?

R: Nei det er klart at oppover i stillinger så har vi vanskeligheter. Men jeg har et eksempel, her er det en fantastisk resepsjonssjef som jeg vet vil videre og da har jeg rett og slett.. jeg har sagt til henne at du skal se på stillinger som hun kan tenke seg, så skal hun finne de sakene hun mener hun ikke har helt kontroll på enda, så skal vi kjøre coaching på det slik at hun kan komme seg videre. Jeg vet at den dagen hun virkelig vil videre, så har ikke jeg.. så er det bedre at vi har gjort vårt beste for at hun er forberedt på neste stilling så kanskje hun kommer tilbake senere. Vi er flinkere på det i visse avdelinger, sånn som i restaurant og resepsjon er vi mye flinkere til å motivere ansatte gjennom mål og konkurranser enn hva vi er for eksempel

er i frokost, hvor vi kunne vært bedre. Housekeeping også er det vanskelig å gjøre det. Så det blir et skille der. Men vi kjører mål og konkurranser og sosiale aktiviteter. Altså jeg tror det er viktigst for at de skal være motiverte for at de skal... når man er på steder hvor utviklingsmuligheter er begrenset, som det er på mange hotell, så er det akkurat den sosiale biten som er viktig å i den situasjonen, ha internt. At man vil liksom stille opp for hverandre.

I: På kjedenivå, hvordan føler du innstillingen er der?

R: Vi har nettopp startet med treningsprogram for resepsjonister og for folk i housekeeping og sånn, som kommer til å rulles ut. Men nei, det kunne vært et mye større fokus på det. Det er.. jeg har egentlig aldri opplevd at det har vært super fokus på det. Utenom i Radisson der de var veldig dyktige på akkurat det her, å lære opp folk og utvikle folk. Eller så blir det veldig lokalt. Og det syns jeg egentlig var i Thon også. Det var mye som ble gjort på hotellet.

Transkribering Camilla Pigere, Nordic Choice Hotels

Navn: Camilla Pigere

Stilling: Senior Revenue Manager at Nordic Choice Hotels

Bakgrunn: Mange års erfaring. Gått hotellfagskole og fått inn alt basic der. Jobbet som mellomleder eller ledernivå i Oslo.

Turnover

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Det er jo ganske selvbeskrivende egentlig. Turnover er jo hvor lenge man klarer å holde på folk. Men også så går det på hvor fort kan vi få de videre. Vi ønsker jo å løfte folk som er gode videre i andre avdelinger eller på høyere nivåer. Men turnover er først og fremst på den avdelingen du jobber, mens når man prater turnover på selve hotellet at man klare å beholde de ansatte innenfor sine fire vegger. Det kommer veldig an på. I mon verden er det kun i min avdeling egentlig.

I: I hvilken grad mener du at medarbeiderturnover kan påvirke kjeden positivt? Og hvilken grad kan den påvirke negativt?

R: nei altså, det er vanskelig å si. Turnover er sånn i utgangspunktet ikke noe positivt i min verden i det hele tatt. Ikke nødvendigvis da. Fordi at det kreves mye tid på opplæring, kostnader ved opplæring, rekruttering, altså det er så mye sånne ting som kommer på siden av når du har en turnover at det koster mer enn det tjener egentlig hvis man har gode mennesker. Men på en annen måte så får du jo det at folk ser at de har en åpning og en vei videre, så er det jo positivt. Men sånn akkurat sånn innad i avdelingene så er det jo ikke noe sånn turnover noe særlig hyggelig. Vi vil jo helst ikke ha det.

I: I hvilken grad mener du turnover er lønnsom?

R: Å ha høy turnover?

I: At det er turnover.

R: Ikke umiddelbart. Ikke sånn jeg jobber nå fordi at her er det så mye basert på erfaring. Selv om ja, det er godt å komme inn folk med nye øyne og se ting på andre måter, det er alltid positivt. Men du trenger den erfarenheten fordi det er så mye magefølelse og det er så mye som sitter i deg som du ikke kan lære bare ved å se på noe tall. Så for meg så er ikke nødvendigvis turnover så veldig lønnsomt i revenue management.

I: Er det mange som begynner i kjeden kun for å jobbe en kort periode?

R: Nei, det er det ikke.

I: Gjennomfører hvert enkelt hotell «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Vi burde jo selvfølgelig gjøre det. Men jeg har bare mistet en i løpet av de to årene, og han gikk til en annen revenue stilling innad i kjeden, og da er det jo liksom ikke noe poeng med...men ja, etter boka, så skal man jo gjøre det. Jeg vil jo anbefale å gjøre det. Men det har ikke vært nødvendig.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: Den viktigste grunnen er jo at de finner en annen stilling som de mener er bedre. Med erfaring fra resepsjonen hvor det er mye folk som ikke har noe utdanning og som kommer ofte rett fra skolen, litt sånne ting da, at de finner ut at det er ikke dette de vil gjøre... Ting ble ikke helt som de hadde forventet, lange arbeidsdager, helg. Det går mye i mentalitet. Folk har en litt annen arbeidsmoral enn det man hadde før. Og da er det utfordrende for hotell som har oppe 24timer i døgnet.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

R: Nei det går helt klart at man får nye utfordringer, at du får muligheten til å utvikle seg selv. Miljø er alfa o mega, og kollegaer du trives med. Og ser at liksom, det er en vei for meg innad gjør jo at du blitt litt motivert og gjør at du tar initiativ og, ja...

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: God porsjon skole, god porsjon erfaring, og god porsjon vilje til å lære og ta på seg, ikke nødvendigvis få servert alt rett i fanget.

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: det går jo på, altså det er klart altså... litt tilbake på det jeg sa at man tilbyr kurs, tilbyr videreutvikling og gir den ansatte følelsen av at det er noen som ser verdien i det jeg gjør og at jeg har potensiale. Så er det mye lettere å beholde vedkommende enn hvis den ansatte liksom jobber det samme hver dag og for ikke noe muligheter til å utfordre seg, så vil den, så er det menneskets natur at man søker etter videreutvikling, og vår jobb som arbeidsgivere er å sørge for at du får den videreutviklingen innad sånn at vi beholder de, at vi ikke blir noen utenforstående søkere.

Rekruttering

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: de viktigste kriteriene er... ofte er det viktig å ha erfaring fra hotell, du må vite... det var litt det med at det jeg sa så mange ganger da jeg var hos dere og at du må vite hva som skjer

der ute. Du kan ikke bare komme inn på et kontor og sette deg foran en PC og tro at du... Du kan gjøre det, men jeg tror at du gjør en mye bedre jobb, og du har mye bedre forståelse om du vet hvordan det fungerer. Så det ser jeg på, og det er ikke nødvendigvis revenue erfaring, men resepsjon, eller, altså... uansett stilling, men du må bare vite hvordan det er på gulvet. Også er det for meg vilje og initiativtag, fordi at yrket vårt, det kan du lære deg, men å være og ta initiativ og være proaktiv, det må du være. Og det er viktig, for hvis du må lære, så må du ta initiativ selv. Vi har ikke tid til å sitte hele tiden og...ja... gi ting du skal gjøre, du må liksom se og kunne jobbe selvstendig. At du er proaktiv er ekstremt viktig!

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?

R: Ja, helt klart. Der tror jeg Choice har en enorm mulighet med så mye hotell og så stort nettverk rundt seg, så ja.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Nei, med at det ikke er så stor turnover, så trenger jeg jo ikke det. Det begrenser seg jo automatisk. Men det er klart at når det kommer inn en nye en så må vi jo legge ned de timene som kreves for at vedkommende skal føle seg trygg. Men det er litt sånn: hopp i det og «learn as you go». Vi har liksom ikke tid til å sitte en mnd. på opplæring og sånt. Her er det en uke, og så... og det er litt sånn; spør hvis du lurer og...ja... Det blir mye sånne ting.

Motivasjon

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: Det er jo liksom to deler. Den ene delen er jo den ansatte og hvordan den holder motivasjonen oppe, og hvordan lederen skaper motivasjon. Det er jo en sånn todelt, og det kreves jo at man jobber sammen, for det hjelper ikke så mye der jeg som leder motiverer og gir utfordringer og står på, og hvis den ansatte ikke er motivert til å ta imot. Er du ikke motivert, så blir ikke jobben gjort. Så enkelt er det, og der må man jobbe sammen for å opprettholde den til enhver tid. Men alle har jo nedetider, og sånn er jo mennesker. Men man må kunne komme seg opp igjen.

I: Kan du nevne 3 viktige faktorer til motivasjon?

R: Ja... Man må jo gjøre spennende ting i arbeidet. Man må jo være utfordrende og givende den jobben du gjør. Og jeg tror miljøet, stemningen på jobben med kollegaene, tonen altså hele det der private på jobb hold jeg på å si. Det skaper mye motivasjon, og det å jobbe for et selskap som man ser har de samme verdiene som en da. Tror jeg også skaper motivasjon. Se resultater.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv?

R: nei, vi er jo... hvis det er kurs, dagseminarer og sånne ting, så prøver vi på en måte å få med oss foredrag, og ikke nødvendigvis at hele laget går, men en og en kan få være med på litt sånne ting. For det er morsomt og være med ut og høre på hva eksterne sier. Motiverer ved at de skal tenke for seg selv, altså, har du lyst på en halv dag fridag på en torsdag eller en fredag for at de skal på fjellet, så gjør det, for vi vet at timene er der, og vi pusher dem på en måte på å bruke den flexitiden de har. For det er jo motiverende for å tenke at ; å, sa får jeg noe igjen for å sitte igjen på kvelden, eller på en søndag. Det er så mange faktorer. Det er liksom, det er jo det vi... som leder så er det jo motivasjon for medarbeiderne våde vi hele tiden driver med, både på det lille og på det store. Ros og ris, positive tilbakemeldinger og litt sånn... Det er voksne mennesker som jobber her, men allikevel vil de gjerne bli hengt litt over disse spørsmålene hva de gjør. Det er liksom så lite som skal til for at de føler at de får litt oppmerksomhet, og det hjelper på motivasjonen.

Transkribering Christian Gamsgrø, Scandic Hotels

Navn: Christian Gamsgrø

Stilling: Director of Revenue Operations

Bakgrunn: Bakgrunn, utdanna lærer faktisk. For mange år siden. Har en bakgrunn med alt i fra engelsk til antropologi. Historie, pedagogikk og litt sånn ymse. Også har jeg jobba på hotell i fryktelig mange år etterhvert. Alt fra nattevakt til resepsjonssjef til ansvarlig for bookingkontor, også har jeg jobba med revenue management egentlig de siste 11-12 årene, blir det vel. Fordelt på Scandic og Choice og så tilbake igjen til Scandic. Så det er kortversjonen.

Turnover:

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Det jeg legger i begrepet er rett og slett altså hyppigheten av hvor stor utskiftning du har for din egen avdeling. Så vi regner jo ikke turnover i % og gjør sånne type ting. Nå er vi heldig fordi vi har veldig lav, men jeg kan også forsåvidt være uheldig til tider, det kommer an på de som jobber der. Men i utgangspunktet så er det det vi ser på. Når vi er på kjeden så ser vi på turnover som.. da ser man mer på årsnivået liksom. Hvor stor grad av utskiftninger har du pr år totalt på hotellet. Det varierer veldig.

I: I hvilken grad mener du at medarbeiderturnover kan påvirke kjeden positivt?

R: Det er jo en positiv ting hvis...for det første så er det alltid positivt å få inn nye personer inn i en avdeling. Det er avhenger også av fagområde og hva du gjør naturligvis, men når du får nye folk inn så ser de på tingene fra et annet perspektiv. Hvis du har en avdeling som er for låst og du ikke får friskt blod inn, så gjør de gjerne den samme tingen hele tiden. For det er ingen som stiller spørsmålstegn ved måten de jobber på eller de de gjør. Når du får friske øyer inn så kan det alltid være en positiv effekt. Selvfølgelig hvis du har rekruttert de riktige personene. Så det er alltid positivt å ha en viss form for turnover, men i de enkelte områder så tar det lang tid før man kan komme opp å stå. Spesielt når det er liksom fagspesifikke ting. Så er det liksom.. du ønsker ikke at den skal være like hyppig som for eksempel hvis det er avdelingsleder ute på hotell. Når vil vi ikke at den skal være for hyppig heller, men det er lettere å erstatte den type stilling enn det er å erstatte en revenue manager. Det er lettere å finne en resepsjonssjef enn en revenue manager. Og... så der vil det være litt ulikt men.. Det er vel kort.

I: I hvilken grad mener du turnover er lønnsom?

R: Det er egentlig ref mitt forrige svar. Du får.. så fremt den turnoveren er i et håndterbart tempo, altså la oss si at du får en adgang i året i en avdeling på 7-8 personer. Det er håndterbart. Hvis du har 4 så får du aldri arbeidsro, fordi du er hele tiden i en opplæringsfase med veldig mange personer så da får du liksom ikke gjort så mye med det. Men så fremt du får en håndterbar, kontinuerlig strøm av friskt blod inn.. skulle jeg til å si.. så vil det være med å bidra til de her spørsmålene: Hvorfor gjør dere det på den måten her? Har dere tenkt? Så

dere får inn personer som hele tiden har driv til å bli bedre og i sin.. gjennom at de skal forstå jobben sin så stiller de ofte spørsmål som for oss egentlig er åpenbart og ikke egentlig tenker over. Og da begynner vi å tenke; hvorfor gjør vi egentlig det her? Og da kan det dukke opp en del skjulte ting og tang som man ikke har tenkt på som man kan dra inn og som kan gi bedre resultater.

I: Er det noen stillinger du vil si det er en fordel å være ansatt i kortere perioder?

R: Oi, den er vanskelig. Jeg vil si det at det må være ute på hotell. I enkelte spesifikke avdelinger der. Ting som er for eksempel her på hovedkontoret vårt er det overhodet ingen fordi det tar 1 år før en RM begynner å lære seg jobben sin. Og samme med salg. Det er ingen som er dødsgode på salg fra dag 1. De må bygge opp relasjoner og kundekontakter. Så det vil være der ute. Hvis jeg skulle si noen ting så ville det faktisk vært.... Sånn har ikke vi da... men noen hotellkjeder har faste tidsbestemte kontrakter på hotelldirektører, hvor de flytter rundt fra hotell til hotell. Det å få friske øyer på ting og tang. Den er nok ikke så hyppig som 1 år, det er gjerne 2-4 år. Det er jo grunn til at de gjør det. Har du vært et sted for lenge og kjenner hotellet for godt, så vil de flytte over på andre steder for å få nye øyer til å se andre ting, som du ikke ser selv. Jeg vil si at 1 år faktisk er for kort fordi du får lite igjen av investeringen du legger i folk nesten uansett hvilke funksjon du fyller. Fordi på et hotell, så er liksom.. alle er like viktig. Enten du står i resepsjonen eller er hotelldirektør eller jobber på renhold. Så er liksom alle utfør en funksjon som er viktig for gjestens opphold. Og selv i resepsjonen...det tar tid før du blir flink i jobben din, for det er mye du bar kunne, det er mye informasjon du skal håndtere, du skal lære deg systemet. Samme på renhold. Du får opp effektiviteten din etter hvert som du har gjort rent x antall rom. Det er da du får igjen investeringen man har lagt i opplæring av personen. Så jeg vil si at 1 år er ingen positivitet i det, så fremt det ikke er en person du virkelig vil skal slutte. Du ser den ikke har potensialet til å komme opp på det nivået som du vil at de skal være.

I: Hvilken turnover har dere i kjeden? Har dere noe statistikk i det hele tatt på turnover i kjeden?

R: Nei, ikke på et ekstremt detaljnivå. Fordi hver enkel enhet håndterer jo dette her. På sikt... hvordan måler du det. Du har jo både frivillige og ufrivillige skulle jeg til å si, men jeg mener det at det er noen ganger vi får folk til å slutte, og det er ganger hvor folk slutter frivillig. Vi

har nå endelig fått et ordentlig system, som nylig har blitt rullet ut, som heter work-day. Det er en foil hvor man har all informasjon om når folk begynte og når de slutta, så du kan dra ut denne her for statistikk. Vi har ikke noen stor database hvor vi kan dra ut alt fra Scandic, men nå får vi det på hele kjeden. Så vi vil kunne trekke det fram nå og framover egentlig.

I: Hva beregner dere at kostnadene er ved turnover?

R: Kommer an på stilling. Rekruttering er dyrt. Det er konsekvensen av at noen slutter som er kosten. Det er billigere å ansette en resepsjonist enn en hotelldirektør. Det har jo med at intervjuprosessene er tyngre, lengre. Vi bruker ofte eksterne konsulenter og sånt noe. Rekrutteringsbyråer, headhuntere. Pluss vi bruker et firma som heter CORE. I tillegg, som et slags "assessment center". Hvor du blir av psykologer... som tar personlighetstester, IQ tester, kreativitetstester og alt på deg sånn at du får et... Du gjør din prosess ferdig og så til de. Ok, finner de noe som jeg ikke har avdekt i intervjuprosessen. Og det der er kjempe dyrt. På toppledere og sånn så er det ekstremt kostbart. Mange mange 100.000. Bare det å involvere et rekrutteringsbyrå...de tar sikkert i snitt rundt mellom 50- 100.000 for å ansette en hotelldirektør. Med research og alt som skal gjøres gjennom hele prosessen også tar de x antall 1000 hos CORE. Også har man det at man ikke har en direktør på hotellet, og kostnadene på det i den perioden hvor...du sparer lønnsutgifter, men du har ingen til å følge opp businessen. Så den delen regner man jo ikke inn i kosten. For det kommer jo veldig an på hvor god den som var der var. Men å rekruttere noen som er "on stage", som er ute blant gjester og som er der hvor det skjer, er jo selvsagt mye rimeligere, og da bruker man ikke rekrutteringsbyrå. Så det fins ikke et gjennomsnittspris på det. Det kommer veldig an på avdeling og funksjon i praksis. Si fra 20.000 til 200.000 avhengig av funksjon.

I: Er det mange som begynner i kjeden kun for å jobbe en kort periode?

R: Det er det helt sikkert, men det har vi ikke tall på. Vi har mange svensker, spesielt som kommer å jobber, som har ambisjon om å jobbe sesongarbeid, men kanskje blir værende. Og det er mer...det er ikke et så stort problem for oss som det kanskje er for andre kjeder. Det kommer an på hvor du har hotell. Hvis du har et høyfjellshotell, også er det kanskje mange som kommer opp å jobber bare for sesongen. Vi har ikke så mange sesonghotell, så det er ikke like relevant for oss. Men det er helt sikkert noen som kommer inn for å...men de sier jo aldri fra om det. Om noen sier de bare skal jobbe her i 3 måneder, så blir de aldri ansatt. Ute

på hotellene har de en balansegang mellom faste ansatte og folk som er fast, men jobber på timer, så de får da svingninger ut i fra hva det er som skjer på hotellet, og noen av de slutter jo etter hvert fordi de vil ha fast jobb eller fast inntekt. Eksempel i restaurant x antall faste og x antall ekstra som kommer inn når det trengs, eksempel studenter. Det har jeg ikke noe godt svar på.

I: Gjennomfører hvert enkelt hotell «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Jeg skulle ønske jeg kunne si ja. Det er et ambisjonsnivå at vi skal gjøre det. Alle som slutter her har det, på hovedkontoret. Og de har det gjerne med noen andre enn sin nærmeste leder for å få avdekt de her type tingene da. Det er en policy om at det skal gjøres, men i hvor stor grad den følges 100 % vil jeg tvile på. Jeg vil si det sann at de aller fleste, i hvertfall i noen funksjoner blir det gjort. Kanskje ikke i like stor grad...kanskje en servitør tilkalling som jobber på timer slutter, så blir det ikke til at den personen har et exit intervju. Men de fleste som er fast ansatt og har.....tror jeg får det.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: Det tror jeg er en kombinasjon av en rekke ting, men jeg tror dårlig ledelse er en veldig viktig del. Også tror jeg det og det har med liksom arbeidsoppgavene du får, hvor mye du føler at du får utvikla deg. Altså folk har jo veldig ulikt perspektiv på hva en jobb er. I min avdeling så har jeg noen personer som bare vil ha den jobben de har. De er på jobb fordi de skal få penger og de vil hjem til familien og det er deres prioritering. Også er det noen som nettopp har begynt, som har lyst til å bli hotelldirektør eller min jobb. Så sant du har veldig ulik ambisjonsnivå. Noen er veldig ambisiøse og noen ikke. Og det påvirker gjerne hvorfor du slutter, ikke sant. Noen kan kanskje slutte fordi de ikke for de mulighetene de føler de vil ha. At det er ikke noe progresjon i deres karriere, at de har mål om være der, og nå er de der på veien og det her går ikke noe annet sted for å få den muligheten. For noen kan det være arbeidsmiljøet, at de føler de ikke passer inn. Veldig veldig bredt, men hvis du skal generalisere så tror jeg dårlig ledelse sikkert er den største grunnen til at mange slutter.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

R: Hvis de føler at de blir behandlet godt, hvis de føler de blir satt pris på, hvis de får muligheter til å lære nye ting og utvikle seg, så er de fleste fornøyd. Men så har du det elementet som alle ikke vil snakke om, lønn! Som går på begge deler, både hvorfor de velger og slutte og hvorfor de velger å bli. Får du det du føler du er verdt. Det er jo veldig ofte at oppfatningen til den ansatte og ledelsen er ikke nødvendigvis... har samsvar der. Og du ser en endring på de som kommer ut i dag og begynner å jobbe kontra de som begynte å jobbe for 10 år siden. Nyutdanna personer som kommer i dag er gjerne mer krevende. Altså i.. mange er veldig ambisiøse. De stiller veldig mye krav og tror gjerne at de er mye bedre enn det de er. Nå er jeg veldig generaliserende da.. ingen unntak uten regel.. men det er mange som liksom, jeg er her nå, jeg skal ha det her, jeg kan ting, de kan teorien. Men så er det det at teori og praksis er to helt ulike ting. Jeg har hatt diskusjoner med folk som har referert skolebøker til meg når de skal forklare hvorfor de har rett. Og klarer ikke helt å gi slipp på den teoretiske verden når de skal over i "the real world". Det er en ekstrem viktig balast å ha med seg den teoretiske delen og forståelsen for ting. Men du må ha være åpen nok til å tenke, ok det er står i bok men sånn her funker ikke ting nøyaktig alltid. De som er ambisiøse, så er det sånn at noen er rette. Altså det er de du vil ha, flinke og ambisiøse folk som står på, men som også vet at de trenger å lære for at de skal komme dit de kommer. Det er en del nyutdanna folk som tror de er veldig gode når de begynner. Og ser opp og glemmer hvor de er nå. Dere er jo den generasjonen. Dere er jo bortskjemte, sammenligna med hva jeg var på deres alder. Ting var veldig annerledes. Du jobba mye hardere for å få ting for å lykkes. Og for mange av de som kommer nå så får de veldig mange ting lettere servert. Også er det også flere. Flere med høyere grad utdanning nå enn det var tidligere. Det er høyere kamp om de ulike jobbene. Det som jeg pleier å si til mine når jeg ansetter de: om du har fokuset der hvor du er nå, og gjør en god jobb der hvor du er så vil du bli sett. Men hvis du hele tiden ser opp og ikke ned, da ser jeg veldig fort at du ikke gjør jobben din. Og da får du ikke videre muligheter. Du må på en måte levere.. leverer du der du er da får du nye muligheter. Hvis du glemmer det så vil ikke de mulighetene komme.

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: Det er jo ganske vagt spørsmål da, men jeg vil si at.. hvis jeg bruker min egen avdeling som benchmark her. Det jeg legger i kompetanse er det kunnskapsnivået som skal til for å kunne utføre jobben din på en tilfredsstillende måte. Ja!

I: Hva kjennetegner en kompetent medarbeider?

R: Det som kjennetegner en kompetent medarbeider. Det er en person som har full oversikt over mål, resultater og hva det er som skal gjøres, leveres. Ting og tang. Har alle forutsetninger for å kunne gjøre det og lykkes med det.

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: I veldig stor grad. Det er jo egentlig en opplærings sak. Altså hvis en arbeidsgiver investerer mye tid og ressurser i sine ansatte, at de føler at de hele tiden lærer nye ting og utvikler seg, så har det ulike bieffekter, ved at trivselsgraden og alt blir høyere. Det er en større sjanse for at du blir værende, fordi man ser at man hele tiden nye ting. Om man bruker mye tid og ressurser på ansatte, så vil lojalitetsgraden øke. Det er min erfaring. Lar du folk få utvikle seg videre, så er det for mange viktigere enn lønn.

I: Opplever dere høyere eller lavere turnover blant kompetente medarbeidere?

R: Vi har nok relativt lav turnover på de som vi virkelig vil beholde.

Rekruttering:

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: Oi, det er veldig ulikt fra avdeling til avdeling. Til syvende og sist så ligger det jo ...vi har noen verdier ikke sant, sånn som alle større bedrifter har. Hos oss så er det liksom: Caring, Casual og Creative. Vi ser jo etter den type ting, liksom hvis det kommer en person i smoking inn på et intervju hos meg, så tenker jeg liksom OK. Da vil jeg finne ut om han går sånn kledd alltid. Ikke det at jeg har noe problem med det, men jeg vet hvordan miljøet er her inne, og det er veldig avslappa. Hvis du er en stivsnipp, så er ikke det kanskje.... Vi er en kjede for alt og alle. Folk som bare vil jobbe på luksus 5 stjerners hotell, de har en annen tilnærming til det...med service og opplevelse av å jobbe på hotell. Den personen vil nødvendigvis ikke passe inn hos oss hvis vi ikke har avdekket at den personen er endringsvillig og kan forstå hvordan det er hos oss. Så du har jo...litt diffust..men hva er casual. Det kan være så mangt, men det ligger jo i, liksom når vi har intervju med folk, og det følger gjennom hele kjeden.

Medarbeidersamtaler og hele den biten der. Det viktigste for oss å kartlegge er jo i utgangspunktet, du ønsker jo... nå snakker jeg for meg da, fordi salg prioriterer kanskje andre ting. Men det viktigste for meg er å finne ut når jeg rekrutterer...gjøre en evaluering hva er det du har i dag og hva er det du mangler. Det de fleste gjør feil når de rekrutterer er at de bare blir blinda av en person en som er helt fantastisk, men så er det kanskje akkurat samme kompetansen som du har fra før. Du ønsker gjerne å få inn noen som kan tilføre noen ting nytt, ikke noen som gir deg akkurat det samme de har fra før. Også er det å gjøre en vurdering på...om personligheten. Du kan jo ha en person som er superflink og en person som er flink. Men den flinke personen kan passe bedre inn i den dynamikken som finnes i avdelingen som du har nå, i stedet for den kjempe flinke. Så du må avdekke de personlige egenskapene til personen også. Hvor godt vil den passe inn i teamet og vil den bidra med andre ting enn bare fag. For du jobber så tett sammen at den personkjemien som er i et team er faktisk veldig viktig når du skal jobbe sammen på dagsnivå. Så det er de tingene, pluss å få avdekt den faglige dyktigheten med det viktigste, og det er vanskelig. Man ansetter jo også feil. Det er en forferdelig prosess når man har ansatt en som man vil skal slutte. For det er en belastning for lederen og den som ikke lykkes, og for de andre som sitter i teamet. For de ser jo at noen ikke er gode i jobben sin. Det blir mer jobb på de, det får personer til å erkjenne at han ikke er god nok. Også lover og rettigheter. Så snart man har signert kontrakten, så har den personen jobb. Derfor har god rekruttering høyere prioritet hos alle, fordi kostnadene er potensielt gigantisk. Litt avhengig av jobb.

I: Hvor viktig er det om søkere har relevant utdanning innenfor yrket?

R: Varierer veldig fra fagområde. Min avdeling så er det helt klart en fordel. Du må ha en eller annen form for...enten må du ha en teoretisk forståelse for hva det er eller så må du ha jobba på hotell eller fly. Sånn at du har praktisk erfaring. Sånn at vi i hvertfall kan lære noen opp til å forstå. Men til syvende og sist, så er det de personlige egenskapene som er viktigst. For det er mange som studerer revenue management som ikke har et analytisk fiber i kroppen, og da hjelper det lite hva du har klart å lese deg til. Du kan ikke utføre jobben selv om du har den teoretiske forståelsen. Teori er viktig, men teori i kombinasjon med de rette egenskapene.

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?

R: Ja, sannheten med modifikasjon. Vi gjør jo i utgangspunktet det, spesielt de som har vært en stund. Du ønsker jo å finne andre ting de kan liksom lykkes med. Vi har jo medarbeidersamtaler. Jeg har 4 samtaler i året med mine. 1 hovedmedarbeidersamtale og litt strukturert og oppfølgingssamtaler, for å se hvordan det går. I tillegg til den daglige kontakten. Enten vil de selv oppleve at de ikke trives, eller så vil jeg oppleve at de ikke lykkes. Som regel en av de to. Og at begynner man, hva er det du har lyst til å gjøre. Hva er din neste jobb? Det er viktig å vite hvilken retning man vil for det er min jobb å gjøre de klar for den neste jobben. Og da ser vi på hvor de har utviklingspotensialet og den biten. Noen er bare på feil sted. For eksempel her hadde vi en jente som ikke gjorde en god jobb i revenue, men nå gjør hun det kjempe bra i salg. Noen ganger ser du at folk ikke er flinke, og det finnes ikke noe sted den kan plasseres. Noen må bare ut.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Ja, vi gjør jo egentlig det. Egentlig ikke i kronebeløp, men det er jo internressurser som vi allokterer om for å få folk opp til å stå. Noen... det kommer litt an på utgangspunktet... vi hiver de egentlig "on the job training". Altså, vi bruker ikke så mye tid på sånn klasseromopplæring, her skal du gjøre sånn her skal du gjøre sånn. Vi gir de gjerne 1 hotell eller 2 hotell som de har ansvaret for også blir de veldig tett fulgt opp så de får praktiske eksempler, her burde du gjort sånn og sånn og sånn fordi ABCD. Ting du ikke kan generalisere i klasseromsopplæring, du må liksom få opplæring i det du faktisk skal gjøre. Så når folk begynner, så har de liksom en måneds tid, hvor de må gjennom alt av e-learning, bli kjent med Scandic sånn generelt, systemene våre også er det da hva man skal gjøre. Så får de tett oppfølging til vi ser at de er selvgående. Noen er selvgående etter 3 måneder og noen er det etter 6 og noen ser du at det går veldig sakte med.

I: Hvilke karrieremuligheter finnes det i kjeden?

R: Det finnes ingen begrensning for den rette person. Vi har jo Scandic business school, hvor det er masse kurs. Alt fra lederutvikling til fagrelaterte ting, enten det skulle være revenue management. Hvor man kan på eget initiativ lære deg mer om ting. Så alt fra e-learning til klasseromsundervisning da. Tillegg til at vi har et talentprogram. Hvor vi en gang i året går gjennom.... Det begynner ute på hotell, at hotelldirektørene nominere sine flinkeste medarbeidere. Også har vi en talent review hvor vi går gjennom lista og velger ut x antall

personer, som da blir sendt videre på en første runde med test. Også blir det da valgt ut 8 eller 10 talenter. Som da får spesialoppfølging i et år. De får være med på visse prosjekter hvor det er til syvende og sist at den personen skal bli hotelldirektør.

I: Type trainee?

R: Ja, men ikke helt. Traineeprogrammet til for eksempel Choice er sånn at du blir sendt 3 måneder på 1 hotell, 3 måneder på neste. Gjør en rekke type ulike oppgaver og når du er ferdig så får du en jobb. Og det fungerer bra der. Der er det jo liksom kjedespesifikt. Hos oss, så er du i den jobben som du er i. Men du får ekstremt mye faglig påfyll. Vi tester og du blir sendt for å bli involvert i en del prosjekter for å avdekke hvor god du er. Du får egne mentorer og du får en del sånne type ting. Jeg er for eksempel mentor for de i revenue management. Hvert fagområde skal liksom lære opp de i sitt land. Og når de er ferdig, så har de fremdeles den gamle jobben sin. Da er de ferdig vurdert. Så da når neste naturlige opprykk kommer, så prøver man jo å få de fasa inn de. Så de kaller det ikke traineeprogram, men talent Scandic, fordi det er egne talenter som man har inne. Mens mange traineeprogram.. mange henter eksterne inn. Choice velger også å bruke interne. Og da må du være avdelingsleder i Choice for å få den. Deres program er også veldig bra, det er bare en ulik tilnærming til hvordan det er. Og det er så også mest drift. Det er ikke.. det er veldig få talenter. Det fins ikke et revenue management talentprogram. Det er.. vi er en såpass liten organisasjon. Jeg kan melde inn de som vi ser har talent for noen ting mer. Men da blir det først når de har kommet på ledernivå, når vi ser at de har lederegenskapene som skal til. Er du en god leder kan du i utgangspunktet jobbe med hva som helst.

Motivasjon:

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: Motivasjon er egentlig å være selvgående. At du har..du sår noen frø i en person som gjør at de på en måte har lyst til å lykkes, har lyst til å mestre, har lyst til å utvikle seg. Og gjennom det så blir de på en måte selvgående. De har lyst til å lære, de tar tak i ting, de er proaktive. Der liksom mye mer på hugget. Du slipper å be folk om å gjøre ting, de tar tak og kommer til deg. Altså en motivert ansatt er det beste du kan ha. Og det der..men så har du ulike grader av det, ikke sant. Det fins sunne nivåer også fins det usunne nivåer. Begge ender av skalaen. Men motivert....jeg tror jeg vil si det...folk som gjennom egen initiativ blir selvgående, tar tak i ting og er positive bidragsyttere på mange nivå. Noen har en veldig

selvgående...altså noen er selvmotivert. Mens noen trenger å motiveres. Og det der er liksom utfordringa med å være leder. Jeg er for eksempel en selvmotivert person. Jeg trenger ikke at min sjef kommer å klapper meg på ryggen og sier at ”for en god jobb du har gjort, du er kjempe flink”. Masse bomull og dull. Jeg motiveres av at jeg har mål som jeg har satt meg. Det er det som skal til for meg. Jeg er resultatorientert. Vi har x antall mål vi skal nå og det er min jobb å nå det. Og da er det full fart for å nå det. Men så er det noen som er avhengig av å få masse ros også er det noen som man trenger å gi litt ris. Også er det noen som ikke tåler å få ris. Noen er veldig gode til å takle kritiske tilbakemeldinger mens andre er ikke det. Det er dynamikken med å være en leder, det å finne ut av hvem som er selvgående, for de vil helst bli latt være i fred. Mens andre er sånn at de hver dag trenger å bli sett. Og de trenger å bli hørt. Og det her kan fort gå veldig galt om man leser personer feil. Hvis man henger over en selvgående person så demotiverer du den personen. Mens andre trenger å fortelle hva de har funnet. Man må ha en god dialog med medarbeidere for å kunne motivere de. Hva skal til for å motivere deg, hva slags leder liker du best. Dette er ting som kommer fram på intervju.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv, enten vertikalt eller horisontalt?

R: Det er ganske høyt fokus på. Mye fordi at...tilbake til det med motivasjon. Hvis folk...hvis du stimulerer teamet ditt på alle mulige måter, så får du bedre resultater. Så liksom, mine resultater er jo resultater som skapes av mitt team. Jeg kan jo ikke skape av selv. Jeg legger i grunn forutsetninger for å gjøre det, de skaper resultatene våre. Og det er klart at det er veldig viktig at de får utvikla seg og bli stimulert. Det som er ulempen med revenue management som fagfelt, det er det at det er såpass nytt i hotellnæringa. Så det er ikke så mange muligheter. Man må flytte på seg, er man låst til byen man bor i nå eller ikke. Jeg har hatt turnover siden jeg begynte, men det har vært turnover som jeg egentlig har vært ganske fornøyd med. Så liksom gjennom det har det åpna seg muligheter for de som, har vært flink og som vi vil ha med oss videre. Så pr i dag så har vi stort sett de fleste fått muligheter. På et eller annet tidspunkt i framtida så kommer det til å bli et tap på det. Timinga er god fordi vi har kjøpt rica, vil blir jo nå en mye større organisasjon, hvor det vil bli flere muligheter med både....du kan jobbe deg oppover med hotellstørrelse, opp til regionsansvarlig osv. du vil få litt muligheter.

Transkribering HR, Nordic Choice Hotels

Stilling: Leder Kompetanseutvikling, HR, Nordic Choice Hotels

Bakgrunn: Oppvokst på et hotell på Tjøme, senere jobbet seg oppover både i resepsjon og Booking. Studert på BI for så å komme tilbake til hotellbransjen. Jobbet mye med strategi og prosjektledelse før nåværende stilling innenfor HR.

Turnover

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Da tenker jeg på at noen frivillig går ut av sitt ansettelsesforhold eller melder seg ut av den organisasjonen som de er en del av.

I: I hvilken grad mener du at medarbeiderturnover kan påvirke kjeden positivt?

R: Positivt vil jeg si så lenge det er... Man snakker vel om funksjonell eller dysfunksjonell turnover. Funksjonell turnover er positivt i den forstand at det er en medarbeider som man anser at man ikke trenger på en måte, som velger å slutte. Og det positive da vil være at man kan få inn nye krefter som vil påvirke positivt ved innovasjon og endring.

I: Og hvilken grad kan den påvirke negativt?

R: Turnover vil være negativt hvis man mister den kompetansen man ønsker å ha. Da vil det være det motsatte. Da vil det... Da tenker jeg at det vil gå utover innovasjon, det vil gå utover effektivitet. Gå utover produktivitet og lønnsomhet, så det er liksom egentlig det motsatte av hvordan det bidrar positivt.

I: I hvilken grad mener du turnover er lønnsom?

R: da tenker jeg på det med innovasjon igjen. Hvis man, altså trekker det ut dit da, så vil det med innovasjon være lønnsomt. Men spørsmålet er hvor mye det koster på den andre siden. Jeg syntes det var litt vanskelig måte å se det på. Ja, så jeg kunne egentlig ikke se helt måten turnover kan være lønnsomt annet enn at det kan trigge innovasjonen.

I: Er det noen stillinger du vil si det er en fordel å være ansatt i kortere perioder?

R: Nei.

I: Hvilken turnover har dere i kjeden?

R: det har vi ikke tall på, ikke for hele Nordic Choice.

I: Er dette noe hotellene har internt hver for seg?

R: Ja, vi er jo 170 hoteller i Skandinavia, og alle har jo egne... Vi er jo samlet under Nordic Choice Hotels. Det er 120 driftshotellet, 50 Franchisehoteller, og alle har egne organisasjonsnumre som drives på plass, men vi kan kanskje få, innen dere har skrevet ferdig oppgaven, noen tall der.

I: Er det mange som begynner i kjeden kun for å jobbe en kort periode? Opplevs det som et problem?

R: Vi har noe sesongarbeid. Vi har hoteller som spesialiserer seg på en årstid. Eller... ikke spesialiserer seg, men som har større trykk i perioder. Da ser vi at spesielt de som er unge og som ønsker å jobbe i en spesifikk periode og som ønsker å reise siden for eksempel kan jo søke seg til et av våre høyfjellshoteller for eksempel, eller spa-hoteller ved vannet som har høysesong på sommeren for eksempel. Så der er det noen som søker deg inn for å jobbe ne begrenset periode.

I: Med tanke på de hotellene som har åpent hele året, for eksempel studenter som søker seg inn for å jobbe et par år eller sånne ting. Ser dere på det som et problem?

R: Altså da, da blir det jo igjen det jeg tenkte da jeg så det med den formuleringen der, fordi hva er kort tid?

I: Sånn som for oss som studerer og som er studenter da, så er det mange som begynner i første klasse og som slutter etter tredje klasse i sin stilling, og har jobbet der to til tre år.

I: Kan jo si, det er jo mange studenter som oss for eksempel som da jobber på hotell. Vi jobber på hotell fordi vi har lyst til å bli på hotell, også er det mange som går het andre studier og som kun har det som en deltidsjobb og som har tenkt til å slutte etter tre år. Om det er nødvendigvis en negativ ting, eller positivt?

R: jeg vil ikke definere det som noe negativt. Jeg vil heller ikke definere tre år som en kort tid i en sånn type stilling. Det vil vær så veldig rolle og stillingsavhengig, hva man tenker er kort eller lang. Nei, så jeg tenker ikke på det som noe negativt.

I: Gjennomfører hvert enkelt hotell «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Det er... Det varierer. Det tror jeg, det er nok mange som gjør det. Jeg tror man gjør det på forskjellige måter.

I: kan du nevne noen fordeler med «exit-intervju»?

R: Altså, exit intervjuer er jo en fordel i forhold til kompetanseoverføring internt. Man vil kunne belyse en del forbedringsområder, muligens. Også tror jeg også det at medarbeidere som har exit avtaler også vil kanskje... Hvis det da blir slik at man har blitt motivert negativt til å slutte, vil det kunne bidra til at man er mer positivt innstilt. Og da vil det bidra til positivt mersnakk og større sjanse for å få tilbake eventuelt den kompetansen som man har mistet som man kunne tenke seg å...det er større sjanse for å komme tilbake til samme arbeidsgiver tror jeg også da.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: Det er umulig å si at noe er viktigere enn annet holdt jeg på å si. Vi skal jo alle gå av med pensjon en dag, så det er det jo mange som gjør. Det vil være at man trenger å flytte, geografisk, det gjør jo at man slutter. Det kan være at man ikke ser neo videre muligheter for videreutvikling. At man har nådd en eller annen vegg ved at man liksom; nå kommer jeg meg ikke videre, liksom ut ifra hvilken motivasjon man har. Lønn er sikkert en grunn til at folk slutter.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

H: Skal vi se, tror jeg skriv litt her... Der skrev jeg: den er umulig å svare på .

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: Kompetanseutvikling er jo...tenker jeg hvordan, altså, system og struktur for læring og personlig utvikling. Og kompetanseutvikling i en organisasjon vil være basert på hvilken kultur og hvilke verdier man har. Hvilken identitet man har. Jeg tenker at kompetanseutvikling alltid vil være på en måte de virkemidlene du bruker for å utvikle de medarbeiderne i den retningen man ønsker. Som i en helhet, det beste for alle.

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: Jeg tror at god introduksjonsopplæring påvirker turnoveren noe. Jeg tror grad av... hva skal jeg si... kvalitet på introduksjonsopplæring vil gjøre at man raskere eller mindre raskt vil komme inn i en trivsel, og at en trivsel da igjen kan påvirke turnover. Jeg tenkte når jeg kikket over de spørsmålene deres at det er veldig mange ting som når vi snakker om turnover, så er det på en måte bare ett symptom på noe. Når vi snakker om den dysfunksjonelle da, og da er det et symptom på at trivselen ikke er nok... eller sånn ting. Så det er vel det jeg tenker i forhold til det.

I: Opplever dere høyere eller lavere turnover blant kompetente medarbeidere?

R: Det er også helt umulig å svare på. Vi har ikke noe, vi måler ikke grad av kompetanse opp mot turnover. Nei.

Rekruttering

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: Det vil jo være erfaring, personlige egenskaper, og da i personlige egenskaper så tenker jeg på den innstillingen som man ønsker. Hvor lett overførbart er den kulturen eller den... det verdisettet som vi opererer med da. Men om den ene er viktigere enn den andre, det vil jeg ikke si. Når vi ser på rekruttering vil jeg si at innstilling har like mye å si som erfaring. Men at det igjen vil være veldig forskjellig på forskjellige type roller. På et hotell har du en som jobber

i resepsjon, en som jobber i housekeeping, du har en hotellsjef, du har hotelldirektør, salgssjef, altså det er så mange type roller, og kriteriene vil nok variere litt ut ifra rollen.

I: Vil dere si at dere ser på ulike kriterier om dere ansetter, si her på hovedkontoret enn ute på hotellene i resepsjonen da for eksempel, enn om dere ansetter i de litt høyere stillingene?

R: Jeg vil vel tenke. Det er ikke noe som gjelder Nordic Choice, men at kanskje høyere stillingsnivå, så vil erfaring vektas mer og mer. Ja, det vil jeg tro. Men samtidig at personlige egenskaper skal veie like tungt. Det er kanskje noe der, at det skifter på stillinger som krever mindre kompetanse, så vil personlige egenskaper veie tyngre enn erfaring. Mens når du kommer høyere og høyere opp, så vil kanskje den pendelen svinge. Tenker jeg kanskje.

I: Hvor viktig er det om søkere har relevant utdanning innenfor yrket?

R: Det blir på samme måte tenker jeg, at utdanning vil vektas høyere o høyere stillingsnivå.

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?

R: Ja. Altså... jeg tenker på alle muligheter du har for intern mobilitet, at da alle muligheter du har for karriereutvikling vil jo gjøre at du kommer videre. Akkurat det der når du sier stagnerer i stillingen, som jeg jeg reagerte litt på, tenker på formuleringen.

I: Kan jo ta eksempel på oss da som nå jobber i resepsjonen. Etter tre år så føler vi at kanskje nå er det på tide at man kommer seg videre. Nå har vi på en måte bakgrunn fra hotell og utdannelsen. Så da il den jobben kanskje være litt kjedelig for oss. Ville du da satse på oss og få oss oppover i systemet? Eller si at nå er det på tide å finne på noe annet?

R: Nei det ligger jo i kjernen i det å drive innenfor hotell, og egentlig i alle andre bransjer er jo det å ta vare på de talentene som man oppdager og som man har. Og det gjør vi jo. Både ute på hotell, og i hver avdeling, og... så man vil jo alltid finne måter og beholde talenter som man ikke ønsker å miste da. Akkurat som man vil prøve å unngå dysfunksjonell turnover. Og vi har, jeg tenkte på da trainee program i Nordic Choice. Vi har årets medarbeider, årets mellomleder-kåringer. Så vi har sånne konkrete programmer som går da, for de som føler at de har stagnert og som føler at de har noe mer å komme med eller har ambisjoner, for

eksempel å bli hotelldirektør, så har man muligheten til å delta i det. I tillegg til den jobben hver enkelt leder gjør for sine medarbeidere for å sørge å få de videre. Det vil si: hadde jeg vært din direktør da, eller din avdelingsleder, og jeg ser at hun må vi prøve å beholde på en eller annen måte her, selv etter at hun er ferdig å studere. Og da blir det da å finne mer spennende og nye arbeidsoppgaver, kanskje nye roller, andre stillinger på hotellet, andre roller i kjeden. Og sånn jobber vi.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Ja, hvordan definerer du mye?

I: Bruker, eller får de nok opplæring? Bruker dere god tid på det og vet at de kan oppgavene sine godt nok til...

R: Jeg tror nok at...det er et sånt spørsmål som går igjen i veldig mange medarbeiderundersøkelser også her hos oss, og det er noe so alltid kan virke som at det... det blir aldri bra nok. Så det er noe man alltid må strekke seg etter. Det er i hvert fall sånn vi ser på det. Også vil det være dette med , i og med at vi har... Et hotell er ikke et hotell i Nordic Choice. Vi kan jo ha Clarion Hotel Post i Göteborg med 500rom da er det fire restauranter og spa og alt liksom. Også har du Comfort Hotel Express der det er 11 egne ansatte med... som er på en måte, det er liksom så innmari forskjell da på våre hoteller, og også da er det forskjell på hvordan man driver introduksjonsopplæring. Jeg vil si at vi bruker mye ressurser på det, men at vi... det er litt vanskelig å si...ja...mye ressurser. Det blir jo hvor mye tid man bruker, hvor mye penger man bruker på det. Det er litt vanskelig å gi et allsidig svar på.

I: Hvilke karrieremuligheter finnes det i kjeden?

R: Jeg vil jo si at hotellbransjen er en bransje der det er gode karrieremuligheter, kanskje bedre karrieremuligheter enn i veldig mange andre bransjer. Det vi ser er at veldig mange av våre ledere, mellomledere og på direktørnivå har på en måte jobbet seg opp fra en lavere stilling, så det er veldig gode karrieremuligheter.

I: Har dere noen spesifikke program som man kan følge?

R: Ja, vi har traineeprogrammet, også har vi lederutviklingsprogram i de forskjellige kjedene. Vi har salgsprogram, vi har litt forskjellige ting innenfor det med kompetanseutvikling som vil bidra til det.

Motivasjon

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: Jeg tenker på hva... det vil jo være hva som, hvilken kraft er det du har da til å gjøre en god jobb.

I: Kan du nevne 3 viktige faktorer til motivasjon?

R: Helt konkret så blir det jo: lønn, incentivordninger, bonus og sånne ting. Også vil det være anerkjennelse, føle at man blir sett og anerkjent. Også tenker jeg, når man tenker motivasjon, så tenker man på det med behov, hvilke behov man har. Og da tenker jeg det med selvrealisering da, i hvert fall i Norge i 2014, så er veldig mange av de basic-behovene møtt. I hvert fall for mange, og da har man behov for å realisere seg selv. Og man vil være motivert fr å gjøre det, tenker jeg.

I: Hva tror du skaper motivasjon til de ansatte i kjeden?

R: Det samme; lønn, incentiver. Det vil være også det å være en del av et fellesskap. Hvis det gir mening for deg, det som er kulturen og identiteten for Nordic Choice, så vil jeg også det vil motivere deg til å gjøre en bra jobb, og også til å bli ansatt innenfor kjeden. Som for eksempel med det CR-arbeidet so vi har, og de samarbeidspartnerne som vi har; UNICEF og Regnskogsfondet og våre verdier; «energi, mot og begeistring», og «We Care», de medarbeiderne som jobber i Nordic Choice, og som kjenner seg igjen i det, og en del av det, vil jo da bli motivert av det.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv? Hvordan gjør dere det?

R: Vi har forskjellige ting, vi bruker jo kanalene som vi har internt. Internkommunikasjon. Intranett for å fortelle om hva som skjer, og hav man er en del av, det som er større. Vi har en stor vinterkonferanse hvert år, hvor hver årets medarbeider per hotell får lov til å delta og

være med på foredrag med spennende profiler og... som er en stor samling, og man får lov til å da høre ledelsen, konsernledelse, Petter Stordalen tale og så har vi igjen da dette traineeprogrammet, og de kåringene vi har ad i forhold til å fremheve de flinkeste. Også har vi jo for eksempel da en Nordic Choice Tour der Petter blant annet har reist da rundt til de forskjellige destinasjonene og samlet alle som jobber ute på hotell hvor han har hatt sånne positive events da, vil jeg si, som jo også da er et virkemiddel for å skape motivasjon. Også har vi jo e-læring og kurs og sånn so også går på en måte på hvem vi er, og Nordic Choice da. Kulturbygning. Det vil jo være hver leders ansvar også, så jeg tenker at på en måte det, at det vil være å rekruttere ledere som har fokus på det, ved at det vil være den jobben som skjer hver dag. Feedback, ris og ros, åpenhet, ja. De tingene der.

Transkribering Camilla Alvim, Thon Hotels

Personalia:

Navn: Camilla Alvim

Stilling: HR konsulent

Om hotellkjeden:

I: Hvor mange hotell har kjeden i Skandinavia?

R: Vi har jo da i Norge og 1 i Sverige, så blir det nå totalt 64. Tror jeg det er i Norge også er det 1 i Sverige også er det 5 i Brussel.. Nei 4 i Brussel og 1 i Rotterdam. Ja.

Turnover:

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Altså det er jo når noen slutter og har lyst til å finne på noe annet. Også får vi noen andre inn, rett og slett. Og det er jo.. jeg tror det er sunt til en viss grad da å ha det. Vi kan ikke jobbe.. vi kan ikke strebe mot det at folk skal begynne hos oss og bli hos oss til de går av med pensjon. Sånn fungerer ikke verden lenger, så jeg tror det bare er sunt med et viss skifte, men det er klart den trenger ikke å være på 50 %, da blir den veldig høy men og veldig slitsomt å stadig rekruttere, men gjennomstrømming av medarbeidere tror jeg bare er bra.

I: Og hvilken grad kan den påvirke negativt?

R: Jeg tror at hvis det blir for stor gjennomtrekk så vil det oppleves som veldig lite stabilt for de som blir. Vi er jo forskjellig vi mennesker, det er klart at det er noen som foretrekker forutsigbarhet og synes at det er.. altså trygge rammer.. og synes at det er best og enklest å gjøre en jobb under sånne forutsetninger. Og det er klart det at om man stadig har utskiftning av kollegaer da, så er ikke det nødvendigvis så positivt. Og heller ikke for gjestene våre, hvis det stadig er nye mennesker å forholde seg til og vi ikke kjenner de igjen og sånne ting, for det er det folk er opptatt av, å bli gjenkjent.

I: I hvilken grad mener du turnover kan være lønnsom?

R: Kan være lønnsom i den grad at vi får inn friskt blod med nye ideer og ny giv, også at vi kanskje kan på en måte få ut noen av de... ikke de råtne eplene... men altså de som kanskje ikke bidrar mer da. Altså folk som har mistet motivasjonen og ikke bidrar positivt for bedriften lenger og at de kan finne på noe annet, som både vi og de gir mer verdi som organisasjon.

I: Er det noen stillinger du vil si det er en fordel å være ansatt i kortere perioder?

R: Nei et halvt til et år det er veldig lite. Da rekker du ikke å bli opplært en gang før du er ute, så da måtte jo det være type sommervikarer og sånne type ting da. Som ekstrahjelp stillinger og julebords periode, hvor vi har masse å gjøre, da er jo det flott at vi har medarbeidere som vil komme inn å jobbe veldig intensivt og så ut igjen, men av faste stillinger så er det altfor kort, da rekker du ikke så vidt å bli kjent før du har slutta. Og det er litt trist.

I: Hvilken turnover har dere i kjeden? Har du noe tall på det?

R: Altså vi har ganske dårlige tall. Dessverre, som veldig mange andre, så blir det ikke vektlagt så veldig.

I: Er det pr hotell at de regner ut det selv eller?

R: Nei, de tallene vi bruker som gjør at de blir veldig unøyaktig er at vi tar utgangspunkt i hvor mange stillinger vi besetter i løpet av et år. Men det er klart at da blir det ikke hensyntatt

de stillingen som eventuelt ikke blir erstattet eller nye stillinger som vil forstyrre tallene noe. Men det ligger på mellom 15 og 18 % da for Thon Hotels på et år. Det er sånn helt OK tall.

I: Er det med hovedkontoret også?

R: Nei det er ikke med hovedkontoret. Det er ute på hoteller. Eller det er vel med salgsorganisasjonen er det, fordi at de sitter ute på hotell, men de er jo ansatt her. Men det er ikke med Olav Thon Gruppen.

I: Vil du si det er en akseptabel turnover?

R: Hvis vi er så høyt oppe som 18 så tenker jeg at vi er litt i overkant. Men ja, vi er greit fornøyd med det vi altså, sånn jevnt over. Men så klart så er det noen hoteller hvor det er veldig stor gjennomstrømming også er det noen hvor de aldri slutter. Og jeg tror heller ikke det er bra da. Men det ser vi er veldig geografisk betinget. Det er mye større turnover i Oslo sentrum enn det er for eksempel i Kirkenes eller Hammerfest. Hvor det er litt mer stabilt, der blir folk. For der er det ikke så mange arbeidsplasser å velge mellom, så da blir jo folk mye lenger, hvis de har valgt å bli i Kirkenes så blir de der. Mens her har du et overveldende antall jobber å velge mellom, og vi ansetter jo noen folk som er ufaglært da, så det kreves ikke en mastergrad for å jobbe i resepsjonen hos oss. Jeg håper at vi kommer dit en dag, at bransjen blir en status.. at vi har høyt utdannede medarbeidere. (ler) Det hadde vært gull for bransjen vår, at det blir litt mer attraktivt å jobbe i hotellbransjen, og jeg tror at nivået hadde blitt hevet betraktelig på den leveransen og da kunne vi tatt en bedre pris og det ville vært mer lønnsomt for oss i bransjen. For hotellrom i Norge er jo billig, hvis du sammenligner med resten av verden. Det er pinlig billig. Men vi Ola Normann vi syns jo at det er dyrt å bo på hotell når vi skal betale selv, men når arbeidsgiver betaler så ser vi ikke på prisen en gang. Og det er jo bedriftsmarkedet som i stor grad definerer hotellbransjen i Norge. Men, det hadde vært fint. Det er drømmen min at vi får.. eller at det blir skikkelig attraktivt å jobbe på hotell. Det må bli høyere lønninger, men får at vi skal gi ut høyere lønninger så må vi ta en høyere pris.

I: Hva beregner dere at kostnadene er ved turnover?

R: Der har jeg ingen tall, dessverre. Men det er klart at det koster å bytte ut en person det gjør det, i forhold til tiden det tar å rekruttere inn, og det å annonsere etter nye og det å foreta

intervjuer og alle de tingene der. Så har du opplæringsperioden og den inntjeningen man taper da, ved å ha dobbelt på ved opplæring. Det at folk blir trygge og gode og faktisk bidrar for bedriften da, det tar jo tid. Og så den perioden hvor den personen som skal slutte er demotivert og ikke gjør en god jobb. Det er klart at det koster penger. Det er en kostnad man må være forberedt på å ta. Sånn er det bare. Jeg tror ingen er lønt med å ha folk i jobb som ikke er motivert lenger. Verken den det gjelder eller bedriften. Da er det bare sunt å finne seg noe annet.

I: Er det mange som begynner i kjeden kun for å jobbe en kort periode? (Typ studenter)

R: Her i Oslo har vi en del studenter som jobber på hotell. Og i Stavanger på hotellhøyskolen selvfølgelig, mange studenter som jobber i resepsjonen eller ellers på hotellet vårt. Så ja, det tror jeg. Jeg tror det er mange som studerer helt andre ting, også jobber de i resepsjonen eller i restaurant så lenge, mens de er studenter. Det er klart jo større studentby, jo mer utbredt er det. Der det ikke finnes universitet der er det kanskje ikke noen stor utfordring. Men jeg synes jo det er litt spennende og da. At vi får et litt annet syn på det vi holder på med. Jeg holder jo en del sånn servicekurs, og da treffer jeg hotellmedarbeider. Og vi har jo folk i organisasjonen vår som egentlig er båtbyggere, gartnere eller sykepleiere, og ja, ”nei jeg skulle egentlig bli teolog, også begynte jeg her i stedet”, det er så mye sånn. Og jeg tror det bare er sunt da. Gjestene våre er heller ikke like, så vi kan ikke bli en sånn homogen gruppe at vi slutter å se verden rundt oss, så det er bare morsomt, men ja.. det er nok mange som bare skal jobbe litt på hotell og ikke har noen ambisjoner om å ha noen karriere i bransjen vår. Det er det nok.

I: Hva med ledernivå?

R: Det vanskelig for meg å si noe om, for det vet jeg faktisk ikke. Jeg har ikke noe tall på det. Men jeg vet at vi har veldig mange ambisiøse og dyktige mellomledere i Thon Hotels, som har lyst på en karriere, som synes det er kjempe gøy når de får gå på lederutviklingskurs og bli flinkere til det. Og har ambisjoner om å bli direktør eller noe annet for den sags skyld, men å klatre oppover.. eller å gjøre det stort da i bransjen vår, og det er jo stas. At folk ikke bare tenker at ”nei, jeg vil bare være her år.” Det er nok mer utbredt på medarbeidernivå enn på ledernivå.

I: Gjennomfører hvert enkelt hotell «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Jeg skulle ønske at jeg kunne svare ja på det. Vi har jo en plan. Men vi er ikke der enda. Men vi ser absolutt viktigheten av å gjøre det. Det er kjempe viktig å få kartlagt hvorfor folk slutter hos oss. Det er det. Så det er egentlig bare.. ja å komme så langt å gjennomføre det. Det er noen som har god oppfølging med medarbeidere som slutter og så er det andre som gir blaffen. Så vi tenker at på sikt skal ha en undersøkelse på nett, sånn at vi får ordentlig gode tall på det.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: Igjen så har jeg veldig lite tall på det. Så det blir bare litt synsing fra min side. Men for noen er det nok det at hotellbransjen var noe helt annet enn det de trodde. Jeg tror det er mange som blir overrasket over hvor tøft det er. Det er jo ganske heavy shit å jobbe i resepsjonen. Det er jo det. Man er på skolen hele uka, jobber fredag, lørdag og søndag. Og det er senvakt på fredag og tidligvakt på lørdag og du får 4 timer søvn og.. det er jo en tøff jobb, syns mange. Mye mas fra gjester og.. herregud.. (ler). Men samtidig, det er jo vi som liker bransjen, vi syns at det er det som er gøy, hvis du aldri har prøvd det før så får man seg kanskje en overraskelse. Det kan være en årsak. Også er det mange som kanskje får lyst til å... Kanskje har andre ambisjoner enn å jobbe på hotell da, en annen karriere, noen som ikke trives hos oss. Og noen som vi må bli enige om skal slutte også. Det hender jo. Som er uærlige, som ikke følger spillereglene, og da må vi ta noen grep, og det er aldri noe hyggelig.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

R: Jeg tror at i de aller fleste tilfeller handler det om trivsel, godt arbeidsmiljø og at man trives med den type jobb. Trives med å omgås gjester, syns at det å sørge for at andre har det bra er gøy og givende. At det gir en noe da. At man føler man får noe tilbake, selv om man gir veldig mye av selv. Jeg tror ikke det er så mange som blir i vår bransje fordi at vi har lyst til å bli rike. Det er noe annet som motiverer folk. Det vet vi jo. Da studerer du finans og begynner som megler eller noe sånt. Du studerer ikke hotelledelse og blir på hotell for å gjøre deg rik. Det er andre ting som motiverer oss. Og det er jeg forsåvidt ganske glad for. Men man skal jo få betalt for den jobben man gjør. Generelt sett så er lønningene lave i bransjen vår. Det er ikke noe tvil om det.

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: Oi, ja den var litt morsom. Ja, kompetanse det handler om å kunne jobben sin, og ha tilstrekkelig med erfaringer og tilegnet kunnskap til å gjøre det du skal. Det som forventes av deg.

I: Hva kjennetegner en kompetent medarbeider?

R: Oi, jeg tenker først og fremst trygghet da. At du er.. føler deg trygg til å takle en hver uforutsett situasjon fordi du er forberedt til å takle den. Fordi du har gjort deg noen tanker om det i forkant, at du har gått på et kurs eller skole eller erfart da. Sånn at du kan på en måte takle de fleste situasjoner. Da gjør man en bedre jobb. Det er jeg helt overbevist om. ”Det er fint! Brannalarmen går! Men jeg vet hva jeg skal gjøre. Så dette går bra!” det er helt forferdelig første gang, også går det litt bedre andre gang (ler).

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: Jeg tror jo at... hvertfall de som.. der er jo vi folk forskjellige da. Der er jo faktisk noen som syns at det er helt greit å komme på jobb på samme tidspunkt hver dag og gå hjem samme tidspunkt hver dag og gjøre det samme hver dag. Og det skal vi ikke kimse av, for vi er helt avhengige av at vi har noen medarbeidere som trives med det, det med den forutsigbarheten og syns at det er helt OK. Som ikke har noen ambisjoner utover det. Men de som har ambisjoner og vil videre, så tror jeg det å stadig lære noe nytt og utfordre seg selv er utrolig viktig og kan gjøre at folk har lyst til å bli lenger. De som blir lei av å gjøre det samme om og om igjen trenger stadig den gulrota; stadig noe å strekke seg mot. ”å yes kan jeg klare det, oi nå lærte jeg noe nytt igjen og så morsomt. ” Så det tror jeg definitivt er viktig.

I: Opplever dere høyere eller lavere turnover blant kompetente medarbeidere?

R: Det klarer jeg ikke å svare deg på. For det vet jeg ikke. Sorry. Et ja nei spørsmål som jeg ikke har noe svar på.

Rekruttering:

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: Oi, det er jo veldig avhengig av hvilken stilling vedkommede skal ha da.

I: Mellomleder/leder nivå.

R: Ja, det er jo... vi sier jo i vår bransje at "hire for attitude, train for skills", og det er jo sant da. Det er jo noe som sitter inne i her og her (hun peker mot hodet og hjertet) som ikke kan læres. Det å få en indre glede av å yte noe for andre. Det kan ikke jeg lære deg. Så det er klart den attituden og driven, den må vi jo ha. Men vi kan ikke ansette leder som ikke kan takle den jobben de har fordi at de har veldig lyst. Det må være andre ting som skal være på plass også. Litt den lederegenskapen for eksempel. Det er kjempe kjekt å ha, og gjerne litt erfaring. Men det hender jo at.. selvfølgelig.. at folk får prøve seg i lederstillinger som ikke har noe erfaring fra det tidligere. Et sted må de jo begynne.

I: Hvor viktig er det om søkere har relevant utdanning innenfor yrket?

R: Jeg skulle ønske at jeg kunne si at det var det viktigste av alt, men det er det ikke. Men jeg ser jo at det skjer en endring. Vi har jo flere og flere direktører som har gått hotellhøyskolen eller hotelledelse og har en annen master eller bachelorgrad. Og det syns jeg er fantastisk hyggelig. Han som vant.. han som heter Stein på maritim hotell. Han ble jo kåret til årets hotelier nå i forrige uke. Og han er jo en godt voksen mann, og egentlig en sånn direktør av den gamle skolen. Som forsåvidt har jobbet seg opp, men han har gått hotellhøyskolen og har den relevante, ordentlige bakgrunnen, så det tror jeg blir viktigere og viktigere. Men på mellomledernivå så er det nok mange som ikke har utdanning. Det er det nok. Men så har de kanskje.. altså si, det er nok ikke mange restaurantsjefer som ikke har noe fagbrev på noe vis da, det tror jeg vi har. Samme med kjøkkensjefer, de har jo selvfølgelig fagbrev og er utdannet på den måten. Men høyere utdanning er det nok ikke mange som har.

I: Legger dere stor vekt på relevant erfaring når dere ansetter personalet?

R: Erfaring spiller jo fortsatt mye inn. Det gjør det. Jeg tror nok at hvis vi skulle ansette en ny resepsjonssjef, og vedkommende hadde jobbet i bransjen før eller gjerne på et av våre hoteller, så hadde det veid vel så tungt som at vedkommende kom rett fra skolebenken og

aldri hadde jobbet på et hotell. Da hadde jeg tenkt at. ”ok, ta deg et år i resepsjonen selv først, sånn at man vet hva det er snakk om”. Definitivt. Det er en del ting man ikke kan lese seg til da, så det at man jobber ved siden av studiene, det er det lureste man kan gjøre, selv om det er skikkelig heavy shit. Så er det kjempe smart, for da får dere begge deler på en gang.

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?

R: ja, vi har jo lyst til å beholde så mange som mulig, og få folk til å vokse innad i kjeden vår. Samtidig er det veldig viktig at vi ikke blir en sånn resirkulerings bedrift, som jeg tror at vi sånn historisk sett har en tendens til å gjøre. Bare lar folk flytte seg oppover og oppover og rekruttere bare nedenufra. Og det er ikke bra for en organisasjon, vi må ha inn nytt blod på alle nivåer for at noen skal kunne stille litt spørsmål og for at vi kan kunne endre oss da. For det er ingen oppskrift som er helt perfekt.. altså sånn gjør vi det også lykkes vi. Det skjer i vår bransje at vi trenger impulser utenifra. Altså balansen er litt hårfin. Det er jo så leit å skuffe noen også, intern søker. Vi vil jo så gjerne løfte frem våre egne. Så må vi ikke gå i den fella at vi bare gjør det, for da stagnerer vi er jeg redd. At vi bare gjør det samme om og om igjen da.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Ute på enkelthotell. Ja det er klart det. Det koster å få nye folk. Og hvis vi vil ha gode nye folk, så må vi betale for det! Vi kan godt bare sette folk på en vakt også kan du det viktigste, lykke til! Men det vil gå utover gjesteopplevelsene. Så det må vi være beredt på å ta den kostnaden.

I: Hvilke karrieremuligheter finnes det i kjeden?

R: Ja, det er jo de mulighetene som er det. Det er de stillingene som fins på et hotell, også er det mange som synes det er stas å jobbe på hovedkontoret. Sånn som på servicesenteret eller booking, så er det veldig mange som har kommet fra hotell. Også er det veldig mange som tror at om de kommer innenfor fører på hovedkontoret, så åpner himlen seg for meg, så kan jeg bli akkurat det jeg vil. Men det er det ikke. Her er det veldig mye fagstillinger. Du får ikke jobb i markedsavdelingen med mindre du har en markedsføringsbakgrunn. Også videre. Og det tror jeg er mange som har fått seg en liten vekker der. Så det er nok fortrinnsvis hotell hvor man har den muligheten med klatringen, og resten av organisasjonen så er det litt mer spesifikt i forhold til hvilke fagområder man kan faktisk. Man kan liksom ikke komme fra HK

og begynne å jobbe på lønn. Med mindre du har en regnskapsutdannelse i tillegg. Og heller ikke være direktør for den sagt skyld. Det er ikke alle direktører som er gode på det heller, de må kunne litt andre ting.

Motivasjon:

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: Oi, det er morsomme spørsmål dere har altså. (ler). Motivasjon det handler jo om.. for meg handler det om å glede seg til å gå på jobb. Å ha lyst til å yte, å ha lyst til å gjøre en god jobb. Og bli trigga av det. Så sann jobbmessig så er det det motivasjon er for meg tenker jeg.

I: Kan du nevne 3 viktige faktorer til motivasjon?

R: Jeg vet jo at... jeg har jo gått litt BI.. motivasjonsteori, så jeg vet jo at det som motiverer folk flest er den muligheten til å påvirke selv. Autonomi som det heter så fint. Og så er det veldig godt arbeidsmiljø. Og hva er den siste da... Det er 3 faktorer. Rett fra boka. Det er i hvertfall ikke lønn. Lønn er ingen av de. (ler) Det er vel det å prestere eller noe sånt noe. Hvis jeg ikke husker helt feil. Lønn kommer laaangt bak. Folk skal få betalt for jobben sin. Det er jeg veldig opptatt av, at de skal oppleve at de får igjen for det man yter, men på sikt så er det jo ikke det som motiverer folk. Det holder for en liten stund det. Motivasjonen øker akkurat i det du går opp i lønn. Men hvis du i utgangspunktet kjedet deg så vil du fortsette å kjede deg etter en liten stund allikevel. Du vil ikke kunne gjøre en bedre jobb bare fordi du får 20 000 ekstra. Det tror jeg ikke noe på.

I: Hva tror du skaper motivasjon til de ansatte i kjeden?

R: Jeg tror at det å ha det gøy på jobben er stor motivasjonsfaktor. Vi foretar oss en medarbeiderundersøkelse hvert år. Og det er så mye som 85% som svarer at de er svært fornøyd med å jobbe i Thon Hotels. Så det er høy arbeidsglede og høy trivsel. Og det er klart at det er viktig for folk. Også tror jeg jo at.. som vi har nevnt tidligere.. det å yte noe godt for gjestene våre og få gode tilbakemeldinger. Det vet dere jo selv også, en sånn fantastisk tilbakemelding kan jo redde hele vakta di ikke sant. Da kan du overleve de der sure, misfornøyde ”det er ikke mer kaffe”, altså alle de der. Hvis det kommer da ”Du er hyggelig

jeg har kost meg”, en sånn personlig tilbakemelding, jeg tror at det motiverer mange medarbeidere i vår bransje.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv?

R: Altså, vi tilbyr jo en del kompetanseutvikling fra vår side, i forhold til at det kan melde seg på kurs og sånne type ting. Men det er klart at jo høyere du klatrer jo større blir tilbudet på kursing. Og jeg leste jo litt på det notatet dere hadde skrevet i forhold til det... det er jo veldig interessant tema. Det at vi stadig legger ved på bålet og vil at de skal vokse oppover i stedet for å gjøre de dyktige der de er da. At den som bare har lyst til å jobbe i resepsjonen.. vi har jo resepsjonister som har jobbet her i 20 år, i resepsjon. Mens de får liksom ikke noe. Fordi de ikke har lyst til å bli resepsjonssjef. Og det er jo en tankevekker. Det er egentlig det. En kjempe spennende innfallsvinkel. Det er mye å gå på der. Vi har lett for å tenke at ”dyktig resepsjonist, da må du bli resepsjonssjef”. Men det henger nødvendigvis ikke sammen det. Det at du er flink til å gjøre en god jobb for gjestene dine, betyr ikke at du er en dyktig leder. Vi har jo mange dyktig ledere som er kjempe dårlige resepsjonister. Og det er sånn det skal være. Det skal jo ikke være sånn at sjefen må kunne alt, men sjefen må være god på å lede. Og få de andre til å yte godt. Og der tror jeg vi all over i lang tid har bomma litt i bransjen vår da. Det at vi har trøkka dyktig fagpersoner opp i lederstillinger og det henger nødvendigvis ikke sammen.

Transkribering Driftsdirektør, Thon Hotels

Personalia:

Navn: Anonym

Stilling: Driftsdirektør

Bakgrunn: Jeg har hotellutdannelse fra Sveits, bachelorgrad derfra. Også har jeg jobbet mange steder i verden. Jobbet litt i Portugal 2 år, som trainee i F&B, også var jeg F&B manager i Tanzania 1 år inne i bushen. Også var jeg i USA og jobbet i Marriott i 1 år hvor jeg var front office supervisor der. Også var jeg resepsjonssjef på Thon Hotel Europa 1 år, også kom jeg her for 2 år siden. Begynte som resepsjonssjef og er ganske ny i min stilling nå. Tok over som driftsdirektør i midten av oktober.

Turnover:

I: Hva legger du i begrepet turnover, det første som faller deg inn.

R: Nei, det er jo mye utskiftning da. Det er jo kjent i hotellbransjen at det er mye av. Så det jeg legger i det er vel omskiftning, det er vel det jeg legger i det! Det er mye av det i hotellbransjen. Vi er heldig her på Bristol som har en del medarbeidere som har vært her i 20-25 år, så her er det jo.. folk liker seg jo her heldigvis. Det er godt å vite, så folk blir gjerne lenge da. Men selvfølgelig resepsjon og kjøkken og sånne ting. Så er det nok som alle andre steder at det er mye ut og inn hele tiden som andre steder.

I: I hvilken grad mener du at medarbeiderturnover kan påvirke kjeden i en positiv retning?

R: Vel, det har jo to sider av saken da. Men lav turnover det er vel alltid det beste vil jeg si. Det vil si at folk trives og bli lenge, men på den andre siden er det også fint med litt utskiftning. Man får også inn nye folk med.. som har motivasjon og ambisjoner. Man vil heller ha en motivert medarbeider i et år eller 2 års periode enn en medarbeider som er der i 10 år og bare gjør sin jobb for å si det sånn. Så sånn sett kan det være bra med høy turnover i resepsjonen å ha folk som klatrer i bransjen om du vil, og heller kommer da inn i 2 år og gjør en knall jobb, ambisiøs som bare det og går videre i systemet. Så sånn sett er det jo høy turnover også en positiv ting. Så det er to sider ved saken.

I: I hvilken grad mener du turnover er lønnsom?

R: Vel, ja. Jo mer ansiennitet man har jo mer tjener man selvfølgelig. Så hvis man i resepsjonen bare har unge ambisiøse folk som vil opp fort og frem så vil man spare lønnskostnadene litt. Så høy turnover kan påvirke lønnskostnadene litt. På en positiv måte.

I: Er det noen stillinger du vil si det er en fordel å være ansatt i kortere perioder?

R: Ja kanskje resepsjonen vil jeg si. Resepsjonen spesielt. Kanskje servitør også. Servitør og resepsjon.

I: En grunn til akkurat disse stillingene?

R: Nei, det er jo stillinger som kan læres relativt fort. Og som jeg sa så kan man få inn folk som vil opp og fram i bransjen. Så man får inn de mest motiverte og slikt. Ja, da er det greit med litt utskiftninger. Kanskje ikke allerede etter 1 år, men 2 år.

I: Hvilken turnover har dere i kjeden?

R: Veldig røft regnet så ligger vi på 9 – 10 %.

I: Hva beregner dere at kostnadene er ved turnover?

R: Vi ser at kostnadene og turnover er på et akseptabelt nivå.

I: Er det mange som begynner i kjeden kun for å jobbe en kort periode?

R: Ja, definitivt. Man har jo studenter som dere. Som kanskje nødvendigvis ikke studerer hotell men noe helt annet. Som bare trenger en jobb ved siden av studier. Og de kan være vel så flinke ansatte det. Så lenge man er motivert og gjør en bra jobb. Så ja vi har det.

I: Opplevs det som et problem?

R: Nei, ikke egentlig.

I: Gjennomfører dere «exit-intervju» dersom en ansatt sier opp?

R: Nei, vi er ikke så rutinert at vi tar de inn til et sluttintervju, nei det gjør vi ikke. Og dokumenterer det, det kan jeg ikke påstå at vi gjør. Men det hadde sikkert vært en god ide. Man får jo oftest vite hva som er grunnen. Til at folk sier opp, og selvfølgelig har man det i baktankene. Om det er noe mistrivsel eller noe så er det noe man må ta tak i og sånne ting. Ja for eksempel.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt slutter?

R: De ansatte sier som oftest opp selv. Det er sjeldent vi må si de opp. Men det hender.

I: Hva er de viktigste årsakene til at en ansatt blir værende?

R: Trivsel er selvfølgelig en stor ting. De som velger å bli her de trives godt, de har det bra i stillingene sine, det er gode videreutviklingsmuligheter innen ikke bare hotellet, bransjen, kjeden generelt. Men ja, jeg vil jo si trivsel.

Kompetanseutvikling

I: Hvordan vil du definere kompetanse?

R: Kunnskap. Tilegning av kunnskap.

I: Hva kjennetegner en kompetent medarbeider hos dere?

R: Ja, kunnskapsrik, motivert, ambisiøs... må ikke være det men det er alltid positivt å være det. Ja man trenger alle disse sidene for at man skal være kompetent. Det er vel mest kunnskapsrik som går best i ordet der da.

I: I hvilken grad kan kompetanseutvikling påvirke turnover?

R: I stor grad. Jo mer vi på en måte gjør de kompetente og lærer de opp riktig, så går det inn på trivsel og alt annet, så det vil jo påvirke turnoveren til å bli lavere.

I: Opplever dere høyere eller lavere turnover blant kompetente medarbeidere?

R: Ja, det gjør vi. Høyere. Det er ofte fordi de vil opp og videre.

Rekruttering

I: Kan du rangere de viktigste kriteriene dere ser på ved rekruttering av en ansatt?

R: Viktigste er det at de passer inn blant de andre. Så det er ikke nødvendigvis erfaring og disse tingene vi ser på. Erfaring og utdanning. Det er selvfølgelig viktig det også, men enda viktigere vil jeg si er at de passer inn i gruppen. Det har med å ha det bra på jobben, at de passer inn sosialt med de som er der. Har man det bra på jobben utfører man også en bra jobb. Det er veldig viktig.

I: Hvor viktig er det om søkere har relevant utdanning innenfor yrket?

R: Ja som sagt. Det er.. det kommer alltid an på stilling, avdeling til avdeling. Men det er alltid positivt og noe vi ønsker, så ja, viktig er det men ikke viktigst.

I: Legger dere stor vekt på relevant erfaring når dere ansetter personalet?

R: Erfaring er like viktig som utdanning. Kan nesten si det er litt viktigere. En god utdanning i bunnen er alltid bra. Det kommer alltid an på hvilken stilling man søker på. Snakker vi lederstilling så er jo en god utdanning i grunnen viktig. Men som sagt. Erfaring vel så viktig.

I: Prøver dere å beholde folk innenfor kjeden når de stagnerer i stillingen?

R: Ja, hvis det er dyktige medarbeidere, så absolutt. Da prøver vi å gi dem en stilling de er interessert i. Og absolutt vi bruker jo Thon Hotels så godt vi kan til sånne ting. Hvis vi ikke har den stillingen selv, så deler vi den gjerne med noen andre Thon hoteller. Vi har jo tross alt et godt samarbeid. Heller det enn at de forsvinner til en annen kjede. Absolutt.

I: Bruker dere mye ressurser til opplæring? Penger/tid

R: Ja, det gjør vi. Det koster litt å lære opp en ansatt. Det er en investering. Så ja. Det er et akseptabelt beløp i den grad at den ansatte.. nå tenker jeg resepsjonister og sånn.. min 1-2 år. Blir man bare et halvt år så er det ikke økonomisk forsvarlig i det hele tatt. Investeringen vi putter i opplæring er da OK.

Motivasjon

I: Hva legger du i begrepet motivasjon?

R: En som gjør jobben sin.. en som er glad i jobben sin da. Rett og slett. Gjør jobben sin på en bra måte.

I: Kan du nevne 3 viktige faktorer til motivasjon?

R: Det er jo kompetanse er viktig, sosialt og en god leder. Det er det som trengs for å få en motivert medarbeider.

I: Hva tror du skaper motivasjon til de ansatte i kjeden?

R: Ja, det går litt innpå. For eksempel sosiale arrangement og ting vi stiller i stand for de. Som sagt viktig å ha gode ledere. At de blir sett og hørt. De får tilbakemeldinger på jobben, både negativt og positivt. Føler at de på en måte at de blir sett og hørt da. Og ikke minst at de ser det er videreutviklingsmuligheter. Ja, alle disse tingene.

I: I hvilken grad motiverer dere de ansatte til å utvikle seg selv?

R: Ja, i stor grad. Det kommer veldig an på den ansatte selv og hva den ønsker. Noen ønsker å bare bli der de er. Noen ønsker å komme seg videre og de som ønsker å komme seg videre de selvfølgelig, investerer vi mye tid i, både kompetanse og lærer dem opp i andre felt, hvis det er det de er interessert i. Men det kommer an på den ansatte selv da, og hva de ønsker. Ønsker de mer kompetanse så får de det.