



Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2016
30 stp

Fornøyde medarbeidere gir fornøyde gjester?

Et studie av gjeste- og medarbeiderundersøkelsen i Comfort Hotels Norden

Thomas J. Skinnemoen

I Forord

Denne masteroppgaven avslutter min 5-årige utdannelse som siviløkonom ved Høgskolen i Oslo og NMBU. Et studie som har gitt meg et godt kompetansegrunnlag for videre arbeidsliv. Allerede fra barndommen hadde jeg et brennende engasjement for hotellbransjen. Ingenting var bedre enn å sjekke inn på hotell og utforske alle dets fasiliteter. Jeg valgte å studere økonomi, men profilere studiet mot turisme, bærekraft og ledelse. Samtidig som jeg opparbeidet meg erfaring i bransjen. At min masteroppgave skulle ta for seg et tema innenfor hotell var ganske selvklart.

Det er mange jeg må takke for hjelp til denne oppgaven. Først og fremst Hedda Skaug i HR-avdelingen på Nordic Choice Hotels som inspirerte fram ideen til hva jeg skulle skrive om. Videre har hun satt meg i kontakt med rette personer som har økt både effektivitet og kvalitet på datainnsamlingen. Jeg takker den positive gjengen i Comfort Hotels med Kyrre Skoge i spissen som ikke har vært annet enn et stort "JA" under hele prosessen. Takk også til informantene mine i Comfort og til fleksibiliteten fra arbeidsgiveren min under skriveperioden.

Videre må jeg rette en takk til en tålmodig samboer som har fått presentert resultatene jevnlig i hele prosessen og gitt kritiske, men gode tilbakemeldinger. Samt familien min som har støttet og oppmuntret meg. Til slutt en stor takk til min veileder på NMBU, Arild Wæraas, som har tatt seg tid til møter både over telefon og på skolen. Uten dine svært gode tilbakemeldinger og personlige engasjement for oppgaven hadde den ikke blitt slik den er i dag.

II Sammendrag

Temaet for denne oppgaven har vært å finne bekreftelse for tidligere studiers funn av korrelasjon mellom fornøyde medarbeidere og fornøyde gjester. Samt studere hvilket påvirkningskraft ledelse kan ha på disse to variablene. Nordic Choice Hotels valgte i 2015 å sammenstille sin medarbeider og gjesteundersøkelse slik at medarbeidere og gjester ble stilt samme spørsmål i samme ordlyd på samme skala. Dette ga et godt grunnlag for å gjøre kvantitative analyser basert på besvarelsene fra de respektive undersøkelsene. Nordic Choice Hotels består av 4 ulike brands og i dette studiet ble det valgt å fokusere på Comfort Hotels. Ved å se på alle besvarelsene for november ble utvalget 494 respondenter på medarbeiderundersøkelsen og 4311 respondenter på gjesteundersøkelsen fordelt på n=22 hoteller.

Resultatet ga en samvariasjon mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet på $r = 0,36$. Forklaringsvariansen ble på 13% noe som betyr at det var aktuelt å legge til kontrollvariabler for en multipel regresjonsanalyse. Kontrollvariablene som ble tatt inn var hotellets alder, utsalgspris og personalkost. Hotellets alder ble signifikant utslagsgivende med $p < 0,05$ mot gjestetilfredshet. For å videre kontrollere for dette ble det gjort en ny korrelasjonstest mellom fornøyde medarbeidere og fornøyde gjester på kjedens 10 nyeste hoteller der resultatene ga $r = 0,74$. Resultatene for korrelasjon mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet er sterkere enn i tidligere studier. Personalkost ble signifikant korrelert mot jobbengasjement med negativ koeffisient.

Gjennom dybdeintervju med tre informanter som jobber i drift i kjeden ble flere av sammenhengene i Heskett og Schlesingers "Service profit chain" fra 1994 bekreftet (Heskett and Schlesinger 1994). Det viste seg at kundetilfredshet og hotellets lønnsomhet kunne gi utslag tilbake på jobbengasjement. Samtidig var indre motivasjon og personlig utvikling viktig for å bevare ansatte. Selv om arbeidet er relativt standardisert på hotell viste transformasjonsledelse seg å være en godt situasjonstilpasset leder stil. Myk HR praksis og organisasjonskultur viste seg også å ha effekt. Medarbeiderne ønsket å føle seg involvert og prissatte hyppige tilbakemeldinger. Funn fra den kvantitative analyse ble bekreftet i kvalitativ del ved at alle informantene påpekte vedlikehold og renovering som en viktig faktor for gjestetilfredshet. Teori om generasjon Y og samfunnsansvar ble ikke umiddelbart bekreftet av informantene.

III Abstract

The theme for this thesis has been to seek evidence for earlier studies regarding correlation between job engagement and guest satisfaction. And in addition study how leadership can affect the two variables. Nordic Choice Hotels made in 2015 a decision to compile employee and guest survey by asking both guests and employees the same questions along the same scale. This decision made a good foundation for doing quantitative statistical analysis of the results. Nordic Choice Hotels consist of 4 different brands and this study focus on Comfort Hotels. By analysing survey results for November 2015 the data basis consist of 494 employee surveys and 4311 guest surveys distributed along n=22 hotels.

Results proved correlation between job engagement and guest satisfaction with $r = 0,36$. Coefficient of determination was 13%, which implied relevance for doing a multiple regression analysis with control variables. The control variables taken into account were age of hotel, retail price and personnel cost. Age of hotel gave significant correlation with $p < 0,05$ against guest satisfaction. Taking the analysis further a new correlation test was made between job engagement and guest satisfaction for the 10 newest hotel proving correlation of $r = 0,74$. These results are stronger than earlier studies regarding correlation between the two variables. Personnel cost got significant correlation toward job engagement with a negative coefficient.

Through depth interviews with three informants representing employees of Comfort Hotels several of the relations in the Service Profit Chain developed by Heskett and Schlesinger were confirmed (Heskett and Schlesinger 1994). Analysis of interviews showed how guest satisfaction and profitability could affect job engagement. Intrinsic motivation and personal development is also important factors for employee retention. Even though job design is relative standardized at hotels, transformational leadership style was proved motivating. Soft HR and organizational culture may also cause effect. Employees wanted to feel involved and appreciated feedback. Results from quantitative analysis gained support in qualitative analysis while all informants mentioned renovation and maintenance as important criteria for guest satisfaction. Theory about generation Y and CSR were not promptly confirmed through qualitative research.

Innholdsfortegnelse

I Forord.....	i
II Sammendrag	ii
III Abstract	iii
KAPITTEL 1. INNLEDNING	1
1.1 Tema	1
1.1.2 <i>Nordic Choice Hotels</i>	2
1.1.3 <i>Comfort Hotels</i>	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens formål	3
KAPITTEL 2. TEORI.....	5
2.1 Medarbeidertilfredshet	5
2.2 Jobbengasjement	6
2.3 Service profit chain – Servicens verdikjede	7
2.4 Myk HR vs. Hard HR	10
2.5 Generasjon Y i arbeidslivet	11
2.6 Samfunnsansvar.....	12
2.7 Organisasjonskultur	13
2.8 Ledelse	15
2.9 Motivasjon	17
2.11 Jobbengasjement korrelert med kundetilfredshet	19
2.12 Hypotese og antakelser	21
KAPITTEL 3. DATAINNSAMLING OG METODE	23
3.1 Datatabell.....	24
3.2 Kvantitativ datainnsamling.....	24
3.2.1 <i>Spørreundersøkelsene</i>	25
3.2.2 <i>Utvalg</i>	26
3.2.3 <i>eNPS og NPS score</i>	27
3.2.4 <i>Tall fra regnskapet og annen relevant data</i>	28
3.2.5 <i>Statistiske målebegrep</i>	28
3.3 Kvalitativ datainnsamling.....	29
3.3.1 <i>Utvalg</i>	29
3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	30
3.4 Validitet	31
3.5 Reliabilitet	32
KAPITTEL 4. DATAANALYSE OG RESULTATER.....	35
4.1 Kvantitativ	35
4.1.1 <i>Bivariat</i>	35
4.1.2 <i>Multipel regresjon</i>	39
4.1.3 <i>Oppsummering kvantitative resultater</i>	44
4.2 Kvalitativ	45
4.2.2 <i>Antakelse 1</i>	46
4.2.3 <i>Antakelse 2</i>	46
4.2.3 <i>Antakelse 3</i>	47
4.2.4 <i>Antakelse 4</i>	49
4.2.5 <i>Antakelse 5</i>	51
4.2.6 <i>Antakelse 6</i>	52
4.2.7 <i>Antakelse 7</i>	53
4.2.8 <i>Antakelse 8</i>	54

4.2.9 Annen relevant informasjon	56
4.2.10 Oppsummering resultat av antakelser	56
KAPITTEL 5. DISKUSJON	58
5.1 Jobbengasjement – Gjestetilfredshet	58
5.2 Alder på hotellet	60
5.3 Motivasjon - Jobbengasjement	61
5.3 Ledelse	62
5.4 Servicens verdikjede	65
5.5 Samfunnsansvar	66
5.6 Årsaker og tiltak	67
KAPITTEL 6. KONKLUSJON	70
7. KILDELISTE	72
8. VEDLEGG	75
Vedlegg 1: Informasjon til hotelldirektører, medarbeiderundersøkelsen	75
Vedlegg 2: Invitasjon til gjest om å delta i spørreundersøkelse	76
Vedlegg 3: Invitasjon til intervju (1 av 3 utsendelser)	76
Vedlegg 4: Intervjuguide	78

Figurer og tabeller

Figur 1 – Oppgaven illustrert	4
Figur 2 – Service-Profit Chain	8
Figur 3 - Gjestetilfredshet	9
Figur 4 - Maslows behovspyramide	19
Figur 5 - Meta analyse	20
Figur 6 - Kvantitativ analysemodell	22
Figur 7 - Datatabell	24
Figur 8 - Utvalg "The Beat"	25
Figur 9 - Utvalg Looon	26
Figur 10 - Tilbakemelding The Beat	33
Figur 11 - Utvalg The Beat november	35
Figur 12 - Årsakssammenheng	36
Figur 13 - Pearsons r	36
Figur 14 - Tabell Pearsons r	36
Figur 15 - Bivariat analyse	37
Figur 16 - Korrelasjonsmatrise	38
Figur 17 - Residualer	38
Figur 18 - Multipel regresjonsmodell	39
Figur 19 - Datagrunnlag	40
Figur 20 - Multipel regresjon resultater	41
Figur 21 - Multipel regresjon, nullhypotesetest	41
Figur 22 - Nullhypotesetest, Alder Jobbengasjement - Gjestetilfredshet	42
Figur 23 - Resultater regresjon	42
Figur 24 - Regresjon, Personalkost - Jobbengasjement	43
Figur 25 - Utklipp Service Profit Chain	47

Figur 26 - Aktivitetstabell.....	49
Figur 27 - Modell for jobbengasjement - kundetilfredshet - økonomiske resultater	55
Figur 28 - Påvirkning motivasjon - "turn-over"	62
Figur 29 - Modell med kvantitative og kvalitative funn	66

KAPITTEL 1. INNLEDNING

1.1 Tema

"Customers will never love a company until the employees love it first" (Simon Sinek). Med dette sitatet åpnet Petter Stordalen, eier av Nordic Choice Hotels, sin årlige vinterkonferanse i Stockholm 2016. En konferanse der over 2500 medarbeidere hvert år får påfyll av konsernets tre kjerneverdier; Energi, Mot og Begeistring. Resultater i dette selskapet blir målt på tre bunnlinjer; Menneske, samfunn og lønnsømheter (People, Profit, Planet). Og selskapet har flere ganger havnet på topp 10 listen over Norges beste arbeidsplasser. Det er ingen tvil om at det er en bedrift med høyt fokus på medarbeiderne. Men hvor mye har egentlig ansattes medarbeidertilfredshet og jobbengasjement å si for gjestetilfredsheten på hotellene? Hvilke andre parametere kan være med på å forklare totalopplevelsen? Og hvordan kan lederne ta grep for å gi gjestene den gode opplevelsen som gjør at de kommer tilbake gang etter gang? I 2015, besluttet HR-avdelingen i Nordic Choice Hotels at det under medarbeiderundersøkelsen skulle stilles spørsmål i samme ordlyd og med samme skala som i gjesteundersøkelsen. På denne måten kunne gjeste- og medarbeidertilfredshet lettere ses i sammenheng. Jeg tok kontakt og håpet på å få gjøre mine egne analyser med disse resultatene, noe jeg fikk mulighet til. Som tidligere hotell-leder hadde jeg over flere år gransket egne resultater for å finne ut hvilket tiltak som kunne settes inn for å øke på begge parametere. Det faktum at jeg selv ble motivert av tiltak som noen av mine kollegaer ikke ble motivert over gjorde at jeg forsto hvor kompleks dette feltet er. Denne forskningen handler om mennesker. Mennesker med antakelser, tidligere erfaringer, ulike oppfatninger og fra ulike kulturer. Hvordan lede en heterogen gruppe til et felles mål? Hvilket incentiver må til for at medarbeiderne drar i samme retning? Hvordan dra synergier ut av den triple bunnlinjen som kjeden måler seg selv på? Det er et hav av muligheter for en masteroppgave, men problemstilling måtte formuleres. Først og fremst ønsket jeg å bruke det store datamaterialet mottatt fra kjeden til å se om jeg kunne påvise en korrelasjon mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet. Her ble det også naturlig å se på hvilket andre variabler som kunne være med på å kontrollere for variasjonen mellom hotellene. Videre ønsket jeg å finne ut av hvilket tiltak som eventuelt fører til dette med

spesielt fokus på medarbeiderne og ledelsens påvirkningskraft. Oppgaven ble dermed todelt med både en kvantitativ analysedel og en kvalitativ dybdeanalyse.

1.1.2 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels er et "multibrand" selskap der hvert brand har sin egen kjedeledelse. Kjeden består av 184 hoteller fordelt på merkevarene; Clarion, Clarion Collection, Quality, Comfort og White Label (frittstående hoteller). Selskapet er 100% eid av Petter Stordalen som kjøper rettighetene til merkevarene av det internasjonale selskapet Choice Hotels International. Per 2015 er Nordic Choice Hotels representert i alle de skandinaviske land samt alle tre landene i Baltikum. Det foreligger imidlertid avtale om to hotellåpninger i Finland 2016 som vil gjøre at hele Norden er representert i porteføljen. Som tidligere nevnt rapporterer selskapet på tre bunnlinjer; People, Profit, Planet. Dette gjenspeiles i visjonen "Med Energi, Mot og Begeistring skaper vi en bedre verden. WeCare!". Denne filosofien innebærer et balansert fokus på lønnsomhet, mennesker og miljø. I årsrapporten 2014 finner man nøkkeltall for alle de tre fokusområdene. Eksempelvis rapporteres det om en omsetningsøkning på 8,4% til 7230 MNOK. (Profit), 2500 medarbeidere på selskapets kultur kick-off i Stockholm (People) og 37 000 frigjorte høner grunnet utelukkende servering av økologiske egg (Planet). Selskapet har sine hovedkontor på Frogner i Oslo og på Norrmalm i Stockholm (NordicChoiceHotels 2015).

1.1.3 Comfort Hotels

For å lette på kommunikasjonsarbeidet i forbindelse med oppgaven besluttet jeg å fokusere på Comfort Hotels. Dette er selskapets rebell som skal gå i front med nye effektive løsninger, ha en uformell atmosfære og den mest sentrale beliggenheten (i sentrumskjernen eller på flyplass). Prisene er ofte lavere enn hos de andre merkevarene og de ansatte er i høy grad ansvarlig for mange ulike oppgaver da det er liten administrasjon og færre avdelinger. Hovedgrunnen til at jeg valgte Comfort er at hotellene i denne kjeden i større grad er like hverandre enn i de andre kjedene. Mens det i Clarion, Clarion Collection, Quality og White label er stor variasjon i hva hotellene tilbyr gjestene i form av fasiliteter slik som svømmebasseng, minibar, restaurant etc., er hotellene i Comfort en mer homogen gruppe siden de nesten utelukkende tilbyr det samme; Rom og frokost. Comfort består per i dag av 32 hotell fordelt på Norge, Sverige, Danmark og Litauen (NordicChoiceHotels 2015).

1.2 Problemstilling

Selv om hotellene i Comfort er enkle og produktene i stor grad like er det stor variasjon i gjestetilfredshet mellom de forskjellige. Hva som forårsaker dette og hvilket tiltak som kan settes inn er hva jeg ønsker å studere i denne oppgaven. Siden jeg fikk tilgang til en stor mengde ferdig innsamlede data kunne jeg ha mulighet til å utarbeide både en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse. Problemstillingen blir som følger:

Vil økt jobbengasjement kunne gi økt gjestetilfredshet i Comfort Hotels og hvordan kan disse to variablene påvirkes gjennom lokal og sentral ledelse?

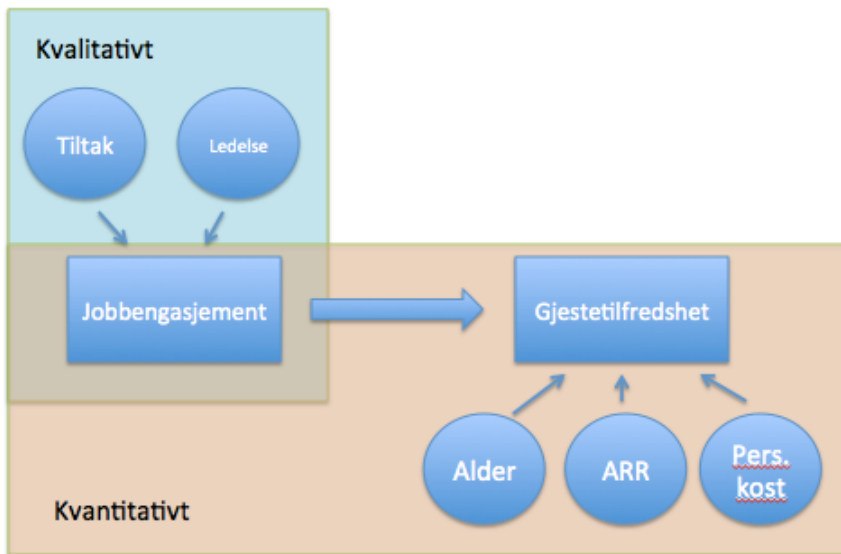
I min problemstilling har jeg valgt å benytte begrepet jobbengasjement for medarbeidernes emosjonelle tilknytning og motivasjon til sin arbeidsplass. Dette går jeg nærmere inn på i kapittelet om teori.

1.3 Oppgavens formål

Ved å bruke statistiske metoder ønsker jeg i denne oppgaven å se på hvilket faktorer som kan påvirke gjestetilfredsheten i Comfort Hotels. Tidligere forskning på området har bevist at det finnes en korrelasjon mellom fornøyde medarbeidere og fornøyde kunder. Ved å teste resultatene fra de to undersøkelsene "The Beat" og "Loopon" (medarbeiderundersøkelse og gjesteundersøkelse) sendt ut i november 2015 kan jeg se om dette er tilfelle også i Comfort Hotels og eventuelt bringe ytterlige bevis til tidligere forskning. Videre ønsker jeg å se hvilket andre faktorer som kan ha utslag på gjestetilfredsheten. Dette gjør jeg ved å innhente "åpen data" og klassifisere kontrollvariabler slik at jeg får gjort en multippel regresjonsanalyse i tillegg til den bivariate. Disse analysene kan komme til nytte for å se hvilket faktorer ved et hotell som gir mest utslag på tilfredshet hos kundene. Derav kan Comfort sin ledelse finne fokusområder og utarbeide tiltaksplaner.

I neste omgang skal jeg forsøke å komme frem til årsaker bak de kvantitative resultatene fra del én. Ved hjelp av kvalitative metoder søker jeg å finne ut hvordan medarbeiderne kan bidra til økt gjestetilfredshet. Hva gjør kjeden bra og hva gjør kjeden dårlig på dette området. Comfort har særlig uttrykt ønske om årsaker rundt temaet "turn-over". Og hvilket tiltak sentralt eller lokalt som virker stimulerende og motiverende på kjedens

ansatte. Oppgaven i sin helhet er her illustrert i figur 1.



Figur 1 - Oppgaven illustrert

Del 1 er den kvantitative delen der jeg søker å finne ut av i hvilken grad jobbengasjement påvirker gjestetilfredshet, mens jeg videre i del 2 kvalitativt undersøker hvilket tiltak og ledelsesegenskaper som påvirker jobbengasjementet. Oppgaven vil kunne bidra til videre forskning hvor man ser på hvilket økonomiske fordeler man kan dra ut av investeringer i medarbeiderne. Det vil si å studere hvordan økt jobbengasjement og gjestetilfredshet kan gi utslag på lojalitet, lønnsomhet og salg. Grunnet oppgavens omfang valgte jeg i stedet for å se på hele verdikjeden jobbengasjement – gjestetilfredshet – lønnsomhet, å fokusere på de to første variablene jobbengasjement og gjestetilfredshet.

KAPITTEL 2. TEORI

I teoridelen søker jeg å definere relevante begrep samt undersøke tidligere forskning på temaer tilknyttet problemstillingen. Jeg har identifisert flere relevante kategorier. Disse er; medarbeidertilfredshet, jobbengasjement, service profit chain, myk vs hard ledelse, generasjon Y i arbeidslivet, samfunnsansvar, organisasjonskultur, ledelse og motivasjon. I teoridelen ønsker jeg også å definere ulike begrep som benyttes videre i oppgaven. Det er også viktig å bygge et grunnlag for hvilket kvantitative tester som bør gjøres og hva som bør studeres i dybdeintervjuene. Teorien blir siden benyttet i diskusjonen for å se hva som støttes i de innhentede dataene og hva som ikke stemmer overens med tidligere forskning.

2.1 Medarbeidertilfredshet

Medarbeidertilfredshet er et vanlig begrep å bruke i forskningen og i bedriftene på hvordan medarbeiderne har det på jobb. En av de mest brukte definisjonene på medarbeidertilfredshet er direkte sitert; "en behagelig eller positiv emosjonell tilstand som følge av medarbeiderens vurdering av sin jobb eller jobberfaring" (Locke 1976). Medarbeidertilfredshet driver lojalitet. I et studie fra 1991 ble det påvist at misfornøyde medarbeidere hadde tre ganger så høy sannsynlighet for å forlate selskapet enn fornøyde medarbeidere. Den samme studien viste at fornøyde medarbeidere var sterkt forbundet med tilfredse kunder (Heskett and Schlesinger 1994). Dette henger sammen med at tilfredse medarbeidere gir lavere "turn-over" og dermed høyere erfaring og mer kunnskap blant førstelinjeansatte. Dette gir videre et bedre grunnlag for å yte god kundeservice.

Man kan si at medarbeidertilfredshet er hygienefaktorene som må være tilstede for at en arbeidstaker er tilfreds med sin arbeidsplass. Hvis de ikke er tilstede får man misfornøyde medarbeidere. Disse hygienefaktorene kan for eksempel være arbeidstid i forhold til privatliv, fysiske lokaler, nærhet til hjemsted og trygghet i arbeidssituasjonen. I nyere forskning brukes imidlertid begrepet jobbengasjement også en del. For å skille medarbeidertilfredshet fra jobbengasjement vil jeg videre se hvordan tidligere studier har definert dette.

2.2 Jobbengasjement

Medarbeidertilfredshet og jobbengasjement har siden lanseringen av begrepet jobbengasjement vært gjenstand for noe ulike definisjoner. Der medarbeidertilfredshet går på tilfredshet ved arbeidssituasjonen tar jobbengasjement det videre ved at medarbeideren har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og dens mål. Jobbengasjement ble for første gang lansert som et begrep i 1990 av forskeren Kahn som definerte begrepet slik: "Den simultane arbeidssituasjon og uttrykket for en persons foretrukne 'selv' der atferden i oppgavene forbindes til arbeid og til andre, personlig tilstedeværelse (fysisk, kognitiv og emosjonell) samt aktive og fullverdige prestasjoner". Fokuset var på medarbeidernes personlige engasjement i organisasjonen og gjennomførelsen av de tildelte oppgaver (Kahn 1990). Det finnes få studier som bekrefter sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og jobbengasjement, men de korrelasjoner som har blitt påvist viser imidlertid at de overlapper til en viss grad (Schaufeli 2008). Studiet til Kahn tok for seg medarbeidernes ytelse i sin jobbhverdag basert på identifisering med organisasjonens normer, eget privatliv, meningsfulle arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet. Et av poengene som trekkes frem er at medarbeidere føler seg tryggere når de handler i tråd med organisasjonens normer. Å gå sine egne veier og opptre utenfor disse normene kan lede til frustrasjon og angst. Organisasjonens normer er delte oppfatninger av forventet atferd blant individene i et system (Hackman 1986). Disse er viktige for å hindre demotiverte ansatte, men svært komplekse å endre for ledelsen. Dette kommer jeg nærmere inn på under avsnittet om organisasjonskultur.

Videre på slutten av 90-tallet kommer teoriene om utbrenthet. Flere forskere fokuserte på at medarbeidere som ikke var utbrent var engasjert og tilfreds. Utbrenthet skapte utmattelse, kynisme og lav måloppnåelse. I et studie utført i 1998 viste det seg at arbeidstakere drevet av belønningsincentiver, dvs. ytre motivasjon, er mer utsatt for å bli utbrent (Jenkins Jr, Mitra et al. 1998). Ved å unngå utbrente ansatte ville organisasjonen oppnå mer energi, involvering og effektivitet hos sine medarbeidere (Maslach, Schaufeli et al. 2001). Andre fokuserte på hvilket personlige behov en arbeidstaker søker å dekke med sin jobb. Viktige faktorer for en arbeidstaker var at jobben var meningsfull, at arbeidsplassen var trygg og at man hadde tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre sine oppgaver. Bakker og Bal viste i sitt studie fra 2010 at jobbengasjement hadde en positiv korrelasjon med jobbutførelse og produktivitet

(Bakker and Bal 2010). Det er også funnet statistisk signifikans i forholdet mellom jobbengasjement og "turn-over". Ved å skape meningsfullt arbeid, bygge en positiv organisasjon og ved godt lederskap vil man lettere kunne bevare talentene (Mendes and Stander 2011).

Medarbeidertilfredshet og jobbengasjement har altså mange av de samme egenskapene, men skiller seg også fra hverandre. Medarbeidertilfredshet fokuserer på medarbeiderens positive følelse ved arbeidssituasjonen, mens jobbengasjement knytter medarbeiderens følelser til selve arbeidsoppgavene og organisasjonens normer. Begge er med på å opprettholde en lav "turn-over". Det vil imidlertid være mer sannsynlig at en medarbeider som er tilfreds med arbeidssituasjonen, men ikke engasjert i selve arbeidet lar seg "headhunte" til en annen jobb mot økning i lønn eller mer engasjerende arbeidsoppgaver. For problemstillingens del er det viktig å få definert hvilket begrep mine kvantitative data går innunder.

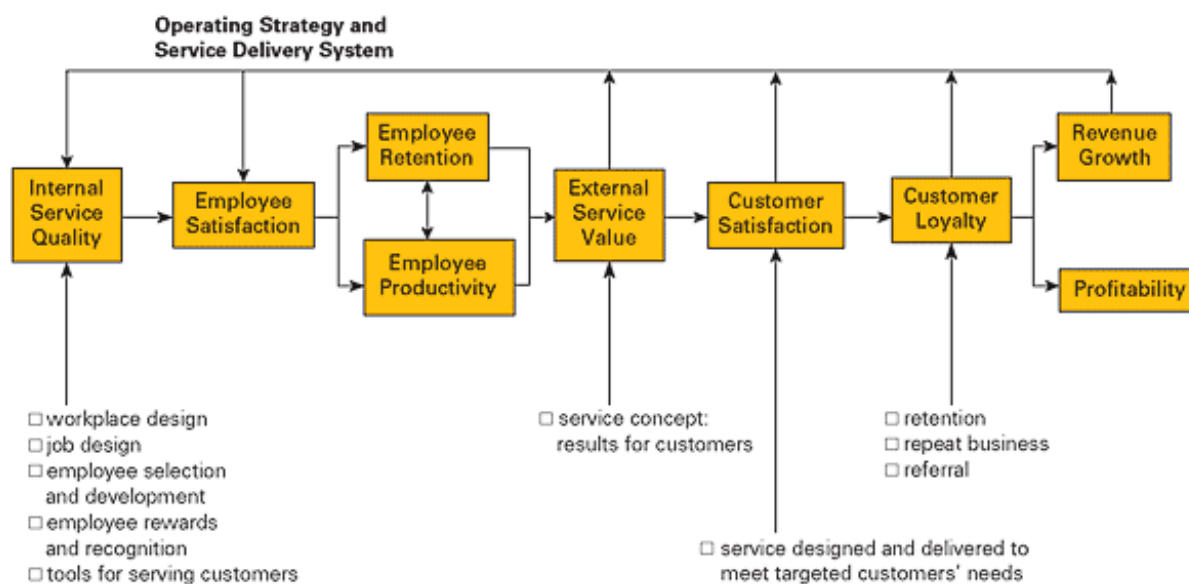
I 2002 definerte en gruppe forskere jobbengasjement som individets samlede involvering, tilfredshet og entusiasme i arbeidet (Harter, Schmidt et al. 2002). De brukte videre begrepet samlet og kalte det medarbeidernes tilfredshet-engasjement. Jeg har imidlertid så langt i teori-søket sett at begrepene brukes ulikt. Jeg ønsker å lande på et begrep for videre bruk. Ved å sette medarbeidertilfredshet som forhold knyttet til selve arbeidssituasjonen i form av trygghet, arbeidstid, lønn og tilpasning kan jobbengasjement ta det videre ved å tillegge egenskaper som involvering, entusiasme og glede over selve arbeidet. Om man setter begrepene mot Maslows behovspyramide kan det tenkes at medarbeidertilfredshet er når arbeidstakeren får dekket sine fysiologiske og sikkerhetsmessige behov gjennom jobben. Mens jobbengasjement oppnås når medarbeideren også dekker sosiale behov, samt anerkjennelse og selvrealisering.

2.3 Service profit chain – Servicens verdikjede

Hvis det er slik at fornøyde medarbeider gir fornøyde gjester er det også rimelig å anta at dette vil gi økonomisk gevinst ved at gjesten blir lojal eller sprer et positivt inntrykk videre. Tidligere forskning innen servicebransjen viser at dette kan være tilfelle. Service profit chain, eller servicens verdikjede som den kan kalles på norsk, er et rammeverktøy utviklet etter analyser av svært suksessfulle servicebedrifter. Bakgrunnen for

verdikjeden er resultatene fra studiet om at topplederne i fremragende serviceorganisasjoner bruker liten tid på å sette mål for fortjeneste og markedsandeler. Det viste seg i stedet at fokuset for topplederne i disse bedriftene var investering i mennesker, teknologi som støtter førstelinjeansatte, belønningssystemer og rekrutterings/opplærings-praksiser. Verdikjeden som ble utviklet i dette omfattende studiet vises her i figur 1 (Heskett and Schlesinger 1994).

The Links in the Service-Profit Chain

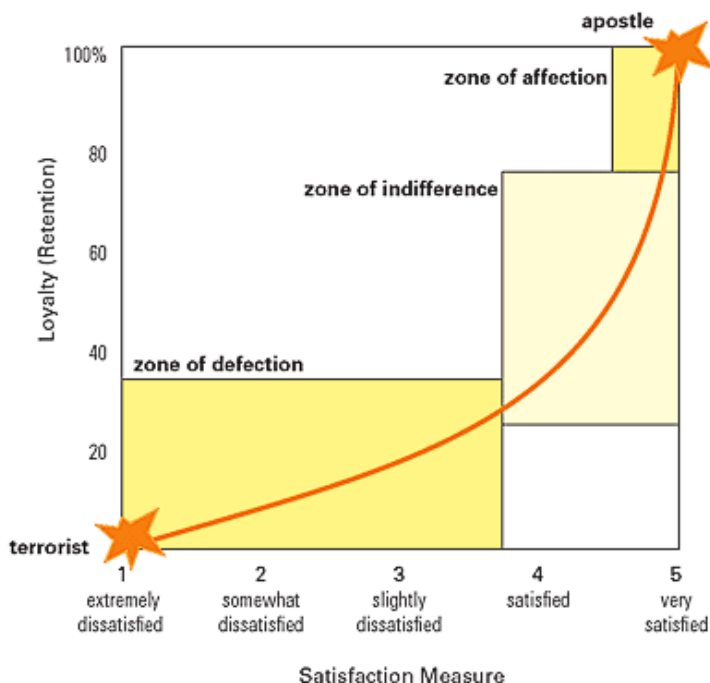


Figur 2 - Service-Profit Chain

Lederne i de fremragende servicebedriftene fokuserte altså mer på venstresiden av servicens verdikjede enn høyresiden. Modellen tilsier at man for å oppnå finansielle mål på topp- og bunnlinje må fokusere på de dimensjonene som driver økonomisk vekst. Kundene kjøper ikke bare et produkt eller en service, men en komplett opplevelse. Selv om produktet for eksempel er et flysete som tar kunden fra A til B består opplevelsen av hele gjestereisen fra booking, kundeservice, møter med personal og oppfølging etterpå. For å lykkes med å gjøre kunden lojal er dermed møtene med førstelinjeansatte kritiske. Dette gjenspeiler viktigheten av å ha produktive, fornøyde og lojale medarbeidere (Sasser, Schlesinger et al. 1997).

I 1991 satte det amerikanske selskapet Xerox seg et mål om at 100% av deres kunder skulle gi beste eller nest beste score i kundeundersøkelsen. Undersøkelsen var på det tidspunktet en skala fra 1-5 der 4 betød tilfreds og 5 betød veldig tilfreds. Dette skulle de få til innen utgangen av 1993. Men en analyse av resultatene i slutten av 1991 viste at forholdet mellom disse scorene og lojalitet ikke var slik de trodde. Det viste seg at kunder som ga scoren 5 var seks ganger mer trolig å gjøre et gjenkjøp enn kundene som hadde gitt scoren 4. Selskapet valgte å kalle kundene som ga 5 på undersøkelsen *apostler*. De endret siden målet slik at det innen 1996 skulle være 100% apostler blant kundene deres. Videre var det like viktig å unngå *terrorister*. Dette var kunder som ga tilbakemelding mellom 1 og 3. Disse ble sett på som ekstremt farlige da de potensielt kunne nå hundrevis av andre potensielle kunder og fraråde dem å kjøpe noe fra selskapet. Noe slikt kunne skape store tap av inntekt. Ved å kategorisere kundene på denne måten ble modellen "En tilfreds kunde er lojal" utarbeidet. I figur 2 ser man hvordan kundene ble kategorisert ut ifra hvordan de satte score i undersøkelsen (Heskett and Schlesinger 1994).

A Satisfied Customer Is Loyal



Figur 3 - Gjestetilfredshet

I 1991 utarbeidet MCI, en telefonoperatør, en analyse av gjeste- og medarbeidertilfredshet blant sine syv kundesentre. Analysen linket

medarbeidertilfredsheten direkte til kundenes oppfattelse av god service. Dette gjorde at MCI ville se nærmere på hvilket faktorer som ga økt arbeidstilfredshet. Disse var; opplæring, jobben i seg selv, lønn, mulighet for utvikling, følelse av respekt og verdighet fra ledelsen, samarbeid og avdelingens interesse i den enkelte ansattes velferd. Ved å identifisere disse punktene kunne selskapet utvikle nye retningslinjer for ansattpraksiser på sine kundesentre (Heskett and Schlesinger 1994). Et annet relevant studie fra Taco Bell viste at de 20% utsalgene med lavest "turn-over" opplevde doble salg og 55% høyere lønnsomhet enn de 20% utsalgene med høyest "turn-over". Etter denne undersøkelsen tok selskapet i bruk insentiver, både finansielle og andre, for å motvirke syklusen som forårsaket høy "turn-over" hos utsalgene der dette var et problem (Sasser, Schlesinger et al. 1997).

Begrepsmessig kan det kritiseres at Heskett og Schlesinger bruker ordet medarbeidertilfredshet i sin verdikjede. Siden det i annen forskning er jobbenngasjement som er testet mot faktorer slik som produktivitet og "turn-over". Blant annet studiene til Bakker og Bal (2010) og Mendes og Stander (2011). En forklaring kan være at Service Profit Chain ble publisert i 1994 kun noen få år etter at begrepet jobbenngasjement ble lansert. Det kan tenkes at begrepet medarbeidertilfredshet i dette tilfellet er en samlebetegnelse på tilfredshet og engasjement som videre gir positive "turn-over" effekter og produktivitet.

2.4 Myk HR vs. Hard HR

Teorien om Service Profit Chain kan overføres til diskusjonen om myk vs. hard HR. I denne debatten er modellen og de empiriske resultatene til Heskett og Schlesinger et argument for praksisen myk HR. Kjennetegnene ved myk HR er et forpliktelsesbasert forhold mellom leder og arbeidstaker der den ansatte har et indre engasjement til å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter og frivillig bidrar til å nå organisasjonens mål. Den ansatte styres gjennom kollektive belønningssystemer, trening og delegering. På den andre siden finnes det argumenter for hard HR. Dette er en kontrollbasert praksis der ansatte blir tillagt egenskaper som late, umotiverte og styrt av egeninteresse. Ansatte styres gjennom overvåkning og incentiver som går på ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon (Kuvaas and Dysvik 2012). Mange bedrifter i Norge har i det siste tiåret skiftet ut de tradisjonelle personalavdelingene med mer

amerikanskinspirerte HR-avdelinger. Ifølge en undersøkelse gjennomført av De Facto melder nå to av tre at de opplever de nyopprettede avdelingene som et rent serviceorgan for toppledelsen. Dette er kontrast til tidligere oppfatning av personalavdelingen som et bindeledd mellom bedriftens ansatte og toppledelsen (Seglem 2012). Dette trendsiftet gir uttrykk for en hardere HR-praksis enn tidligere med mindre dialog mellom ledelse og arbeidstaker.

I de fleste tilfeller vil det finnes tilstedeværelse av myk og hard HR samtidig. På Nordic Choice Hotels sine nettsider for stillingsannonser står det at selskapet streber etter den beste kulturen i verden og at tilfredshet blant sine medarbeidere er kjernen i deres filosofi (NordicChoiceHotels 2016). Dette viser at selskapet profilerer seg som en aktør med fokus på myk HR. Undersøkelser viser at ansatte rapporterer indre motiver (myk HR) som viktigere enn ytre motiver (hard HR). Ved å fokusere på bygging av organisasjonskultur fremfor oppbygging av systemer for overvåkning og kontroll vil man dermed drive høyere motivasjon blant de ansatte (Kuvaas and Dysvik 2012).

Et studie utført av Truss et. al viser at ingen selskap praktiserer den ene eller andre praksisen på en rendyrket måte. Retorikken og måten selskaper kommuniserer deres HR-praksiser utad viser imidlertid at det som oftest frontes myk HR, mens det i virkeligheten ut fra ansattes perspektiv blir beskrevet en praksis med mer strategisk kontroll lik prinsippene vi kjenner igjen fra hard HR. Dette viser at selskaper i stor grad fronter seg selv som mer "myke" enn den virkeligheten som finnes innad i organisasjonen (Truss, Gratton et al. 1997).

2.5 Generasjon Y i arbeidslivet

Grunnen til at jeg ønsker å ha med dette temaet er fordi hotellbransjen i stor grad består av unge arbeidstakere. Hele 40,4% av arbeidsstyrken i overnattingsvirksomhet er mellom 25 og 39 år. Gjennomsnittet for alle bransjer i denne aldersgruppen er på 31,6% (SSB 2014). Det er dermed relevant å være bevisst på spesielle egenskaper og kjennetegn for denne gruppen når man ønsker å finne ut av hvilket tiltak og ledelseegenskaper som treffer denne generasjonen.

Generasjon Y er samlebetegnelsen for alle født mellom 1978 og 1990. Dvs. de som er

mellom 26 og 38 år per 2016. Etter babyboomen i etterkrigstiden kom generasjon X som var kritiske til myndighetene, men hadde karrieren som et fast holdepunkt i livet. I en verden der oljekrise, kalde kriger og oppløsning av kjernefamilien var en virkelighet. Generasjon Y er også opptatt av karriere, men ikke for enhver pris (Senneset 2008). Det Norske Veritas har jobbet mye med denne nye generasjonen og har funnet tre hovedtrekk som særlig karakteriserer dem;

1. Mer opptatt av verdier og samfunnsansvar
2. Ønsker tettere oppfølging og tydeligere ledelse
3. Sterkere lojalitet til egen kompetanseutvikling enn til bedriften.

En konsekvens av dette er at generasjon Y i større grad enn tidligere generasjoner skifter jobb oftere. I en undersøkelse fra Senter for ledelse (CFL) svarer danske bedrifter at de ikke regner med at kommende ansatte blir værende noe særlig mer enn fire år (Senneset 2008). Dette kan ifølge "Service profit chain" medføre økte kostnader/tapt inntekt for bedriften som følge av høyere "turn-over".

2.6 Samfunnsansvar

En av topp tre hovedtrekk ved generasjon Y var at de er mer opptatt av verdier og samfunnsansvar enn tidligere generasjoner. Den tredelte bunnlinjen Nordic Choice Hotels praktiserer tilhører en filosofi om bedrifter som tar ansvar utover ansvaret de har for avkastning til eierne sine. I en verden der kommunikasjonsteknologien har ført til at mennesker over hele verden kan dele informasjon øyeblikkelig vil bedrifters globale fotavtrykk kunne dokumenteres og deles mye raskere enn før. Man er ikke lenger avhengig av at en reporter fra en TV-kanal blir sendt til felten for å dokumentere hendelser. Følgelig vil man dermed mye enklere kunne advare konsumenter mot bedrifter som utnytter dyr og mennesker i sin produksjon av varer og tjenester.

Ved at bedriften skal ta samfunnsansvar menes det at bedriften posisjonerer seg i samfunnet som en medborger med de ansvarsområder det fører med seg. Bedriften utvider sitt ansvar til ikke lenger bare og måtte svare for eierne, men også til å ta ansvar for samfunnet rundt seg. Det betyr at de ikke bare oppfyller kravene om økonomisk og juridisk ansvar. Men også strekker seg videre til å ta etisk og kanskje til og med filantropisk ansvar som det berettes om i Carroll's pyramidemodell for bedrifters

samfunnsansvar (Crane and Matten 2007). Denne pyramiden rangerer bedrifters ansvar på fire nivåer. Fra nederst; økonomisk ansvar, lovlign ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar. De to nederste nivåene økonomisk og lovlign vil si at man tjener penger innenfor rammene av lovverket. Dette er nivåer som er påkrevd av samfunnet. Videre bes det om å ta etisk ansvar som er forventet av samfunnet. Mens det siste nivået filantropisk ansvar betyr å forankrer seg som en medborger i samfunnet. Dette er et ønskelig nivå fra samfunnets side og betyr at bedriften gjennomfører aktiviteter som er positive for samfunnet uten forventet avkastning på det. Fra et rent økonomisk perspektiv mener derimot Friedman, nobelprisvinner i økonomi, i sine argumentasjoner at det er uansvarlig av en bedriftsleder å bruke eiernes penger på noe annet enn det som gir bedriften avkastning såfremt aktivitetene holder seg innenfor rammene av lovverket (Carson 1993).

Før 2000-tallet var det gjort få studier på samfunnsansvar og dens betydning. Mange bedrifter hadde omfavnet innholdet og lagt det til i sine strategier, men få studier hadde sett på hvilket effekter det ga. Forskere har imidlertid beveget seg fra å analysere de makrososiale effektene bedrifters samfunnsansvar gir til å studere de normative og ytelsesbaserte effektene (Lindgreen and Swaen 2010). Den mest vanlige oppfattelsen er at det er bra for business å legge samfunnsansvar inn i strategien. Og at det vil gi et konkurransefortrinn når en slik strategi er inkorporert (Kotler and Lee 2008). For å oppnå dette må man imidlertid bygge bro mellom organisasjonen og dens interesser ved hjelp av ulike aktiviteter relatert til samfunnsansvar. Dette kan gjøres gjennom formelle og uformelle dialoger samt praksiser (Andriof and Waddock 2002). Eksempler på dette kan være en bedrifts krav til sin matleverandør om at leverandøren må kunne vise til et system for opprettholdelse av god dyrevelferd i produksjonen. Eller noe mer uformelt som at en hotellgjest blir spurt om å legge 50 kr. på sin hotellregning ved utsjekk for en god sak.

2.7 Organisasjonskultur

”Bedriftskultur er felles tro, verdier og holdninger som skaper atferd i organisasjonen” (Johannessen 1999). Den gjør seg synlig gjennom et mønster av verdier som preger en gruppe og viser seg gjennom kulturuttrykk slik som symboler, holdninger, ritualer eller

skikk og bruk (Aadland 1994). For de ansatte betyr dette at de vet hva de har å forholde seg til. Når det eksisterer et mønster av grunnleggende antakelser i bedriften som en gruppe har skapt, oppdaget eller utviklet over tid for å mestre problemer med tanke på ekstern tilpasning og intern integrasjon – og dette har fungert tilstrekkelig bra slik at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å tenke på har det oppstått organisasjonskultur (Schein 1987). Når nye medarbeidere blir møtt med ”slik gjør vi det her” er det et uttrykk for nettopp denne definisjonen.

Schein delte organisasjonskultur i tre nivåer. Første nivå er artefakter. Andre nivå er verdier og holdninger, mens det tredje nivået er grunnleggende antakelser. Disse tre nivåene kan settes sammen i en pyramide med artefakter øverst og grunnleggende antakelser nederst. Om man ikke forstår seg på det nederste nivået kan det være svært utfordrende å gjøre endringer i kulturen. Antakelser og oppfatninger kan ses på som responser opparbeidet gjennom tid for en gruppe som svar på problemer de møter i sine omgivelser (Schein 1987).

Å endre en organisasjonskultur er svært komplekst da det for ledelsen er enklest å endre på de øverste nivåene av pyramiden, men viktigst å få til endring på det nederste. De kulturelle verdiene og artefaktene er refleksjoner av de grunnleggende antakelsene. Tilpassede verdier som ikke er forenlige med underliggende antakelser vil derfor ikke gi effekt på samme måte som forenlige verdier (Yukl 2006). Så hvordan endre på organisasjonskultur?

Formålet med organisasjonskultur er at organisasjonens medlemmer ved hjelp av grunnleggende oppfatninger om hva som er ønsket atferd løser problemer på en unison og samkjørt måte. Ved en sterk og ønsket organisasjonskultur er det rimelig å anta at behovet for styring og kontroll vil være mindre. Men om kulturen drar i feil retning og legger til rette for uønsket atferd blant gruppens medlemmer vil det være behov for endring. I 2011 kom Cameron og Quinn med en punktvis guide for hvordan man endre en organisasjonskultur. De utdypet slik som andre forskere på temaet at det er en svært kompleks prosess og at guiden kun er ment som nettopp en guide og ikke ferdig suksessoppskrift. Stegene var som følger:

1. Gjør en undersøkelse for å kartlegge hvordan ledere og ansatte oppfatter dagens organisasjonskultur. Finn konsensus for hva som representerer dagens kultur.
2. Gjør en ny undersøkelse, men denne gangen om fremtidig ønsket kultur.
3. Finn konsensus for hva som er ønsket atferd i fremtiden. Hvilket aspekter ved kulturen bør bevares og hva må endres. Begynn å fortell om endringen.
4. Identifiser historier som forteller om ny ønsket atferd i organisasjonen.
5. Identifiser en strategisk handlingsplan. Gjør organisasjonen klar for endring, forklar hvorfor endring er nødvendig, fokuser på prosessene som skal gjøre endringen, generer støtte hos gruppen, informér.
6. Identifiser nøkkeltall eller hendelser der ny kultur har gjort en positiv endring.
7. Identifiser kommunikasjonsstrategi. Endre artefakter slik at de gjenspeiler ny organisasjonskultur.

(Cameron and Quinn 2011).

2.8 Ledelse

I problemstillingen spør jeg hvordan lokal og sentral ledelse kan være med på å påvirke de to variablene jobbengasjement og kundetilfredshet. Ifølge en undersøkelse utført av Gallup USA kan 70% av medarbeidernes jobbengasjement forklares med ledelsen. Allikevel ansetter organisasjoner ofte ledere grunnet andre forhold enn deres talent for å lede. De to mest brukte forklaringene på hvorfor en person ble leder (Harter and Rigoni 2015):

1. Jeg var svært suksessfull i min forrige ikke-lederjobb
2. Jeg har vært ansatt lenge i selskapet og var klar for opprykk

Mer enn halvparten av ansatte i USA har gjennom sitt arbeidsliv byttet jobb grunnet sin nærmeste leders dårlige lederskap (Harter and Rigoni 2015). Som observert i Service Profit Chain kan høy "turn-over" føre til høyere kostnader og dårligere gjestetilfredshet. Ledelse er dermed en svært viktig brikke for påvirkelse av jobbengasjement og kundetilfredshet. Med andre ord øke verdier for bedriften gjennom medarbeiderne.

En leder skaper verdi når de som utsettes for ledelsen bidrar sterkere til bedriftens måloppnåelse enn det de ville gjort uten denne ledelsen (Lines and Sandvik 2013). Det

er imidlertid påvist at personer og grupper med ulike trekk responderer ulikt til samme leder-stil. Responsen på ledelse avhenger av nasjonalkultur, kjønn, alder, ferdighetsnivå og personlighet. Ved utgangen av 2014 talte Nordic Choice Hotels 13000 medarbeidere fordelt på 124 nasjonaliteter. Andelen ikke-skandinaviske medarbeidere var på 30,8% og blant lederne var andelen 14% (NordicChoiceHotels 2015). Selskapet er dermed svært diversifisert når det gjelder nasjonalkultur blant sine medarbeidere og ledelse bør derfor tilpasses for å oppnå størst mulig påvirkning.

Innenfor litteraturen om ledelse finnes det mange ulike ledelsesoppskrifter for hvilken ledelsesstil som bør brukes i hvilken situasjon. Det ville i denne oppgaven blitt for mye å vurdere de alle mot empiri senere, men jeg har funnet frem til at de to mest relevante er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette er de to lederskapsteoriene som dominerer nåværende tenkning innenfor ledelsesforskning og mye av publisert litteratur innenfor ledelse går på nettopp transformasjon-transaksjon lederskap (Judge and Piccolo 2004). De kan til en viss grad sammenlignes med myk og hard HR, men går mer inn på attributtene og egenskapene ved lederen i de ulike scenarier.

Transformasjonsledelse oppsto som begrep på slutten av 70-tallet og skapte grunnlag for det vi i dag kaller nyere ledelsesteorier. Den kjennetegnes av de 4 I'ene: Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Individuell omtanke og Intellektuell stimulering. En transformasjonsleder inspirerer og stimulerer sine "følgere" til å oppnå ekstraordinære resultater og prestasjoner. En typisk transformasjonsleder ser den enkelte medarbeiders kvaliteter og legger til rette for at den skal maksimere sin kapasitet gjennom å gi rom for selvstendig arbeid og personlig utvikling (Bass and Riggio 2006). Ledelsesformen krever selvstendighet fra de ansatte og vil utført riktig skape større indre motivasjon for arbeidet som igjen gir høyere effektivitet (Kuvaas and Dysvik 2012). Transformasjonsledelse kan passe i de aller fleste scenarier, men spesielt i bransjer med dynamisk ustabile miljøer der behovet for innovasjon og kreativitet er større og i scenarier der arbeidet er mindre standardisert og arbeiderne er spesialister på sitt felt (Lines and Sandvik 2013)

Transaksjonsledelse på den andre siden er som navnet hentyder teorien om ledelse der bytteforholdet (transaksjonen) arbeidskraft – lønn står i fokus. Medarbeideren gir

arbeidskraft og lederen gir lønn (Jacobsen and Thorsvik 2013). Lederne oppnår ønsket atferd hos sine medarbeidere ved å belønne godt arbeid, mens det motsatt gis straff for arbeid som ikke oppfyller kravene (Bass 1991). Denne belønningen kan være høyere lønn, bonus eller mulighet for høyere stilling i organisasjonen. Høyere stilling forutsetter imidlertid at arbeidstakeren verdsetter dette høyere enn verdien av tiden som legges i det ekstraordinære arbeidet. Transaksjonsledelse passer i situasjoner motsatt av transformasjonsledelse der arbeidet er standardisert og arbeidstakerne ufaglært (Bass 2008).

2.9 Motivasjon

I min søken etter forklaring på begrepet jobbengasjement dukket motivasjon opp som en del av forklaringen. Motivasjon ble av Kaufmann og Kaufmann definert som " de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (Kaufmann and Kaufmann 2003). Det er menneskers ønske om å tilfredsstille sine behov og oppnå en tilstand de har sett for seg. Motivasjon deles gjerne opp i to ulike grupper; Indre og ytre motivasjon.

Ytre motivasjon er når individet utfører handlinger som grunnlag av press fra andre enn seg selv. Det kan være grunnet belønning eller straff for utført handling/ikke-utført handling. Eller det kan være fordi man føler skam og dårlig samvittighet om man lar være. Indre motivasjon er når handlingen er fri for press og fullt ut selvbestemmende. Denne type motivasjon kommer av at individet ønsker å dekke et behov for kompetanse, selvbestemmelse eller tilhørighet (Ryan and Deci 2000). I arbeidslivet kan man se eksempler på ytre motivasjon når arbeidstaker viser ønskelig atferd grunnet muligheten for utbetaling av bonus hvis den ønskelige atferden utvises og målene nås. Det kan imidlertid være at arbeidstakeren også personlig hadde et ønske om å nå målet og prestere på denne måten for å utvikle kompetanse og føle tilhørighet. Men hvis det kun var for å tjene ekstra penger kan det sies å være et eksempel på ytre motivasjon. Eksempel på indre motivasjon kan være når arbeidstakeren uten ekstra betalt eller pålegg fra arbeidsgiver sitter noen timer på kvelden hjemme og jobber for å utvikle seg. Handlingen er dermed fri for press og fullt ut selvbestemt. Arbeidstakeren søker å dekke et behov for kompetanse.

Undersøkelser viser at indre motivasjon på arbeidsplassen gjør at arbeidstakeren mest sannsynlig blir lenger. En undersøkelse av kommuneansatte (Solem 2000) som er i en alder der det er mulighet for å pensjonere seg er mer innstilt på tidlig avgang om de er preget av ytre motivasjon. Arbeidstakerne som var preget av indre motivasjon viste seg å være mer tilbøyelige for senere pensjonsalder. Den viktigste begrunnelsen for å fortsette i arbeidet var at arbeidet i seg selv var interessant (indre motivasjon). De neste årsakene var: å beholde inntekten (ytre motivasjon), opptjene høyere pensjon (ytre motivasjon) og opprettholde sosial kontakt med kollegaer (indre motivasjon). På den andre siden viste det seg at de som oppgav i første omgang at de ønsket å pensjonere seg tidlig oppgav andre grunner for hva som kunne motivere de til å bli noen år til. For denne gruppen var det klart viktigste motivet å opptjene høyere pensjon. Videre fulgte tre andre motivasjonsårsaker preget av ytre motivasjon før insentivet mer interessante arbeidsoppgaver kom på en femteplass (Solem 2007). Dette viser at mennesker kan opptre svært forskjellig i hva som motiverer dem i arbeidslivet. Og at holdninger til arbeid spiller en stor rolle.

Maslows behovspyramide gir grunnlag for forståelse av motivasjonsfaktorer på en arbeidsplass. Maslow delte mennesker behov inn i fem deler og satte dem i en pyramide. De tre nederste behovsnivåene var grunnleggende behov og de to øverste var vekstbehov. Pyramiden består av fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for annerkjennelse og selvrealisering. Maslow mente at mennesket søker å dekke behov fra nederste trinn og oppover. Hvis ikke fysiologiske behov er dekket vil man for eksempel ikke strebe etter sikkerhet. Da er det mat, vann og varme som står i fokus først. Og så videre før man tilslutt streber etter selvrealisering (McLeod 2007).



Figur 4 - Maslows Behovspyramide

Maslows modell presenterer en kategorisering av behovene for et individ og en arbeidstaker. Ved å være bevisst på denne modellen kan en leder skape mer engasjement ved å kartlegge hva ulike tiltak gir i utslag for arbeidstakerens søken etter å tilfredsstille behov. Opplæring og kursing kan for eksempel styrke arbeidstakeren søken etter trygghet i arbeidssituasjonen (behov for sikkerhet) samtidig som det kan gi arbeidstakeren følelse av tilhørighet (sosiale behov) og selvsikkerhet (behov for anerkjennelse). Ved å være seg bevisst at arbeidstakeren får tilfredsstilt behov gjennom sin arbeidsplass vil man oppnå mer engasjerte og dedikerte medarbeidere (Benson and Dundis 2003).

2.11 Jobbengasjement korrelert med kundetilfredshet

Det finnes lite tidligere forskning der det er testet for korrelasjon mellom jobbengasjement og kundetilfredshet. Mange studier har fokusert kun på medarbeidernivå og dermed sett på linken mellom individuelle holdninger til arbeidsplassen og prestasjoner i arbeidet.

Med unntak av Schneiders studier på starten av 90-tallet har korrelasjonen jobbengasjement og kundetilfredshet i stor grad vært frontet av private rådgivningsfirmaer rettet mot bedriftsmarkedet. Deres påstander kan regnes for å være en type markedsføring for å få solgt sine rådgivningsprodukter og dermed ikke nøytralt nok utarbeidet for å kunne regnes som teori på emnet. Et google-søk på "happy employees happy customers" gir cirka 234 millioner treff, men ingen vitenskapelige artikler.

Harter med flere som jeg tidligere har nevnt definerte begrepene jobbengasjement og medarbeidertilfredshet gjorde også en stor meta-analyse i 2002 for å eksaminere forbindelsen mellom de to variablene og ulike forretningsmessige variabler slik som produktivitet, gjestetilfredshet og "turn-over". Deres analyse var basert på 7939 forretningsenheter fordelt på 36 ulike bedrifter og ga dermed et godt statistisk grunnlag for å gi konkluderende påstander. Hypotesene som ble utarbeidet var:

H1: Medarbeidertilfredshet og jobbengasjement vil ha positiv korrelasjon med forretningsmessige variabler som kundetilfredshet, produktivitet, lønnsomhet, "turn-over" og medarbeidersikkerhet

H2: Korrelasjonen mellom medarbeidertilfredshet/jobbengasjement og forretningsmessige variabler vil kunne generaliseres på tvers av ulike organisasjoner i ulike bransjer. Det vil med andre ord være liten variasjon i korrelasjon mellom bedriftene og få eller ingen vil ha en negativ korrelasjon mellom variablene.

(Harter, Schmidt et al. 2002).

Resultatene av deres forskning påviste at korrelasjonen mellom jobbengasjement og medarbeidertilfredshet mot ulike variabler var såpass sterk at det ga betydning for organisasjonene. Det ble også påvist at dette kunne generaliseres på tvers av organisasjoner. Resultatene vises i denne tabellen:

Table 4
Composite Indices (Overall Satisfaction and Employee Engagement)—Meta-Analysis

Analysis	Customer		Profit		Productivity		Turnover		Safety	
	OS	EE	OS	EE	OS	EE	OS	EE	OS	EE
No. of business units	2,940	3,199	2,693	2,856	1,915	2,144	6,505	6,506	121	121
No. of <i>r</i> s	17	20	20	23	17	21	19	19	3	3
Mean observed <i>r</i>	.16	.16	.09	.10	.12	.15	-.16	-.13	-.14	-.21
Observed <i>SD</i>	.10	.08	.09	.09	.08	.12	.06	.05	.06	.07
True Validity A ^a	.23	.22	.11	.11	.14	.17	-.25	-.20	-.14	-.21
True Validity <i>SD</i> A ^a	.05	.00	.00	.00	.00	.05	.00	.00	.00	.00
True Validity B ^b	.28	.29	.13	.15	.17	.22	-.32	-.27	-.17	-.28
True Validity <i>SD</i> B ^b	.06	.00	.00	.00	.00	.06	.00	.00	.00	.00
% variance accounted for: Sampling error	53	102	92	100	127	66	91	112	694	460
% variance accounted for ^a	89	161	109	118	159	87	231	217	764	562
% variance accounted for ^b	90	162	109	118	159	88	233	218	764	562
90% CV ^a	.17	.22	.11	.11	.14	.11	-.25	-.20	-.14	-.21
90% CV ^b	.21	.29	.13	.15	.17	.14	-.32	-.27	-.17	-.28
ρ^c	.32	.33	.15	.17	.20	.25	-.36	-.30	-.20	-.32
<i>SD</i> _{ρ} ^c	.06	.00	.00	.00	.00	.07	.00	.00	.00	.00

Figur 5 - Meta analyse

OS står for "overall satisfaction" og med dette menes medarbeidertilfredshet. Jobbengasjement ligger under kolonnen EE. Det viser seg her at jobbengasjement gir større effekt enn medarbeidertilfredshet på alle variablene bortsett fra "turn-over". Størst effekt gir begge på kundetilfredshet med korrelasjoner på henholdsvis .32 for medarbeidertilfredshet og .33 for jobbengasjement samt "turn-over" med henholdsvis -.30 for medarbeidertilfredshet og -.20 for jobbengasjement (Harter, Schmidt et al. 2002). Disse korrelasjonene er justert for utvalgsbegrensning og dermed høyere enn påvist korrelasjon r . Hvis man ser dette i sammenlikning med (Solem 2000) sine studier av kommuneansatte og motivasjon der han antydte at indre motivasjon skapte mer trofaste medarbeidere sier det litt i mot Harter m.fl. sine resultater siden jobbengasjement ofte er preget av høyere indre motivasjon, men gir lavere effekt på "turn-over" enn medarbeidertilfredshet. Her er det imidlertid rimelig å anta at siden begrepene er gjenstand for ulike definisjoner vil det også være ulike resultater i studiene basert på hva forskeren tillegger begrepene av egenskaper.

2.12 Hypotese og antakelser

I min kvantitative forskning er problemet i hovedsak om fornøyde medarbeidere gir fornøyde gjester. Mitt primære mål er å se om det ut fra de kvantitative dataene kan bevises at det finnes en korrelasjon mellom de to variablene. Siden gjestetilfredsheten i dette tilfellet er faktoren som eventuelt blir påvirket av jobbengasjement settes gjestetilfredshet som den avhengige variabelen Y og jobbengasjement blir den uavhengige variabelen X.

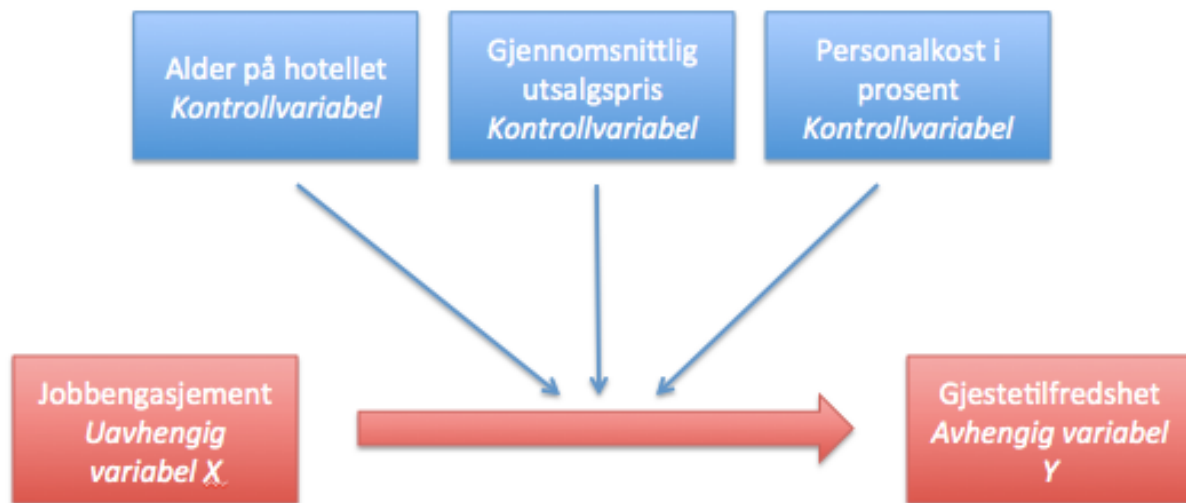
Den utarbeidede hypotesen blir:

H1: Jobbengasjement hos medarbeiderne påvirker positivt gjestetilfredsheten på hotellet.

Det forventes at flere faktorer enn jobbengasjement hos medarbeiderne spiller inn når gjestene evaluerer sitt opphold på hotellene. For å ta høyde for dette i analysene trekker jeg inn noen kontrollvariabler for å se hvilket andre faktorer som er med på å forklare variasjonen i gjestetilfredshet. Disse kontrollvariablene er;

Alder, gjennomsnittlig utsalgspris (ARR) og personalkost i prosent.

Modellen for testen blir slik:



Figur 6 - Kvantitativ analysemodell

For den kvalitative undersøkelsen har jeg utarbeidet noen antakelser om hva som forårsaker variasjon i jobbengasjement. Disse søker jeg å bekrefte/avkrefte gjennom intervjuer med medarbeidere på utvalgte hotell. Disse antakelsene er basert på teorien jeg har funnet frem til. Mine antakelser er:

- A1: Den ansatte motiveres av intern utvikling og mulighet for progresjon i karriere
- A2: Den ansatte motiveres av selskapets samfunnsansvar
- A3: Den ansatte motiveres av hotellets gode økonomiske resultater
- A4: Lokale tiltak motiverer mer enn sentrale tiltak
- A5: "Turn-over" kan reduseres ved å styrke indre motivasjon
- A6: Sentrale og lokale kampanjer kan motivere både gjester og ansatte samtidig
- A7: Ledelse har stor innvirkning på ansattes indre motivasjon
- A8: Fornøyde gjester og gode økonomiske resultater vil kunne styrke ansattes jobbengasjement

KAPITTEL 3. DATAINNSAMLING OG METODE

I samfunnsforskning er studiefeltet mennesker, mennesker med meninger og oppfatninger. Hva folk mener er ikke stabilt, men stadig i endring. Det trengs derfor et mangfold av fremgangsmåter og metoder for å forstå hva som foregår i et gitt scenario (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). En forskningsprosess består vanligvis av fire faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I min forberedelsesfase tenkte jeg grundig over hvordan jeg best kunne fremskaffe data for å skape grunnlag for løsninger til problemstillingen. Jeg vurderte det dit hen at problemstillingen inviterer til direkte interaksjon med medarbeidere og gjester i Comfort Hotels fordi temaet går på møter mellom mennesker som skaper hotellopplevelser. Jeg ønsket derfor å kunne snakke med medarbeiderne som hver dag møter gjesten i tillegg til å gjøre en kvantitativ analyse av datamaterialet fra undersøkelsene. Ved å analysere dataene i forkant kunne jeg finne hoteller av spesiell interesse og identifisere noen nøkkelfaktorer før datainnsamling i form av intervjuer. Den kvantitative analysen kan også muligens påvise korrelasjoner mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet slik som noe tidligere forskning tilsier at eksisterer. Jeg har i tillegg til dette benyttet meg av data som jeg har hatt mulighet til å samle inn fra regnskapene. Forskningsdesignet mitt er dermed en metodetriangulering, det vil si en miks av metoder for å oppnå ønsket informasjon.

Vitenskapelig sett har min forskning deduktiv tilnærming ved at teorien om fenomenet er der og jeg fremsetter hypoteser og antakelser for å bekrefte eller avkrefte dette. Dette gjelder både i min kvantitative og kvalitative forskning. Problemstillingen er todelt og den første delen henviser til mitt kvantitative studie der jeg søker å bekrefte eller avkrefte hypotesen om at økt jobbengasjement vil gi økt gjestetilfredshet. Videre har jeg i min kvalitative forskning sett på hvordan disse to variablene kan påvirkes gjennom lokal og sentral ledelse. For å studere dette fenomenet har jeg igjen valgt en deduktiv tilnærming der jeg har innhentet teori og tidligere forskning på emnet og gjort antakelser som jeg søker å bekrefte/avkrefte i møte med informantene. På denne måten blir studiet mitt et til dels positivistisk paradigme der jeg ved hjelp av statistiske metoder søker å finne lovmessigheter mellom variablene, mens det på andre siden aksepteres at jeg er preget av tidligere vitenskap og personlige erfaringer og at jeg gjennomfører et kvalitativt studie i tillegg som lener seg mot hermeneutisk paradigme.

Imidlertid er mitt mål med denne oppgave å generalisere og teste bestemte teorier, hypoteser og antakelser. Det positivistiske paradigme er dermed det som ligger til grunn for oppgaven som helhet.

3.1 Datatabell

For å konkretisere hvor dataene kommer fra har jeg i tabellen under laget en oversikt over hvilket data som er benyttet i oppgaven. Her presiserer jeg også deres formål i henhold til problemstillingen.

Data	Type	Kilde
Medarbeiderundersøkelsen (The Beat)	- Spørreundersøkelse - X i kvantitativ analyse - Teste for korrelasjon mellom X og Y	Tilgang til portal fra Comfort Hotels
Gjesteundersøkelsen (Loopon)	- Spørreundersøkelse - Y i kvantitativ analyse - Teste for korrelasjon mellom X og Y	Tilgang til portal fra Comfort Hotels
Intervjuene	- Kvalitativ - Finne årsaker og tiltak for økt gjestetilfredshet	Gjennomført på hotell eller per telefon

Figur 7 - Datatabell

Antall respondenter i hver av undersøkelsene har vært:

The Beat - 494

Loopon - 40833 for 2015 (4311 for november 2015)

Informanter - 3

3.2 Kvantitativ datainnsamling

Kvantitativ tilnærming, også kalt tallenes tale, er når man ved hjelp av statistiske prosedyrer teller opp fenomener og kartlegger utbredelse. Dette foregår vanligvis ved spørreundersøkelser der man ved hjelp av respondenter, som enten kan være hele populasjonen eller et representativt utvalg, søker å finne årsaker og sammenhenger i et scenario (Johannessen, Christoffersen et al. 2011).

3.2.1 Spørreundersøkelsene

Nordic Choice Hotels lanserte i 2015 sin nye medarbeiderundersøkelse "The Beat". Populasjonen i undersøkelsen består av alle ansatte som har en stillingsprosent på 30% eller mer per november 2015. Undersøkelsen blir sendt ut til alle aktuelle ansatte per SMS med informasjon om at den skal besvares med tanke på den lederen og den avdelingen man har vært en del av den siste måneden. Utvalget er dermed hele populasjonen med unntak av ansatte med små stillinger og ekstrahjelper. I Comfort Hotels besvarte 494 av 526 medarbeidere undersøkelsen, dvs. en svarprosent på 94%.

	eNPS	Answers	Out of	%
Co Fløe	-17,6	16	17	94%
Co Square	0,0	19	22	86%
Co Eskilstuna	2,9	17	17	100%
Co Nouveau	6,3	16	16	100%
Co Holberg	8,0	25	25	100%
Co Winn	17,9	27	33	82%
Co Vesterbro	18,9	81	88	92%
Co Malmö	20,0	30	31	97%
Co Stockholm	23,8	21	22	95%
Co Park	25,0	20	21	95%
Co Xpress Central Station	33,3	15	15	100%
Co Børsparken	45,2	21	22	95%
Co Jönköping	50,0	12	18	67%
Co Stavanger	50,0	14	14	100%
Co Grand	56,3	8	9	89%
Co Union Brygge	56,3	24	24	100%
Co Kristiansand	57,1	21	21	100%
Co Xpress Youngstorget	57,7	13	13	100%
Co Trondheim	57,9	19	19	100%
Co Hotel Grand Central	67,5	20	22	91%
Co Jazz	75,0	12	12	100%
Co LT	75,0	30	32	94%
Co Xpress Tromsø	84,6	13	13	100%
Total		494	526	94 %

Figur 8 - Utvalg "The Beat"

I vedlegg 1 ligger informasjon sendt ut til direktørene i forkant av undersøkelsen. En av nyhetene med "The Beat" jamført med tidligere medarbeiderundersøkelser var at det ble lagt til to spørsmål som kunne direkte korreleres med hva gjestene blir spurt om i sitt spørreskjema. Disse spørsmålene er "Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale hotellet som arbeidsgiver til noen du kjenner?" og "Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale til noen du kjenner å jobbe i din avdeling?" Intervallnivået som ble brukt gikk fra 0-10 som også er det samme intervallnivået gjestene blir bedt om å besvare når de får spørsmålet "Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale noen du kjenner å bo på

<Hotelllets navn>”. Medarbeiderundersøkelsen er utviklet i samarbeid med ekstern partner Conformit. Undersøkelsen ble sendt ut 26. november 2015 med svarfrist 8. desember 2015.

Gjesteundersøkelsen er løpende og sendes ut til alle gjester som er registrert med en mailadresse i sin booking etter utsjekk fra hotellet. Mailen gjestene mottar er en standard formulert mail fra direktøren på hotellet (Vedlegg 2). Gjesten blir bedt om å klikke på en link og besvare 11 spørsmål der gjesten selv kan fylle inn kommentarer. I 2015 var det 40833 besvarte gjestetilbakemeldinger og en svarprosent på 20,5%.

	Y. 2015
Registered	620,223
Sent	199,384
Bounced	18
Opened	48,735
Answered	40,833
Eff. answer frequency	20.5%
Handled	39,366

Figur 9 - Utvalg Loopon

3.2.2 Utvalg

Siden Nordic Choice Hotels består av fire ulike kjeder med hver sine ledergrupper valgte jeg å fokusere på kun én av kjedene for enklest mulig å opprettholde et godt samarbeide under utarbeidelsen av oppgaven. Dette forenklet også kommunikasjonen i betydelig grad. For å innhente data tok jeg først kontakt med HR-avdelingen som jeg trodde satt på resultatene for hele konsernet i sin helhet. Det viste seg imidlertid at det var de lokale ledergruppene i kjedene som satt på dette og måtte gi meg tilgang. Valget falt på Comfort som i mine øyne har den meste homogene gruppen hoteller. Comfort består av 32 hoteller i Skandinavia og Litauen. 9 av disse er franchise uten resultater på medarbeiderundersøkelsen og 1 av dem har felles administrasjon med et nærliggende Clarion hotell der resultatene blir publisert i Clarion sin portal. Etter å ha sammenstilt resultatene for medarbeider og gjesteundersøkelsene endte jeg dermed opp med et utvalg n på 22 hoteller.

Dette tilsier at 12% av Nordic Choice og 69% av Comfort sine hoteller er med i analysen. Jeg er dermed bevisst at antallet med fordel skulle vært større for å styrke de statistiske

resultatene, men at det grunnet oppgavens omfang måtte gjøres slik. Det ble derfor prioritert å kunne gjøre en kvalitativ undersøkelse i tillegg fremfor en ren kvantitativ undersøkelse med høyere utvalg. Imidlertid er utvalget stort innad på hvert hotell. På gjesteundersøkelsen er det totalt $n=4311$ og på medarbeiderundersøkelsen er den totale $n=494$. Dette gir et godt statistisk grunnlag for hvert hotell og utarbeidelse av eNPS og NPS score.

3.2.3 eNPS og NPS score

I den kvantitative analysen benyttes samlede score for jobbengasjement og gjestetilfredshet for hvert hotell. Så selv om utvalget er stort på hver av undersøkelsene, blir de nå samlet til $n=22$ hoteller for videre analyse. Skalaen som sendes ut til både gjest og medarbeider går fra 1 - 10. Deretter kategoriseres tilbakemeldingene fra gjestene/medarbeiderne i tre kategorier. Tre kategorier som kan sammenliknes med modellen fra "Putting the service profit chain to work" der kunder var enten *terrorister*, *likegyldige* eller *apostler*. I undersøkelsen fra Confrimit er kategoriene endret til *detractors*, *passives* og *promoters*. Skalaen er imidlertid lik ved at kun score på 9 eller 10 vil plassere gjest/medarbeider i *promoter*, mens 0-6 vil gi kategorien *detractor*. 7-8 blir *passives*. Deretter blir det utarbeidet en score eNPS for medarbeiderundersøkelsen og NPS for gjesteundersøkelsen. Denne scoren kommer frem ved å ta andel av *promoters* minus andel *detractors*. Dette gir mulighet for samlet score mellom -100 og 100

I gjesteundersøkelsen finnes det kun et hovedspørsmål som gir grunnlag for utregning av NPS-score. Eksempel med 5 respondenter blir slik:

5 gjester gir scorene 1, 4, 9, 9, 10. Først teller man andel *promoters*; $3/5 = 60\%$. Deretter andel *detractors*; $2/5 = 40\%$. NPS-score = $60 - 40 = \underline{20}$.

I medarbeiderundersøkelsen tar man samlede tilbakemeldinger på de to hovedspørsmålene og regner ut *promoters* minus *detractors*. Eksempel med 5 respondenter:

Hovedspørsmål 1 gir tilbakemeldingene; 1, 7, 9, 10, 10. Hovedspørsmål 2 gir tilbakemeldingene; 2, 4, 7, 8, 10. Andel *promoters* blir; $4/10 = 40\%$. Andel *detractors* blir; $3/10 = 30\%$. eNPS-score = $40 - 30 = \underline{10}$.

Videre finnes det en rekke støttepåstander som medarbeiderne blir bedt om å besvare. Utrekninger fra Conconfirm viser at 70% av variasjonen i eNPS kan forklares med disse støttepåstandene. De er med på å belyse hvilket fokusområder hotellene bør ha i etterkant av undersøkelsene. Og hva hver enkelt leder kan jobbe videre med. Er det variasjon mellom eNPS score og en støttepåstand der støttepåstanden gjør det spesielt dårligere enn samlet eNPS score vil det være særlig relevant å se på disse påstandene etter forbedringspotensialer.

3.2.4 Tall fra regnskapet og annen relevant data

Videre har jeg samlet inn data som også kan være aktuelle for problemstillingen utenom spørreundersøkelsene. For å kunne forklare hva som gir fornøyde gjester er det grunnleggende å anta at det er flere variabler enn fornøyde medarbeidere som utgjør en forskjell. I dataanalysen blir fornøyde gjester klassifisert som den avhengige variabelen Y som eventuelt påvirkes av den uavhengige variabelen X1 som er graden av engasjement hos medarbeiderne. Kontrollvariabler jeg har innhentet og ansett relevante for hotellenes samlede score på gjestetilfredshet er: Hotellets alder (X2), gjennomsnittlig utsalgspris (X3) og personalkost i % (X4). De to siste kontrollvariablene er hentet ut fra hotellenes regnskap. Hotellets alder (X1) er funnet gjennom Nordic Choice Hotels årsrapporter og ved e-mail til de hoteller som ikke var nevnt i noen av disse. På denne måten går min undersøkelse fra å være bivariat modell med to variabler til å bli en multivariat regresjonsmodell.

3.2.5 Statistiske målebegrep

I min kvantitative forskning bruker jeg ulike statistiske måleinstrumenter for å frembringe resultater og informasjon om korrelasjonene i modellene. For å forstå disse målene vil jeg nå kort gå igjennom begrepene som vil bli benyttet.

Pearsons r – Korrelasjonsmål som varierer mellom -1 og +1. Angir samvariasjon mellom to variabler, dvs. styrken på den lineære sammenhengen. Dess nærmere ytterpunktene, dess sterkere samvariasjon.

P-verdi – Risikoen for å forkaste nullhypotesen på feil grunnlag. En modell regnes som signifikant når p-verdien undergår signifikansnivået som normalt sett vil være 0,05.

Konfidensintervall – Det området som en fordeling i populasjonen under en gitt sannsynlighet befinner seg innenfor, basert på fordelingen i utvalget.

Helningskoeffisient – Sier hvor mye i gjennomsnitt verdien til den avhengige variabelen Y øker eller avtar med én enhets endring i den uavhengige variabelen X.

R^2 – Viser hvor mye av variansen i den avhengige variabelen (Y) som kan forklares med den uavhengige variabelen (X) evt. den totale regresjonsmodellen i en multipel regresjonsanalyse.

(Johannessen, Christoffersen et al. 2011)

3.3 Kvalitativ datainnsamling

For å undersøke fenomenet i problemstillingen grundigere har jeg valgt å ha kvalitativ datainnsamling i tillegg til analysen av det kvantitative materialet. Kvalitativ datainnsamling skiller seg fra kvantitativ ved at man samler inn data i form av tekster, lyd og bilde, i stedet for tall (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Ved å studere fenomenet kvalitativt vil jeg få en dypere innsikt i hva det er som kan føre til at engasjerte medarbeidere gir gjesten et godt hotellopphold.

3.3.1 Utvalg

Basert på resultatene fra analysen av de kvantitative dataene vil jeg forhåpentligvis finne hoteller av spesiell interesse for oppgaven. Dette kan være seg hotell der samvariasjonen mellom medarbeiderengasjement og gjestetilfredshet er svært høy eller svært lav. Særlig interessant er det å se på "best practice" hotell som scorer høyt på begge parameterne. Hva gjør disse annerledes enn de som scorer lavt?

I utgangspunktet bør antall informanter være mange nok til at man som forsker ikke lengre føler at man får ny informasjon (Johannessen, Christoffersen et al. 2011). Men med tanke på oppgavens omfang må antall informanter begrenses til færre enn fem. Utvelgelsen av selve informantene er derfor svært viktig for å få nødvendige data som grunnlag for analysen. Det er derfor ikke aktuelt å rekruttere informantene tilfeldig. Etter å ha valgt ut hoteller som er av særskilt interesse vil jeg kontakte kulturoffiser i kjeden for å forsikre meg om at det ikke er noen pågående konfliktsaker på det aktuelle hotellet som kan skape interferens for oppgaven. Deretter kontaktes hotellets direktør med presentasjon av oppgaven og spørsmål om å få intervju en av hotellets medarbeidere (vedlegg 3).

På hvert av hotellene valgte jeg på forhånd hvilken avdeling jeg ønsket at

medarbeideren skulle ha sin tilhørighet. Dette for å sikre at jeg fikk informanter tilhørende både resepsjon og renhold. Mailen med presentasjon av oppgaven ble i alle tilfellene videresendt fra hotelldirektør til leder for respektive avdeling som selv kunne velge en kandidat fra sin avdeling. På forhånd hadde jeg listet opp noen kriterier for hvilken kandidat som var ønskelig. Disse var:

- Jobbe i 50% stilling eller mer
- Ikke ha pågående personalsak
- Jobbet minst ett år på "hotellets navn"

Disse kriteriene er med på å sikre at hotellet velger ut noen som har tilstrekkelig erfaring til å komme med nyttig informasjon tilknyttet problemstillingen. Samt en person som ikke har pågående vanskeligheter med ledelsen og arbeidsplassen. På ett av hotellene hadde imidlertid ledelsen problemer med å finne en person som oppfylte kravene om 50% fast stilling og mer enn ett års arbeidsforhold. De foreslo til slutt en kandidat som hadde jobbet mer enn 50% tidligere, men redusert sitt arbeidsforhold grunnet kombinasjon med studier. Jeg konkluderte med at dette var tilstrekkelig arbeidserfaring til å kunne bidra med kvalifiserte meninger under intervjuet.

3.3.2 Intervjuguide

Ved utarbeidelse av intervjuguide tok jeg utgangspunkt i antakelsene som var utformet og hvordan jeg best mulig kunne innhente informasjon for å støtte eller avvise disse. Det var viktig for meg å utforme spørsmålene på en slik måte at det var informanten som selv ga uttrykk for hva som er viktig for deres motivasjon fremfor at jeg eksemplifiserte det i mine spørsmål. Intervjuguiden jeg utarbeidet ble en delvis strukturert intervjuguide med seks hovedspørsmål som ikke ble stilt direkte til informant, men delt opp til underspørsmål som samlet kunne gi svar på hovedspørsmålene. De seks hovedspørsmålene og deres formål er:

1. Hvem er den ansatte?

Formål: *Forstå arbeidstakerens arbeidssituasjon. Innhente demografiske opplysninger om informanten som kan være aktuelt for analysen. Opprette tillitsforhold og relasjon med informant.*

2. Hva gjør arbeidstakeren motivert/demotivert?

Formål: *Finne initiativ og aktiviteter som driver motivasjon hos arbeidstakeren.*

3. Hva kan føre til at arbeidstakeren bytter arbeidsplass?

Formål: *Finne årsaker til "turn-over"*

4. Hva mener arbeidstakeren er viktig for at gjestene skal få ett godt opphold på hotellet?

Formål: *Finne paralleller mellom gjestetilfredshet og jobbengasjement. Sammenlikne med score eller tilbakemeldinger i kvantitativt datasett.*

5. Hvilket egenskaper hos den lokale ledelsen virker motiverende på den ansatte?

Formål: *Finne attributter ved ledelsen som gir den ansatte motivasjon.*

6. Hva ville den ansatte gjort annerledes på ledelsesnivå?

Formål: *Idemyldring med tanke på nye tiltak som kan øke hotellenes resultater.*

Intervjuene ble siden transkribert og sendt til informant for godkjennelse. De to intervjuene som ble gjennomført ved personlig oppmøte ble tatt opp på bånd og siden transkribert. Intervjuet som ble tatt per telefon ble grunnet tekniske problemer ikke tatt opp på bånd. Her ble det heller notert fortløpende og siden ble dette mer utfyllende nedskrevet og sendt over til informant for godkjennelse.

3.4 Validitet

Validitet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å undersøke. Da med spesielt vekt på om undersøkelsen er gyldig og at den faktisk måler det man er ute etter (Wenstøp 2006). Ved å spørre gjest og ansatt eksakt samme spørsmål angående tilfredshet med samme skala vil det oppnås høyere grad av validitet fordi rom for tolkning blir mindre. Men siden gjesten blir bedt om å svare på et helhetsinntrykk av hotellet er det grunnleggende å anta at tilfredsheten med oppholdet er påvirket av flere variabler enn bare engasjerte medarbeidere. Så for å få høyere grad av validitet kunne spørsmålene med fordel vært lagt opp noe annerledes. Her har jeg tatt en beslutning om at det gir større muligheter i analysen å benytte seg av dataene fra de eksisterende spørreundersøkelsene enn å sende ut nye selv. Særlig siden utvalget dermed blir mye høyere siden Comfort Hotels har samlet inn disse dataene over ett helt år. Ved å benytte seg av de eksisterende dataene vil jeg også takket være større utvalg og det faktum at medarbeiderundersøkelsen er obligatorisk å svare på kunne skape høyere statistisk validitet ved at interne faktorer slik som "krangel med ledelsen", "ekstremt misfornøyd gjest" og "ekstremt demotiverte ansatte" gir mindre effekt siden antall

respondenter er høyere.

Selve måleinstrumentet er enkelt lagt opp slik at flest mulig skal være villige til å svare. Medarbeiderundersøkelse sendes på SMS og gjesteundersøkelsen sendes per mail (vedlegg 2). Allikevel er det kun 21,7% som svarte på gjesteundersøkelsen i november og dette kan være gjester som spesielt hadde noe på hjertet. Flere gjestegrupper er det også vanskelig å få tak på i etterkant. Dette gjelder særlig bussgrupper der hvor innsjekken skjer samlet og den enkelte gjest ikke legger igjen e-mailadresse for videre kontakt. Det blir dermed en utvalgsskjevhet der særlig denne gruppen gjester blir systematisk underrepresentert.

Hva gjelder ekstern validitet i denne oppgaven vil resultatene i det minste kunne være gyldige for reiselivsbransjen i sin helhet og andre bransjer der ansatt og kunde har høy grad av kontakt. Slik som tidligere påvist i forskningen til (Harter, Schmidt et al. 2002) der korrelasjonene mellom jobbengasjement og kundetilfredshet var relativt stabil på tvers av organisasjoner og bransjer kan det tenkes at resultatene fra denne undersøkelsen også kan være gyldige utenfor hotell og reiselivsbransjen. Det kan tenkes at en motivert og engasjert medarbeider vil kunne gi positive effekter i form av produktivitet, "turn-over" og kundetilfredshet uansett hvilken type jobb det snakkes om. Samt at årsakene bak jobbengasjement/kundetilfredshet og tiltakene for å øke de to parameterne også kan overføres til andre situasjoner.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet til en undersøkelse dreier seg om i hvilken grad tilfeldige og dermed irrelevante forhold får innvirkning på resultatene av en undersøkelse (Askheim and Grenness 2000). Ved å teste resultatene for medarbeidertilfredshet mot gjestetilfredshet for hele året 2015 kontra bare november 2015 ble resultatene noe ulike. Fra å gi en Pearsons r på 0,25 for hele året ble resultatet for kun november på 0,36. Dette kan være forårsaket av hyppige lederendringer og høy "turn-over" i kjeden. Jeg valgte derfor å kun se på måneden der medarbeiderundersøkelsen ble utstedt siden utvalget allikevel ble høyt. Dette vil dermed skape høyere reliabilitet i forhold til om det skulle bli målt med hele året som grunnlag. Siden det er første gang medarbeidere og gjester får samme spørsmål i sine undersøkelser er det ikke mulig å re-teste før i april 2016 når

medarbeiderundersøkelsen utstedes på nytt i konsernet. Dette gjør det vanskelig å si noe om reliabiliteten i forhold til om analysen kan være gyldig over tid.



Figur 10 - Tilbakemelding The Beat

En tilbakemelding som kom i etterkant av spørreundersøkelsen "The Beat" var at noen av medarbeiderne hadde problemer med å tolke spørsmålet om de ville anbefalt en venn å jobbe på deres arbeidsplass eller avdeling. Disse spørsmålene er selve grunnlaget for eNPS-scoren som benyttes i analysen mellom medarbeiderundersøkelsen og

gjesteundersøkelsen. Flere ga uttrykk for at de var fornøyd med arbeidsplassen sin, men at de helst ikke ønsket å jobbe nært med sine venner. Eller at de mente at deres venner og bekjente ikke hadde interesse av hotellbransjen. Dette kommer blant annet til uttrykk i denne skriftlige tilbakemeldingen på hovedspørsmålet "Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale hotellet som arbeidsgiver til noen du kjenner?" I dette eksempelet har respondenten scoret spørsmålet et sted mellom 7 og 8. Respondenten blir da regnet som "passiv" selv om respondenten trives i arbeidsmiljøet. Flere slike eksempler finner man blant de 50 skriftlige tilbakemeldingene som ble samlet inn. Dette er viktig å ta hensyn til med tanke på reliabiliteten til den kvantitative analysen.

Når det gjelder kontrollvariabelen "alder på hotellene" vil det være ulikt hvordan hotellene renoveres over tid. Her har jeg tenkt at hotellene får en totalrenovasjon når de kommer inn i kjeden og deretter renoveres/holdes ved like i årene som går. Hotellene blir imidlertid renoverert i ulik grad og ikke alltid like ofte. Det er derfor viktig å påpeke at et hotell som er gammelt kan nylig ha fått en stor renovasjon slik at det oppfattes som nytt. Mens et annet hotell som er middelaldrende nesten ikke har fått et malingsstrøk siden åpning. Likevel er det sjeldent at eldre hotell totalrenoveres i en slik grad at de fremstår som nye Comfort hotell og jeg mener derfor at variabelen og datagrunnlaget er reliabelt nok for analysen.

Når det gjelder den kvalitative analysen kan det tenkes at informantene av indre årsaker ønsker å fremstå mer vellykkede og flinke enn de er. Dette er normalt for mennesker i

en intervjusituasjon og svarene kan da bli preget av dette. Det ble i informasjonsmailen som ble sendt ut informert om min arbeidserfaring i Comfort Hotels, noe som kan føre til at informantene føler at de snakker med en på innsiden. Når dette skjer er jeg som intervjuer ikke 100% nøytral og svarene fra informant kan ha blitt noe preget av dette. På den andre siden vil jeg med erfaring fra hotellkjeden lettere kunne tolke og forstå et helhetsbilde når informantene snakker om ulike konsept og kampanjer. På denne måten slipper man å støtte seg på kun en forklaring over hva konseptet går ut på og man har i analysesituasjonen en dypere forståelse av hva informantene har snakket om.

KAPITTEL 4. DATAANALYSE OG RESULTATER

4.1 Kvantitativ

I min kvantitative analyse søker jeg å finne grunnlag for bekreftelse eller avkreftelse av hypotesene om hva som påvirker gjestetilfredshet. Jeg begynner med å teste om det finnes en sammenheng mellom medarbeiderundersøkelsen og gjesteundersøkelsen før jeg videre tar for meg hvilket andre variabler som kan være en del av modellen. Jeg starter altså med en bivariat undersøkelse før jeg fortsetter med en multippel regresjonsanalyse.

4.1.1 Bivariat

For å undersøke sammenhengen mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet valgte jeg å sette inn resultatene for Comfort Hotels i et spredningsdiagram. Siden noen hotell står fritt til å velge om de ønsker å delta i "The Beat" var det kun 22 hotell som hadde data for både medarbeider- og gjesteundersøkelsen og dermed kunne være en del av analysen. Jeg valgte å la tidsrommet for gjestetilbakemeldingene være november 2015. Dette fordi medarbeiderne ble bedt om å svare på den lederen og det teamet de har vært en del av den siste måneden. Undersøkelsen ble sendt ut i slutten av november med svarfrist tidlig desember. Med høy "turn-over" i kjeden er det også stor sannsynlighet for at det i løpet av året 2015 har skjedd store forandringer på ledelses-siden ute på hotellene. Dette kan skape interferens for undersøkelsen ved at en hotellatmosfære for medarbeidere/gjester i januar kan være svært ulik den i desember. Det er 4311 gjestetilbakemeldinger som gir et snitt på 196 tilbakemeldinger per hotell for november. Dette gir dermed et godt utvalgsgrunnlag for utregning av NPS-score.

	Nov 2015
Registered	58,773
Sent	19,877
Bounced	3
Opened	5,134
Answered	4,311
Eff. answer frequency	21.7%
Handled	4,076

Figur 11 - Utvalg The Beat november

Jeg har satt medarbeiderundersøkelsen som X-variabel og gjesteundersøkelsen som Y-variabel. Dette for å teste hypotesen om at fornøyde gjester er en effekt av fornøyde medarbeidere. X-variabelen blir den uavhengige variabelen som eventuelt påvirker den avhengige variabelen Y.



Figur 12 - Årsakssammenheng

Deretter regnet jeg ut Pearsons r som gir svar på hvilken type samvariasjon det finnes i datasettet (positiv/negativ) samt styrken på den. Dette regnes ut ved følgende formel:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Figur 13 - Pearsons r

Pearsons r gir resultater fra -1 til 1 der ytterpunktene -1 og 1 henviser til perfekt samvariasjon, mens resultater nær 0 viser til lav eller ingen korrelasjon. Som en tommefingerregel kan man si at følgende tabell viser hvor svak eller høy korrelasjon det er jamført resultatene fra Pearsons r (Johannessen, Christoffersen et al. 2011).

Pearsons r	Korrelasjon
0,00-0,19	Veldig svak
0,20-0,39	Svak
0,40-0,69	Moderat
0,70-0,89	Høy
0,90-1,00	Meget høy

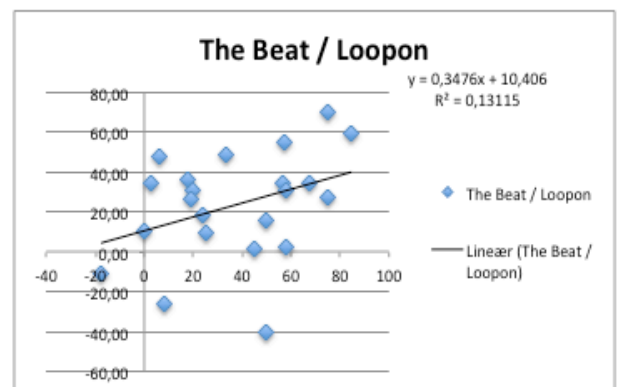
Figur 14 - Tabell Pearsons r

Imidlertid handler denne undersøkelsen om mennesker som i større grad gir muligheter for lavere korrelasjon siden selve målingen gir rom for tolkning. To like fornøyde gjester kan for eksempel svare svært ulikt siden den ene gjerne holder tilbake for gode

tilbakemeldinger, mens den andre er mer raus. Tabellen kan dermed modifieres litt noe som gjør at en svak Pearsons r for eksempel kan tolkes som moderat korrelasjon, mens en moderat korrelasjon kan betegnes som høy.

Ved å sette dataene inn i et punktdiagram tok jeg samtidig automatisk utregning av trendlinje og R^2 (forklart varians) Trendlinjen viser om det generelt er en økning av Y ved økning av X eller om det er en nedgang. Dess brattere den er dess større effekt har X på Y . Forklart varians forteller oss om hvor mye av variansen som kan forklares med denne modellen. Resultatene for Comfort Hotels ble slik:

Hotelllets navn	The Beat (X)	Loopon (Y)
Comfort Hotel Børsparken	45,2	1,48
Comfort Hotel Eskilstuna	2,9	33,87
Comfort Hotel Florø	-17,6	-10,71
Comfort Hotel Grand Central	67,5	34,53
Comfort Hotel Holberg	8	-26,55
Comfort Hotel Jazz	75	26,92
Comfort Hotel Jönköping	50	15,32
Comfort Hotel Kristiansand	57,1	54,44
Comfort Hotel LT	75	70,27
Comfort Hotel Malmö	20	30,80
Comfort Hotel Nouveau	6,3	47,73
Comfort Hotel Park	25	9,01
Comfort Hotel Square	0	10,49
Comfort Hotel Stavanger	50	-40,18
Comfort Hotel Stockholm	23,8	17,89
Comfort Hotel Trondheim	57,9	2,17
Comfort Hotel Union Brygge	56,3	34,34
Comfort Hotel Vesterbro	18,9	25,86
Comfort Hotel Winn	17,9	35,75
Comfort Hotel Xpress Central Station	33,3	48,94
Comfort Hotel Xpress Tromsø	84,6	59,26
Comfort Hotel Xpress Youngstorget	57,7	30,52
n = 22		



Pearsons r 0,3621482

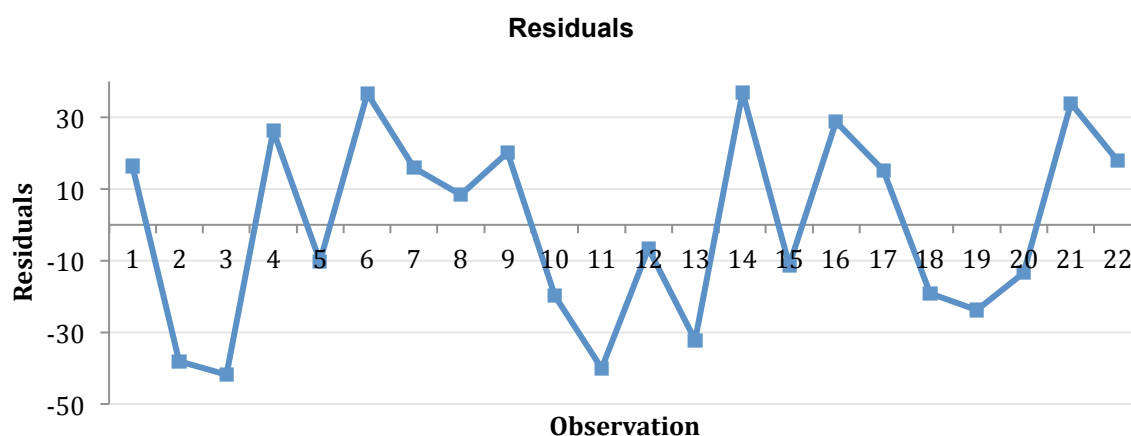
Figur 15 - Bivariat analyse

Resultatene viser at det ikke er en veldig sterk, men en relativt tydelig samvariasjon med en Pearson r på 0,36. Videre viser trendlinjen at en økning på 1 poeng i "The Beat" vil gi 0,3476 økning på "Loopon" hvis forklaringsvariansen hadde vært 1. Korrelasjonen er positiv og er med på å støtte opp om hypotesen. En nullhypotesetest gir en p -verdi på 0,09 som dermed støtter opp om nullhypotesen at jobbengasjement påvirker gjestetilfredshet innenfor et konfidensintervall $p < 0,1$.

Correlation Coefficients Matrix		
Missing values removal		Pairwise deletion
The Beat (X)	R	0,3621
	R Standard Error	0,04344
	t	1,73727
	p-value	0,09772
	H0 (10%)	rejected
R		
Variable vs. Variable	R	No# of valid cases
The Beat (X) vs. Loopon (Y)	0,3621	22

Figur 16 - Korrelasjonsmatrise

Forklaringsvariansen R² er imidlertid på 0,13 og standardavviket på 26,97. Ved å se på residualene ser man at det er betydelige variasjoner som denne modellen ikke fanger opp.



Figur 17 - Residualer

Ved å sammenligne hotellene som lå lengst fra trendlinjen kunne jeg se at det var en tredje variabel som var gjennomgående. Hotellene som ligger lengst fra trendlinjen og dermed har de høyeste residualene er også blant de eldre Comfort-hotellene. Jeg valgte derfor å plukke ut de 10 nyeste hotellene og gjøre analysen på nytt. Dette er hoteller som har kommet inn i Comfort-kjeden i perioden 2010 til 2015. Resultatet ble en mye sterkere samvariasjon mellom X og Y og en Pearsons r på hele 0,74. Dette viser at feilleddene som finnes i denne modellen kan forklares med andre variabler som jeg kan få hentet informasjon om, blant annet alderen på hotellet. Ved å teste simultant for flere

variabler kan jeg dermed gjøre en multipl regressjonsanalyse for å få mer informasjon om årsakssammenhengene i problemet.

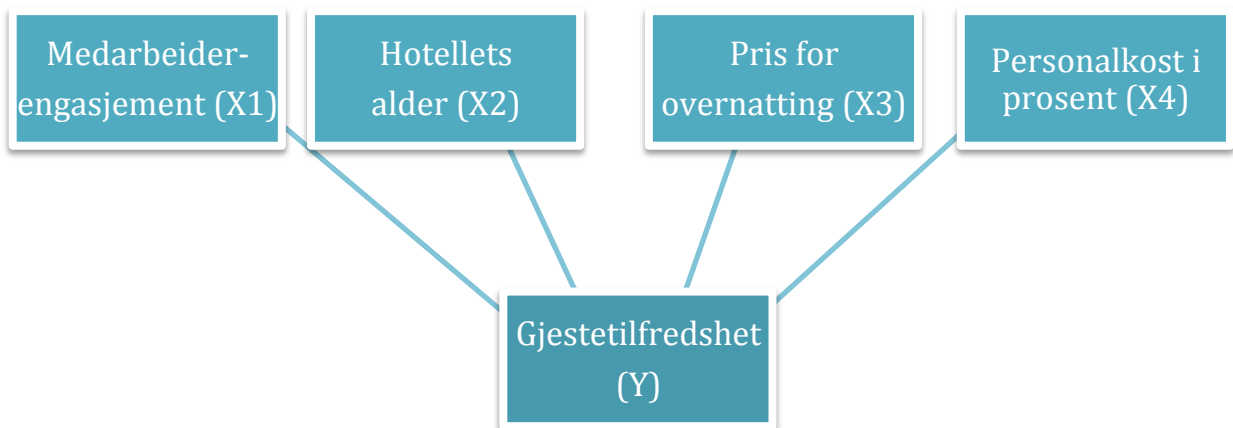
4.1.2 Multipl regressjon

For å få et mer helhetlig og dekkende bilde av hva som fører til økt gjestetilfredshet er det viktig å legge til flere forklaringsvariabler i analysen for å kontrollere for andre faktorer som er med å påvirke Y. Ved å bruke statistiske data kan man dermed beskrive årsakssammenhengene mer presist og resultatene blir mer troverdige (Midtbø 2007). I hypotesene og datainnsamlingen har jeg identifisert tre andre mulige forklaringsvariabler det er interessant å undersøke. Disse er hotellets alder (X2), prisen for overnatting (X3) og personalkostnader i % (X4).

Sammen med jobbengasjement ønsker jeg å teste hvor mye av gjestetilfredsheten som kan forklares av disse fire parameterne. Og hvilket nullhypoteser som kan bekreftes/avkreftes.

Modellen for regressjonen blir dermed:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$



Figur 18 - Multipl regressjonsmodell

Jeg har benyttet meg av programmet Statplus for å gjøre analysen. Datasettet ble lagt inn i Excel først og deretter kjørt igjennom statistikkprogrammet. En oversikt over de

kvantitative dataene vises her:

Hotelllets navn	Loopon (Y)	The Beat (X)	Alder (X2)	ARR (X3)	Perskost% (X)
Comfort Hotel Børsparken	1,48	45,2	19	811,99	26,07
Comfort Hotel Eskilstuna	33,87	2,9	5	641,94	44,47
Comfort Hotel Florø	-10,71	-17,6	7	872,98	48,55
Comfort Hotel Grand Central	34,53	67,5	3	1057,75	16,14
Comfort Hotel Holberg	-26,55	8	20	715,84	33,6
Comfort Hotel Jazz	26,92	75	9	791,69	26,7
Comfort Hotel Jönköping	15,32	50	8	774,59	32,85
Comfort Hotel Kristiansand	54,44	57,1	5	643,48	46,15
Comfort Hotel LT	70,27	75	3	359,46	21,64
Comfort Hotel Malmö	30,8	20	4	700,83	23,95
Comfort Hotel Nouveau	47,73	6,3	15	685,36	50,42
Comfort Hotel Park	9,01	25	13	790,48	31,23
Comfort Hotel Square	10,49	0	5	982,07	38,5
Comfort Hotel Stavanger	-40,18	50	17	777,96	44,11
Comfort Hotel Stockholm	17,89	23,8	17	998,81	18,65
Comfort Hotel Trondheim	2,17	57,9	7	694,18	35,43
Comfort Hotel Union Brygge	34,34	56,3	5	810,94	26,67
Comfort Hotel Vesterbro	25,86	18,9	2	717,45	29,05
Comfort Hotel Winn	35,75	17,9	2	821,60	20,43
Comfort Hotel Xpress Central Station	48,94	33,3	1	770,11	20,59
Comfort Hotel Xpress Tromsø	59,26	84,6	1	621,61	26,53
Comfort Hotel Xpress Youngstorget	30,52	57,7	4	674,58	23,06

Figur 19 - Datagrunnlag

Alder på hotellene er kvantifisert som år 2015 minus året for hotellets inntreden i Nordic Choice Hotels. Det er altså ikke alder på selve bygningsmassen. Grunnen til at dette ble utgangspunktet er fordi hoteller som entrer kjeden får en grundig total renovering for å stå i stil med kjedens konsept. Senere blir hotellene renoverert, men mer jevnlig og ikke like drastisk som ved inntreden. Gjennomsnittlig utsalgspris for overnatting er korrigert for valuta der jeg har lagt gjennomsnittlig valutakurs for november 2015 til grunn. Valutaene DKK, EUR og SEK er gjort om til NOK.

Personalkostnader er beregnet ut ifra totale personalkostnader for november (inkl. sosiale kostnader) delt på totale driftsinntekter (inkl. varesalg). Personalkost er beregnet ut ifra totale lønnskostnader (inkludert kostnader ved outsorset avdeling) delt på totale driftsinntekter for måneden november 2015. Gjennomsnittlig utsalgspris er et snitt av alle utsalgspriser til kunde for den samme måneden. Hotellsystemet genererer dette automatisk ved å velge aktuell periode. Resultatet av regresjonsanalysen ble som følger:

Linear Regression	
Regression Statistics	
R	0,74546
R-square	0,55571
Adjusted R-square	0,45117
S	20,0756
N	22
Loopon (Y) = 96,295 + 0,0746 * The Beat (X) - 2,33841 * Alder (X2) - 0,05627 * ARR (X3) - 0,4736 * Perskost%	
ANOVA	
	<i>p-level</i>
Regression	0,00579

Figur 20 - Multippel regresjon resultater

Her vises det at de fire variablene X1-X4 kan forklare 55,6% av variasjonen i gjestetilfredsheten basert på resultatet for R2. Ligningen blir som følger: Loopon (Y) = 96,295 + 0,0746(X1) – 2,33841(X2) – 0,05627(X3) – 0,4736(X4). Trenden viser altså at jobbengasjement (X1) påvirker gjestetilfredshet i en positiv retning. Økning i alder, utsalgspris og personalkost påvirker gjestetilfredshet i negativ retning. P-nivået ligger på 0,00579 som tilsier at modellen i sin helhet er signifikant på et nivå <0,01.

For videre å teste signifikansnivået til de ulike variablene gjennomføres en nullhypotese-test. Testing av nullhypotesene viser at det kun er mulig å forkaste nullhypotesen for variabelen alder (X2). De tre andre blir akseptert.

	<i>Coefficient</i>	<i>Standard Error</i>	<i>LCL</i>	<i>UCL</i>	<i>p-level</i>	<i>H0 (5%)</i>
The Beat (X)	0,0746	0,18799	-0,25242	0,40163	0,69642	accepted
Alder (X2)	-2,33841	0,76541	-3,66992	-1,00691	0,00716	rejected
ARR (X3)	-0,05627	0,03366	-0,11482	0,00228	0,11287	accepted
Perskost% (X)	-0,4736	0,51536	-1,37013	0,42293	0,37097	accepted

Figur 21 - Multippel regresjon, nullhypotesetest

Disse resultatene vil si at man med et signifikansnivå $p < 0,01$ kan si at alder på hotellet påvirker gjestetilfredsheten. Konfidensintervallet (LCL/UCL) ligger fra -3,95 til -0,72 som vil si at hvert ekstra år hotellet er en del av Comfort Hotels vil gi en negativ effekt på Loopon-score på mellom -3,95 per år til -0,72 per år. Den ustandardiserte regresjonskoeffisienten er på -2,33 og representerer dermed den forventede nedgangen i Loopon-score basert på hotellets alder.

Jeg ønsker å sjekke om man kan få andre resultater ved å kun velge ut hoteller som er relativt nye (maksimalt 5 år gamle).

Ved å teste nullhypotesen "Jobbengasjement hos medarbeiderne påvirker ikke gjestetilfredsheten på hotellet" på de 10 nyeste hotellene i Comfort-kjeden fikk jeg p-verdi innenfor signifikansnivå 0,05 på denne hypotesen. Her er alder nesten innenfor signifikansnivå, men blir akseptert. Hotellene her er alle nyere enn 5 år, men likevel ser alder til en viss grad ut til å ha en betydning allerede så tidlig i hotellenes livsfase. Det er imidlertid viktig å merke seg at n=10 i denne testen og at man dermed må ta høyde for dette og at resultatene blir en pekepinn:

	<i>Coefficient</i>	<i>Standard Error</i>	<i>LCL</i>	<i>UCL</i>	<i>p-level</i>	<i>H0 (5%)</i>
Intercept	34,68015	10,52723	9,78721	59,57309	0,01322	rejected
The Beat (X1)	0,41858	0,12817	0,1155	0,72165	0,01375	rejected
Alder (X2)	-5,39509	2,40404	-11,07974	0,28956	0,05971	accepted
T (5%)	2,36462					
<i>LCL - Lower value of a reliable interval (LCL)</i>						
<i>UCL - Upper value of a reliable interval (UCL)</i>						

Figur 22 - Nullhypotestest, Alder Jobbengasjement - Gjestetilfredshet

Resultatene viser at når man sammenligner hoteller der alder og slitasje ikke virker inn på samme måte som på hotell eldre enn 5 år blir forklaringsvariabelen "jobbengasjement" den viktigste parameteren for å forklare gjestetilfredsheten på hotellet. Nullhypotesen blir forkastet og forklaringsvariansen blir på hele 73% for denne modellen.

Linear Regression

Regression Statistics

R	0,85601
R-square	0,73275
Adjusted R-square	0,65639
S	10,5541
N	10

Figur 23 - Resultater regresjon

Foruten å renovere hotellet som om det skulle vært et nytt hotell kan dermed fokus på økt medarbeiderengasjementet være et godt alternativ. Konfidensintervallet er på hele 0,12 – 0,72 med en ustandardisert regresjonskoeffisient på 0,41. En økning i et poeng på medarbeiderundersøkelsen vil dermed kunne gi en positiv effekt på

gjesteundersøkelsen på mellom 0,12 – 0,72 poeng. Alder sin påvirkning de første fem årene har et mye høyere konfidensintervall og det er dermed stor usikkerhet på hvor mye et ekstra år har å si for gjestetilfredshet i startfasen. Imidlertid er det rimelig å anta at selv om hotellet blir tatt inn i Comfort Hotels kan det ta opp til ett år før hotellet er ferdig renoveret. Noen ganger holder hotellet åpent under renovasjonen og gjeste-score vil dermed bli påvirket av dette.

En annen ting som var interessant var at personalkosten i % ikke ble påvist som signifikant korrelert med gjestetilfredshet i den multiple regresjonsmodellen. Det er dermed ikke ensbetydende at man ved å ha flere på jobb gir en bedre gjesteopplevelse. Årsaker til dette kan man kvalitativt forsøke å finne ut, men jeg ønsker først å se om personalkosten i % kan ha en sammenheng med hvilken score hotellene oppnår i medarbeiderundersøkelsen. Jeg setter n=22, dvs. alle hotellene, og gjør en nullhypotesetest. Medarbeiderundersøkelsen settes som Y, den uavhengige variabelen, som blir påvirket av den avhengige variabelen personalkost X. Resultatene vises i tabellen under:

Linear Regression				
Regression Statistics				
R		0,44044		
R-square		0,19399		
Adjusted R-square		0,15369		
S		25,97435		
N		22		
The Beat (X1) = 74,57504 - 1,20599 * Perskost% (X4)				
ANOVA				
			<i>p-level</i>	
Regression			0,04022	
	<i>Coefficient</i>	<i>Standard Error</i>	<i>p-level</i>	<i>H0 (5%)</i>
Perskost% (X4)	-1,20599	0,54969	0,04022	rejected
T (5%)	2,08596			
LCL - Lower value of a reliable interval (LCL)				
UCL - Upper value of a reliable interval (UCL)				

Figur 24 - Regresjon, Personalkost - Jobbengasjement

Forklaringsvariansen ble på 19,4% og nullhypotesen ble forkastet på et signifikansnivå $p < 0,05$. Den ustandardiserte regresjonskoeffisienten ble hele -1,21. Det vil si at høyere personalkost gir signifikant utslag på jobbengasjement i negativ grad. Her må det tas inn i bildet at personalkost i prosent vil preges av et hotell som gjør det godt i markedet, dvs.

høye driftsinntekter vil få lavere personalkostnader. Det er likevel interessant å se at dette utgjør en såpass stor effekt.

4.1.3 Oppsummering kvantitative resultater

Den kvantitative analysen har gitt følgende resultater:

- Jobbengasjement og gjestetilfredshet har en samvariasjon med Pearsons r lik 0,36 og R^2 lik 0,13. Nullhypotesen ble akseptert innenfor $p < 0,05$ og forkastet på nivå $p < 0,1$.

- Alder på hotellet er forklaringsvariabelen som gir størst effekt og har høyest signifikant samvariasjon med gjestetilfredshet. Nullhypotese ble forkastet på $p < 0,05$.

Ustandardisert regresjonskoeffisient ble -2,33.

- Ved å teste korrelasjonen på de 10 nyeste hotellene ble resultatene en mye sterkere samvariasjon mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet. Forklaringsvariansen ble på 0,73 og nullhypotesen forkastet på signifikansnivå $p < 0,05$

- Utsalgspris viste seg å ikke ha noen signifikant effekt på gjestetilfredshet. Trenden viste imidlertid at dess høyere pris, dess lavere tilfredshet.

- Heller ikke personalkost i % hadde noen signifikant effekt. Trenden viste at lavere personalkost kunne føre til høyere gjestetilfredshet.

- Ved å teste personalkost i % mot medarbeiderundersøkelsen ble det en signifikant sammenheng der lavere personalkost i % ga høyere jobbengasjement. Nullhypotesen ble forkastet med $p < 0,05$. Den ustandardiserte regresjonskoeffisienten ble -1,2

Før jeg går videre med den kvalitative analysen vil jeg presentere hva som kom ut som topp 5 utfordringer for Comfort Hotels basert på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. Disse påstandene kommer som følge av spørsmål i undersøkelsen der medarbeidere har scoret påstanden dårligere enn den totale eNPS-scoren og deretter tillagt rekkefølge etter hvor langt under eNPS-scoren de befinner seg. De representerer dermed de fem største utfordringene for Comfort med tanke på

menneskelige ressurser. Disse fem påstandene ble:

- Dårlige utviklingsmuligheter internt på hotellet
- Lite selvstendig tenkning for medarbeiderne
- Initiativ og utviklingsforslag tas ikke seriøst eller blir prioritert
- Liten frihet i arbeidet
- Selve arbeidsoppgavene er lite interessante og demotiverende

Basert på disse utsagnene ser det ut til at mye av utfordringen ligger i jobbdesign og lokal organisering. Det virker som at det mangler indre motivasjon til selve arbeidsoppgavene og at det ikke er god nok dialog mellom ansatt og ledelse.

4.2 Kvalitativ

I den kvalitative delen av undersøkelsene mine har mitt formål vært å komme nær innpå noen av de personene som ligger bak tallmaterialet fra datasettet. Jeg har ønsket å finne ut hvilket faktorer som driver jobbengasjement og gjestetilfredshet og se hvordan disse faktorene kan påvirkes gjennom ledelse av medarbeiderne. Siden jeg også her har tatt utgangspunkt i teorien og utarbeidet antakelser på forhånd er dette en deduktiv tilnærming der jeg gjennom intervjuene har søkt å finne støtte for eller avkrefte disse.

4.2.1 Utvalgte kandidater

Kandidatene jeg har plukket ut er de tre hotellene Comfort Hotel Grand Central, Comfort Hotel Børsparken og Comfort Hotel Stavanger. Grunnlaget for utvalget er en kombinasjon av strategisk utvelgelse som følge av resultatene fra den kvantitative undersøkelsen samt en bekvemmelighetsutvelgelse da minst to av hotellene lå nært mitt virkeområde. CH Grand Central ble plukket ut på basis av at de har den laveste personalkostnaden i % samtidig som de er på topp tre når det gjelder jobbengasjement. CH Grand Central er også yngre enn fem år og har over tid scoret svært høyt på jobbengasjement i avdelingen for renhold. Videre plukket jeg ut CH Børsparken som er et av de eldste hotellene og med sine 248 rom blant de største. Tilslutt valgte jeg CH Stavanger som sliter i et tøft marked og som i de senere årene har fått lite med investeringsmidler til hotellets infrastruktur. Gjестene er misfornøyde ifølge gjesteundersøkelsene, men medarbeiderne er likevel blant de mest engasjerte i kjeden ifølge "The Beat". Hva holder motivasjonen oppe på dette hotellet?

4.2.2 Antakelse 1

Den første antakelsen handlet om intern utvikling og mulighet for videre karriere. Dette var også ifølge "The Beat" en av hovedutfordringene til Comfort Hotels basert på medarbeidernes tilbakemeldinger. Antakelsen var:

"Den ansatte motiveres av intern utvikling og mulighet for progresjon i karriere".

Gjennom intervjuene fant jeg flere interessante funn omkring dette temaet.

Informant 3 hadde tidligere erfaring fra en av de andre kjedene i konsernet; Quality Hotels. Dette er en kjede som i stor grad har større hoteller enn Comfort og flere fasiliteter. Det vil si at hotellet også som regel inneholder flere avdelinger, slik som for eksempel Konferanse, Bar og Spa. Informant 3 påpekte at det var motiverende å være flere på jobb på hotellet samtidig og at man hadde mulighet til å prøve seg i flere ulike roller i løpet av en arbeidsdag.

Informant 1 og 2 hadde begge fått nye titler i løpet av sine første år på hotellet. Begge fortalte med engasjement om sine utvidede arbeidsoppgaver og ansvar som fulgte med disse titlene. Etter samtale med konsernledelsen i Comfort og basert på egne erfaringer er det ikke vanlig med så mange ulike titler lokalt i Comfort Hotels. Dette hadde imidlertid den lokale ledelsen på hotellene tatt tak i og oppgradert stillingstittelen til disse to informantene. Om det fulgte med ekstra lønn eller påskjønnelse vites ikke, men slik informantene la det frem var det utvidet ansvar og tittelen som motiverte i disse tilfellene.

Sitat knyttet til antakelsen;

" Hvis jeg ikke hadde fått muligheten (red.anm. til oppgradert stilling) hadde jeg mest sannsynlig søkt annen stilling innenfor Nordic Choice." Informant 1

Antakelsen er støttet

4.2.3 Antakelse 2

Neste antakelse baserer seg på et av hovedpunktene innenfor generasjon Y sine krav til fremtidens arbeidsgivere. Alle informantene var mellom 26 -38 år og dermed klassifisert som generasjon Y. Antakelsen var "Den ansatte motiveres av selskapets

samfunnsansvar”. Med samfunnsansvar menes her det ansvar selskapet tar utover det juridiske og økonomiske. Det vil si etisk og filantropisk ansvar.

Denne antakelsen fikk svært sterk støtte hos informant 1 som oppga samfunnsansvar og grønn profil som en av hovedgrunnene for informantens valg av arbeidsgiver.

Informanten nevnte både Nordic Choice Hotels sitt bidrag til Unicef og selskapets miljøengasjement som sterkt motiverende. Informant 2 nevnte aldri noen av selskapets kampanjer for samfunnsansvar i sine besvarelser. En gang nevnte intervjuer en Unicef-kampanje for å eksemplifisere spørsmålet ” Finnes det kampanjer som engasjerer både deg og gjestene slik du ser det?” til informant 2. Informanten svarte da at denne Unicef-kampanjen motiverte, men dro frem andre eksempler raskt som ikke hadde noe med samfunnsansvar å gjøre. Informant 3 nevnte heller aldri noe om samfunnsansvar i sine besvarelser om motivasjon.

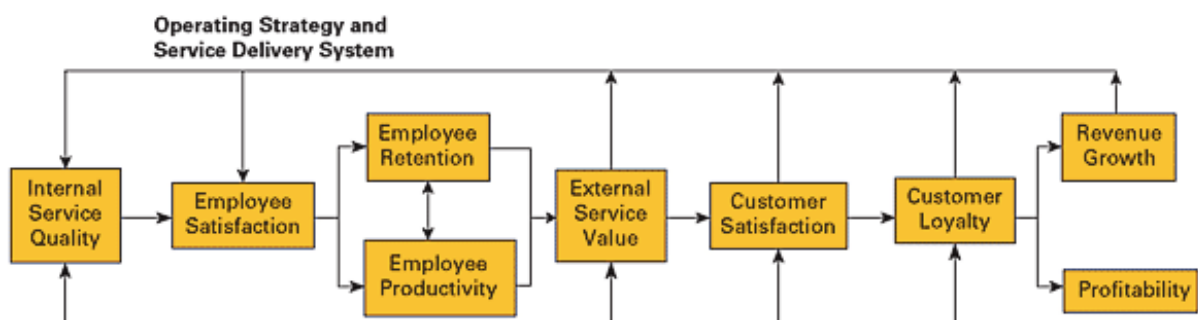
Sitat knyttet til antakelsen:

”Jeg føler at siden jeg er svært miljøengasjert og opptatt av bærekraftighet blir jeg svært motivert over kampanjen der man skal trene og 15kr. går til Unicef” – Informant 1.

Antakelsen blir delvis avkrefet. Intervjuene kan tyde på at samfunnsansvar betyr svært mye for enkelte arbeidstakere, men er av liten betydning for andre.

4.2.3 Antakelse 3

Denne antakelsen tar for seg medarbeidernes engasjement ved positivt oppnådde økonomiske resultater for hotellet som helhet. Antakelsen var ” Den ansatte motiveres av hotellets gode økonomiske resultater”. Antakelsen baserer seg på Service Profit Chain der økning av inntekt fører tilbake til økt intern service kvalitet og jobbengasjement.



Figur 25 - Utklipp Service Profit Chain

I intervjuene tok jeg for meg tre ulike hotell. To av informantene arbeidet på hotell der hotellet oppnår svært gode økonomiske resultater, mens den tredje jobber på et hotell som sliter med et tøft marked. Et interessant skille her var at informantene på hotellene som går økonomisk bra ikke nevnte noe om motivasjon rundt økonomiske resultater, men nevnte i stedet hvordan de ble motivert av gjestenes positive tilbakemeldinger. Informanten på hotellet som ikke har like gunstige økonomiske resultater nevnte spesifikt dette som en demotiverende faktor i forhold til hvordan motivasjonen var høyere når hotellet leverte og presterte bedre i tidligere år. Dette korrelerer med Service Profit Chain ved at økonomiske resultater, samt gjestetilfredshet er med på å påvirke medarbeidernes tilfredshet og engasjement. Det kan virke som at hotellets økonomiske resultater er en hygienefaktor, mens gjestetilfredsheten er en motivasjonsdrivende faktor.

Sitater knyttet til antakelsen:

"I 2012 var hver dag fullt, prisene var kjempehøye, man var med på noe lønnsomt. Nå er det mer demotiverende, nedgang i markedet.." - Informant 3

"Økonomien kunne vært bedre, det er alltid et hinder for alle hotell. Det er begrenset hva vi har av midler og vi har et budsjett å følge. Det er ikke alltid vi kan ta fra budsjettet for å gi dem (red.anm. gjestene) det lille ekstra." – Informant 1

"Når jeg får gode tilbakemeldinger. Spesielt fra gjester, på Loopon (red.anm. gjesteundersøkelsen) Når de skriver på Loopon at en spesiell person gjorde oppholdet deres bedre. Da blir jeg stolt." – Informant 1

"If we get lots of good feedback on Loopon. When our housekeeping manager present at lunch or after work. We get good points. When guests stops you and say they were so happy with the rooms. And the others from housekeeping smiles in the hallways." – Informant 2
på spørsmålet om hva som er en god dag på jobben.

Antakelsen er delvis støttet.

4.2.4 Antakelse 4

I den fjerde antakelsen tok jeg utgangspunkt i at lokale aktiviteter på hotellene motiverer mer enn aktiviteter satt i gang av kjedeledelsen eller hovedkontoret. Antakelsen var "Lokale tiltak motiverer mer enn sentrale tiltak". For å systematisere informasjon knyttet til denne antakelsen har jeg satt lokale og sentrale aktiviteter som ble nevnt av informantene i en tabell. Der har jeg telt opp hvor mange ganger aktiviteten er nevnt og grad av engasjement informanten utviste på en skala fra 1 – 3. Graden av engasjement er min subjektive mening i form av observasjonen gjort av informantens varierte entusiasme under intervjuet sammen med analyse av transkriberingen. Noen aktivitetsnavn forklarer ikke seg selv. Forklaring på disse kommer under tabellen. Total score blir beregnet ved at aktiviteten får ett poeng per antall ganger nevnt og videre poeng etter hvor entusiastisk/utfyllende det ble snakket om av hver enkelt informant.

Aktivitet	Sentral eller lokal	X ganger nevnt	Informanter entusiasme	Score total
VK	Sentral	3	2 + 3 + 3	11
Stillingstitler/ansvar	Lokal	3	3 + 3 + 1	10
WeCare Miljø	Sentral	1	3	4
ChoiceClub	Sentral	1	3	4
Deltakelse i ledermøter	Lokal	2	2 + 2	6
Business as unusual	Sentral	3	3 + 2 + 2	10
Comfort Playground	Sentral	1	3	4
Interne event	Lokal	2	2 + 3	5
WeCare Bistand	Sentral	2	3 + 1	5
Service Captain	Sentral	1	2	3
Facebookgruppe for ansatte	Lokal	1	2	3
Loopon-tilbakemelding fra lokal ledelse	Lokal	3	3 + 3 + 1	10

Figur 26 - Aktivitetstabell

Forklaring på aktiviteter:

VK - *VK* er forkortelse for VinterKonferanse og henviser til Nordic Choice Hotels sitt kultur-byggende arrangement som finner sted i januar hvert år. Arrangementet har de siste årene samlet mer enn 2500 medarbeidere, kunder og leverandører tilknyttet konsernet. Alle ledere blir invitert, samt årets ansatte på hvert hotell. Medarbeidere kan også vinne billett gjennom ulike konkurranser i løpet av arbeidsåret. Arrangementet består av prisutdeling, foredrag, konserter og kjedebaserte samlinger.

WeCare Miljø & Bistand - *WeCare* er benevnelsen på selskapets fokus på People & Planet. Gjennom ulike aktiviteter i løpet av året blir medarbeidere engasjert til å gjøre en innsats for en bedre verden. Noen aktiviteter blir introdusert gjennom det sentrale *WeCare* arbeidet, mens noen aktiviteter oppstår på hotellene. I intervjuene var det de sentrale aktivitetene som ble nevnt.

Choiceclub – Nordic Choice Hotels lojalitetsprogram. Gjennom året engasjeres medarbeidere til aktivt å verve nye medlemmer til programmet. Premiene består av bonuspoeng til deltakerne samt turer til utlandet eller billett til *VK*.

Business as unusual – Konsept utviklet av Comfort Hotels for å profilere hotellene som en uformell møteplass. Kameratskap, high-fives og uformelle bånd mellom leder, medarbeider og gjest er verdier som fremmes i konseptet. Samt at man tar med seg personligheten på jobb og har det gøy med kollegaer og gjester.

Comfort playground – Oppfordring fra konsernledelse om å leke seg med gjestene. Dette kan være alt fra papirfly-konkurranse til bordtennisturnering og bowlingkvelder.

Service captain – Kåring av årets beste service-helt. Utnevnes ukentlig eller månedlig til den medarbeider som har utøvd service utenom det vanlige. Kapteinbånd fungerer som vandrepokal. Årets service-helt får en premiering.

Antakelsen er delvis avkrefte. Sentrale aktiviteter scorer høyere enn lokale totalt sett. Imidlertid må dette ses i sammenheng med at sentrale aktiviteter mest sannsynlig får lokal tilpasning ute på hotellene. De er konsept skapt sentralt som må tolkes, tilpasses og implementeres lokalt.

4.2.5 Antakelse 5

I antakelse 5 har jeg forsøkt å komme frem til hva som forårsaker høy "turn-over" i kjeden og hvordan dette kan knyttes til motivasjon. Antakelsen var "Turn-over kan reduseres ved å styrke indre motivasjon". Ifølge informantene ble det direkte eller indirekte nevnt at intern utvikling var det viktigste for dem for å opprettholde ønske om å bli værende på hotellet. To av tre hadde fått utvidet ansvar og endret tittelen sin fra henholdsvis resepsjonist til skiftleder og renholdsmedarbeider til assisterende renholds sjef. Dette hadde ifølge den ene informanten gjort at personen ble værende på hotellet lengre enn det som var tiltenkt. En av informantene snakket også stolt om utvidet ansvar både for sosiale arrangement og mer direkte driftsoppgaver som krever ekstra opplæring.

Informant 3 påpekte at et tøft arbeidsmarked i bransjen kunne føre til at ønsket om å se etter jobb i andre bransjer var tilstede. Den samme informanten påpekte også at det var trist med et lavt lønnsnivå i hotellbransjen. Alle tre ordla seg imidlertid positivt om Nordic Choice Hotels som arbeidsgiver og selv om ikke videre planer var på sitt nåværende hotell var alle positive til de mulighetene som fantes i konsernet.

Sitater knyttet til antakelsen:

"Jeg håper at jeg fortsatt er inne i Nordic Choice, men i en annen stilling." - Informant 1 på spørsmål om hvor personen ønsket å være om fem år.

"Learn more things, maybe be housekeeping manager" - Informant 2 på samme spørsmålet. Informanten påpekte ikke hvilket hotell som kunne være aktuelt som arbeidsgiver, men mest sannsynlig var det her posisjonen og ikke hotellet som var det viktigste. Det er derfor rimelig å anta at informantens nåværende hotell også kunne være aktuelt om fem år.

"Trist at lønnsnivået er lavt. Gjør det mindre attraktivt å jobbe i Comfort. Selv mellomledere kan ha dårlig økonomi. Dårlig betalt. Men det har jeg lært på skolen at slik er det med denne bransjen og at det nok må være sånn." – Informant 3 på spørsmål om hva som er mindre bra med Comfort Hotels.

Blant informantene er de to som ytrer sterkt ønske om å forbli på eget hotell eller i konsernet de som også utelukkende gir grunnlag for dette med faktorer knyttet til indre motivasjon. Slik som anerkjennelse, egen læring, sosial status og selvrealisering. Informanten som ytrer mulighet for å bytte bransje og arbeidsgiver er også den samme som nevner lønn som en demotiverende faktor.

Antakelsen er støttet.

4.2.6 Antakelse 6

I denne antakelsen har jeg studert hvilket aktiviteter som konkret kan engasjere både gjester og ansatte. Antakelsen var "Sentrale og lokale aktiviteter kan motivere både gjester og ansatte samtidig". Her tenkes det at konkrete tiltak øker både kundetilfredshet og jobbenngasjement i sammenheng. Informantene var alle enige om at dette fantes, men var ulike i oppfatningen om hva som fungerte best. Informant 1 beskrev sentrale kampanjer der gjest og ansatt blir motivert over filantropisk samfunnsansvar som det mest engasjerende. Ved å donere penger til en god sak kunne gjest og medarbeider få til en uformell samtale om noe annet enn de pålagte rutinesamtalene som man ofte har.

Informant 2 og 3 syntes imidlertid at lokale stunts var det mest engasjerende. Ved å skape noe unikt for hotellet kunne medarbeiderne føle at de var med på å skape, mens gjestene ble overrasket i positiv retning av noe nytt. Særlig lojale gjester kan føle at Comfort-hotellene blir svært like produkter om ikke disse stuntene skiller dem fra hverandre. Disse to informantene var derfor enige om at papirfly-konkurransen, lokale arrangement og andre lignende stunts var det mest engasjerende for begge parter.

Sitater knyttet til antakelsen:

"Here at our hotel our GM create these events. Every month, second month something different. Something in summer something in Easter. Then it come many people, both from Choice and Comfort. And also guests comes. To meet and talk. I think this is a good example" – Informant 2

"Facebookside for Comfort hvor man kan poste stunt man gjør. Bare fantasien setter grenser. Og det viktigste er at gjestene setter pris på det. Noe uformelt og overraskende..."

– Informant 3

”Samme med ensomt juletre (red anm.: kampanje om å donere en gave ved juletider). Det engasjerer både meg fordi jeg interesserer meg for bærekraftighet og gjesten fordi de ikke alltid har mulighet til å hjelpe eller de ikke får all informasjon de trenger ellers.” –

Informant 1

Antakelsen er støttet

4.2.7 Antakelse 7

I den kvantitative analysen så jeg at personalkost ikke hadde noen innvirkning på gjestetilfredshet. Men trenden var at lavere personalkost ga mer tilfredse gjester. Ved å ta en nullhypotesetest mellom variablene personalkostnad og eNPS-score ble det påvist signifikant korrelasjon der lavere personalkostnad ga høyere jobbengasjement. Naturlig nok ville man jo tenkt at dess flere på jobb, dess mer tid på hver gjest. Men de kvantitative data viste det motsatte. Her kan det ha sammenheng med at kundetilfredshet og økonomiske resultater reflekterer tilbake til jobbengasjement slik som beskrevet i Service Profit Chain. Men i antakelse 7 basert på teorien skal lederen også ha stor påvirkning. Antakelsen var ”Ledelse har stor innvirkning på ansattes indre motivasjon”.

I alle intervjuene var medarbeiderne fornøyd med hotellets ledelse. Involvering og hyppige tilbakemeldinger fra ledelsen ble nevnt i to av tre intervjuer som spesielt motiverende. Samtidig ble det nevnt at de fra tid til annen fikk være med på ledermøter som igjen ble nevnt som en motiverende faktor. Dette er tiltak der medarbeider får anerkjennelse og mulighet for kreativitet noe som styrker indre motivasjon. På hotellet der det økonomiske ikke går like bra ble det nevnt faktorer som rettferdig og godt humør som det beste med ledelsen. Dette er muligens hygienefaktorer som ikke nødvendigvis styrker indre motivasjon, men blir lagt merke til hvis de ikke er tilstede.

Det kan tyde på at medarbeiderne gjerne kan ha en indre motivasjon til å utvikle seg selv. I alle intervjuene hadde informantene et ønske om å komme seg videre kompetansemessig og karrieremessig. Aktiviteter som ikke nødvendigvis er kommandert til medarbeideren, men tilrettelagt på en slik måte at den ansatte selv kan

forme utfallet og bruke sin kreativitet ble brukt som eksempler på spesielt motiverende muligheter. Det ble også nevnt i alle tre intervjuene at lav terskel mellom ledelse og medarbeidere var en god ting de satte spesielt pris på.

Sitater knyttet til antakelsen:

"I feel they have freedom in a good way. They can do what they want. But still they give me space for my thinking and my opinions. My nearest leader often ask me when she make decisions. Then I feel included.." – Informant 2 på spørsmål om hva som er best med ledelsen på informantens hotell

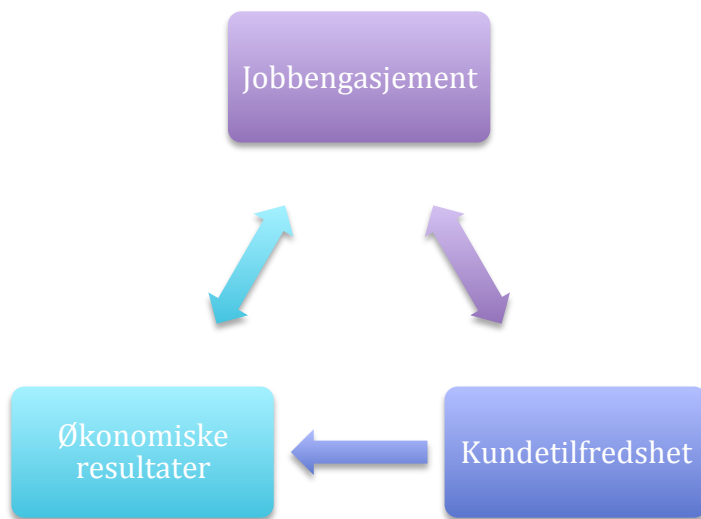
"Det var veldig fint at de inkluderte oss (red anm.: resepsjonister i ledelsesmøtene). Deretter henger vi opp målene på back-office slik at alle kan se det. Det er en fin ting at det inkluderer alle. Deretter tar vi det opp på alle avdelingsmøtene." – Informant 1

Antakelsen er delvis støttet.

4.2.8 Antakelse 8

I teorien har det blitt antydnet at en bedrift som har fornøyde kunder og god lønnsomhet vil kunne øke jobbengasjementet til medarbeiderne. Slik jeg tolker det vil medarbeiderne da få en trygghet for fremtiden og følelsen av å være med på et vinnende team. Antakelsen jeg ønsket å søke støtte/avkreftelse for er "fornøyde gjester og gode økonomiske resultater vil kunne styrke ansattes jobbengasjement".

Denne antakelsen ble i relativt stor grad støttet blant informantene. Alle tre nevnte at de ble svært motivert av positive gjestetilbakemeldinger enten direkte eller gjennom gjesteundersøkelsen. Og informanten på hotellet som har lavere økonomiske resultater og kundetilfredshet pekte spesifikt ut at det var mer motiverende å jobbe i årene før der hotellet hadde gjort det bedre. Dette tyder på at det finnes en positiv og en negativ spiral når det gjelder hotellets kriterier for suksess. Får man mer fornøyde gjester, vil jobbengasjement gå opp som videre vil gi enda mer fornøyde og så videre. Det samme vil skje motsatt om nedgang i markedet fører til innstramminger, misfornøyde gjester og videre mindre engasjerte medarbeidere.



Figur 27 - Modell for jobbengasjement - kundetilfredshet - økonomiske resultater

I denne modellen vises hvordan jobbengasjement og kundetilfredshet har gjensidige forhold og påvirker hverandre. Mens kundetilfredshet påvirker økonomiske resultat i form av lojalitet og betalingsvillighet. Økonomiske resultater og jobbengasjement har gjensidig forhold hvis man tar hensyn til at økt jobbengasjement fører til høyere produktivitet og lavere "turn-over".

Sitater knyttet til antakelsen:

"I 2012 var hver dag fullt, prisene var kjempehøye, man var med på noe lønnsomt.

Nå er det mer demotiverende, nedgang i markedet" – Informant 3 om hva som er en dårlig dag.

"If we get lots of good feedback on Loopon (red anm.: gjesteundersøkelsen). When our housekeeping manager present at lunch or after work. We get good points" – Informant 2 om hva som er en god dag på jobben

"Når jeg får gode tilbakemeldinger. Spesielt fra gjester, på Loopon." - Informant 1 om hva som gjør informanten stolt over arbeidsplassen.

Antakelsen er støttet.

4.2.9 Annen relevant informasjon

Når det gjelder problemstillingen hadde den kvalitative undersøkelsen som mål å finne tiltak og årsaker til økt jobbengasjement og gjestetilfredshet. Ved å fremsette antakelser basert på teori kunne intervjuene konkretiseres og måles mot hverandre. Men i et semi strukturert intervju vil også informanten kunne komme med annen relevant informasjon som går utover de fastsatte antakelsene. Denne informasjonen kan likevel være av relevans for problemstillingen og må dermed tas med i studiet.

En av faktorene som gikk igjen i intervjuene var fokus på vedlikehold. Alle tre var enige om at de synes det var trist de ikke hadde nok penger på budsjett til å renovere det byggetekniske og gjøre andre justeringer. Informant 2 synes også det var demotiverende å se at helt nybygde hotell ble bygget med dårlige løsninger for renhold og vedlikehold. Det kunne være små justeringer som ikke nødvendigvis var dyrere i byggeprosessen, men som kunne spare hotellet mye penger i driften. Eksempelvis å legge grå fuger på baderommene i stedet for hvite. Dette ville gi gjesten inntrykk av at badet var renere enn om badet hadde hvite fuger som er vanskelig å holde rene og som lettere viser seg støvete.

Sitater knyttet til denne informasjonen:

"I would think maybe some kind of renovation. Not like big things, but change a few things in the rooms to make things better. I think if it is possible with budget" – Informant 2

"Vanskelig å si, vi får ikke gjort så mye med det byggetekniske, vi har ikke fått noen helrenovering. Vi har malt om og omdesignet resepsjonen. Gjort det vi kan med det budsjettet vi har. Åpner nytt Thon-hotell over gata, blir utfordrende." – Informant 3 om hva informanten ville gjort annerledes hvis informanten fikk kontroll over hotellet i en måned.

4.2.10 Oppsummering resultat av antakelser

Før jeg går videre med diskusjon av resultatene ønsker jeg å oppsummere funnene fra den kvalitative undersøkelsen basert på antakelsene.

A1: Den ansatte motiveres av intern utvikling og mulighet for progresjon i karriere

Antakelsen er støttet

A2: Den ansatte motiveres av selskapets samfunnsansvar

Antakelsen er delvis avkreftet

A3: Den ansatte motiveres av hotellets gode økonomiske resultater

Antakelsen er delvis støttet

A4: Lokale tiltak motiverer mer enn sentrale tiltak

Antakelsen er delvis forkastet

A5: "Turn-over" kan reduseres ved å styrke indre motivasjon

Antakelsen er støttet

A6: Sentrale og lokale kampanjer kan motivere både gjester og ansatte samtidig

Antakelsen er støttet

A7: Ledelse har stor innvirkning på ansattes indre motivasjon

Antakelsen er delvis støttet

A8: Fornøyde gjester og gode økonomiske resultater vil kunne styrke ansattes jobbengasjement

Antakelsen er støttet

KAPITTEL 5. DISKUSJON

I denne delen ønsker jeg å gå igjennom resultatene fra datainnsamlingen og knytte det mot temaene jeg tok opp i teoridelen for å se om resultatene fraviker eller underbygger tidligere publiserte arbeider. Samtidig belyser jeg funnene knyttet til problemstillingen som har vært "vil økt jobbengasjement kunne gi økt gjestetilfredshet i Comfort Hotels og hvordan kan disse variablene påvirkes gjennom lokal og sentral ledelse?". Jeg vil starte med å diskutere resultatene vedrørende korrelasjonen mellom jobbengasjement og gjestetilfredshet før jeg går videre med tiltak og aktiviteter som antas å påvirke de to ulike faktorene.

5.1 Jobbengasjement – Gjestetilfredshet

Under mitt teorisøk fant jeg lite konkrete undersøkelser gjort av nøytrale institusjoner som hadde forsket på denne korrelasjonen tidligere. Imidlertid fantes det tusenvis av artikler publisert av ulike private foretak som påsto at det fantes en positiv sammenheng og at man ved å sørge for motiverte ansatte ville oppnå tilfredse kunder. I forskningen som fantes var det ulike definisjoner av begrepene medarbeidertilfredshet og jobbengasjement. Det så også ut til at disse to begrepene ble brukt om hverandre og tidvis sammen som et begrep "medarbeidertilfredshet-engasjement" slik Harter, Schmidt et.al brukte det i sine studier. Disse definerte tilfredshet som en del av engasjementet, men brukte i sine analyser de to ulike definisjonene både separat og samlet. I 1994 når Heskett og Schlesinger lanserte sin "Service Profit Chain" ble det skrevet medarbeidertilfredshet. Men denne forskningen kom bare noen få år etter at begrepet jobbengasjement først var definert av Kahn i 1990. Hvis man skal forsøke å skille begrepene vil det slik jeg ser det tenkes at jobbengasjement omhandler indre motivasjon til arbeidet og tilfredstillelse av sekundære behov slik som status, anerkjennelse, tilhørighet og selvrealisering. På andre siden har man medarbeidertilfredshet som tar for seg primære behov som trygghet i arbeidet, tilpasning til privatliv og anstendig lønn. Videre vil jobbengasjement være et resultat av organisasjonskultur, mens medarbeidertilfredshet er mer preget av organisasjonsstruktur. Det er dermed enklere for ledelsen å legge til rette for tilfredshet enn engasjement fordi struktur i organisasjonen lettere lar seg endre på enn organisasjonskultur.

Ved å analysere spørsmålsbatteriet i medarbeiderundersøkelsen kom jeg frem til at jobbengasjement best beskrev resultatene som la grunnlag for eNPS-scoren brukt i mine statistiske analyser. Ved å sette denne scoren mot NPS-scoren fra gjesteundersøkelsen på n=22 hoteller fikk jeg en Pearsons r på 0,36 som er høyere enn Harter, Schmidt et.al sine resultater fra 2002 som ga $r = 0,16$. En nullhypotesetest påviste signifikant korrelasjon innenfor et konfidensintervall $p < 0,1$. Forklaringsvariens R^2 lå på 0,13 som forteller at 13% av variansen i kundetilfredshet kan forklares med jobbengasjement. Den ustandardisert regresjonskoeffisienten ble på 0,35 som tilsier at økning med ett poeng på medarbeiderundersøkelsen vil gi 0,35 poengs økning i gjesteundersøkelsen.

Tidligere forskning ble dermed støttet og det finnes et signifikant grunnlag for å si at medarbeidere har en betydning for kundeopplevelse. Disse resultatene er utregnet fra et grunnlag på 494 besvarte medarbeiderundersøkelser og 4311 gjesteundersøkelser knyttet mot 22 ulike hotell som siden er regnet om til NPS-scores basert på teorien om apostler og terrorister beskrevet av Heskett og Schlesinger i 1994. I denne teorien viste det seg etter undersøkelser av en stor amerikansk bedrift at kunder som scoret 5 i tilfredshet på en skala fra 1-5 hadde seks ganger høyere sannsynlighet for å gjøre gjenkjøp enn kundene som scoret 4. Det var dermed ikke nok å få kunder til å være "godt fornøyd" for å skape lojalitet. Kundene måtte være i ekstase. Kunder som scoret mellom 1 og 3 ble kategorisert som terrorister. Disse var det svært viktig å unngå siden de potensielt kunne spre sin misnøye til hundrevis av andre.

At jeg fikk en sterkere samvariasjon enn studiet til Harter, Schmidt et.al kan ha flere årsaker. For det første er det 14 år mellom studiene noe som kan være én årsak. I teorien bak generasjon Y i arbeidslivet, ser man tendenser til at arbeidstakere i denne gruppen er mer opptatt av selvrealisering og kompetansebygging i sin arbeidshverdag enn generasjon X. Der generasjon X hadde karrieren som et fast holdepunkt i livet er nå generasjon Y mest lojale til seg selv. At særlig hotellbransjen har en høy andel yngre arbeidstakere vil være med på å forsterke dette. Jobbengasjement kan dermed trolig sies å være viktigere nå enn før. For det andre har mitt studie ett mindre utvalg og hele utvalget er fra hotellbransjen. Kun 18 av 36 bedrifter i studiet fra 2002 var bedrifter forankret innen service. De andre foretakene var fra bransjer som finans, produksjon og transport. Det kan tenkes at det i servicebransjen vil ha høyere betydning for kundens

tilfredshet at medarbeiderne tilfører en opplevelse utenom det fysiske produktet. Det ville vært interessant å se resultatene fra Harter, Schmidt et.al. spesifisert kun for servicebransjen for å se om også korrelasjonen deres var sterkere for denne spesifikke bransjen. Et annet aspekt er at det i de tidligere studier jeg har funnet frem til ikke er anvendt samme metode som jeg har for å få frem score for hver av de to variablene. Selv om studiet fra 2002 har flere forretningsenheter enn min analyse går det frem av deres metode at de for å måle jobbengasjement har benyttet seg av 12 spørsmål for å gi resultater knyttet til dette. Kundeundersøkelsene er samlet inn fra bedriftene og score er beregnet ut ifra kundenes svar på sine spørsmål. Disse spørsmålene er ikke nødvendigvis korrelerende og gir rom for tolkning. Det kan man også si at det gjør ved utregningen av denne studiens NPS og eNPS score, men i dette tilfellet er utregning basert på spørsmål som er stilt på lik måte til både gjest og medarbeider som gir mindre rom for tolkning enn spørsmål med ulik ordlyd og innhold.

Resultatene fra min bivariante analyse viser at det er en signifikant sammenheng mellom de to variablene dog ikke veldig sterk. Den har likevel bidratt med å skape bekreftelse for hypotesen om at økt jobbengasjement gir økt gjestetilfredshet. Det finnes imidlertid betydelige feilledd som gjør det relevant å undersøke for flere forklaringsvariabler. Det ble derfor foretatt en multipel regresjonsanalyse.

5.2 Alder på hotellet

Ved å legge til tre kontrollvariabler for analysen ble modellen mer forklarende. De tre variablene i tillegg til jobbengasjement var alder på hotellet, personalkost i % og utsalgspris. Innenfor et signifikansnivå på $p < 0,05$ ble alder på hotellet den mest signifikante faktoren for variasjon i gjestetilfredshet. Dette stemmer godt overens med observasjonene gjort på residualene i den bivariante analysen. Betakoeffisienten ble på hele -2,34 noe som tilsier at hotellet taper en gjestescor lik 2,34 for hvert driftsår i Comfort Hotels. Nybygde hoteller og nye overtakelseshoteller som får en grundig renovering er tilsynelatende noe som betyr mye for gjestetilfredsheten. Det kan også tyde på at vedlikehold av de eldre hotellene ikke er god eller grundig nok for kundeopplevelsen. Dette ble også støttet i den kvalitative undersøkelsen der informantene påpekte at vedlikehold av hotellene deres ikke hadde nok plass i budsjettet. Og at det var en av faktorene de gjerne ville endret på om de selv ledet

hotellet. En av informantene kom også med et konkret tiltak om at det ved prosjektering av nye hotellbygg burde tas inn noen fra drift på eksisterende hotell for å se over plantegninger og lete etter potensielle fallgruver som vil komplisere driften av det nye hotellet og forringe gjesteopplevelsen. Ved å teste kun de nyeste hotellene med $n=10$ ble jobbengasjement den mest signifikante faktoren med $p>0,05$, mens alder på hotellet ble signifikant innenfor $p>0,1$. Her er imidlertid utvalget lavt og resultatene må ses på i lys av dette. Likevel er de med på å legge ytterligere bekreftelse på resultatene fra både den bivariate og den første multiple regresjonsmodellen om at jobbengasjement har en signifikant effekt på kundetilfredshet, men overskygges av gjestenes helhetsinntrykk av hotellet basert på dets alder. Her kan det tenkes at siden hotellet er nytt vil gjestetilfredsheten gi høyere score som følge av det moderne produktet. Ifølge "Service Profit Chain" utviklet av Heskett og Schlesinger vil økt gjestetilfredshet kunne føre tilbake på økt jobbengasjement (Heskett and Schlesinger 1994). Noe som bekreftes i både de kvantitative og kvalitative data fra denne studien. Et yngre hotell vil derfor være i en positiv spiral der tilfredse kunder er en forsterkende effekt på jobbengasjementet som igjen er en forsterkende effekt på kundetilfredsheten. Hva som påvirker hva i høyest grad er imidlertid vanskelig å si noe om som følge av resultatene.

5.3 Motivasjon - Jobbengasjement

Ved å se på indre motivasjon på arbeidsplassen tilsier teorien at en indre motivert arbeidstaker er en engasjert arbeidstaker. Når man er del av et nytt hotell som gir fornøyde gjester kan det tenkes at medarbeiderne på dette hotellet får dekket behov som anerkjennelse og sosial status. Noe Benson og Dundis mente var et kriterie for å oppnå dedikerte og engasjerte medarbeidere (Benson and Dundis 2003). Ved å se på Solem sine studier fra 2000 viser de at indre motiverte arbeidstakere har større sjans for å bli lengre i jobben sin enn ytre motiverte arbeidstakere (Solem 2000). I hotellbransjen går de fleste på tariff og det vil derfor ikke være noen stor forskjell på lønn mellom arbeidstakere på eldre og yngre hotell. Heller tvert i mot i form av at arbeidstakere på eldre hotell mulig har høyere ansiennitet enn arbeidstakere på nye hotell. Siden hotellene tilhører en kjede vil også graden av belønningsincentiver være relativt lik på hotellene. Dette er det imidlertid ikke innhentet data på i denne studien og blir kun en antakelse. I de kvalitative studiene ga to av informantene utelukkende uttrykk for at det var faktorer knyttet til indre motivasjon som førte til deres ønske om å

være i hotellkjeden også fremover i tid. Den ene informanten som oppga lønn som demotiverende faktor var også informanten som opplyste om at andre bransjer kunne være aktuelle som arbeidsplass i fremtiden. Dette stemmer overens med studien gjort i 2002 av Harter, Schmidt et al. De kunne konstatere sammenheng mellom jobbengasjement og "turn-over" der høyere jobbengasjement ga lavere "turn-over". I mitt studie var imidlertid informanten som oppga at det var aktuelt å bytte arbeidsgiver ikke utelukkende negativ i sine besvarelser og det kan godt være at personen var engasjert i sin nåværende jobb. Besvarelsen støtter dermed mer oppunder teorien om at indre motivasjon fører til lavere "turn-over" enn at jobbengasjement er direkte knyttet til denne parameteren. Det er imidlertid påvist tidligere at jobbengasjement knyttes til indre motivasjon gjennom studiene til blant annet Jenkins Jr, Mitra et al. og dermed knyttes alle tre variablene sammen (Jenkins Jr, Mitra et al. 1998). Påvirkningens rekkefølge er her illustrert i figur x.



Figur 28 - Påvirkning motivasjon - "turn-over"

Hittil har studiet støttet opp om tidligere teori på korrelasjon mellom disse tre variablene. Men i problemstillingen søker jeg svar på hvordan ledelsen kan påvirke dette. For å forstå dette må man studere hvordan ledelse kan gi utslag på medarbeiderens atferd og motivasjon.

5.3 Ledelse

I den multiple regresjonsanalysen ble det i tillegg for alder på hotellet og jobbengasjement testet for hotellets utsalgspris og personalkostnader i prosent mot gjestetilfredshet. Når det gjelder utsalgsprisen var dette en kontrollvariabel som ga en effekt mot gjestetilfredshet på $p=0,11$ og koeffisient på $-0,05$ per kroners økning i pris. Noe av gjestetilfredsheten kan altså forklares med kundens forventninger til hotellet ut i fra prisen. Imidlertid var effekten av personalkostnader i prosent mer interessante for problemstillingen. Normalt ville man tenkt at dess flere på jobb dess mer fornøyde

gjester. Men resultatene viste det motsatte. Personalkost fikk signifikant negativ korrelasjon mot gjestetilfredshet med $p > 0,05$ når det ble foretatt bivariat analyse mellom disse to variablene. Betakoeffisienten kom på -1,2. For å finne årsaker til dette har jeg sett på både teorien og resultatene fra den kvalitative delen. En av årsakene kan være den lokale ledelsen på medarbeidernes hotell. I teorien sies det at lederen skaper verdi når de som utsettes for ledelsen bidrar sterkere til bedriftens måloppnåelse enn det de ville gjort uten denne ledelsen (Lines and Sandvik 2013). Det er også gjort undersøkelser som viser at halvparten av arbeidstakerne i USA har byttet arbeidsgiver grunnet sin nærmeste leders dårlige egenskaper (Harter and Rigoni 2015). Dette vil ifølge studiet til Heskett og Schlesinger gi økte kostnader for bedriften i form av lavere produktivitet og høyere "turn-over" (Heskett and Schlesinger 1994). Noe som dermed gjenspeiler seg i høyere personalkostnader. Slik sett kan resultatene fra den kvantitative analysen understøtte en slik teori ved at lavere personalkost gir høyere gjestetilfredshet.

Gjennom intervjuer med medarbeiderne ble også lokal ledelse nevnt som en motivasjonsfaktor for å bli værende på hotellet. Med lokal ledelse ble hyppige tilbakemeldinger, inkludering, tilstedeværelse og tilrettelegging for egen læring nevnt som de viktigste driverne for motivasjon. Her ble det særlig dratt frem fra to av informantene at utvidede ansvarsområder hadde ført til at ønske om å forlate hotellet var blitt mindre. Ved at lederen ser den enkelte arbeidstaker og hva den er god for kan dermed oppgradert stillingstittel eller utvidet ansvarsområde resultere i sterkere indre motivasjon og bevarelse av arbeidstakeren i en ekstra periode. Ingen av disse to informantene nevnte lønn som motivasjon. Dette kan være fordi en informant lettere vil fremstå som mer positivt innstilt enn hva som egentlig er tilfelle. Men basert på engasjementet til informantene virket det ektefølt at det var ansvaret og egen læring som sto i fokus når det kom til motivasjonen for å bli. Den tredje informanten nevnte aldri noe om utvidet ansvar eller endret stillingstittel. Informanten anså det også aktuelt å bytte bransje og påpekte lavt lønnsnivå i hotellbransjen som en demotiverende faktor. Denne informanten studerte ved siden av arbeidet. Det kan tenkes at motivasjonen i dette tilfellet var drevet av ekstra inntekt til studietiden, altså en ytre motivasjon.

Det er også viktig å merke seg at hotellene som har lave personalkostnader også er hoteller som er preget av høye driftsinntekter da noe av sysselsettingen ikke kan tas

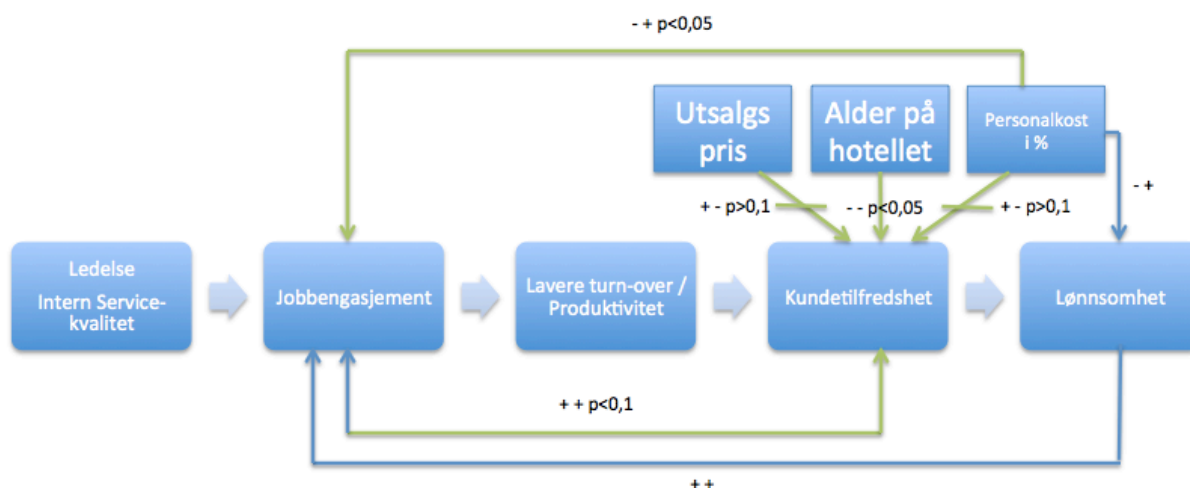
vekk selv om hotellet sliter i et vanskelig marked eller har perioder med lavt belegg. Takket være stordriftsfordeler vil altså hoteller som har høy omsetning også være mer tilbøyelige for en lav personalkost. Tar man utgangspunkt i de kvalitative studiene viste det seg at høy gjestetilfredshet og det faktum at hotellet var lønnsomt kunne føres tilbake til økt jobbengasjement. Dette bekreftes også i Service-profit Chain der det er markert piler tilbake til jobbengasjement fra kundetilfredshet og lønnsomhet (Heskett and Schlesinger 1994). Studier av ledere for fremragende bedrifter viser at ledere i disse bedriftene bruker mer tid på verdikjedens venstreside, altså medarbeiderne, enn verdikjedens høyreside som omhandler lønnsomhet og omsetning (Sasser, Schlesinger et al. 1997). Studiet sier at man ved å fokusere på interne service-kvaliteter kan oppnå høyere jobbengasjement som igjen gir lavere "turn-over" og høyere produktivitet. Det kan virke til at dette også er tilfelle jamført med resultatene fra denne studien. Samtidig er det viktig å merke seg at kundetilfredshet som igjen er påvirket av alder på hotellet er med på å dra ned jobbengasjementet sammen med markedsbaserte faktorer slik som omsetning. Så faktorene kobles sammen i et nettverk der variablene påvirker hverandre i ulik grad.

Basert på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen var dårlige utviklingsmuligheter og liten selvstendig tenkning noen av de største utfordringene til Comfort Hotels. Hvis man tenker på arbeidsoppgavene til en typisk hotellmedarbeider vil det i resepsjonen kunne være innsjekk, utsjekk, kundebehandling og booking. På kjøkkenet en kombinasjon av matlaging til frokostbuffé og oppvask. Mens det i renholdsavdelingen er renhold av rom. Det er dermed arbeid som i stor grad er preget av oppgaver for ufaglærte og til dels standardisert arbeid. Ifølge teorien om ledelse er dermed transaksjonsledelse det mest effektive for å oppnå ønsket atferd blant arbeidstakerne (Bass 2008). I mine kvalitative funn er det imidlertid eksempler på transformasjonsledelse informantene drar frem som spesielt motiverende. Alle tre nevner Vinterkonferansen og konseptet Business as Unusual som noe av det beste med å jobbe for Comfort. Vinterkonferansen er en kulturkonferanse der over 2500 medarbeidere får to dager sammen i Stockholm med foredrag, artister og fest. Denne konferansen er selve mantraet i kultur byggingen i kjeden og det hele åpnes av hotellkjedens eier Petter Stordalen som holder en times lang inspirasjonstale. Business as Unusual er et konsept der medarbeiderne selv får være med å prege gjestenes

opphold. Det er ingen manual, men mer en inspirasjon til å ha det gøy på jobb og yte service basert på selskapets kjerneverdier. Dette er ledelsesmåter som gir rom for selvstendig tenkning og som ved hjelp av artefakter og kultur bygging får de ansatte til å dra i samme retning. Ifølge teorien om organisasjonskultur vil sett av grunnleggende antakelser og holdninger hjelpe en gruppe mennesker unisont å løse problemer de møter med sine omgivelser (Schein 1987). Som videre vil legge grunnlag for transformasjonsledelse der arbeidstakerne blir mindre styrt og kontrollert, men heller inspirert og gitt rom for selvstendig tenkning (Bass and Riggio 2006). Siden dette ble nevnt av alle tre informantene som noe som betød mye for dem og for deres motivasjon for å jobbe i Comfort kan det konstateres at ren transaksjonsledelse slik teorien tilsier bør brukes for ufaglærte ikke stemmer i dette tilfelle. Heller motsatt virker det som at kultur bygging og transformasjonslederskap er med på å styrke indre motivasjon som igjen vil styrke jobbengasjement som igjen er påvist styrker gjestetilfredshet.

5.4 Servicens verdikjede

Hvis man jamfører resultatene med Servicens verdikjede utviklet av Heskett og Schlesinger ser man at resultatene fra dette studie korrelerer i stor grad med deres funn (Heskett and Schlesinger 1994). Jeg har i figur x satt funn fra dette studiet inn i Servicens verdikjede der grønne piler indikerer funn fra kvantitative data og blå piler indikerer funn fra kvalitative data. Ved grønne piler er det også lagt inn hvor signifikant korrelasjonen er basert på nullhypotesetestene. Det er også lagt inn hvilket fortegn den ustandardiserte regresjonskoeffisienten har for å vise hvordan variablene påvirker hverandre. For eksempel står det - + mellom variablene Personalkost i % og Jobbengasjement. Dette betyr at redusert personalkost gir økt jobbengasjement.



Figur 29 - Modell med kvantitative og kvalitative funn

Med denne figuren ser man at jobbengasjement påvirkes av ledelse, interne service kvaliteter (det vil si jobbdesign, belønningsincentiver, IT-redskaper), kundetilfredshet, personalkost og lønnsomhet. Videre påvirker jobbengasjement "turn-over" og produktivitet, samt kundetilfredshet. Kundetilfredshet og personalkost påvirker lønnsomhet. Det hele er dermed koblet sammen i et nettverk. Men i hvilket retning faktorene påvirker mest er ikke tatt med. Imidlertid viser tidligere studier av ledere i fremragende bedrifter at disse fokuserte mer på venstresiden av verdikjeden, det vil si medarbeidersiden, enn høyresiden (Sasser, Schlesinger et al. 1997). Dette studiet har vært med å bekrefte flere av resultatene fra studiet til Heskett og Schlesinger. Det er påvist en positiv spiral og at man ved å fokusere på jobbengasjement hos medarbeiderne kan oppnå mer fornøyde gjester.

5.5 Samfunnsansvar

Basert på teorien om samfunnsansvar og generasjon Y som ifølge studier er mer opptatt av nettopp dette enn tidligere generasjoner (Senneset 2008) ble det utarbeidet en antakelse om at samfunnsansvar var noe som skapte motivasjon. Nordic Choice Hotels har en tydelig profil når det gjelder samfunnsansvar og måler seg selv på den triple bunnlinjen (NordicChoiceHotels 2015). De har også aktiviteter som bygger bro mellom organisasjonen og dens interessenter som ifølge Andriof og Waddock er essensielt for at samfunnsansvar skal kunne brukes som et konkurransefortrinn (Andriof and Waddock 2002). En av interessentene kan i en slik situasjon være arbeidstakerne og det ble derfor

undersøkt om selskapets samfunnsansvar virket motiverende eller engasjerende for informantene. Nordic Choice Hotels har en rekke kampanjer både lokalt og sentralt gjennom sitt prosjekt WeCare. Av tre informanter var det bare én som nevnte dette prosjektet som en viktig grunn for å være del av Nordic Choice Hotels. De to andre nevnte aldri noe om prosjektet i det hele tatt med unntak av den ene informanten som sa at det var motiverende når intervjuer nevnte en av kampanjene spesifikt. Det ville vært mer reelt om informanten i dette tilfellet ville kommet opp med temaet selv enn at intervjuer stilte det konkret. Informanten som nevnte WeCare som en spesifikk grunn for valg av arbeidsgiver var imidlertid svært entusiastisk over de ulike aktivitetene som lå innenfor dette og det ble av informanten nevnt i flere ulike kontekst. Alle tre informantene tilhørte generasjon Y, men det var altså kun én som ble spesielt engasjert over samfunnsansvar. Ut i fra dette kan det tolkes slik at selskapets samfunnsansvar er med på å tiltrekke en viss gruppe mennesker, men at det ikke kan sies å være en faktor som gjør en hel generasjon spesielt engasjert. Samfunnsansvar er med på å engasjere, men dets kampanjer rettet mot arbeidstakerne vil ikke eksplisitt gi noen gevinst i form av økt jobbengasjement hos alle. Arbeidstakere har ulike behov de søker å dekke med sin jobb. Ved å være del av et stort konsern kan Comfort Hotels fronte alle de ulike kampanjene ut mot arbeidstakere hvor hver enkelt arbeidstaker vil finne sin kampanje å engasjere seg over. Enten det gjelder samfunnsansvar, salg, sosiale arrangement eller andre aspekt. Det vil være ledelsens oppgave å sørge for at medarbeiderne til en hver tid er oppdatert på hva de kan engasjere seg for. På denne måten vil man treffe hver enkelt arbeidstaker på en unik måte.

5.6 Årsaker og tiltak

For å oppsummere hvilket funn som er kommet frem under den kvalitative studien vil jeg nå legge frem noen årsaker bak variablene jobbengasjement og kundetilfredshet samt hvilket tiltak som kan påvirke de to. Som tidligere vist vil begge kunne påvirke hverandre i både positiv og negativ grad.

Årsak:

Alle tre informantene påpekte at positive tilbakemeldinger fra gjester var en sterk motivasjonsdriver og noe som økte jobbengasjement. Ved å få tilbakemelding følte

informantene seg inkludert og anerkjent. Det ble også nevnt at selv om man fikk negative tilbakemeldinger kunne det sammen fattes tiltak for å unngå dette fremover. På denne måten kunne forbedringstiltak ikke bare være noe ledelsen drev med, men en måte å samle avdelingene til sammen å fatte beslutninger. Interne møter ble også nevnt som en motivasjonsfaktor. Ved å kunne bidra med forbedringsforslag vil det tenkes at medarbeideren får en høyere emosjonell tilknytning til sin arbeidsplass.

Tiltak:

Ledelsen bør jevnlig dele tilbakemeldinger fra gjesteundersøkelsene og sammen med sine respektive avdelinger finne tiltak til hvordan fremtidige gjester skal kunne få et enda bedre opphold.

Årsak:

Fra den kvantitative analysen ble det bevist at hotellets alder har stor betydning for hotellets kundetilfredshet. At hotellet oppfattes som et nytt produkt er derfor en viktig faktor for gjestene. Gjennom de kvalitative analysene ble dette bekreftet av informantene som påpekte at det var synd det ikke fantes mer rom for vedlikehold i budsjettene. Ved å få hotellene til å fremstå mer moderne vil man få gevinst i form av mer fornøyde gjester.

Tiltak:

Prioritere mer ressurser til vedlikehold og modernisering. Benytte seg av personell med driftskunnskap ved prosjektering av nye hotell for å unngå fallgruver. På denne måten vil man både kunne øke kundetilfredshet og jobbengasjement.

Årsak:

Organisasjonens kultur og utviklingsmuligheter er motiverende for arbeidstakerne. Vinterkonferansen og ulike kampanjer frontet mot medarbeider og gjest virker særlig stimulerende. Sentrale kampanjer tas godt i mot og virker særlig motiverende når de får lokal tilpasning. Det vil si at sentral ledelse lager en paraply for kampanjens innhold og at det lokalt skapes aktiviteter tilpasset dette. På denne måten blir medarbeidere inspirert til å ta ansvar og bruke sin kreativitet. Ved å delegere ansvar for ulike prosjekt til medarbeidere i drift vil dette kunne styrke indre motivasjon til den enkelte arbeidstaker. Dette kan være alt fra miljøansvar til ansvar for bordtennisturnering eller julebord. Informantene dro spesielt frem slike tiltak som noe de engasjerte seg over. Det

ble også nevnt at stillingstitler de hadde ervervet seg var noe som gjorde at de hadde ønske om å bli på det spesifikke hotell lengre.

Tiltak:

Tilpasse stillingstitler til de talent man ønsker å bevare. Delegere ansvar for ulike kampanjer og aktiviteter til arbeidstakere i drift. Fronte kampanjer fra hovedkontoret og se hvilket medarbeidere som brenner mest for det. Gi disse medarbeidere ansvar og motiver.

KAPITTEL 6. KONKLUSJON

I denne oppgaven har målet vært å teste for korrelasjon mellom jobbengasjement og kundetilfredshet for deretter å finne årsaker til resultatet og hvordan ledelse spiller en rolle. Problemstillingen til oppgaven har vært:

Vil økt jobbengasjement kunne gi økt gjestetilfredshet i Comfort Hotels og hvordan kan disse to variablene påvirkes gjennom lokal og sentral ledelse?

Gjennom den kvantitative analysen basert på 4311 gjesteundersøkelser og 494 medarbeiderundersøkelser fordelt på $n=22$ hoteller ble resultatet en samvariasjon med Pearsons $r = 0,36$. Dette var relativt likt som tidligere lignende undersøkelse utført i år 2002 av Harter, Schmidt et al. Gjennom multippel regresjonsmodell hvor forklaringsvariablene alder, utsalgspris og personalkost ble tillagt som kontrollvariabler ble det funnet følgende resultater:

- Alder på hotell signifikant korrelert med kundetilfredshet, $p < 0,05$. Koeffisient $= -2,33$
- Utsalgspris og personalkost ikke signifikant korrelert. Men negative koeffisienter
- Jobbengasjement signifikant korrelert med kundetilfredshet ved å sammenligne kjedens 10 nyeste hoteller. Nullhypotesetest forkastet med $p < 0,05$. Pearsons $r = 0,74$
- Personalkost signifikant korrelert mot jobbengasjement, $p < 0,05$. Negativ koeffisient for personalkost, slik at lavere personalkost ga høyere jobbengasjement.

I den kvalitative analysen ble resultatene fra teori og kvantitativ del sjekket opp mot informanter fra kjeden. Funn fra dette er listet opp her:

- Informantene bekrefter teori fra Service Profit Chain utviklet av Heskett og Schlesinger i 1994 der økt lønnsomhet og kundetilfredshet fører tilbake til økt jobbengasjement. Funn fra kvantitative data der lavere personalkost gir høyere jobbengasjement er med på å bekrefte det samme.
- Informantene er opptatt av personlig utvikling, frihet i arbeidet og hyppige tilbakemeldinger. Transformasjonsledelse er dermed godt tilpasset leder stil.
- Kun 1 av 3 informanter blir spesielt motivert av filantropisk samfunnsansvar. Men alle blir svært motivert av selskapets kultur-bygger arrangement.
- Alle informantene bekrefter kvantitative resultat om at alder på hotellet er en faktor for gjestenes tilfredshet. Videre ble det påpekt for lite avsatt i budsjettene til

vedlikehold.

- Informantene som var preget av indre motivasjon var også mest tilbøyelige for å bli en stund lengre på hotellet.
- Kampanjer fra hovedkontoret som kunne tilpasses på hotellene ble nevnt som spesielt motiverende. Særlig der medarbeidere selv kunne ta del i utformingen.
- Stillingstitler og ansvarsdelegering er med på å styrke jobbengasjement.

7. KILDELISTE

- Andriof, J. and S. Waddock (2002). Unfolding stakeholder engagement. Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement, Greenleaf Publishing in association with GSE Research. **17**: 17-42.
- Askheim, O. G. A. and T. Grenness (2000). Fra tall til ord - Kvalitativ metode i markedsforskning. Oslo, Universitetsforlaget.
- Bakker, A. B. and M. P. Bal (2010). "Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers." Journal of Occupational and Organizational Psychology **83**(1): 189-206.
- Bass, B. M. (1991). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision." Organizational dynamics **18**(3): 19-31.
- Bass, B. M. (2008). "The Bass handbook of leadership." Theory, research and managerial applications **4**.
- Bass, B. M. and R. E. Riggio (2006). Transformational leadership, Psychology Press.
- Benson, S. G. and S. P. Dundis (2003). "Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology." Journal of nursing management **11**(5): 315-320.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Wiley.
- Carson, T. (1993). "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility." Business and Professional Ethics Journal **12**(1): 3-32.
- Crane, A. and D. Matten (2007). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization, Oxford University Press, USA.
- Hackman, J. R. (1986). Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment. Washington D.C, American Psychological Association.
- Harter, J. and B. Rigoni (2015). State of the American Manager Report. Washington.
- Harter, J. K., et al. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis." Journal of applied psychology **87**(2): 268.
- Heskett, J. L. and L. Schlesinger (1994). "Putting the service-profit chain to work." Harvard business review **72**(2): 164-174.
- Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2013). Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforl.

- Jenkins Jr, G. D., et al. (1998). "Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research." Journal of applied psychology **83**(5): 777.
- Johannessen, A., et al. (2011). Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johannessen, O. J. (1999). 360 graders tilbakemelding - Strategier og metoder. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- Judge, T. A. and R. F. Piccolo (2004). "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity." Journal of applied psychology **89**(5): 755.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." Academy of Management Journal **33**(4): 692-724.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget.
- Kotler, P. and N. Lee (2008). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons.
- Kuvaas, B. and A. Dysvik (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM. Bergen, Fagbokforl.
- Lindgreen, A. and V. Swaen (2010). "Corporate social responsibility." International Journal of Management Reviews **12**(1): 1-7.
- Lines, R. and A. M. Sandvik (2013). Verdiskaping og ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Bergen, Fagbokforlaget.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Rand McNally.
- Maslach, C., et al. (2001). "Job Burnout." Annual Review of Psychology **52**(1): 397-422.
- McLeod, S. (2007). "Maslow's hierarchy of needs." Available from internet: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>.
- Mendes, F. and M. W. Stander (2011). "Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention." SA Journal of Industrial Psychology **37**(1): 1-13.
- Midtbø, T. (2007). Regresjonsanalyse for samfunnsvitere - Med eksempler i SPSS. Oslo, Universitetsforlaget.
- NordicChoiceHotels (2015). "State of Nordic Choice." Retrieved 25.03, 2016, from <http://annualreport.choice.no>.

- NordicChoiceHotels (2016). "Talenter finnes overalt." Retrieved 14.04, 2016, from <http://jobb.choice.no>.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American psychologist* **55**(1): 68.
- Sasser, W. E., et al. (1997). *Service profit chain*, Simon and Schuster.
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W., Van Rhenen, W. (2008). "Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?" *Applied Psychology: An International review* **57**: 173-203.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?*, Mercuri Media Forlag.
- Seglem, E. (2012). Lederne mener «hard HR» truer ansatte. *Aftenbladet*. Stavanger, Aftenbladet.
- Senneset, E. (2008). "Generasjon Y klar til innsats." Retrieved 8.2.2016, 2016, from <http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats>.
- Solem, P. (2000). *Holdninger til alder og arbeid i kommunesektoren. Muligheter for å motvirke tidligavgang*, KLP-rapport.
- Solem, P. E. (2007). "Seniorer i arbeidslivet." *Kunnskap om aldring og arbeid. NOVA rapport* **16**(07).
- SSB (2014). "Sysselsetting, registerbasert, 2014, 4. kvartal." Retrieved 8.2.2016, 2016, from <http://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2015-06-12?fane=tabell&sort=nummer&tabell=229551>.
- Truss, C., et al. (1997). "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal." *Journal of Management Studies* **34**(1): 53-73.
- Wenstøp, P. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*, Pearson/Prentice Hall.
- Aadland, E. (1994). "Kultur i helse-, sosial-og utdanningsinstitusjonar." *Samlaget*, Oslo.

8. VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjon til hotelldirektører, medarbeiderundersøkelsen

From: Hedda Skaug **Sent:** 20. oktober 2015 12:54 **To:** All Hoteldirectors
<xxx.Hoteldirectors@xxxx.no> **Subject:** The Beat - info

Kjære hotelldirektør,

Viser til tidligere info vedr The Beat. Her kommer ytterligere informasjon. Vennligst distribuer denne mailen videre til dine avdelingsledere.

- Franchise hoteller vil i november få link til en egen påmeldingsside.

For at påmeldingen til The Beat skal bli enklere, melder dere på ansatte gjennom **Timeplan**. (Avdelingssammensetningen og registrering av outsourcete avdelinger/ ansatte gjøres i neste fase, så det trenger dere ikke gjøre noe med nå).

The Beat sendes ut i uke 48, men dere kan allerede nå gjøre følgende:

1. Alle ansatte som skal delta i The Beat må ligge inne med **mobilnummer** i Timeplan. Registreres UTEN landskode.
2. **Ledere** må ligge inn med **både** mailadresse og mobilnummer. Dataene gjenbrukes til neste undersøkelse
3. Hak av i **The Beat boksen** i den enkelte ansattes stamkort. *Se instruks under:*
4. Du kan hente ut en **liste** som viser hvem som ligger inne med mobilnummer, og hvem dere har meldt på The Beat. *Se instruks under:*
5. Se ellers tidligere info ved The Beat på The Wall:
<http://wall.choice.no/Common/HR/Pages/ChoicePeopleSurvey.aspx>
6. The Beat sendes på SMS til ansatte ila uke 48

Hvem skal delta:

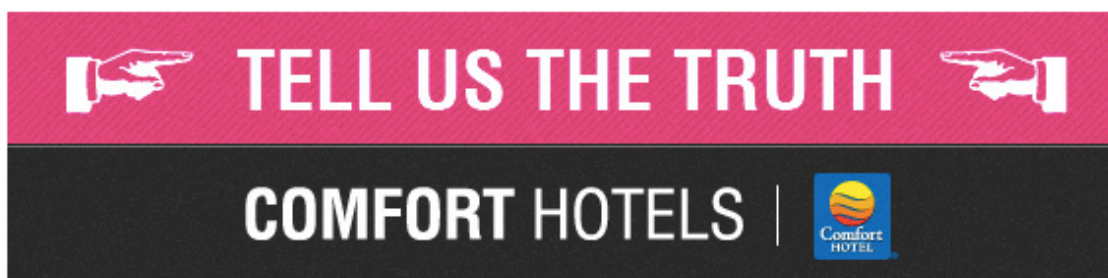
- Ansatte som har arbeidet lenger enn 1 mnd
- Ansatte i mer enn 30% stilling
- Outsourcete ansatte

Ansatte i oppsigelse skal ikke delta.

Hold dere oppdatert på The Wall og ta kontakt om dere har spørsmål,
Hedda



Vedlegg 2: Invitasjon til gjest om å delta i spørreundersøkelse



Hei kjære gjest, tusen takk for at du valgte å bo hos oss.

Vi i Comfort Hotels vil bli enda dyktigere. Og da trenger vi din hjelp.

Gir du oss dine meninger, kan vi skape en bedre hotellopplevelse for deg - og for alle andre på reisefot. You'll also be given the option to share your feedback on TripAdvisor.



[Klikk her og si nøyaktig det du mener](#)

Vi er klar over at du har mye å gjøre. Men for å gjøre ditt neste opphold enda bedre, leser vi hvert eneste ord. Og kanskje kikker vi på din idé og tar den inn på alle hotellene? Det hadde vært kult.

Tusen takk.

Trond E. Solstad-Nilsen, Hotelldirektør,
Comfort Hotel Børsparcken



In partnership with 

You are receiving this message since you recently stayed at a hotel that is connected to the Loopon Hotel Surveyor network. Loopon AB is a Swedish company with organization number 556751-6900 and homepage www.loopon.com.

[Unsubscribe e-mail address](#)

Vedlegg 3: Invitasjon til intervju (1 av 3 utsendelser)

Fra: Thomas Skinnemoen <xxxxxxx@choice.no>

Dato: 24. mars 2016 kl. 17.50.23 CET

Til: Johanna Furenbäck <xxxxxxx@choice.no>

Kopi: Kyrre Skoge <xxxxxxx@choice.no>

Emne: FW: Intervjuer i forbindelse med en Masteroppgave

Hei Johanna J

Jeg tar kontakt med deg i dag fordi jeg skriver en masteroppgave om Comfort Hotels. Temaet er ledelsens påvirkningskraft på medarbeiderengasjement og gjestetilfredshet. Samt korrelasjonen mellom disse to. Resultatene av oppgave kan komme til nytte i kjedens videre arbeid for økt medarbeider- og gjestetilfredshet. I denne forbindelse

skulle jeg gjerne intervjuet en person som jobber i din avdeling. Intervjuet vil ta ca. 25 minutter og jeg kan møte opp på Comfort Hotel Børsparken for å gjennomføre det. Grunnen til at akkurat dere har blitt valgt er alderen på deres hotell som jeg hittil i oppgaven har sett er en sentral faktor for gjestetilfredshet. Dere går dermed under kategorien «eldre hotell».

Det jeg trenger fra deg er om du kan ordne slik at jeg får et intervju med en av dine ansatte. Den ansatte må oppfylle disse kravene:

- Jobbe i 50% stilling eller mer
- Ikke ha pågående personalsak
- Jobbet minst ett år på CHB

Intervjuet blir behandlet 100% konfidensielt og anonymt. Det vil ikke fremgå i oppgaven hvem som har kommet med hvilke opplysninger. Det er fint om den ansatte kan la meg ta opp intervjuet på bånd, men dette er ikke et krav. Det er fint om du kan velge en person på hotellet som jeg ikke kjenner veldig godt fra før? For eksempel en nyansatt fra perioden september – mars i fjor.

Det er ønskelig å få gjennomført intervjuet i uken som kommer eller den påfølgende. Altså en gang mellom 28. mars og 8. april. Jeg er veldig fleksibel på tid. Så det kan være hvilket som helst dag og når som helst på dagen.

Den ansatte vil motta en liten kompensasjon som takk for at han/hun stiller opp.

Håper du ser nytten i denne oppgaven og har mulighet for å ordne dette for meg. Det blir satt utrolig pris på!

God påske.

Med vennlig hilsen / Best regards

Thomas Skinnemoen

Regnskapskonsulent

Vi skal være best i bransjen og bidra til lønnsom vekst gjennom god forretningsforståelse, sterk fagkunnskap og entusiasme!

Nordic Choice Hotels

Mob: +47 97 41 37 36 | Tel.: +47 22 40 13 00 | Fax: +47 22 40 13 10 | xxxxx@choice.no

Frederik Stangs gate 22-24 | P.O. Box 2454 Solli | NO-0201 OSLO |

www.nordicchoichehotels.no

From: Kyrre Skoge **Sent:** 1. mars 2016 10:27 **To:** Johanna Furenbäck; Martin Swiekowski; Robert Holan; Emelie Hamberg; Martin Sagen; Joakim Åhlén Hedenström **Cc:** Thomas Skinnemoen; Simen Vinge; Pernilla Anderson **Subject:** Intervjuer i forbindelse med en Masteroppgave

Hei dere,

Thomas Skinnemoen som flere av dere kjenner til og som har jobbet i Comfort. Blant annet som Floor Manager på CO Børsparken. Han er i dag Masterstudent og jobber på økonomi avdelingen i NCH. I forbindelse med hans Masteroppgave, så tar han for seg Comfort- kjeden. Han ser på sammenhenger mellom våre tilbakemeldinger fra gjest og vår tilfredshet på jobb. Hotellene er plukket ut på bakgrunn av flere faktorer som når det sist ble renoverert, hvor lenge det har vært i drift i NCH med mer

Han vil ta kontakt med dere i forkant og forklarer mer om hvordan dette vil foregå.

Med vennlig hilsen / Best regards
Kyrre Skoge Culture Officer

Comfort Hotels

Mob: +47 951 01 626 | xxxxx@choice.no

Frederik Stangs gate 22-24 | P.O. Box 2454 Solli | NO-0201 OSLO

Vedlegg 4: Intervjuguide

Introduksjon

- Mitt navn er Thomas og jeg er student ved handelshøyskolen i Ås. Jeg tar en master i Økonomi og administrasjon med hovedvekt på Strategi og Ledelse. Jeg har jobbet i Nordic Choice i 4 år, både på hotell og på hovedkontoret. Grunnen til at jeg i dag skal ha et intervju med deg er for å kunne se på hva som engasjerer medarbeidere i Nordic Choice til å skape unike gjesteopplevelser hver dag. Denne forskningen kan være med på å ytterlig styrke medarbeiderengasjement og tilfredshet i kjeden og du er valgt ut/meldt deg frivillig som en bidragsyter til dette viktige studiet. Alle dine svar er garantert anonyme og vil behandles med total konfidensialitet. Du kan når som helst avbryte intervjuet. Men hvis du fullfører hele vil det ta cirka 20 minutter. Jeg vil etter intervjuet skrive et referat av samtalen og oversende deg for godkjennelse. Høres det greit ut? Er det ok for deg at samtalen blir tatt opp på bånd?

Hvem er den ansatte?

- Hvor lenge har du jobbet på "hotellens navn"?
- Hvor gammel er du?
- Hva gjorde at du søkte deg til eller takket ja til jobb i Comfort Hotels?
- Hvilken stilling har du på hotellet?

Hva gjør arbeidstakeren motivert/demotivert?

- Hva er en god dag på jobben for deg?
- Hva er en dårlig dag?

- Hva gjør at du blir stolt over arbeidsplassen din?
- Hva er det beste med å jobbe for Comfort Hotels?
- Hva er det som er mindre bra med å jobbe for Comfort Hotels?
- Hvilket kampanjer (konkurranser etc.) fra Hovedkontoret motiverer deg?
(ChoiceClub vervekonkurranse, Sales day, ensomt juletre, Afterwork, holmenkollstafetten)
- Har dere lokale tiltak på hotellet som motiverer deg?
- Hvordan sørger du for at kollegaene dine får en god dag på jobben?
- Hva gjør du for å ta imot nye?

Hva kan føre til at arbeidstakeren bytter arbeidsplass?

- Har du noen gang tenkt på å forlate Comfort Hotels?
 - Hva skjedde da? Hvorfor det? Hvorfor ikke?
- Hvor ser du deg selv om 5 år?
 - Hvorfor fortsatt en del av Comfort Hotels?
 - Hvorfor ikke fortsatt en del av Comfort Hotels?
- Hva er din drømme arbeidssituasjon?

Hva mener arbeidstakeren er viktig for at gjestene skal få ett godt opphold på hotellet?

- Er det noe du mener at du mangler i din arbeidshverdag for å gi gjestene en bedre hotellopplevelse?
- Finnes det kampanjer som engasjerer både deg og gjestene slik du ser det?
 - I så fall hvilket?
- Har du noen eksempler på hva du gjør for at gjestene får et ekstra fint opphold?
- Har du noen forslag til hvordan Comfort kan gjøre gjestene mer fornøyd på ditt hotell?
- Hva er du mest stolt over med "hotellets navn"?

Hvilket egenskaper hos den lokale ledelsen virker motiverende på den ansatte?

Hva er det beste med ledelsen på ditt hotell?

- Når var sist ledelsen gjorde at du forlot hotellet med et smil?
- Hva skjedde da?

Hva kunne du ønske at din nærmeste leder gjorde annerledes for å gi deg enda mer motivasjon i arbeidshverdagen?

Hvordan setter dere mål i din avdeling for gjestetilfredshet?

Hvordan jobber dere mot disse målene?

Hva ville den ansatte gjort annerledes på ledelsesnivå?

Hvis du var hotelldirektør for en måned, hva ville du gjort annerledes på hotellet for å oppnå mer fornøyde gjester?

Hvis du var Comfort-direktør for en måned, hva ville du gjort annerledes i kjeden for å få mer fornøyde gjester?



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway