

FORORD

Etter å ha nedlagt en stor innsats, er vi nå ferdig med bacheloroppgaven i *Reiselivsledning* ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Det har vært en spennende og krevende prosess, men vi mener i dag vi sitter igjen med mye kunnskap når det gjelder motivasjon og arbeidstilfredshet i tjenesteytende virksomheter, da spesielt på Britannia Hotel som har vært vår samarbeidsbedrift. Vi har tilegnet oss kunnskap om hvordan man gjennomfører spørreundersøkelser og analyserer data, siden dette utgjør en betydelig del av oppgaven. Vi tror denne kunnskapen er svært nyttig, og at den vil kunne være relevant for oss i en fremtidig arbeidssituasjon.

Det har vært en lærerik prosess for gruppas tre medlemmer og vi mener selv at vi har utviklet våre ferdigheter både på et personlig og et akademisk nivå. Vi er stolte av å presentere det ferdige produktet og håper og tror at leserne vil kunne dra nytte av oppgaven. Vi ønsker å takke alle som har bidratt med informasjon og anbefalinger underveis. Spesielt vil vi rette en takk til hotellsjef ved Britannia Hotel, Ingunn Strugstad, som har satt av mye tid til å hjelpe oss med sentral informasjon gjennom hele prosessen. Vi er også takknemlig ovenfor våre respondenter som med sin tid og interesse har svart på spørreundersøkelsen. Sist men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår gode og alltid hjelpsomme veileder på BI, Arve Pettersen.

Handelshøyskolen BI Trondheim, juni 2010

Sigrud Teigen Bekkeli

Cathrine Bjørnstad

Stine Grebstad

Innhold

SAMMENDRAG.....	III
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFT	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	3
1.5 AVGRENSNINGER	3
2.0 TEORI.....	4
2.1 INNLEDNING.....	4
2.2 HVA ER EN TJENESTE?	4
2.3 LEDELSE AV TJENESTEVIRKSOMHETER.....	4
2.4 INTERNMARKEDSFØRING I SERVICEORGANISASJONER.....	6
2.5 SERVICEHELTEN	6
2.6 HERTZBERGS TO-FAKTORTEORI	7
2.6.1 Motivasjonsfaktorer	8
2.6.1.1 Prestasjoner og anerkjennelse.....	8
2.6.1.2 Ansvar for eget arbeid	8
2.6.1.3 Arbeidsoppgavene i seg selv.....	9
2.6.1.4 Vekst	9
2.6.1.5 Forfremmelse.....	9
2.6.2 Hygienefaktorer	9
2.6.2.1 Administrasjon og ledelse.....	9
2.6.2.2 Mellommenneskelige forhold.....	10
2.6.2.3 Fysiske arbeidsforhold	10
2.6.2.4 Lønn.....	10
2.6.2.5 Status	11
2.6.2.6 Sikkerhet i jobben	11
2.7 SAMMENHengen mellom ansattes motivasjon og bedriftens økonomiske mål	12
2.7.1 Rekruttering.....	12
2.7.2 Sosialisering	12
2.7.3 Opplæring.....	12
2.7.4 Insentiver.....	13
2.7.5 Medarbeiderbemyndigelse.....	13
2.8 FORMIDLING AV KUNDEORIENTERTE STRATEGIER	14
3.0 METODE.....	16
3.1 INNLEDNING.....	16

3.2 ANALYSEFORMÅL	16
3.3 UNDERSØKELSESDSIGN	17
3.3.1 Valg av design	17
3.3.2 Fordeler og ulemper ved deskriptivt design	17
3.3.3 Valg av metode	18
3.4 MÅLEINSTRUMENT.....	18
3.4.1 Intervjumetode.....	18
3.4.2 Fordeler og ulemper med spørreskjemaer	18
3.4.3 Fysisk utforming	19
3.4.4 Skalabruk.....	19
3.5 PRETESTING	20
3.6 UTVALG	20
3.6.1 Populasjon og utvalgsstørrelse	20
3.7 DATAINNSAMLINGSPROSESSEN.....	21
3.7.1 Kritisk vurdering av datainnsamlingsprosessen.....	21
3.8 EVALUERING AV SPØRRESKJEMAET	21
4.0 DATAANALYSE	26
4.1 PRESENTASJON AV DATA.....	26
4.1.1 Resultat.....	26
4.1.2 Totalscore.....	35
4.1.3 Korrelasjoner	35
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	37
5.1 KONKLUSJON	37
5.2 ANBEFALINGER.....	39

Sammendrag

I denne oppgaven har vi gjennomført en studie av motivasjonsfaktorene og medarbeidertilfredsheten ved Britannia Hotel i Trondheim. I første del tar vi for oss problemstillingen og ser på de ulike teoriene som ligger til grunn for oppgaven. Vi begynner med å beskrive hva som kjennetegner tjenesteytende virksomheter og hvordan disse bør ledes. Deretter tar vi for oss internmarkedsføring som omhandler de strategiske aktivitetene ledelsen kommuniserer til de ansatte. "Servicehelten" blir også identifisert da vi mener dette er en sentral rolle i en servicebedrift som Britannia Hotel. Hertzbergs to-faktorteori har vi viet stor plass fordi vi ønsker å undersøke i hvor høy grad de ulike motivasjonsfaktorene er tilstede ved hotellet. Vi avslutter teorikapittelet med to andre modeller som også forklarer andre kilder til motivasjon.

I metodedelen blir det gitt en grundig presentasjon av fremgangsmåten på analysen vi har gjennomført. Her begrunner vi også vårt valg av metode og gir et kritisk syn på datainnsamlingsprosessen, samt hvordan vi har gjennomført undersøkelsen. Vi har benyttet et deskriptivt design, og gjennomført en spørreundersøkelse.

Den neste delen av oppgaven omhandler resultatet av undersøkelsen og vi kommenterer her de viktigste funnene i denne. Ved hjelp av SPSS har vi laget frekvenstabeller, krysstabuleringer, totalscoretabeller, samt korrelasjonsanalyser. Etter å ha presentert datamaterialet beskriver vi situasjonen på hotellet slik den er i dag og vi konkluderer med å besvare undersøkelsesspørsmålene og dermed problemstillingen. Avslutningsvis kommer vi også med noen videre anbefalinger for bedriften.

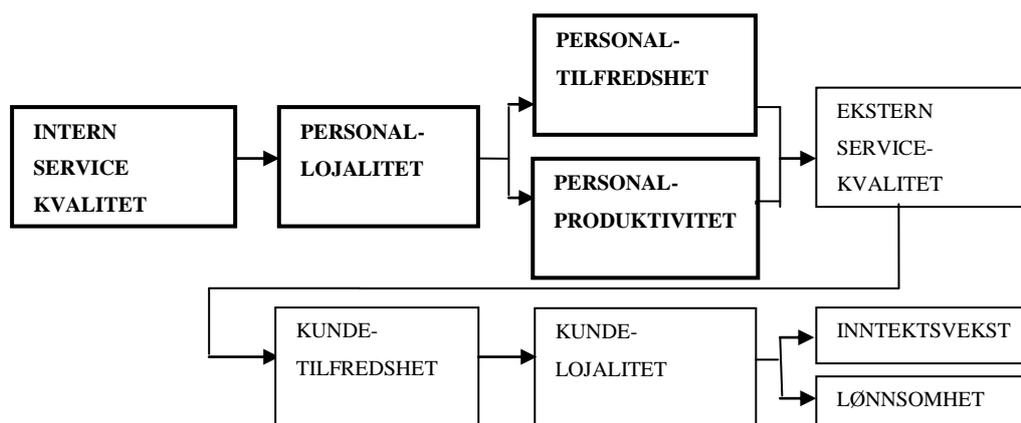
1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Målet med den interne markedsføringen i en bedrift er tredelt. Hensikten er å gjøre organisasjonen i stand til å trekke til seg dyktige medarbeidere, holde på dyktige medarbeidere og styre og motivere medarbeiderne slik at de blir kunde-, markeds- og salgsorientert, slik at de på den måten gjør en best mulig innsats i den interaktive markedsføringen. I denne oppgaven er vi interessert i å se nærmere på internmarkedsføring i en tjenestebedrift, nærmere bestemt på et hotell. Vår bedrift er Britannia Hotel i Trondheim.

Vi ønsker å finne ut hvilke tiltak ledelsen iverksetter for å markedsføre bedriften og dens verdier til sine ansatte på den ene siden, og hvilken påvirkning dette har på medarbeiderne på den andre siden. Med andre ord er målet med denne oppgaven å finne ut hvordan hotellansatte motiveres til å yte service overfor hotellets gjester.

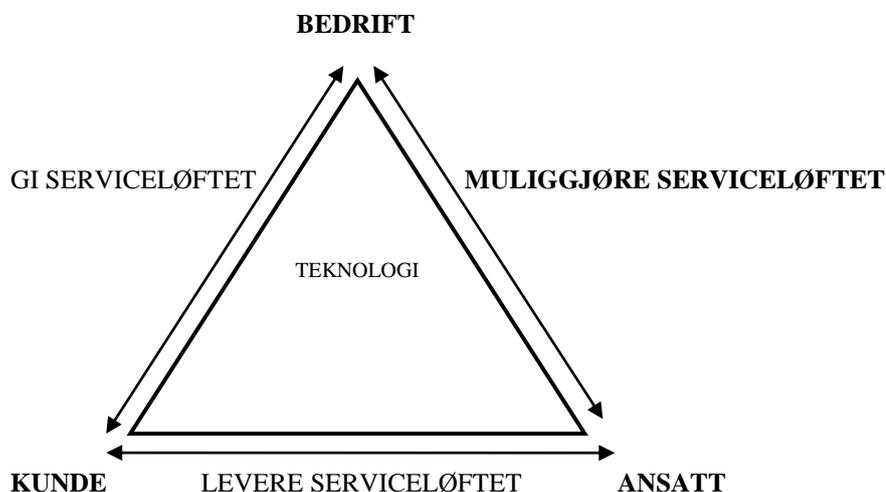
Vi kan benytte modellen *Service Profit Chain* for å beskrive hvordan verdier skapes av mennesker i tjenesteytende virksomheter. Denne illustrerer det prosessuelle med tjenesteproduksjonen og leveransen, og består av tre deler; interne forhold, eksterne forhold og imellom disse, bedriftens servicekonsept knyttet til kundenes opplevelse av verdi.¹ Vår oppgave bygger på den første delen av modellen; interne forhold.



Figur 1: Service- Profit Chain

¹ Andreassen 2006: 24

Videre tar oppgaven utgangspunkt i *Servicepyramiden*², og forholdet mellom bedrift og ansatt. Her fokuseres det på å muliggjøre serviceløftet, som også her omhandler oppgaver innenfor internmarkedsføring og personalpolitikk.



Figur 2: Servicepyramiden

1.2 Presentasjon av bedrift

Britannia Hotel har en sentral beliggenhet i Trondheim sentrum. Hotellet har 247 værelser og ca. 120 årsverk. Det åpnet i 1897 og fremstår i dag som moderne til tross for at det har bevart sin atmosfære preget av klassisk stil og eleganse. Bedriften tilbyr en rekke servicetilbud og er per i dag Trondheims ledende restauranthus. Hotellet har også en stor konferanseavdeling bestående av 12 møterom med kapasitet opp til 420 personer. Hvert møterom har sitt særpreg og er utviklet med tilknytning til hotellets historie. Britannia Spa & Velvære er det nyeste servicetilbudet og ble åpnet i 2009. Som følge av dette og en omfattende oppgradering av enkelte arealer, er Britannia nå klassifisert som ett av få 5-stjerners hotell i Norge, og eneste i Trondheim.³

² Andreassen 2006: 22

³ <http://www.britannia.no/om/>

1.3 Problemstilling

Vi har utarbeidet følgende problemstilling for oppgaven; *”Hvilke tiltak iverksetter Britannia Hotel for å maksimere arbeidstilfredsheten blant de ansatte? Hvordan påvirker dette deres vilje og evne til å yte den grad av service som forventes av et 5-stjerners hotell?”*

1.4 Bakgrunn for valg av problemstilling

Norsk Hotellklassifisering tilbyr klassifisering av hoteller i Norge.

Klassifiseringen baserer seg på tilsvarende europeiske systemer, og plasserer hotellene i kategorier fra 1-5 stjerner. Kriteriene for å få fem stjerner er strenge og hotellene må være et såkalt fullservicehotell med eksklusiv romstandard og serviceytelser på høyt nivå. Dette inkluderer blant annet en minimumsstørrelse på både enkelt- og dobbeltrom, a la carte restaurant med lunsj og middag, 24 timer bemannet resepsjon, samt suiter til disposisjon.⁴

Ut i fra kriteriene ser vi at det ikke stilles noe spesielt krav til servicenivå på hotellets betjening. Vi forutsetter likevel at gjestene som bor på et 5-stjerners hotell vil ha en forventning om at kvaliteten på servicen er høy når kvaliteten på de fysiske omgivelsene er høye. Vi tror derfor at et høyt servicenivå og svært gjesteorienterte medarbeidere er en del av det å være et 5-stjerners hotell og velger å ta dette med i problemstillingen.

1.5 Avgrensninger

Det er mange faktorer både i og utenfor selve jobbsituasjonen som kan virke inn på en ansatts motivasjon og arbeidstilfredshet. Vi ser oss derfor nødt til å avgrense vår innfallsvinkel til tiltak som iverksettes fra bedriftens side.

⁴ <http://www.britannia.no/content.ap?thisId=1161153056>

2.0 Teori

2.1 Innledning

Vi vil i første del forklare de ulike teoriene som ligger til grunn for denne oppgaven. Først definerer vi hva en tjeneste er, før vi peker på sentrale utfordringer for personalledelsen i hotellnæringen. Videre vil vi diskutere ulike modeller og teorier vi mener har relevans for oppgaven. Dataene i kapittelet baserer seg på eksisterende sekundærdata og stoffet er hentet fra ulike fagbøker og artikler. Informasjon om Britannia Hotel som ikke angir kildehenvisning, har vi hentet fra besøk hos bedriften og møter med hotellsjef Ingunn Strugstad.

2.2 Hva er en tjeneste?

En tjeneste kan i følge Vargo og Lusch defineres som bruken av spesialisert kompetanse (kunnskap og ferdigheter) som anvendes for å skape verdi for kundene.⁵ Vi kan oppsummere noen særtrekk ved tjenester som hjelper oss å skille de fra materielle varer: immaterialitet, heterogenitet, uatskillighet og en manglende evne til å kunne lagres.

2.3 Ledelse av tjenestevirksomheter

Verdiskapning for tjenesteytende virksomheter, og i dette tilfellet hotellvirksomhet, er annerledes enn for vareproduserende virksomheter. Da er det også naturlig å anta at ledelse av slike virksomheter bør være annerledes. For Britannia Hotel som daglig må levere den servicen som forventes av et 5-stjerners hotell, ligger ansvaret fullt og helt blant de mange medarbeiderne. Vi kan si at det i stor grad er hva de ansatte gjør, som avgjør om gjestene synes produktet står til forventningene eller ikke. For å få til en så effektiv ledelse som mulig, vil vi nevne noen sentrale oppgaver som er viktig for tjenesteytende virksomheter.

Da de aller fleste sysselsatte i dag får dekket sine grunnleggende behov (økonomisk inntekt), er det viktig for de ansatte å føle at de er med på noe mer enn bare å tjene penger. En god og motiverende forretningsvisjon kan minne medarbeiderne på hvordan de er med på å skape noe og hvorfor bedriften i det hele tatt eksisterer. Derfor bør ledere av en tjenesteytende virksomhet bruke tid på å utvikle en slik visjon for så å kommunisere den ut til personalet.

⁵ Andreassen 2006: 28

På samme måte som det er sentralt å tiltrekke seg de lønnsomme kundene, er det like viktig å tilrekke seg de riktige medarbeiderne. Når det gjelder for eksempel nye medarbeidere, vil det være viktig å gi disse den riktige opplæringen ettersom de kan bidra til å endre kvaliteten og atmosfæren på hele hotellet. Det er også viktig å velge de riktige personene til hver enkelt stilling på hotellet. Sett i et generelt perspektiv, har ikke alle en drøm om faktisk å løpe rundt og yte service overfor andre mennesker.⁶ Utfordring for personalledelsen er derfor å finne motiverte og serviceinnstilte medarbeidere.

Ledelsen bør videre formidle en atferd som understøtter det ønskede etterlatte inntrykket. Med dette mener vi at de ansatte må ha en klar formening om hvordan møtet med kunden skal skje og hvordan deres atferd skal gi innhold til bedriftens merkenavn. Dette fordi verdiskapning i tjenesteytende virksomheter skjer i møte mellom den ansatte og kunden, og ikke i administrasjonen. De som står på "scenen" bør i stor grad holdes oppe av mennesker bak scenen (ledelsen).

Å beholde de riktige medarbeiderne er en annen viktig oppgave hos hotelledelsen. Derfor bør ledelsen se på personalfracfall på samme måte som kundefracfall og sammenligne kostnadene ved å belønne nåværende medarbeidere mot å rekruttere nye. I tillegg har det i hotellnæringen vært en tendens til at medarbeiderne stagnerer i stillingen de er i og at de ikke opplever noe særlig potensial for vekstmuligheter. Såkalte "dead-end jobs" er et kjennetegn for serviceyrker generelt. Kundetilfredshet og overskudd er ofte det som settes i fokus fra ledelsens side, mens ansatte har andre behov de vil dekke, for eksempel realisering og utvikling. Derfor bør ledelsen tilrettelegge for videreutvikling, både faglig og administrativt.⁷

Vi kan oppsummere avsnittet med å konstatere at oppgaven med å motivere og belønne ansatte til å yte sitt beste ovenfor gjestene og andre medarbeidere er det som skiller hotelledelse og tjenesteytende virksomheter fra vareproduserende bedrifter. Vi vil gå videre med dette temaet ved å ta for oss internmarkedsføring, som store deler av oppgaven bygger på.

⁶ <http://ezinearticles.com/?The-Importance-of-Human-Resources-Management-For-Hotels&id=2019928>

⁷ Andreassen 2006: 269- 272

2.4 Internmarkedsføring i serviceorganisasjoner

Markedsføring av tjenester handler om å utarbeide og gjennomføre effektive kommunikasjonsstrategier for å håndtere kundens forventninger og ambisjoner. Det handler om å gi et løfte til markedet, og å holde dette løftet. Servicetriangelet som vi har nevnt i introduksjonen omfatter tre typer av markedsføring, hvor alle må fungere samlet for at en tjeneste skal være suksessfull. Disse omfatter ekstern markedsføring, interaktiv markedsføring og internmarkedsføring.⁸

Internmarkedsføring, i et større perspektiv, kan sies å bygge på tanken om at fornøyde medarbeidere skaper fornøyde kunder, og omvendt. Et sentralt spørsmål innenfor faglitteraturen er hvordan skape fornøyde og engasjerte medarbeidere. Internmarkedsføring omhandler alle de strategiske aktivitetene som ledelsen kommuniserer og leverer til de ansatte. Det dreier seg her om at ledelsen legger forholdene til rette slik at medarbeideren kan levere kvalitet i møtet med kunden, samt oppfylle gitte serviceløfter. De strategiske aktivitetene inkluderer rekruttering, trening, motivering, belønning, samt tilretteleggelse av utstyr og teknologi.⁹ Når det gjelder vår problemstilling vil det være interessant å se på hvordan Britannia Hotel håndterer disse aktivitetene, og hvordan de ansatte selv lar seg inspirere og motivere av disse. Fra punkt 2.6 Hertzbergs to- faktorteori, vil vi gå nærmere inn på disse oppgavene ved hjelp av ulike teorier og modeller.

2.5 Servicehelten

Internmarkedsføring er med på å motivere og inspirere medarbeiderne, men det finnes også personer som er engasjerte og motiverte av natur, og disse synes vi det er interessant å se nærmere på. De ansatte som gjør det lille ekstra utover det som kreves, kaller vi gjerne for ”servicehelter”.

En servicehelt er en medarbeider som føler et ekstra engasjement overfor bedriften han eller hun er ansatt i, og prøver å gjøre det beste ut av alle situasjoner. Serviceheltene er som alle andre, svært forskjellige fra hverandre, men de har likevel noen gjennomgående likhetstrekk. Først og fremst er denne personen profesjonell, det vil si at vedkommende ser på seg selv som en høystatusperson. De utfører sin jobb med trygget og autoritet, og mener at det ikke forskjell på dem og for eksempel en ingeniør. Videre er denne personen

⁸ Joshi 2007: 28

⁹ Joshi 2007: 29

ambisiøs og ønsker å være den beste innenfor rammevilkårene den er tildelt. Han eller hun søker også hele tiden nye og bedre måter å gjøre jobben sin på. Det som også skiller de virkelig gode serviceyterne fra de ordinære medarbeiderne, er deres evne til å forstå produktene, kollegaene, systemene og bedriften som helhet.¹⁰

Det er fordelaktig for enhver bedrift å ha servicehelter med på laget, men det er ikke heldig å ha altfor mange medarbeidere i denne rollen. Servicehelten har gjerne sterk personlighet, egne meninger og ulike oppfatninger om hvordan oppgaver skal utføres, noe som kan slå ut negativt. Dersom det blir det for mange servicehelter innad i bedriften kan det bli for mange som tar på seg den uformelle lederrollen. Konflikter og forvirring kan oppstå når man ikke vet hvem som er ansvarlig for de ulike oppgavene.¹¹ Vår kontaktperson mener det finnes servicehelter på Britannia Hotel, noe vi ønsker å undersøke nærmere. Med utgangspunkt i dette ønsker vi å avdekke følgende spørsmål:

- ***Finnes det servicehelter på Britannia Hotel?***

I det neste avsnittet vil vi introdusere og beskrive Hertzbergs to- faktorteori som forklarer de ulike faktorene som bidrar til å skape tilfredshet og motivasjon i arbeidshverdagen.

2.6 Hertzbergs to-faktorteori

På 1960-tallet gjennomførte Fredrick Hertzberg en forskningsstudie omkring trivsel på arbeidsplassen. Studiet viste at ansattes tilfredshet på arbeidsplassen var tett knyttet til hva slags arbeidsoppgaver individet ble satt til å gjøre. Forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, kalte Hertzberg for «motivasjonsfaktorer», og disse er *prestasjoner og anerkjennelse, ansvar for eget arbeid, arbeidsoppgavene i seg selv, vekst og forfremmelse*. «Hygienefaktorene»; *administrasjon og ledelse, mellommenneskelige forhold, fysiske arbeidsforhold, lønn og status*, er i motsetning til motivasjonsfaktorene, elementer relatert til mistrivsel dersom disse ikke er til stede. Det viste seg at de faktorene som omhandler jobbtildfredshet er

¹⁰ Andreassen og Selnes 2002: 159

¹¹ Andreassen og Selnes 2002: 170

separate og forskjellige fra de faktorene som fører til jobbmisnøye.¹²

Hygienefaktorene må være til stede for å skape trivsel på arbeidsplassen, men om disse allerede er oppfylt, vil det ikke hjelpe med en ytterligere satsning på området.

For å oppsummere kan vi si at motivasjonsfaktorene kan føre til økt jobbtilfredshet når de er oppfylt, men ikke til mistrivsel når de ikke er oppfylt. Hygienefaktorene kan føre til mistrivsel om de ikke er oppfylt, men ikke til trivsel om de er oppfylt. Vi vil i det følgende se på ulike motivasjons- og hygienefaktorer, samt hvilke tiltak Britannia iverksetter på dette området.

2.6.1 Motivasjonsfaktorer

2.6.1.1 Prestasjoner og anerkjennelse

Prestasjoner omhandler det å gjøre en god jobb, klare å løse problemer når de oppstår og se resultater av arbeidet som blir utført. Når man føler man presterer på jobben, vil man automatisk ønske anerkjennelse for vel utført arbeid.¹³ Det å bli lagt merke til på arbeidsplassen, og å få anerkjennelse fra høyere hold er en motivasjonsfaktor. På Britannia gis anerkjennelse på ulike måter. I noen avdelinger har de interne konkurranser der vinneren får en personlig gave i form av noe håndfast. I tillegg har de kåring av ”månedens ansatt” på tvers av avdelingene. Ved slutten av året blir disse tolv ansatte målt opp mot hverandre, og av disse kåres ”årets ansatt”.

2.6.1.2 Ansvar for eget arbeid

Faktoren omhandler i hvilken grad medarbeideren har mulighet til å foreta selvstendige beslutninger i egen arbeidssituasjon.¹⁴ Dette kan inkludere tekniske kunnskaper som å betjene bookingsystemet, eller i ”sannhetens øyeblikk”, altså i møtet med kunden. Medarbeiderbemyndigelse (empowerment) er her et sentralt stikkord. I tillegg vil det å ha ansvar overfor andre også kunne bidra til økt motivasjon. Innenfor de overordnede retningslinjene har hver ansatt ved Britannia myndighet til å ta ansvar for eget arbeid.

¹² Jacobsen og Thorsvik 2007: 226-228

¹³ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

¹⁴ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

2.6.1.3 Arbeidsoppgavene i seg selv

Det å trives med det en gjør, og det å ha en generell interesse for det du jobber med, har mye å si for tilfredsheten. Det å gjennomføre arbeidsoppgaver som er utfordrende og stimulerende, altså ikke rutinearbeid, vil gjøre arbeidsoppgavene spennende og arbeidstilfredsheten vil kunne øke.¹⁵ Innenfor hotellsektoren, som ved så mange andre yrker, vil mange oppgaver være nettopp rutinepreget, også på Britannia. For å gjøre noe med dette har ledelsen tatt initiativ til å la medarbeiderne rullere noe rundt på tvers av avdelingene, ved behov og så fremt dette lar seg gjøre.

2.6.1.4 Vekst

Faktoren dreier seg om muligheten til personlig vekst gjennom arbeidet som utføres, noe som er knyttet til muligheten for å gjennomføre utfordrende oppgaver.¹⁶ Dette innebærer å ha noe strekke seg etter, som for de ansatte vil bety å kontinuerlig nå nye personlige mål. Ved å nå målene sine, er forutsetningene tilstede for økt tilfredshet, noe som igjen kan lede til en sterkere grad av motivasjon til å yte ekstra. Som tidligere nevnt har Britannia med jevne mellomrom interne konkurranser, noe vi ser på som grobunn for personlig vekst. Utover dette har bedriften ingen klare tiltak for å bidra til dette.

2.6.1.5 Forfremmelse

Det å ha muligheten til å avansere i jobben vil være en motiverende faktor, og som tidligere nevnt under vekst, også noe å strekke seg etter. Forfremmelse kan føre til høyere status og mer utfordrende arbeidsoppgaver.¹⁷ Det er mulighet for forfremmelse også på Britannia, og hotellet satser særlig på intern rekruttering til ledige stillinger.

2.6.2 Hygienefaktorer

2.6.2.1 Administrasjon og ledelse

Dårlige administrative funksjoner som ikke fungerer, samt en fiendtlig personalpolitikk vil føre til mistriksel og kan henholdsvis påvirke hvordan

¹⁵ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

¹⁶ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

¹⁷ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

arbeidsoppgaver blir utført.¹⁸ Dersom lederen ikke delegerer ansvar, er urettferdig, eller ikke er villig til å veilede, vil det kunne oppstå mistriksel hos ansatte.¹⁹

Bedriftens visjon; *Britannia Hotel skal være Nordens mest veldrevne hotell*, reflekterer hvordan ledelsen ønsker at virksomheten skal fremstå. Det er viktig at de ansatte er bevisste på denne, siden dette er en av retningslinjene som skal vise vei for både ledelse og ansatt. De ansatte må også kontinuerlig oppdateres på forhold som angår bedriften og det er viktig at dette blir gjort på en måte som når frem til de aktuelle mottakerne. På Britannia kommuniseres viktig informasjon ovenfra og ned ved hjelp av en personalavis og andre skriv opphengt i personalområdet.

2.6.2.2 Mellommenneskelige forhold

Denne faktoren omhandler det sosiale miljøet mellom de ansatte.²⁰ Mistriksel på arbeidsplassen kan oppstå når det er en mangel på tillit og fellesskap. Å bedre et arbeidsforhold som fra før allerede er rimelig godt, vil ha liten innvirkning på effektiviteten og trivselen. Britannia er inndelt i syv avdelinger, noe som innebærer at medarbeiderne på tvers av disse ikke er i kontakt med hverandre i like høy grad som innad i avdelingene. Forholdet hver enkelt har til sine kollegaer vil derfor variere.

2.6.2.3 Fysiske arbeidsforhold

Det fysiske arbeidsforholdet omfatter alt av lokaler, utnyttelse av arealer, utstyr, lys- og temperaturforhold.²¹ Om forholdet ikke er av tilfredsstillende standard kan dette ha negativ innvirkning på arbeidstrivselen. Dersom alt av fasiliteter oppfattes å ha en tilstrekkelig standard har det i teorien liten effekt å oppgradere disse. Ledelsen ved Britannia mener at de fysiske arbeidsforholdene er gode, noe som også kreves av et 5- stjerners hotell.

2.6.2.4 Lønn

Dersom lønnsnivået sett i forhold til andre på samme nivå, oppfattes som dårligere, vil dette kunne føre til misnøye. På den andre siden vil et rimelig

¹⁸ http://stud.hsh.no/home/127865/Gruppeoppgave_om_trivsel.doc

¹⁹ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

²⁰ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

²¹ <http://www.sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/herzberg.pdf>

lønnsnivå hindre mistriivsel. Heving av lønn henger ikke automatisk sammen med verken høyere effektivitet, motivasjon eller trivsel.²² Lønnen på Britannia styres etter tariff.

2.6.2.5 Status

Mange av jobbene innenfor hotellsektoren blir som tidligere nevnt sett på som lavstatusyrker. Det betyr ikke at status ikke er viktig i denne sammenheng. Status i jobben kan relateres til hvordan bedriften kommuniserer til markedet, og hvordan kommunikasjonen oppfattes av kundene. I denne sammenheng vil status kobles opp imot den ansattes følelse av stolthet over arbeidsplassen. Vi trekker igjen frem konkurransen rundt årets ansatt, og vi antar at en slik anerkjennelse kan føre til status blant de ansatte.

2.6.2.6 Sikkerhet i jobben

Sikkerhet handler om hvor trygg man føler seg på jobben med hensyn til personskader og helse, og også hvorvidt en føler seg trygg på at man har den samme jobben i tiden som kommer.²³ Uvisshet angående jobbsituasjonen kan i verste fall føre til at medarbeideren ikke yter maksimalt, da man kan miste motivasjon og pågangsvilje.

Britannia legger mye vekt på at de ansatte skal føle seg trygge på jobb. Det arrangeres brannøvelser flere ganger i året, og i hver avdeling finnes manualer med sikkerhetsinstruksjoner dersom ulike hendelser skulle oppstå. De ansatte har også gruppelivsforsikring og kollektiv pensjonsforsikring.

Med utgangspunkt i faktorene som er nevnt ovenfor (punkt 2.6.1 og 2.6.2) ønsker vi å få svar på følgende spørsmål:

- ***Hvor fornøyd/misfornøyd er de ansatte i forhold til ulike sider ved jobben på Britannia Hotel?***

Vi ønsker videre å ta for oss en modell som i tillegg til de nevnte motivasjonsfaktorene under Hertzberg to- faktorteori, beskriver flere kilder til motivasjon.

²² http://stud.hsh.no/home/127865/Gruppeoppgave_om_trivsel.doc

²³ http://stud.hsh.no/home/127865/Gruppeoppgave_om_trivsel.doc

2.7 Sammenhengen mellom ansattes motivasjon og bedriftens økonomiske mål

Professor Sigurd Villads Troyes modell; *Kulturbedelse, forventningsledelse og forventningsstrategier*²⁴ (vedlegg 1), forklarer sammenhengen mellom en motivert medarbeider og bedriftens økonomiske mål. Vi vil i det følgende ta for oss den nedre delen av modellen og sette den i sammenheng med situasjonen på Britannia Hotel. En bedrift kan sørge for motiverte og kompetente medarbeidere ved hjelp av *rekruttering, sosialisering, opplæring* og bruk av *insentiver*.

2.7.1 Rekruttering

Rekruttering i seg selv er ikke nok for å få en medarbeider motivert. Vi viser tilbake til punkt 2.3 hvor vi nevnte at flere arbeider på hotell fordi det er en enkel bransje å komme inn i, samtidig som mange muligens ser på hotell som en midlertidig arbeidsplass mens de venter på noe annet. Vi kan derfor påstå at selv om en arbeidstaker ser ut til å være en riktig kandidat for en stilling, er det ingen garanti for at denne personen faktisk har et ønske om å yte høy grad av service. Som nevnt tidligere, prioriterer Britannia å rekruttere internt, fordi en person som allerede er ansatt vil ha bedre kjennskap til bedriften, samtidig som vedkommende vil ha en sterkere tilknytning til hotellet i forhold til en kandidat som kommer utenfra.

2.7.2 Sosialisering

Den andre faktoren i Troyes modell er sosialisering. Det legges mye vekt på sosialisering av ansatte på Britannia. Flere ganger i året arrangeres fester og sammenkomster for personalet (julebord, påskefest, sommeravslutning for å nevne noen). Det er imidlertid uvisst om dette faktisk bidrar til økt motivasjon på arbeidsplassen eller om det kun oppleves som et gode eller et hyggelig innslag i hverdagen.

2.7.3 Opplæring

Med opplæring forstår vi det slik at informasjon og læring om arbeidsplassen er viktige forutsetninger for å bli motivert. Innføring i bedriftens rutiner og prosedyrer kan være avgjørende for om en medarbeider føler seg motivert eller ikke. Vi kan se at det er en sammenheng mellom faktoren opplæring og de ulike

²⁴ Troye 1999: 290

aktivitetene som gjøres i internmarkedsføringen på hotellet (opplæring av bookingsystem, personalhåndbok, teknisk utstyr, resepsjonsrutiner og formidling av bedriftens visjon og verdier).

2.7.4 Insentiver

Den neste faktoren, insentiver, kan være ulike fordeler og belønninger de ansatte gis, enten i eller utenfor arbeidstiden. I følge ledelsen på Britannia har de ansatte en rekke insentiver, som inkluderer goder både i og utenfor arbeidstiden. Her kan vi nevne treningsavtale med treningssenteret 3T, personalpriser på diverse hoteller og spisesteder, leie av sommerhus i Malaga og rabatt på diverse billettsalg. Det er ingen tvil om at dette er positivt for de ansatte, og at det er goder de sannsynligvis setter pris på. Om det har noen betydning for motivasjonen og viljen til å yte service er det derimot ingen garanti for. Det vil alltså være noen som velger og ikke benytte seg av slike tilbud, og det vil derfor kunne stilles spørsmålsteget ved hvor disse får motivasjonen fra?

2.7.5 Medarbeiderbemyndigelse

Beveger vi oss videre oppover i modellen til Troye kommer vi til punktet *medarbeiderbemyndigelse* (empowerment), som i likhet med Hertzbergs to-faktorteori, kan klassifiseres som en motivasjonsfaktor. Som vi tidligere har vært inne på gir Britannia sine ansatte medarbeiderbemyndigelse ved at de har muligheten til å ta ansvar for eget arbeid, samtidig som de har muligheten til å ta egne avgjørelser overfor gjestene. Dette er viktig fordi det er menneskene i front som møter kunden, og det er dermed disse som kjenner kundens behov best.

Kunnskap gir tillit og tillit gir kundetilfredshet. Tillit og tilfredshet gir lojalitet og gjenkjøp. Medarbeiderbemyndigelse kan bidra til å skape *kunnskap* hos medarbeiderne som resulterer i *evne* og *kompetanse*. Videre vil kunnskapen lede til *insentiver* og *belønning* fra ledelsens side. Dette vil igjen skape *motivasjon* og *verdier* hos de ansatte, noe som er en viktig drivkraft for å utvise *skjønn* og *kreativitet*. Når vi beveger oss videre oppover i modellen ser vi at *skjønn* og *kreativitet* er forutsetninger for å drive effektiv markedsføring. Dersom bedriften lykkes med disse oppgavene fører det til at *kvaliteten* og *tilfredsheten* på tilbudet lever opp til, eller overgår kundenes forventninger, for eksempel kvalitet som forventes av et 5-stjerners hotell. Dette kan så resultere i *kundetilfredshet* og reklame i form av ”*word of mouth*”, som igjen bidrar til å øke *salg* av tjenesten og

øke bedriftens *lønnsomhet*. Dette hjelper virksomheten med å nå sine *økonomiske mål*. Med utgangspunkt i dette delkapitlet ønsker vi å avklare følgende:

- ***Hvor god opplæring får de ansatte ved Britannia Hotel?***
- ***Hvor stor betydning har de ulike godene og de sosiale sammenkomstene for Britannia Hotels ansatte?***

Teoridelen vil videre avsluttes ved å trekke frem en siste modell som fokuserer på en bedrifts kundeorienterte strategi. Enkelte elementer fra denne modellen henger sammen med motivasjonsfaktorene tidligere omtalt, i tillegg til andre faktorer som vi også finner relevant for problemstillingen.

2.8 Formidling av kundeorienterte strategier

Vi forutsetter at mange tjenestebedrifter ønsker å ha en kundeorientert strategi, også Britannia Hotel. Med dette mener vi at bedriften først og fremst fokuserer på kundenes ønsker og behov og at fornøydte kunder skal være kilden til bedriftens økonomiske inntjening.²⁵

Firmaer med en kundeorientert strategi vil mer sannsynlig levere eksepsjonell servicekvalitet og skape tilfredsstilte kunder. Bernard Jaworski med flere, foreslår en *modell for kundeorientert strategi*²⁶ (vedlegg 2). Denne modellen forklarer hvordan servicebedrifter kan drive internmarkedsføring, jfr. punkt 2.4, gjennom å spre sin kundeorienterte strategi ved hjelp av formalisering, medarbeiderbemyndigelse, atferdsbasert ansattevaluering og sosialisering. Dette kan igjen lede til økt forpliktelse til firmaet og delte verdier. Flere av disse elementene henger sammen med tidligere omtalte teorier, som er brukt til å beskrive hva som motiverer ansatte. Modellen har ulike hypoteser, og vi ønsker å fokusere på enkelte av disse. Både medarbeiderbemyndigelse og sosialisering på arbeidsplassen, har vi vært inne på under punkt 2.6.1 og 2.7, og vil derfor ikke bli forklart ytterligere her.

Innføringen av en kundeorientert strategi er forbundet med mindre grad av formalisering i organisasjonsstrukturen. Vi skal undersøke om det er en høy eller lav grad av formalisering ved hotellet. Videre viser modellen at økt formalisering er assosiert med en økning i bruken av atferdsbasert evaluering av de ansatte. Vi

²⁵ <http://www.contractortalk.com/id/articles/7/1/What-Does-Customer-Oriented-Mean/Page1.html>

²⁶ Hartline, Maxham III og McKee 2000: 36

finner det også interessant å se hvordan både sosialisering og medarbeiderbemyndigelse er forbundet med en økning i bruken av atferdsbasert medarbeiderevaluering på Britannia. Atferdsbasert medarbeiderevaluering går ut på å evaluere en ansatts atferd fremfor de spesifikke resultatene man oppnår, og det passer spesielt godt i serviceyrker. Man evaluerer vennlighet og evnen til problemløsning, fremfor oppnådd salgsvolum.²⁷ Med utgangspunkt i modellen ønsker vi å få svar på følgende spørsmål:

- ***Hvor høy grad av kontroll og evaluering er det på Britannia Hotel?***

Sosialisering, medarbeiderbemyndigelse og en formalisert organisasjonsstruktur, er alle forbundet med økning i de ansattes tilknytning til organisasjonen. Sosialisering i arbeidsgruppen, samt de ansattes tilknytning til organisasjonen er forbundet med en økning i delte verdier innad i bedriften. Med dette menes det at ansatte som føler en affektiv tilknytning til organisasjonen har lettere for å dele bedriftens verdier. Ansatte som deler de kundeorienterte verdiene med bedriften har lettere for å vise en atferd ovenfor kundene som er konsistent med disse. Når den ansatte deler bedriftens verdier, vil den kundeorienterte strategien lettere kunne implementeres effektivt.²⁸

²⁷ Hartline, Maxham III og McKee 2000

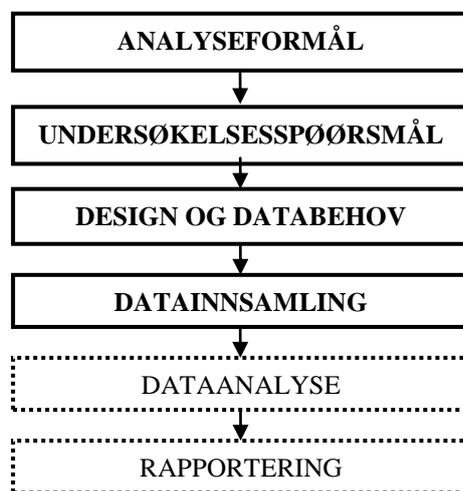
²⁸ Hartline, Maxham III og McKee 2000

3.0 Metode

3.1 Innledning

En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og å komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.²⁹

Vi skal i denne delen av oppgaven gå gjennom de forskjellige stadiene i forskningsprosessen som inkluderer analyseformål, undersøkelsesspørsmål, design og databehov, datainnsamling, dataanalyse, samt rapportering.³⁰ Selve dataanalysen og rapporteringen vil bli omtalt under del 4.0 Dataanalyse og del 5.0 Konklusjon og anbefalinger.



Figur 3: Stadier i forskningsprosessen

3.2 Analyseformål

Det er fornuftig å starte med å beskrive hva formålet med analysen skal være. I vårt tilfelle dreier det seg om å beskrive de ulike faktorene som ligger til grunn for det fenomenet vi observerer.³¹

Vi har tidligere utarbeidet en problemstilling, som legger utgangspunktet for valg av metode og design. Formålet med analysen er *å se på hvilken betydning de ulike tiltakene som iverksettes på Britannia Hotel, har på de ansattes evne og vilje til å yte den grad av service som forventes av et 5- stjerners hotell.* I

²⁹ <http://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT1310/v05/lysark/Metode1.pdf>

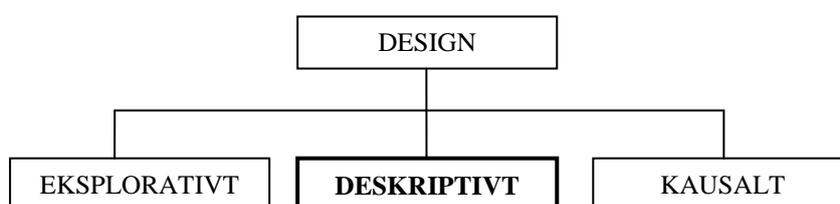
³⁰ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 53

³¹ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 47

teorikapitlet utarbeidet vi spørsmål som er relevante i forhold til problemstillingen. Spørreskjemaet er laget med utgangspunkt i disse spørsmålene.

3.3 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign handler om å finne den beste fremgangsmåte til å innhente ønsket data. Valg av design avhenger av hvor mye man vet om et område, og hvor nøye man ønsker å analysere og forklare sammenhenger. Det er vanlig å skille mellom tre typer design; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning).³²



Figur 4: Undersøkelsesdesign

3.3.1 Valg av design

I denne oppgaven benytter vi oss av et deskriptivt design, hvor formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Vi bruker et deskriptivt design for å se på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. I vårt tilfelle vil kartlegging av flere variabler være interessant. Denne form for design er også hensiktsmessig når respondentene inngår i et større utvalg. Med et deskriptivt design har vi ikke grunnlag for å påstå at én hendelse er årsak til en annen, kun at det foreligger samvariasjon.³³

3.3.2 Fordeler og ulemper ved deskriptivt design

Ulike undersøkelsesdesign vil alltid ha egenskaper med både fordeler og ulemper. Deskriptivt design er godt egnet i utredninger som først og fremst har beskrivelse som formål, samt at det ofte er mulighet for å gjøre mange observasjoner. På den andre siden, kreves det datainnsamling, noe som kan være ressurskrevende.³⁴

³² Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 58

³³ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 62

³⁴ Troye og Grønhaug 2009: 43

3.3.3 Valg av metode

Ved bruk av deskriptivt design er det vanlig å bruke spørreundersøkelse eller observasjoner. Når undersøkelsesdesign er valgt, må det så velges om man skal benytte seg av en kvantitativ eller kvalitativ metode. I motsetning til kvalitativ metode som går i dybden, går en kvantitativ tilnærming i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. En kvantitativ metode brukes også når man ønsker å teste hypoteser og/eller årsakssammenhenger. Informasjonen formes til målbare enheter, noe som muliggjør statistiske beregninger.³⁵ Vi mener deskriptivt design med en kvantitativ tilnærming er den mest hensiktsmessige metoden i og med at vi skal spørre et større representativt utvalg av respondenter.

3.4 Måleinstrument

Vi har som tidligere nevnt, valgt å benytte oss av et spørreskjema som måleinstrument. I det videre vil vi forklare prosessen med utarbeidelsen av spørreskjemaet.

3.4.1 Intervjumetode

Det er fire ulike former for spørreskjemaundersøkelser: personlige intervjuer, telefonintervjuer, web- baserte undersøkelser og postale spørreskjemaer, hvor vi har valgt å benytte oss av sistnevnte fordi vi finner denne formen mest hensiktsmessig. Spørreskjemaene ble imidlertid ikke sendt ut per post, men levert på arbeidsplassen. Vi så denne fremgangsmåten som mest effektive siden det ga muligheten for å nå ut til alle respondentene på ett og samme sted, samtidig som undersøkelsene ble mer tilgjengelig for de ansatte. Denne formen for undersøkelsesdesign gjorde også at respondentene kunne svare på undersøkelsen anonymt, noe vi tror vil hjelpe oss med å innhente flere og mer troverdig svar.

3.4.2 Fordeler og ulemper med spørreskjemaer

Fordelene forbundet med postale spørreskjemaer er at de har lave kostnader, gir gjennomtenkte svar, det er lettere for respondenten å besvare "følsomme" spørsmål og det gir mulighet for å benytte seg av relativt kompliserte spørsmåls- og svarskalaer, noe vi mener samsvarer med vårt analyseformål.³⁶ Det er også

³⁵ www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval_kvant.ppt

³⁶ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 163

ulike ulemper knyttet til spørreskjemaer; utsenderen har liten eller ingen kontroll på respondenten, det gir liten fleksibilitet, lav svarprosent og utvalgsskjevhet.³⁷

3.4.3 Fysisk utforming

I den fysiske utformingen av spørreskjemaet begynte vi med enkle spørsmål og plasserte de vanskelige spørsmålene lenger bak i undersøkelsen for å bygge opp motivasjonen hos respondentene. Vi sørget for å bruke enkle og tydelige ord, samtidig som vi prøvde å unngå ledende spørsmål, sensitive spørsmål, implisitte antakelser, generaliseringer og doble spørsmål. Vi endte opp med 49 utsagn, noe vi mente var et nødvendig antall for å få svar på det vi ønsket.

Spørsmålene i spørreskjemaet baseres på teoretiske begreper som operasjonaliseres til empiriske mål for å kunne analysere svarene videre i analyseverktøyet *SPSS*.

3.4.4 Skalabruk

Det er vanlig å operere med fire forskjellige målenivåer for egenskaper ved bestemte enheter: nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallnivå.³⁸ For å kategorisere respondenten har vi benyttet nominalnivå på de første fire spørsmålene i undersøkelsen, som grupperer enhetene i ulike kategorier.³⁹

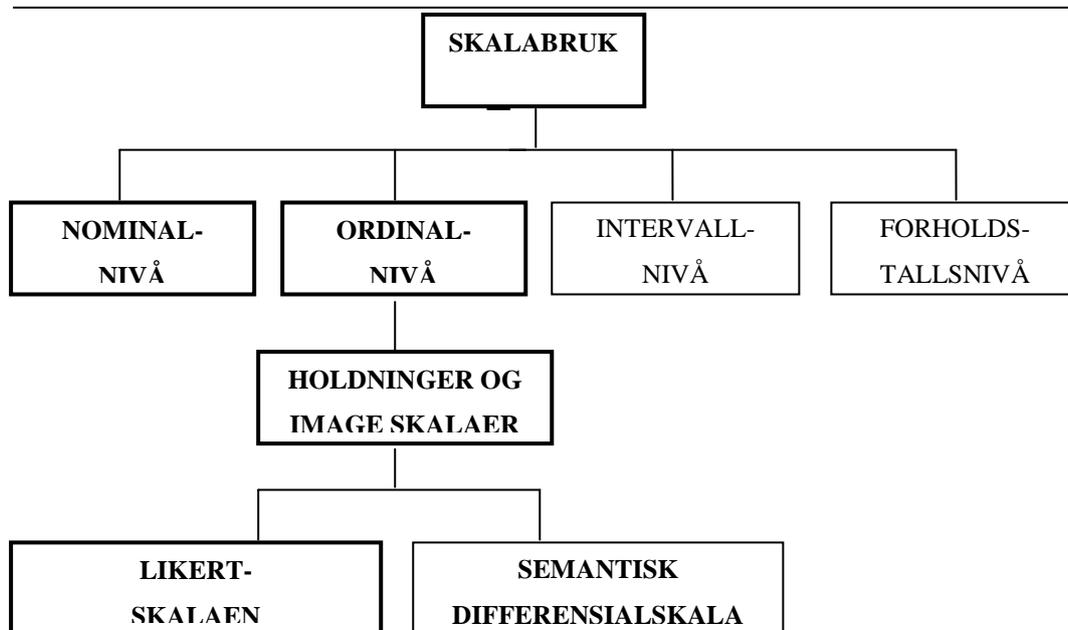
På ordinalnivå kan man rangere de ulike verdiene som variablene kan ha, men ikke si noe om hvor mye større en verdi er i forhold til en annen. Man kan altså avgjøre om en enhet har mer av en egenskap enn en annen, men ikke hvor mye mer. De andre spørsmålene i undersøkelsen utformet med utgangspunkt i Likert-skalaen, som er en skala på ordinalnivå. Figuren på neste side viser en oversikt over de ulike typene skalabruk. Her brukes det flere spørsmål for å måle ett begrep, og vanligvis brukes det da en svarskala med 5, 6, 7 eller 10 svaralternativer.⁴⁰ Vi valgte å benytte seks alternativer, dette fordi vi ikke ville at respondentene skulle kunne svare nøytralt. Vi skalerte skjemaet fra ”helt uenig”, ”uenig”, ”noe uenig”, ”noe enig”, ”enig” til ”helt enig”.

³⁷ Utdelt foil Arve Pettersen: 12.01.2010

³⁸ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 124

³⁹ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 125

⁴⁰ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 125-128



Figur 5: Oversikt over ulike typer skalabruk

3.5 Pretesting

Før det endelige skjemaet tas i bruk, er det viktig å teste det på en mindre gruppe respondenter for å undersøke om spørsmålene er forståelige, og mulige å svare på. Dette fordi man ikke har mulighet til å veilede respondentene underveis. I tillegg er det nødvendig å preteste for å avklare om noen av spørsmålene burde endres eller tas ut av spørreskjemaet.⁴¹ Sist, men ikke minst gir pretesting en indikasjon på hvor lang tid respondentene bruker på å besvare undersøkelsen. Vi fikk tilbakemelding på spørsmål vedrørende lønn som pretesterne fant noe sensitivt og valgte derfor å omformulere dette noe.

3.6 Utvalg

En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om.⁴² Vi anser det som viktig at antall respondenter utgjør en stor nok andel av populasjonen slik at informasjonen blir representativ.

3.6.1 Populasjon og utvalgsstørrelse

Populasjonens størrelse på Britannia Hotel er på ca 200 personer, hvorav mange av disse er deltidsansatte. I samråd med bedriften ble vi enige om å dele ut

⁴¹ Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 142

⁴² Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008: 142

spørreskjemaet til ansatte med en stillingsandel på 40 % eller mer, noe som utgjør ca 100 personer totalt. Vi tror at ansatte med en lavere stillingsandel ikke vil ha det samme forholdet til bedriften med tanke på tilknytning til arbeidsplassen og andre kollegaer. Av 100 utdelte skjemaer, anså vi 69 av disse som gyldige, noe vi mener er et representativt antall for populasjonen. Det tok om lag én uke å samle inn data.

3.7 Datainnsamlingsprosessen

Etter å ha fått godkjent spørreskjemaet av veileder og bedriften, startet innsamlingsprosessen. For å sikre 100 % anonymitet ga vi spørreskjemaene til hotellsjef Ingunn Strugstad, som videre distribuerte disse til avdelingslederne, som igjen delte dem ut til sine underordnede. Vi informerte i spørreskjemaet om at det ville bli trukket ut tre personer som skulle få en premie som takk for deltakelsen.

3.7.1 Kritisk vurdering av datainnsamlingsprosessen

Resultatene fra spørreundersøkelser kan være beheftet med mange typer av feil. Ikke-responsfeil er en type feil som kan inntreffe, og oppstår når en del av de vi ønsker skal besvare spørreskjemaet, ikke gjør det. Også i vårt tilfelle har ikke-responsfeil oppstått. Av, som tidligere skrevet, 100 utdelte spørreskjemaer ble 73 besvart. Fire av disse hadde såpass mange ubesvarte spørsmål, at vi måtte forkaste dem. Dermed sto vi igjen med 69 gyldige skjemaer. Dette vil også si at 27 eksemplarer mangler og/eller ikke har blitt besvart, og hvor disse har blitt av vites ikke.

3.8 Evaluering av spørreskjemaet

Vi vil følgende presentere undersøkelsesspørsmålene som til sammen angir hva vi ønsker svar på for å oppnå formålet med analysen. Undersøkelsesspørsmålene er uthevet øverst i hvert avsnitt, med underpunkter som representerer de ulike utsagnene som finnes på spørreskjemaet. Vi vil foreta en vurdering av undersøkelsesspørsmålenes validitet for å undersøke hvor godt spørsmålene måler det de har til hensikt å måle. Når det gjelder de fire første spørsmålene i undersøkelsen har vi valgt å ta med disse fordi det er interessant å se på om det finnes noen forskjell på motivasjonen mellom kvinner og menn, mellom de ulike

avdelingene, og om ansettelsesperiode og stillingsandel har noen betydning for denne.

Følgende spørsmål skal avdekke om det finnes servicehelter på Britannia

Hotel:

- Jeg føler jeg yter mer enn andre på min arbeidsplass
- Jeg oppsøker aktivt ny informasjon som angår forhold i bedriften
- Jeg forlater svært sjelden en gjest misfornøyd
- Mitt yrke er vel så viktig som andre yrker
- Jeg leter stadig etter nye og bedre måter å gjøre jobben min på

Når det gjelder validiteten på spørsmålene som skal avdekke om det finnes servicehelter på Britannia, synes vi spørsmålene reflekterer teorien på en god måte, da de avdekker de ulike kjennetegnene ved en servicehelt. På en annen side er vi usikre på om spørsmålene er helt valide, siden det for respondentene kan være enkelt å si seg helt enig i påstandene. Dette kan resultere i at vi får skjevhet da det i følge teorien vanligvis bare finnes et fåtall servicehelter i en bedrift.

Følgende spørsmål skal avdekke hvor fornøyd/misfornøyd de ansatte er i forhold til ulike sider ved jobben (motivasjons- og hygienefaktorer):

- Jeg føler at mine prestasjoner har betydning for bedriftens suksess og fremgang
- Jeg føler at jeg får anerkjennelse for arbeidet jeg utfører
- Jeg klarer ofte å løse uforutsette problemer på egen hånd når de oppstår
- Jeg har mulighet til å ta egne beslutninger overfor mine arbeidsoppgaver
- Jeg er selv ansvarlig for at mine arbeidsoppgaver blir gjennomført uten kontinuerlig oppsyn
- Å ha ansvar for mitt eget arbeid har betydning for min forpliktelse til organisasjonen
- Jeg trives med de arbeidsoppgavene som jobben min innebærer
- Jeg synes mine arbeidsoppgaver er utfordrende
- Jeg synes mine arbeidsoppgaver er stimulerende
- Jeg føler det er rom for personlig vekst i min arbeidssituasjon

- Jeg har klare personlige mål jeg vil nå i jobben min
- Det er rom for forfremmelse på min arbeidsplass
- Jeg har et godt forhold til min nærmeste leder
- Jeg er fornøyd med bedriftens ledelse
- Jeg kommer godt overens med kollegaene i min avdeling
- Jeg kommer godt overens med mine kollegaer på tvers av avdelingene
- Jeg føler jeg er en del av et større fellesskap på Britannia Hotel
- Jeg er fornøyd med de fysiske fasilitetene på arbeidsplassen min
- Jeg er fornøyd med kantine og pauserom med de tilbud dette inkluderer
- Lønnen min (inkludert lønn og bonus) er tilfredsstillende i forhold til hva jeg kan få i en lignende jobb andre steder.
- Jeg er stolt av jobben jeg gjør
- Jeg føler det å avansere til en høyere stilling i bedriften vil gi meg høyere status
- Jeg føler meg trygg på at fysiske personskader ikke vil oppstå på min arbeidsplass
- Jeg føler meg sikker på at jeg vil kunne ha denne jobben i fremtiden om ønskelig

Under de fleste utsagnene mener vi at vi får målt det vi ønsker. Vi har benyttet oss av mange utsagn under hver faktor, noe vi ser som nødvendig for å få en så nøyaktig måling som mulig. Det er spesielt to faktorer som vi likevel ønsker å trekke frem som noe mindre valide; *sikkerhet i jobben og lønn*. Vi dekker nok ikke hele begrepets domene i disse spørsmålene. Sikkerhet i jobben omfatter veldig mye, og det er vanskelig å dekke hele temaet. Når det gjelder lønn, synes vi det var noe utfordrende å finne et passende spørsmål som ikke ble oppfattet som hverken sensitivt eller fornærmende. Likevel kom vi frem til en løsning som vi mener er tilfredsstillende for å måle det vi ønsker å få svar på.

Følgende spørsmål skal måle virkningen av sosialisering på arbeidsplassen og de ulike godene som Britannia Hotel tilbyr:

- Det arrangeres ofte sosiale aktiviteter for de ansatte i min avdeling
- Det arrangeres ofte sosiale aktiviteter for de ansatte på tvers av avdelingene
- Viktigheten av fester og sosial arrangement for min ytelse i

arbeidshverdagen

- Viktigheten av fri bruk av bedriftens tilbud for min ytelse i arbeidshverdagen
- Viktigheten av rabatt på interne goder for min ytelse i arbeidshverdagen
- Viktigheten av rabatt på eksterne goder for min ytelse i arbeidshverdagen
- Viktigheten av forsikringsavtaler for min ytelse i arbeidshverdagen
- Viktigheten av billettordning for min ytelse i arbeidshverdagen
- Sosialisering med mine kollegaer i og utenom arbeidstiden er viktig for min arbeidsinnsats på arbeidsplassen
- Jeg deltar på de ulike arrangementer Britannia inviterer til
- Jeg benytter meg av de ulike personalgodene som Britannia tilbyr
- Sosialisering med mine kollegaer i og utenom arbeidstiden øker min forpliktelse til organisasjonen

Når det gjelder sosialisering og goder på arbeidsplassen har vi spurt detaljerte spørsmål rundt dette. Spørsmålene gir imidlertid ikke noe eksakt svar på virkningen av de ulike tiltakene, men gir svar på viktigheten de har for de ansattes ytelse i jobbhverdagen. Ut i fra de svarene vi får, vil vi på bakgrunn av teorien trekke slutninger om i hvor stor grad respondentene motiveres av tiltakene. Generelt sett vil vi si at spørsmålene har høy validitet. Imidlertid ser vi at respondentene kan svare uærlig fordi de ikke vil miste godene de i utgangspunktet ikke benytter seg av, dersom det kommer frem at disse blir lite anvendt.

Følgende spørsmål skal avdekke kontroll og evaluering ved Britannia Hotel:

- Jeg blir ofte evaluert av min avdelingsleder
- Mine kollegaer gir meg konstruktive tilbakemeldinger på mine arbeidsrelaterte resultater
- Mine kollegaer gir meg konstruktive tilbakemeldinger på min håndtering av kundene
- Medarbeidere som ikke leverer en tilfredsstillende innsats i jobben blir hele tiden gjort oppmerksomme på dette
- Det er høy grad av formalisering på min arbeidsplass
- Formalisering har innvirkning på min forpliktelse til organisasjonen

Vi tar med disse spørsmålene etter som det å ha ansvar for evaluering av arbeidsrelaterte resultater kan ha betydning for den ansattes tilknytning og forpliktelse til organisasjonen. Spørsmålene gir oss tilbakemelding på de begrepene vi finner relevante i teorien, og vi mener de generelt er valide. Vi vil likevel trekke frem utsagn nummer fire som mindre valid, da det kan oppstå misforståelser omkring hva slags følger en slik handling fører med seg, og hva respondenten legger i utsagnet.

Følgende spørsmål skal avdekke de ansattes opplæring:

- Jeg får den nødvendige opplæringen for å kunne utføre mine arbeidsoppgaver (kurs, etterutdanning også inkludert) som benyttes i løpet av min arbeidsdag
- Jeg har god kompetanse til å håndtere teknisk- og annet relevant utstyr som benyttes i løpet av min arbeidshverdag

Når det gjelder validiteten på dette området kan det være noe som er utelatt. I likhet med sikkerhet på jobben, er opplæring noe som omfatter et bredt felt over en lengre tidsperiode. Også her er det vanskelig å dekke hele begrepets domene, og innholdsvaliditeten vil derfor være noe lav.

Undersøkelsens reliabilitet dreier seg om måleparameterens konsistens. Med dette mener vi i hvilken grad målingene av parameterens verdier er sammenlignbare på tvers av ulike måleperioder, målesituasjoner og respondenter. Høy grad av validitet gir alltid høy reliabilitet, men høy grad av reliabilitet betyr ikke alltid høy grad av validitet. I forhold til Likert- skalaen, som vi har brukt i denne oppgaven, har vi et reliabilitetsproblem fordi vi ikke vet hva de forskjellige respondentene legger i de ulike svaralternativene og hvordan de tolker spørsmålene⁴³.

⁴³ Sending og Tangenes 2003:557

4.0 Dataanalyse

Vi vil i dette kapitlet presentere resultatene fra spørreundersøkelsen (vedlegg 3) foretatt blant ansatte ved Britannia Hotel. Vi befinner oss nå under ”dataanalyse” i figur 3: Stadier i forskningsprosessen.

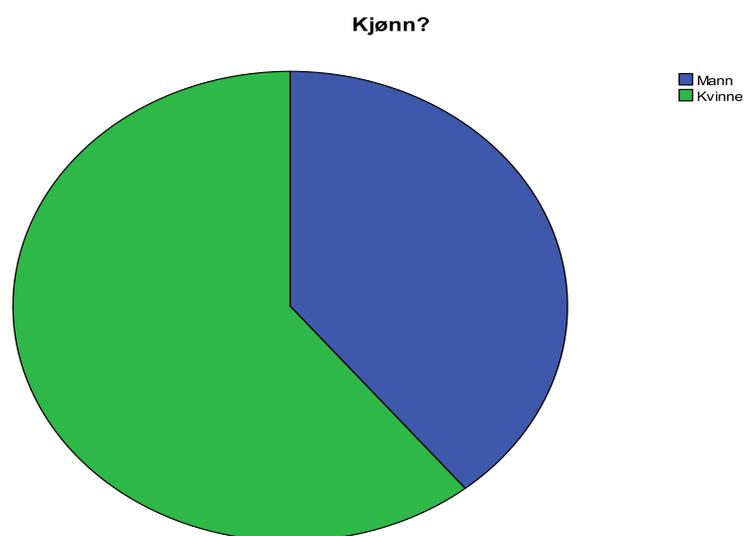
4.1 Presentasjon av data

Som nevnt tidligere fikk vi inn 69 gyldige spørreundersøkelser. Da ikke alle ansatte ved Britannia Hotel har deltatt i undersøkelsen, kan vi ikke trekke konkrete konklusjoner som gjelder for hele bedriften. Vi mener likevel at svarprosenten er representativ og tilfredsstillende, og at vi har nok respondenter til å kunne si noe om ulike tendenser i bedriften.

Ved hjelp av SPSS har vi utarbeidet frekvenstabeller, krysstabuleringer, totalscoretabeller, samt korrelasjonsanalyser. Disse ligger vedlagt bakerst i oppgaven og/eller på eksternt cd. Resultatet av frekvenstabellene (vedlegg 4), som viser de ulike svarene på de enkelte spørsmål, presenteres nedenfor. Dette gjør også resultatet fra krysstabuleringen og totalscoretabellene. Under hvert av spørsmålene vil vi kommentere funn vi mener er relevante for å gi svar på problemstillingen.

4.1.1 Resultat

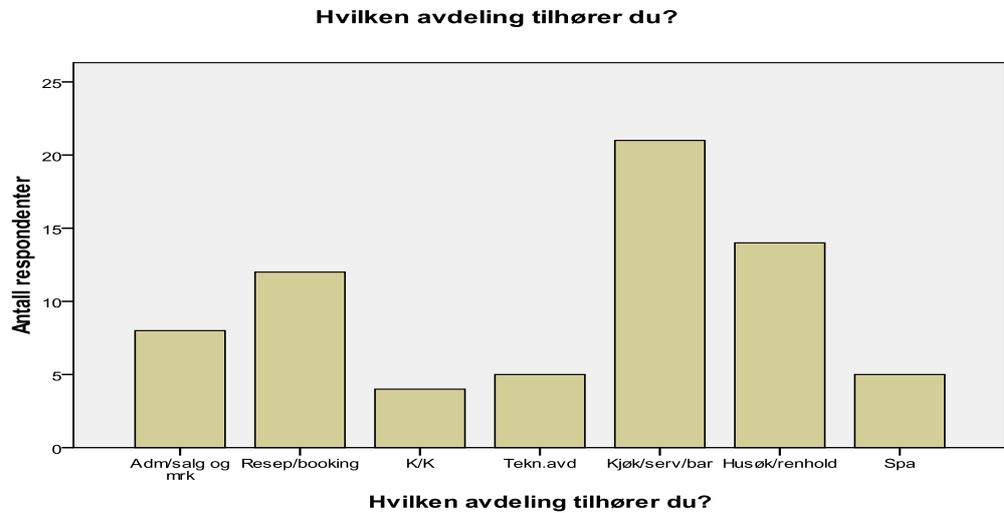
1. Vi ser følgende fordeling av kjønn blant respondentene:



Menn: 27 stk (39 %)

Kvinner: 42 stk (61 %)

2. Vi ser følgende fordeling av respondentene ved de ulike avdelingene på hotellet:



Administrasjon/salg/markedsføring: 11,6 %

Resepsjon/booking: 17,4 %

Kurs/konferanse: 5,8 %

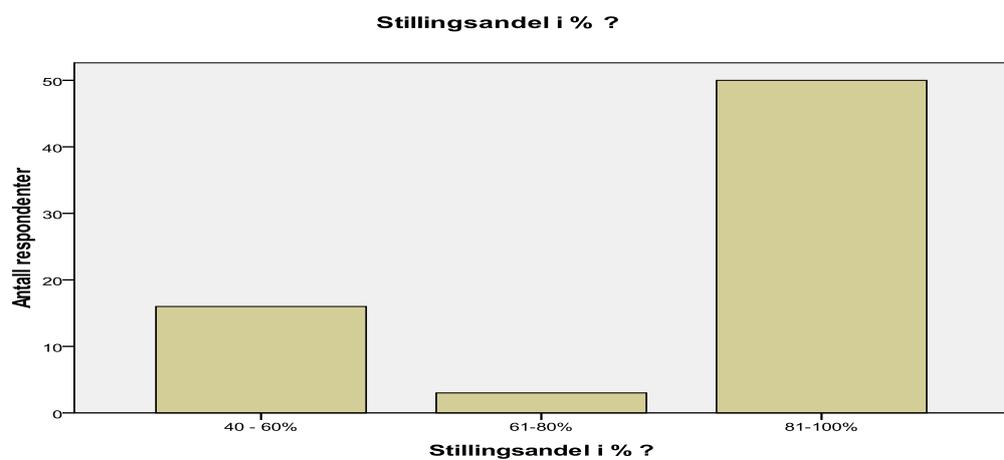
Teknisk avdeling: 7,2 %

Kjøkken/servering/bar: 30,4 %

Husøkonomi og renhold: 20,3 %

Spa: 7,2 %

3. Stillingsandelen blant respondentene fordeler seg slik:

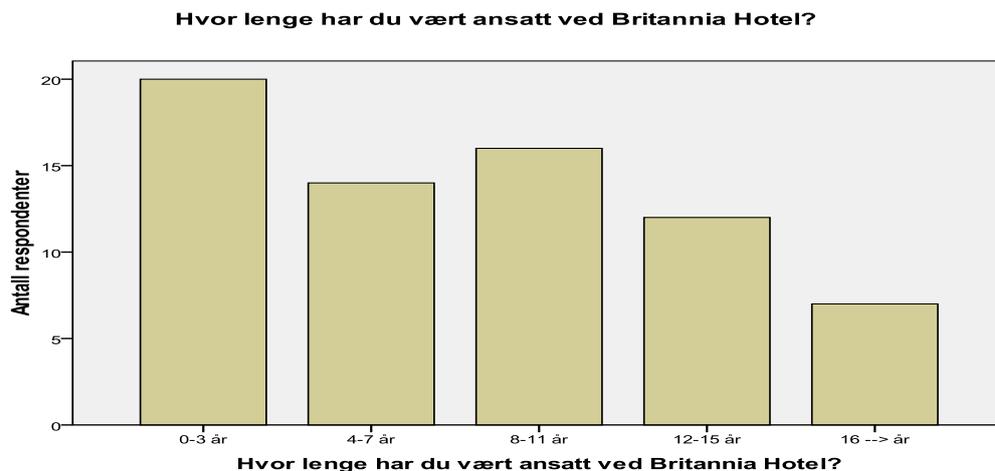


40-60 %: 23,2 %

61-80 %: 4,3 %

81-100 %: 72 %

4. Lengde på ansiennitet fordeler seg slik:



0-3 år: 29 %

4-7 år: 20,3 %

8-11 år: 23,2 %

12-15 år: 17,4 %

16 år eller mer: 10,4 %

5. Hvilken av følgende visjoner tilhører Britannia Hotel?

Svarene avdekker at kun 41 % av de ansatte kjenner til hotellets visjon. Dette samsvarer ikke med bedriftens ønske om at alle ansatte skal kjenne til denne.

6. Jeg føler jeg yter mer enn andre på min arbeidsplass

Litt under halvparten (39 %) mener de yter mer enn andre, mens svært få (3 %) er helt uenig i denne påstanden. Kurs- og konferanse- avdelingen (heretter kalt *K/K*), har en betydelig større andel ansatte som mener de yter mer enn andre. I tillegg ser vi at spesielt de som har jobbet i bedriften i tolv år eller lengre er mer fornøyd med egeninnsatsen, enn andre.

7. Jeg oppsøker aktivt ny informasjon som angår forhold i bedriften

Litt over halvparten av medarbeiderne oppsøker aktivt ny informasjon. Her er det store forskjeller mellom avdelingene, og administrasjon, salg og markedsføring (heretter kalt *adm/salg/mf*), er mest aktiv på informasjonsinnhenting. De som jobber mindre enn 80 % har en tendens til å oppsøke mer informasjon.

8. Jeg forlater sjelden en gjest misfornøyd

Hele 91 % av respondentene sier de sjelden forlater en gjest misfornøyd. Dette er uavhengig av kjønn, avdeling, ansiennitet og stillingsandel.

9. Mitt yrke er vel så viktig som andre yrker

Nesten alle respondentene synes yrket de har er like viktig som andre yrker.

10. Jeg leter stadig etter nye og bedre måter å gjøre jobben min på

Svært mange (84 %) prøver stadig å finne nye arbeidsmetoder for å kunne utføre arbeidet tilfredsstillende. De som har jobbet i seksten år eller mer skiller seg ut i negativ retning.

På spørsmål 6-10, forutsetter vi at respondenten må være ”helt enig” i alle fem utsagnene for å kunne kategoriseres som en servicehelt. Dette samsvarer med tidligere omtalt teori, som sier at servicehelter har en sterkere serviceinnstilling enn gjennomsnittet.

11. Jeg føler at mine prestasjoner har betydning for bedriftens suksess og fremgang

Svarprosenten er høy blant de som er ”enig” eller ”helt enig” i utsagnet.

12. Jeg føler at jeg får anerkjennelse for arbeidet jeg utfører

Svarene på dette utsagnet er jevnt fordelt utover skalaen med svaralternativene. Likevel ser vi et stort sprang mellom avdelingene, da ingen i K/K mener de får anerkjennelse, mot hele 60 % i spa-avdelingen. I forhold til stillingsandel, viser det seg at jo høyere stillingsandel, jo mindre anerkjennelse mener de ansatte at de får.

13. Jeg klarer ofte å løse uforutsette problemer individuelt når de oppstår

De fleste (85 %) klarer å løse problemer som oppstår individuelt.

14. Jeg har mulighet til å ta egne beslutninger ovenfor mine arbeidsoppgaver

De ansatte har mulighet til å ta egne beslutninger dersom dette er nødvendig. Hele K/K og teknisk avdeling er enig/helt enig i dette utsagnet, mens kun 29 % i spa-avdelingen mener det samme.

15. Jeg er selv ansvarlig for at mine arbeidsoppgaver blir gjennomført uten kontinuerlig oppsyn

Svarene vi fikk på dette spørsmålet tyder på at hver og en er ansvarlige for at sine oppgaver blir gjennomført.

16. Å ha ansvar for mitt eget arbeid har betydning for min forpliktelse til organisasjonen

Det ser ut til at det å ha ansvar for eget arbeid har stor betydning for de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

17. Jeg trives med de arbeidsoppgavene som jobben min innebærer

Det tyder på at mange (70 %) trives med arbeidsoppgavene sine på hotellet. Husøkonomi/renhold skiller seg negativt ut, mens K/K og spa-avdelingen trives best med sine arbeidsoppgaver.

18. Jeg synes mine arbeidsoppgaver er utfordrende

Omtrent halvparten mener selv de har utfordrende arbeidsoppgaver, mens kun 1,4 % ser på oppgavene som svært ensidige. Igjen skiller spa-avdelingen seg ut i positiv retning, med hele 100 % som synes oppgavene er utfordrende.

19. Jeg synes mine arbeidsoppgaver er stimulerende

Under halvparten finner arbeidsoppgavene sine stimulerende, og bare 15 % er helt enig i utsagnet. Spa-avdeling scorer her høyest. Ansatte med ansiennitet på seksten år eller lengre synes oppgavene er minst stimulerende.

20. Jeg føler det er rom for personlig vekst i min arbeidssituasjon

Generelt opplever de ansatte at det er rom for personlig vekst. Kun 6 % er helt uenige i dette. Det ser ut til at menn føler det er større rom for personlig vekst enn kvinner. Husøkonomi/renhold mener muligheten for personlig vekst er betydelig begrenset i forhold til andre avdelinger, noe ansatte med en ansiennitet på 16 år eller mer også mener.

21. Jeg har klare personlige mål jeg vil nå i jobben min

Litt over halvparten har klare personlige mål de ønsker å nå. Det er de med kortest ansettelsestid som i størst grad har personlige mål de vil oppnå i jobben.

22. Det er rom for forfremmelse på min arbeidsplass

Svarene på dette utsagnet er jevnt fordelt utover skalaen med svaralternativene. Likevel ser vi en tendens til at menn er mer positive i forhold til forfremmelse enn kvinner.

23. Jeg har et godt forhold til min nærmeste leder

Hele 81 % sier de har et godt forhold til sin leder, mens kun 1 % er misfornøyd men han eller henne. Kvinner er mer fornøyd med sin nærmeste leder enn menn.

24. Jeg er fornøyd med bedriftens ledelse

Samtidig ser vi at ikke mer en 45 % er fornøyd med den øverste ledelsen. Medarbeidere med lengst ansettelsesperiode er minst fornøyd.

25. Jeg kommer godt overens med kollegaene i min avdeling

Det kommer tydelig frem at de aller fleste (94 %) på hotellet kommer godt overens med sine medarbeidere på samme avdeling.

26. Jeg kommer godt overens med mine kollegaer på tvers av avdelingene

Vi ser de samme tendensene her som ved forrige spørsmål, hele 85 % kommer godt overens med hverandre på tvers av avdelingene. Husøkonomi/renhold skiller seg klart ut, og kommer minst overens med kollegaer på tvers av avdelingene. Dette gjør også ansatte med lengst fartstid.

27. Jeg føler jeg er en del av et større fellesskap på Britannia Hotell

Kun omtrent halvparten av respondentene føler de inngår i fellesskapet. Kvinner føler dette i større grad enn menn, og det ser også ut som at lengde på ansettelsestid har betydning for tilhørigheten.

28. Jeg er fornøyd med de fysiske fasilitetene på arbeidsplassen min

Tendensen viser at ikke mer enn halvparten er fornøyd med fasilitetene.

29. Jeg er fornøyd med kantine og pauserom med de tilbud dette inkluderer

Vi ser videre at det kun i gjennomsnitt er 36 % av medarbeiderne som er fornøyd med pausetilbudene. Her er det likevel en stor spredning mellom avdelingene.

30. Lønnen min (inkludert tillegg og bonus) er tilfredsstillende i forhold til hva jeg kan få i en lignende jobb andre steder

Her har overraskende nok flest respondenter (26 %) svart ”enig” i utsagnet vedrørende lønn. Når det gjelder de ulike avdelingene ser vi at ansatte i K/K og

teknisk avdeling er lite tilfreds med sin lønn, mens de andre avdelingene fordeler seg jevnt. Medarbeidere med en ansettelsestid på seksten år eller mer skiller seg sterkt ut i negativ retning.

31. Jeg er stolt av jobben jeg gjør

81 % av de ansatte er stolt av sitt arbeid.

32. Jeg føler det å avansere til en høyere stilling i bedriften vil gi meg høyere status

Nesten halvparten av de spurte anser en høyere stilling som en faktor som kan gi høyere status.

33. Jeg føler meg trygg på at fysiske personskader ikke vil oppstå på min arbeidsplass

Det tyder på at 54 % føler seg trygg på at personskader ikke vil oppstå. I forhold til kjønn, føler menn seg tryggest på at slike skader ikke vil oppstå.

Avdelingsmessig, føler husøkonomi/ renhold seg mest utsatt.

34. Jeg føler meg sikker på at jeg vil kunne ha denne jobben i fremtiden om ønskelig

Det ser ut som nesten 60 % av de spurte føler seg sikker på å beholde jobben i fremtiden.

35. Det arrangeres ofte sosiale aktiviteter for de ansatte i min avdeling

Svarene på dette utsagnet er jevnt fordelt utover skalaen med svaralternativene, og kun 26 % mener det arrangeres ofte. Resepsjon/booking er den avdelingen som scorer klart lavest på dette spørsmålet.

36. Det arrangeres ofte sosiale aktiviteter for de ansatte på tvers av avdelingene

Når det gjelder sosiale aktiviteter på tvers av avdelingene, er det kun 12 % av medarbeiderne som mener dette er tilfelle.

37. Viktigheten av fester og sosial arrangement for min ytelse i arbeidshverdagen:

- Fester og sosiale arrangement
- Fri bruk av bedriftens tilbud
- Rabatt på interne goder
- Rabatt på eksterne goder
- Forsikringsavtaler
- Billettordninger

Stort sett alle goder Britannia tilbyr har en betydning for de ansatte, da over halvparten av medarbeiderne mener de aller fleste godene er viktige/svært viktige. Det er rabatt på de interne godene som har størst innvirkning på de ansattes ytelse i arbeidshverdagen. Disse godene er: 25 % rabatt i hotellets restauranter, personalpris på spabehandling og kjøp av spaprodukter, gunstige priser på rens av tøy, rabatt på take-away kaffe på Hjørnet, solarium til personalpris, leie av sommerhus i Malaga. Samtidig ser vi at billettordningene anses som mindre viktig. Disse godene er: rabatterte og/eller ”førstemann til mølla”- prinsippet på bedriftens tilbud av kinobilletter, teaterbilletter og fotballbilletter.

38. Sosialisering med mine kollegaer i og utenom arbeidstiden er viktig for min arbeidsinnsats på arbeidsplassen

Sosialisering ser ut til å være en middels viktig faktor for arbeidsinnsatsen for omtrent halvparten av Britannias ansatte. Sosialisering ser ut til å være viktigst blant kvinner, og klart minst viktig blant de ansatte i teknisk avdeling.

39. Jeg deltar på de ulike arrangementer Britannia inviterer til

Selv om det er omtrent 50 % av de ansatte som deltar på de ulike arrangementene, ser vi samtidig at det kun er 3 % som aldri deltar. I likhet med foregående spørsmål, deltar kvinner mer enn menn, mens ansatte i teknisk avdeling er de som deltar minst.

40. Jeg benytter meg av de ulike personalgodene som Britannia tilbyr

Omtrent $\frac{3}{4}$ -deler benytter seg av diverse personalgoder. I adm/salg/mf, samt K/K, benytter samtlige seg av disse godene. Ansatte med lengst ansiennitet benytter seg oftest av godene.

41. Sosialisering med mine kollegaer i og utenom arbeidstiden øker min forpliktelse til organisasjonen

Det ser ikke ut til at det er noen sammenheng mellom sosialisering blant de ansatte og deres forpliktelse til organisasjonen. Vi ser imidlertid at de med høyest stillingsandel er de som er mest enig i utsagnet.

42. Jeg blir ofte evaluert av min avdelingsleder

Vi ser en tendens til lav evaluering av de ansatte fra avdelingsleders side. I spesielt K/K, samt teknisk avdeling, viser det seg at de ansatte sjelden blir evaluert.

43. Mine kollegaer gir meg konstruktive tilbakemeldinger på mine arbeidsrelaterte resultater

I motsetning til forrige utsagn, ser vi at konstruktive tilbakemeldinger fra kollegaer er mer utbredt på Britannia Hotel.

44. Mine kollegaer gir meg konstruktive tilbakemeldinger på min håndtering av kundene.

Her ser vi en jevn fordeling over nedre sjikt av scoreskalaen, uavhengig av kjønn, stillingsandel og ansiennitet. Imidlertid skiller spa-avdelingen seg sterkt ut ved at alle mener de mottar konstruktiv kritikk.

45. Medarbeidere som ikke leverer en tilfredsstillende innsats i jobben blir hele tiden gjort oppmerksom på dette

Det ser ikke ut til at medarbeidere blir ikke gjort oppmerksom på dette i noen særlig grad.

46. Det er høy grad av formalisering på min arbeidsplass.

Det er ingen sterk formalisering på Britannia Hotel. Adm/salg/mf mener imidlertid at det er høyere grad av formalisering enn de andre avdelingene.

47. Formalisering har innvirkning på min forpliktelse til organisasjonen

Formalisering har noe betydning for forpliktelsen til organisasjonen. Igjen skiller adm/salg/mf-avdelingen seg sterkt ut, da de mener formalisering har større innvirkning på forpliktelsen til organisasjonen enn hva de andre avdelingene mener.

48. Jeg får den nødvendige opplæringen for å kunne utføre mine arbeidsoppgaver

Under 50 % mener de får den nødvendige opplæringen.

49. Jeg har god kompetanse til å håndtere teknisk- og annet relevant utstyr som benyttes i løpet av min arbeidsdag

Samtidig mener nesten 80 % at de har god kompetanse innen teknologi og annet relevant utstyr.

4.1.2 Totalscore

Vi har laget en totalscore for alle spørsmålene som tilhører det samme temaet knyttet til teorien, og som igjen er knyttet til undersøkelsesspørsmålene (vedlegg 5). Ved å beregne totalscoren finner man respondentenes sammenlagte score innenfor hvert område. Man får altså en indikasjon på hvor på skalaen flertallet av respondentene befinner seg.

- Totalscore servicehelt: Her ligger gjennomsnittsscoren på 25 av 30 mulige poeng (5 utsagn*6 "helt enig"), noe som tilsier at de fleste har svart "enig" eller "helt enig" på dette utsagnet. Vi ser også at totalt 3 personer har oppnådd maksscoren på 30 poeng.
- Totalscore motivasjonsfaktorer: Her ligger gjennomsnittsscoren på 57 av 72 mulige poeng (12 utsagn*6 "helt enig").
- Totalscore hygienefaktorer: Her ligger gjennomsnittsscoren på 55 av 72 mulige poeng.
- Totalscore kontroll og evaluering: Her ligger gjennomsnittsscoren på 21 av 36 mulige poeng.
- Totalscore opplæring: Her ligger gjennomsnittsscoren på 9 av 12 mulige poeng (2 utsagn*6 "helt enig").
- Totalscore sosialisering: Her ligger gjennomsnittsscoren på 19 av 30 mulige poeng.

4.1.3 Korrelasjoner

For å teste om det er noen sammenheng mellom ulike variabler, har vi valgt å benytte oss av korrelasjonsanalyser. Vi benytter Pearsons korrelasjon (vedlegg 6) da vi på forhånd hadde en antakelse om at det var en sammenheng mellom noen av spørsmålene. I statistiske referanseverk er det regler for hva som definerer sterke og svake korrelasjoner;

-korrelasjon under 0,30 betyr svak korrelasjon

-korrelasjon mellom 0,30 og 0,50 betyr middels korrelasjon

-korrelasjon over 0,50 betyr sterk korrelasjon

Presentasjon av korrelasjonsanalysen:

1. Om det er noen sammenheng mellom det å være stolt av jobben og rom for forfremmelse. Middels korrelasjon: 0,31
2. Om det er noen sammenheng mellom det å ha et godt forhold til sin nærmeste leder og det å få anerkjennelse for utført arbeid. Sterk korrelasjon: 0,56
3. Om det er noen sammenheng mellom forholdet til bedriftens ledelse og det å få anerkjennelse for utført arbeid. Sterk korrelasjon: 0,60
4. Om det er noen sammenheng mellom det å ha et godt forhold til nærmeste leder og være fornøyd med bedriftens øverste ledelse. Sterk korrelasjon: 0,59
5. Om det er noen sammenheng mellom det å komme godt overens med kollegaer på tvers av avdelingene og det å føle seg som en del av et større fellesskap. Sterk korrelasjon: 0,68

5. 0 Konklusjon og anbefalinger

Oppgaven er som tidligere nevnt basert på vår valgte problemstilling:

”Hvilke tiltak iverksetter Britannia Hotel for å maksimere arbeidstilfredsheten blant de ansatte? Hvordan påvirker dette deres vilje og evne til å yte den grad av service som forventes av et 5-stjerners hotell?”

I dette siste kapittelet vil vi vurderer de viktigste funnene opp imot undersøkelsesspørsmålene og problemstillingen. Konklusjonen er basert på tall vi har presentert i analysekapittelet. Vi befinner oss nå under ”rapportering” i figur 3: Stadier i forskningsprosessen.

5. 1 Konklusjon

Finnes det servicehelter på Britannia Hotel?

På noen av utsagnene vedrørende servicehelter er det en høy samlet totalscore, men dette er ikke tilfelle ved alle disse spørsmålene. På den andre siden ser vi at tre ansatte har svart seg helt enig på alle fem utsagnene, og teoretisk sett kan vi si at det finnes tre servicehelter blant de ansatte. På grunn av spørsmålenes noe lave validitet, er det imidlertid ikke sikkert at vår slutning stemmer helt overens med virkeligheten. Vi velger likevel å anta at det finnes servicehelter på Britannia Hotel, da dette også stemmer overens med det vi har fått opplyst fra bedriftens ledelse.

Hvor fornøyd/misfornøyd er de ansatte i forhold til ulike sider ved jobben på Britannia Hotel?

Når det gjelder spørsmål vedrørende motivasjonsfaktorene, ser vi at de ansatte stort sett er fornøyd med disse, men med noe variasjon mellom avdelinger, stillingsandel og ansiennitet. Vi mener dermed at disse faktorene bidrar til å motivere de ansatte ved hotellet. Det å ha ansvar for eget arbeid er den motivasjonsfaktoren som de ansatte scorer høyest på, noe som tilsier at dette er faktoren som Britannia er flinkest til å ivareta.

I forhold til hygienefaktorene, er dette som nevnt elementer som kan skape misnøye dersom disse ikke er tilstede, men de vil samtidig ikke skape trivsel om de er oppfylt. Faktorene er oppfylt til en tilstrekkelig grad, men noen av dem har en lavere score enn andre. Hygienefaktoren de ansatte er minst fornøyd med er de fysiske arbeidsforholdene.

Hvor god opplæring får de ansatte ved Britannia Hotel?

De ansatte mener de ikke får tilstrekkelig opplæring. Samtidig svarer de fleste at de har god nok kompetanse innen teknologi og annet utstyr som anvendes. Dette funnet trenger ikke bety at opplæringen ikke er tilstrekkelig for å gjennomføre rutinearbeid, men at medarbeiderne ønsker kunnskap utover den de besitter. Vi har i teorien nevnt at god og tilstrekkelig opplæring også kan være en kilde til motivasjon. Derimot ser vi at andelen av de som ikke synes de får god nok opplæring er relativt høy, og vi mener at dersom denne hadde vært høyere ville opplæring vært en sterkere motivasjonsfaktor på Britannia Hotel.

Hvor stor betydning har de ulike godene og de sosiale sammenkomstene for Britannia Hotels ansatte?

De ulike godene er av veldig stor betydning for svært mange av hotellets medarbeidere. Når det gjelder sosiale sammenkomster anser halvparten av de spurte dette som viktig for arbeidsinnsatsen. Selv om mange ansatte mener det sjelden arrangeres sosiale sammenkomster, er det ikke mer enn omkring halvparten av respondentene som jevnlig deltar når det først arrangeres. Samtidig er det svært få som *aldri* deltar. Det ser ikke ut til sosialisering har noen særlig betydning for forpliktelsen til organisasjonen.

Hvor høy grad av kontroll og evaluering er det på Britannia Hotel?

Det er lav grad av formalisering ved hotellet, og det er også lite kontroll og evaluering av de ansatte fra avdelingsleder. Vi har tidligere nevnt at tjenestebedrifter med en kundeorientert strategi er forbundet med en lavere grad av kontroll og evaluering. I slike bedrifter er det større sannsynlighet for å fostre ansatte med høy medarbeiderbemyndigelse. Bruken av sosialisering er også med på å skape atferdsbasert evaluering. På Britannia Hotel har de ansatte i stor grad muligheten til å fatte selvstendige beslutninger både ovenfor gjester og arbeidsoppgaver, og blir ikke evaluert av andre kollegaer i noe særlig grad. Vi ser at sosialiseringen og de ansattes medarbeiderbemyndigelse på hotellet ikke har innvirkning på graden av evaluering av de ansatte i mellom.

Britannia Hotel har presentert en rekke tiltak i håp om å maksimere arbeidstilfredsheten blant de ansatte. Disse inkluderer fri bruk av bedriftens tilbud,

rabatt på interne og eksterne goder, forsikringsavtaler og billettordninger. Vi tror imidlertid at dette er mer positive goder enn tiltak. Likevel viser resultatene at disse faktisk påvirker de ansattes vilje og evne til å yte den grad av service som forventes. Når det gjelder fester og sosiale arrangement ser vi at dette også har en betydning for ytelsen, men ikke i like stor grad som godene. Likevel vil vi trekke slutningen om at sosiale sammenkomster vil ha en større innvirkning på motivasjonen, enn det de ulike godene har, fordi dette spiller direkte inn på arbeidsmiljøet. Vi mener et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for en høy arbeidstilfredshet.

Det er ikke goder og arrangement som er den sterkeste driveren til høy ytelsesevne, men derimot de ulike motivasjonsfaktorene. Ansvar for eget arbeid, vekst, og prestasjoner/anerkjennelse er de faktorene som er best ivare tatt på Britannia Hotel. Dette betyr altså at disse er de sterkeste motivasjonsfaktorene for de ansatte. Vi vil presisere til slutt at tiltakene som ledelsen iverksetter har en positiv innvirkning på de ansattes vilje og evne til å yte god service. Likevel mener vi ut i fra de resultatene vi har fått, at vi ikke har en god nok forutsetning for å påstå at servicenivået til Britannias medarbeidere er *høyere* enn hva det er på andre hoteller i samme klasse, da uten 5-stjerners klassifisering.

5.2 Anbefalinger

Vi vil presisere at det er vanskelig for oss å komme med konkrete anbefalinger ut i fra de resultatene vi har fått. Derfor begrenser vi oss til å foreslå områder hvor det er mest hensiktsmessig å foreta tiltak, ut ifra hva som er viktigst for de ansattes evne og vilje til å yte en høy grad av service.

- Da anerkjennelsen hos de ansatte i kurs- og konferanseavdeling er lav, foreslår vi at ledelsen undersøker nærmere hva dette kan skyldes. En mulighet her er å ha møte med avdelingsleder, gjennomføre medarbeidersamtaler etc.
- Det viser seg at jo høyre stillingsandel den ansatte har, jo mindre anerkjennelse synes vedkommende at han/hun får. Kanskje burde det gjøres noe for å bedre denne situasjonen for å unngå å miste ansatte på lang sikt?

- Ansatte med ansiennitet på 16 år eller mer mener også at muligheten for personlig vekst er begrenset. I og med at dette er erfarne medarbeidere med mye kunnskap om bedriften og bransjen ellers, bør ledelsen gjøre det de kan for å beholde disse sterke ressursene. Dersom en føler at en stagnerer i jobben, kan dette følgelig gå på bekostning av trivselen og i verste fall føre til at vedkommende forlater bedriften.
- De ansatte mener generelt at det arrangeres for få sammenkomster på tvers av avdelingene. Kanskje kan det åpnes for noe mer involvering fra de ansattes side på hva slags aktiviteter/arrangementer som er etterlengtet, i og med at bedriftens ledelse har gitt inntrykk av at det allerede inviteres til sosiale tilstelninger relativt ofte.
- De ansatte er lite fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene (inkludert kantine og pauserom). Det vil være ressurskrevende å gjøre store endringer på dette området og vi foreslår derfor at ledelsen undersøker nærmere hva som eventuelt kan gjøres for å forbedre situasjonen.