

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av det treårige bachelorstudiet Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er rettet mot fagfeltene organisering og endring og markedsføring. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

De siste tre årene som studenter har vært fine og utfordrende, både med tanke på fag og utfordringer knyttet til koronapandemien. Som studenter og deltidsansatte under en pandemi har vi lært oss å jobbe på andre måter, bli mer selvstendig og forstått viktigheten av å planlegge dagene godt. Det har til tider vært vanskelig å planlegge møter for gruppen vår, da nye jobber har kommet inn i bildet underveis, men vi har fått til å møtes før og etter jobb, samt brukt videoplattformen Teams aktivt. Vi har til tross for pandemien klart å holde fokus på skolen og knytte bekjentskap, noe vi tror vil komme godt med videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke de ansatte som har stilt til intervju på vårt utvalgte hotell for å ha tatt seg tid til å stille opp til intervju og gitt oss masse nyttig materiale for å bruke i vår forskning. En stor takk rettes også til vår veileder Trond Stiklestad for god hjelp og gode ideer under skriveprosessen. Han har kommet med konkrete tilbakemeldinger, spesielt på analysedelen, og gitt oss gode retningslinjer på hvordan vi skulle utforme vår oppgave.

God lesing!

April 2022

Sammendrag

De siste to årene med koronapandemi har vært utfordrende, både for privatpersoner og næringslivet. Restriksjoner har blitt innført, og vi har alle måttet leve med disse i hverdagen. Ansatte i hotellbransjen er en gruppe som virkelig har fått kjenne på usikkerheten og utfordringene knyttet til pandemien, og på bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling: *“Hvordan har ledelsen på et utvalgt hotell opprettholdt ansattes motivasjon under koronapandemien, og hvordan har ansattes motivasjon påvirket servicekvaliteten på hotellet?”*

Vi har i dette forskningsprosjektet benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign med dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. For å kunne innhente beskrivelser fra ulike synsvinkler har vi intervjuet tre ledere og to medarbeidere fra det utvalgte hotellet. Vi analyserer funnene vi gjør med utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori, Maslows behovshierarki og Service Profit Chain-modellen. De viktigste funn fra prosjektet er de ulike faktorene som motiverer de hotellansatte under pandemien og hvordan deres motivasjon er med å påvirke servicekvaliteten.

Abstract

The last two years of dealing with COVID-19 have been challenging for both individuals and for businesses. Many restrictions were put into place and we have all had to live with this in our daily lives. During this pandemic, the people working in the hotel sector have especially felt vulnerable and faced adversity. Based on this, we have decided to look closer into motivation and service quality with the following question: *“How has the management at a selected hotel maintained employee satisfaction during the pandemic and how has employee satisfaction affected service quality at the hotel?”*

In this research project, we have used a qualitative approach with in-depth interviews as our data collection method. In order to obtain details from different perspectives, we interviewed three leaders and two employees from the selected hotel. We will analyze our findings with the following theories; Herzberg's two factor theory, Maslow's hierarchy of needs and the Service Profit Chain model. Our most important research findings from this thesis are the factors that motivate the hotel staff during the pandemic and how their motivation can influence service quality.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING.....	s. 4
1.1 Bakgrunn og formål.....	s. 4
1.2 Problemstilling.....	s. 4
2.0 TEORI.....	s. 5
2.1 Motivasjon.....	s. 6
2.1.1 <i>Hvorfor er motivasjon viktig?</i>	s. 6
2.1.2 <i>Maslows behovsteori</i>	s. 6
2.1.3 <i>Herzberg tofaktorteori</i>	s. 8
2.2 Servicekvalitet.....	s. 11
2.2.1 <i>Service Profit Chain</i>	s. 12
3.0 METODE.....	s. 14
3.1 Valg av metode.....	s. 14
3.2 Forskningsdesign: Case.....	s. 15
3.3 Datainnsamling: Dybdeintervju.....	s. 15
3.3.1 <i>Intervjumetode</i>	s. 15
3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	s. 16
3.3.3 <i>Gjennomføring av intervju</i>	s. 16
3.3.4 <i>Dokumentering</i>	s. 17
3.4 Innholdsanalyse.....	s. 17
3.5 Undersøkelsens kvalitet.....	s. 17
3.5.1 <i>Reliabilitet</i>	s. 18
3.5.2 <i>Intern gyldighet (validitet)</i>	s. 19
3.5.3 <i>Ekstern gyldighet (overførbarhet)</i>	s. 21
4.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	s. 22
4.1.1 Motivasjon.....	s. 22
4.1.1 <i>Presentasjon av funn</i>	s. 23
4.1.2 <i>Drøfting med utgangspunkt i teori</i>	s. 27
4.2 Servicekvalitet.....	s. 33
4.2.1 <i>Presentasjon av funn</i>	s. 33
4.2.2 <i>Drøfting med utgangspunkt i teori</i>	s. 36
5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	s. 41
5.1 Forslag til videre forskning.....	s. 44
6.0 REFERANSELISTE.....	s. 45

TABELL- OG FIGURLISTE

Figur 1: Maslows behovshierarki.....	s. 7
Figur 2: Herzberg vs. Maslow.....	s. 9
Figur 3: The service profit chain	s. 12

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og formål

Gjennom tiden har flere uforutsette kriser funnet sted. Ser vi tilbake i historien finner vi flere bankkriser, finanskriser og andre kriser forbundet med fall i boligprisene, krig og pandemier. Krisesituasjoner som koronapandemien, kan være vanskelige å forberede seg på, da de ofte kommer uforutsett og inntreffer veldig kjapt. De siste to årene med koronapandemi har vært utfordrende, både for privatpersoner, men også for næringslivet. Restriksjoner har blitt innført, og vi har alle måttet leve med disse i hverdagen.

Bakgrunnen for prosjektet er at vi som studenter de to siste årene har måttet tilpasse oss mange endringer i forbindelse med koronarestriksjonene. Undervisning og eksamen har vært digitale, vi har måttet hatt hjemmekontor i deltidsjobbene våre, vi har hatt minimalt med sosial kontakt, og har ikke hatt mulighet til å delta på arrangementer eller fester. Vi vet mye om hvordan vi som privatpersoner har måttet tilpasse oss pandemien, men vi ønsker nå et bedre innblikk i hvordan en utvalgt bedrift - fra et organisatorisk syn - har måttet tilpasse seg de restriksjonene koronapandemien har ført med seg.

Selv om vårt land har besluttet å fjerne de aller fleste restriksjonene i dag, lever fortsatt store deler av verden med utfordringer knyttet til pandemien. Siden viruset fortsatt er blant oss, er det ingen garanti for at det ikke vil innføres restriksjoner igjen. I tillegg til pandemien har det nylig brutt ut en krig i Europa, mellom Russland og Ukraina, noe som kan forårsake en ny krisesituasjon også i Norge. Forskningen vi gjør knyttet til koronapandemien vil altså være meget dagsaktuell, da våre funn vil konsentrere seg om opplevelser fra de siste to årene (mars 2020 - mars 2022). Med bakgrunn i dette vil formålet med vår forskningsoppgave være at våre funn knyttet til denne krisen kan brukes til videre forskning eller være til hjelp for å bedre kunne tilpasse seg eventuelle fremtidige krisesituasjoner.

1.2 Problemstilling

I dette forskningsprosjektet ønsker vi å se nærmere på en av de mest rammede bransjene, nemlig hotellbransjen. I tillegg til å tilpasse seg skjenkestopp, avstands- og antallsbegrensninger, skjerpet renhold og hygiene, har de måtte håndtert avbestillinger og færre gjester, som har ført til dårligere lønnsomhet og dermed permitteringer og flere nedstengninger. Bransjen har altså måttet tilpasse seg mange endringer, men for at problemstillingen vår ikke skal bli for åpen har vi valgt å avgrense fokuset vårt til hvordan

endringene har påvirket ansatte. Fra et organisatorisk syn kan medarbeiderne påstås å være en av de viktigste ressursene for å kunne drive hotell, både med tanke på servicekvalitet og hotellenes omdømme.

Det har vært utfordrende å avgrense temaet vi ønsker å forske på, og å komme frem til en konkret problemstilling. Siden vi ønsket å si noe om hvordan endringene koronapandemien har ført med seg i hotellbransjen, fant vi ut at det vil være mest hensiktsmessig med en deskriptiv, beskrivende problemstilling. Vi startet veldig bredt med en åpen problemstilling som ville tatt for seg hele aspektet med endringer koronapandemien førte til, men fant fort ut at vi hverken har tid eller kapasitet til å gå så grundig til verks. Siden vi ønsket å fokusere på de ansatte, tenkte vi at endringene under pandemien kan ha påvirket deres motivasjon til arbeidet. Fra egne erfaringer vet vi at det kan være lett å miste motivasjon av store og hurtige endringer, og vi ønsket dermed å rette fokus mot dette. Vår problemstilling endte derfor slik: *“Hvordan har ledelsen på et utvalgt hotell opprettholdt ansattes motivasjon under koronapandemien, og hvordan har ansattes motivasjon påvirket servicekvaliteten på hotellet?”*

Med denne problemstillingen avgrenser vi dermed forskningsprosjektet til tiltak ledere i hotellbransjen har gjort for å ivareta ansattes motivasjon. Vi avgrenser temaet til å gjelde motivasjon under pandemien, og vil videre drøfte funn vi gjør ved innsamling av empiri for å se på konsekvensene og effektene dette kan ha hatt på hotellene når det gjelder servicekvalitet. Vi håper å kunne finne ting som i fremtidige krisesituasjoner vil være mulig å gjøre enda bedre.

2.0 TEORI

I denne delen av oppgaven vil vi presentere teori som vil være relevant for drøfting av funnene fra den kvalitative datainnsamlingen. Vi deler teorikapitlet i to temaer: motivasjon og servicekvalitet. Dette fordi vi skriver oppgaven for fagområdene organisasjon og markedsføring, og mener at temaene “flyter” over i hverandre da motivasjon kan påvirke servicekvalitet.

Det finnes mange motivasjonsteorier å ta av, men siden vårt forskningsprosjekt handler om motivasjon under en spesifikk situasjon, valgte vi å ta utgangspunkt i situasjonsteorier. Mer

spesifikt valgte vi teorier forankret i Maslows behovsteori og Herzbergs tofaktorteori, som blant annet dreier seg om ytre og indre motivasjon. Til slutt har vi med teori om Service Profit Chain-modellen, som kan være med på å diskutere motivasjonens påvirkning på servicekvalitet og hotellets omdømme.

2.1 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2021) definerer motivasjon 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”*. Man kan altså si at motivasjon kan være en indre prosess som forsterker viljen til å handle og som driver oss til å gjøre noe. Ifølge Jacobsen (2019) er organisasjoner helt avhengige av ansatte som gjør en innsats for at organisasjonen skal gjøre det bra, og her spiller motivasjon en veldig viktig rolle.

2.1.1 Hvorfor er motivasjon viktig?

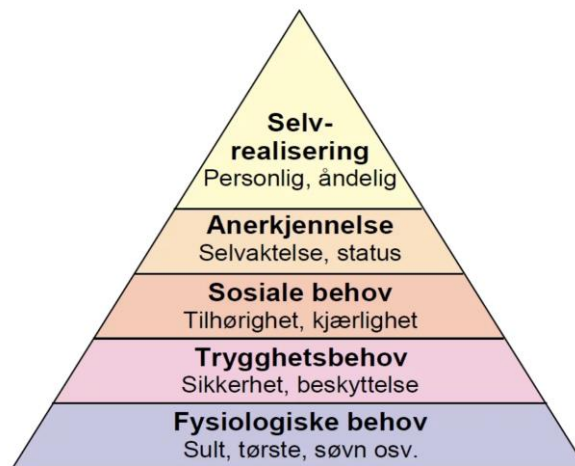
En økende andel av den verdiskaping som finner sted i alle organisasjoner, er stadig mer avhengig av den kompetansen og de ferdigheter som de ansatte besitter (Jacobsen, 2019). Det sies ofte at de ansatte er den viktigste ressursen en bedrift kan ha, og siden motivasjon påvirker nettopp menneskene som jobber i organisasjonen, vil det å kunne forstå motivasjon derfor være viktig av flere grunner.

Ifølge Jacobsen (2019) vil organisasjoner som har motiverte ansatte alltid ha en fordel i forhold til organisasjoner med ansatte som bare gjør det som kreves av dem. Han mener også at dette igjen vil føre til bedre økonomiske resultater, da motiverte ansatte gjerne fører til bedre servicekvalitet, høyere produktivitet, innovasjon, og dermed fornøyde kunder. Dette kan igjen føre til varige konkurransefortrinn for bedriften, da kompetente ansatte som har høy motivasjon gjerne er mer tilknyttet organisasjonen, og dermed blir værende der. Det er viktig at mennesker trives på arbeidsplassen, og at arbeidet skal være forbundet med positive opplevelser og muligheter for personlig vekst og utvikling.

2.1.2 Maslows behovsteori

Abraham Maslow utviklet den første teorien som forsøkte å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system. Han mente at vi kunne dele behovene inn i fem kategorier, rangert fra høyest til lavest behov. Dette kalles et behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Logikken med hierarkiet er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere nivå er tilfredsstilt (Jacobsen, 2019). Innenfor kategoriene er det igjen to

hovedtyper: behov for vekstmuligheter og behov for underskuddsdekning. I teorien inngår følgende fem hovedtyper behov:



Figur 1: Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

1. Fysiologiske behov

Fysiologiske behov ligger i bunnen av hierarkiet og er individets biologiske drifter. De er helt grunnleggende for tilpasning og overlevelse. Disse behovene dreier seg om næring, vann, luft og husly (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eksempler på fysiologiske behov kan være lønnsbetingelser, der vi må ha en viss minimumslønn som er med å gjøre det mulig for oss å dekke våre grunnleggende behov. Et annet eksempel kan være arbeidstidsbestemmelser, som gjør det mulig med en balanse mellom arbeid og fritid (Jacobsen, 2019).

2. Sikkerhetsbehov

Det neste nivået av behov er sikkerhetsbehov som aktiveres etter at et minimum av tilfredsstillende av fysiologiske behov er sikret. Fast ansettelse og sikker arbeidsplass er for mange en grunnleggende trygghet for behovstilfredsstillende, og et fundament for at de kan frigjøre energi til å dermed søke seg oppover i behovshierarkiet i retning til større trivsel og vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3. Sosiale behov

Av de såkalte underskuddsmotivene er sosiale behov det tredje behovet som blir aktualisert etter at de to foregående er grunnleggende tilfredsstillende. Sosiale behov dreier seg om behov for tilknytninger i form av gode kolleger og venner, og sosiale omgivelser som er med å formidle aksept og støtte. Gode samarbeidsforhold på jobben kan ha stor verdi i arbeidslivet. Bedriften

kan her legge til rette for dette ved å arrangere aktiviteter og sosialt samvær på fritiden. Behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene har ofte en stor plass i vårt daglige liv. En elementær anerkjennelse til folk for det arbeidet de gjør, er enkel og effektiv ansporende psykologi (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

4. Behov for aktelse

Behov for aktelse er det fjerde nivået, og her er vi over i gruppen vekst og overskuddsmotiver. Kjennetegnene ved denne typen behov er at de ikke er rettet mot å dekke en underskuddstilstand. Dette nivået handler om individets muligheter for personlig vekst som er med å videreutvikle egenskaper og kompetanse. Det første trinnet i denne prosessen er ifølge Maslow å utvikle god selvrespekt og å få anerkjennelse fra andre mennesker. Sentrale behov på dette nivået er blant annet status og prestisje (Jacobsen, 2019).

Det er mulig å oppnå mye med beskjedne virkemidler i slike prestasjonssammenhenger, hvor det er viktig at det er systematikk og konsekvens i de tiltakene som settes inn, og at man gir raske tilbakemeldinger på arbeid man ønsker å anerkjenne spesielt. I små sammenkomster kan dette enkelt gjøres for å anerkjenne en medarbeider som har gjort en spesielt god jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For eksempel kan diplomer eller personlige innlegg på interne kommunikasjonsplattformer (f.eks. Workplace) gi konkrete bevis på takknemlighet for gode bidrag. Synlig anerkjennelse for arbeid noen tar på seg utenom sine formelle forpliktelser er av spesiell betydning.

5. Behov for selvaktualisering

Det høyeste nivået i Maslows behovshierarki er selvaktualisering, som innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å realisere og utvikle sine potensial i form av iboende anlegg, egenskaper og evner. Man kan utløse sterke motiverende krefter når man gir medarbeiderne muligheter for dette i jobben, da folk vanligvis yter sitt aller beste under disse betingelsene som kommer både bedriften og personen til gode (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eksempler på selvrealisering kan være å bli gitt utfordrende og varierte oppgaver, eller det å få mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre (Jacobsen, 2019).

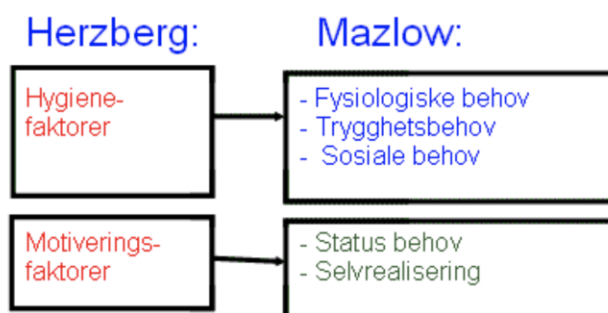
2.2.3 Herzbergs tofaktorteori

Maslows behovspyramide beskriver en overgang fra ytre belønninger som tilfredsstillende behov på de lavere nivåer i behovshierarkiet, til indre belønninger som tilfredsstillende behov på de høyere nivåer (Jacobsen, 2019). Det kalles ytre motivasjon når årsak til motivasjon ligger

utenfor selve arbeidsoppgaven. Ifølge Jacobsen (2019) er de to viktigste tiltakene for å fremme ytre motivasjon, lønns- og karrieresystemer. Disse er basert på en tanke om at fremtidige belønninger vil virke motiverende på den enkelte. Belønninger tenkes ofte på som materiell, i form av lønn, opprykk eller premier. Belønninger kan også være symbolske, i form av ros, anerkjennelse eller ekstra oppmerksomhet for jobben man har gjort. For at belønninger skal virke motiverende, burde de knyttes til klare mål som er realistiske, samtidig som de må oppfattes som viktige.

Indre motivasjon dreier seg derimot om at kilden til motivasjon er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med oppgaven. Opplevelsen av at «tiden flyr» når vi jobber med en oppgave, eller at «vi gjør våre arbeidsoppgaver med glede og entusiasme», er gode eksempler på følelser som forbindes med indre motivasjon (Erichsen et al., 2018).

Frederick Herzberg står for en av de mest innflytelsesrike bidragene til hvordan man tenker om indre motivasjon i dag. Hans forskning dreier seg i stor grad om viktigheten av trivsel på arbeidsplassen. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet for *motivasjonsfaktorer*, og faktorer relatert til mistrivsel for *hygienefaktorer* (Jacobsen, 2019). Disse forholdene utgjør det som kalles Herzbergs tofaktorteori. I figur 2 kan man se sammenhengen mellom Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide.



Figur 2: Herzberg vs. Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Herzberg oppdaget under en studie han gjennomførte med hundrevis av arbeidere at faktorer som i de fleste tilfeller ble nevnt som årsaker til trivsel var andre enn dem som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet.

Det mønsteret av sammenhenger han observerte ut ifra de to grunnleggende dimensjonene trivsel og mistrivsel trakk Hertzberg følgende generelle konklusjoner:

1. Motiveringsfaktorene fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede, men er med å skape trivsel i den grad de er til stede.
2. Hygienefaktorene fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede, men kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede.

Motiveringsfaktorer

Motiveringsfaktorer er forhold som har nær tilknytning til behov som ligger høyere i Maslows pyramide som blant annet anerkjennelse, ansvar, vekst, prestasjoner og utviklingsmuligheter. Mangler motiveringsfaktorene vil dette føre til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige vil de virke aktivt og fremmende på produktivitet og tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hygienefaktorer

Fysiske og sosiale arbeidsforhold, jobbtrygghet og lønnsforhold er de viktigste hygienefaktorene. Når disse hygienefaktorene er til stede, vil mistrivsel forsvinne. Sett i sammenheng med Maslows behovshierarki ligger motiveringsfaktorene hovedsakelig i det øvre området, mens hygienefaktorene overveiende ligger i det nedre. Med dette kan vi si at Herzberg viderefører og utfyller Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkaraktistika som blant annet kan knyttes systematisk til de ulike behovene i hierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tofaktorteorien og jobb-berikelse

Jobb-berikelse er et viktig arbeidsmiljøprogram som Hertzbergs teori viste veien frem til, der målet er å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ut fra Hertzbergs teori kan følgende eksempler på jobb-berikelse være med på å fremme indre motivasjon:

- a) Gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her legges det vekt på resultater, og at arbeidstakeren har nok kunnskap til å velge hvilken fremgangsmåte hun eller han vil bruke for å oppnå resultatene på en best mulig måte.
- b) Gi arbeidstaker økt personlig ansvar. Hvor hvert individ får større kontroll over og ansvar for sine egne jobbhandlinger.

- c) Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Her får hver arbeidstaker mulighet til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt.
- d) Gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Her får arbeidstaker informasjon om arbeid som blir utført av andre, slik at hun eller han kan se sitt eget arbeid i en større og kanskje mer meningsfull sammenheng.
- e) Sørge for at arbeidstaker får mulighet for utvikling. Sørge for at arbeidstaker får utfordrende og nye arbeidsoppgaver, hvor oppgavene kan inneholde arbeid som arbeidstakerens overordnede utførte tidligere, eksempel her kan være planlegging (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3 Servicekvalitet

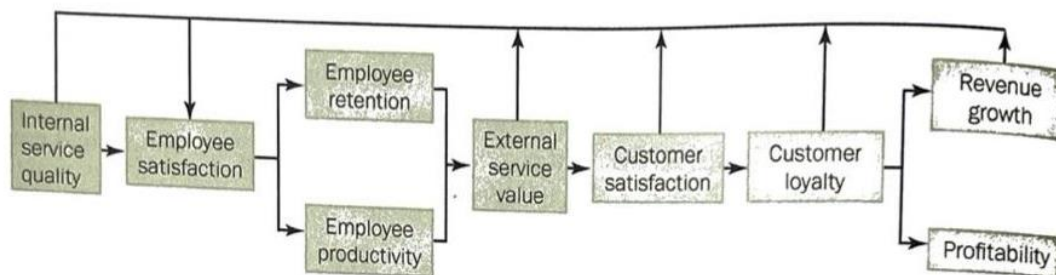
Servicekvalitet er kundens oppfatning av servicen de har mottatt fra tjenesteyteren som dannes gjennom service-dimensjoner som Reliability (pålitelighet), Responsiveness (respons), Assurance (trygghet), Empathy (empati) og Tangibles (håndgripelige/fysiske ting) (Wilson et al., 2020). Kunder danner seg en oppfatning av servicekvaliteten gjennom «sannhetens øyeblikk». Med «sannhetens øyeblikk» menes det hver gang tjenestekunden samhandler med tjenesteyteren og opplever disse dimensjonene. Denne serviceleveranseprosessen innebærer tjenesteleverandørens dyktighet og motivasjon, og kundens tilfredshet og villighet til å få servicen fra tjenesteyteren igjen (Wilson et al., 2020).

Når servicekvalitet bedømmes, basert på kundens opplevelse, er det ofte avviket mellom kundens forventning eller ønske, og deres opplevelse som legges til grunn for vurderingen (Wilson et al., 2020). De ansatte er avgjørende for hvorvidt servicekvaliteten oppfattes som god eller dårlig, hvor de ansatte representerer service, organisasjonen og merket i kundenes øyne. Å investere i de ansatte er derfor en direkte investering i organisasjonen.

Servicekvalitet avhenger i stor grad av service-leverandørene som er de ansatte. Service-leverandørene er det viktigste leddet i en bedrift for kundetilfredshet, kundelojalitet og lønnsomhet. Som nevnt i avsnitt 2.1.1 er de ansatte den viktigste ressursen i en bedrift og denne modellen illustrerer det. Hvis de ansatte er umotivert eller misfornøyd med jobben sin, reflekteres det i servicekvaliteten. Derfor er det viktig å se nærmere på service-leverandørens rolle i en bedrift, og hvordan de påvirker hele bedriften.

2.3.1 Service profit chain

Service Profit Chain-modellen illustrerer de interne omgivelsene, og ansattes kundeorienterte atferd som kan være med å påvirke kundenes persepsjoner av servicekvalitet.



Figur 3: The service profit chain (Wilson et al., 2020)

Denne modellen viser sammenhengen mellom medarbeidernes tilfredshet, kundetilfredshet og lønnsomhet. **De interne omgivelsene** er intern service kvalitet som er lyst til å yte god service og trivselen til de ansatte. I tillegg inngår personaltilfredshet, lojalitet og produktivitet i bedriftens interne miljø. Dersom også personalet blir behandlet som kunder, vil de føle seg seg verdsett, noe som er med å oppfylle deres mentale behov, og gir motivasjon til å yte god service, noe som igjen kan bidra til suksess for organisasjonen. **Eksterne omgivelser** handler om servicekvalitet i møte med personalet. Kundetilfredshet, kundelojalitet, lønnsomhet og inntektsvekst er de eksterne faktorene som er med å påvirke hvordan kunder samhandler når det kommer til servicepersonalet. Trivselen av arbeidstakerne er med å påvirke hvordan arbeidstaker påvirker kunden, og om kundens opplevelser fører til lojalitet som til slutt vil føre til økte inntekter hos virksomheten. Når det kommer til lønnsomhet vil en arbeidsplass med dårlige arbeidsforhold og betingelser ifølge denne modellen gjøre det vanskelig for virksomheten å oppnå lønnsomhet (Wilson, 2020).

Intern servicekvalitet - Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø innebærer blant annet serviceklime, kompetanseutvikling, organisasjonskultur, informasjonsflyt, teamwork og engasjement som er viktige elementer i intern servicekvalitet. Et positivt arbeidsmiljø er med å øke medarbeiderens tilfredshet som vil være med på å øke ansattes produktivitet og villighet til å fortsette arbeidsforholdet. Det å ha gode systemer og rutiner vil være viktige faktorer som bidrar til å gjøre de ansatte fornøyde, og motivere for å opprettholde god service. Når de ansatte er effektive vil den eksterne tjenesteverdien øke, og

dette er med å opprettholde kundene sitt forhold til bedriften slik at de blir i virksomheten som vil være positivt for virksomheten sin fortjeneste og omgivelser.

Personaltilfredshet - Personallojalitet

I personaltilfredshet er det viktig at arbeidstaker snakker om arbeidsplassen i en positiv forstand, og hvor arbeidstaker er lojal mot sin arbeidsgiver ved at man for eksempel ikke er på utkikk etter en ny jobb. De ansatte gir litt mer av seg, yter litt ekstra og tar utfordringer på strak arm er sett på som viktige momenter.

Ekstern servicekvalitet - Sannhetens øyeblikk

Sannhetens øyeblikk er hvor den ansatte møter kunden, og hvor kunnskap og engasjement overføres fra den ansatte over til kunden. Det eksterne resultatet er tilfredsheten, hvor kunden er med å føler en form for merverdi når det kommer til servicekvaliteten. Kundetilfredsheten vil øke når kunden er fornøyd, og dette vil igjen føre til gjenkjøp, positivt omdømme, økt markedsandel og økt vareprat. For virksomheten vil dette igjen føre til en høyere fortjeneste og lønnsomhet på sikt (Wilson et al, 2020).

Kundetilfredshet - Kundelojalitet

Når den ansatte leverer en serviceleveranse til kunden i sannhetens øyeblikk, er det opp til kunden om man liker kvaliteten på servicen som blir levert. Liker kunden serviceleveransen dannes det en positiv kundetilfredshet hvor kunden føler en tilfredshet ovenfor tjenesteleverandøren. Her viser kunden lojalitet ved at kunden vender tilbake som er basert på positive opplevelser med virksomheten (Wilson et al, 2020). Affektiv lojalitet er at kunden føler en sterk tilhørighet som gjør at kunden ønsker å benytte seg av tjenesten igjen, og dette er med å skape en positiv omtale når det kommer til omdømmebygging av bedriften. Dette vil generere lønnsomhet for bedriften når det kommer til lojalitet i form av gjentakende kjøp og høyere gjenkjøp. Når kunden snakker positivt om bedriften til andre vil dette være med å øke sannsynligheten for at andre kunder oppsøker bedriften, og dette er med å skape lønnsomhet (Wilson et al., 2020).

Lønnsomhet og inntektsvekst - Sammenhengen mellom interne og eksterne omgivelser

Serviceklime og arbeidsmiljø omfatter den interne servicekvalitet, hvor et positivt arbeidsmiljø er med å øke tilfredsheten til medarbeiderne som dermed genererer til høyere produktivitet og villigheten for medarbeiderne til å fortsette arbeidsforholdet. Ved at de ansatte blir værende og er effektive i bedriften vil dette være med å øke den eksterne

tjenesteverdien (kundetilfredsheten). Dette vil være med å gi en verdi til kundene som gjør at kundene blir tilfredse og lojale som er positivt både for bedriftens omgivelser og lønnsomhet (Wilson, 2020). Med andre ord er personaltilfredshet tett knyttet til kundetilfredshet (Zeithaml, 1996).

3.0 METODE

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. I praksis innebærer dette en konsentrasjon om hvordan vi kan samle inn empiri om virkeligheten på en så god måte som overhodet mulig. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018). I dette kapitlet vil vi først presentere valg av metode og undersøkelsesopplegg, videre går vi nærmere inn på hvilken måte vi har samlet inn data på og drøfter hvordan vi har analysert og tolket disse dataene, før vi til slutt ser på konsekvensene av valgene vi har tatt sett i lys vitenskapsteoretiske kvalitetskriterier som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.1 Valg av metode

For å belyse vår problemstilling nærmere har vi valgt å gå for et intensivt forskningsdesign og en kvalitativ tilnærming. Dette fordi vi ønsker dybde ved innsamling av empiri, i stedet for bredde. Målsettingen med kvalitative undersøkelser er å oppnå forståelse og kunne forklare sosiale fenomener gjennom en nær kontakt med de vi studerer (Thagaard, 2013). Ifølge Jacobsen (2018) egner den kvalitative metoden seg bra til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Det er nettopp dette vi ønsker ved bruk av kvalitativ metode: rike og nyanserte beskrivelser fra få enheter, da vi ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst.

I motsetning til en kvantitativ tilnærming, som oftest gir tallfestede resultater, vektlegger kvalitative tilnærminger verbale utsagn som svarer på spørsmål om hva, hvordan og hvorfor (Holter & Kalleberg, 1996). Vi vet ikke så mye om hvordan hotellbransjen har måttet tilpasse seg koronapandemien med tanke på å holde motivasjonen oppe for ansatte under de restriksjonene pandemien medførte. På dette grunnlaget ønsker vi derfor å kunne få en dypere og mer detaljert beskrivelse av hvordan de interne prosessene har foregått mellom ledere og medarbeidere i det utvalgte hotellet under koronapandemien.

3.2 Forskningsdesign: Case

Forskningsdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analysen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud et al., 2016). I vårt forskningsprosjekt vil casedesign egne seg best. Dette fordi vi avgrenser prosjektet til da koronapandemien fant sted her til lands og frem til nå, altså fra mars 2020 og frem til mars 2022. I tillegg avgrenser vi prosjektet til å gjelde en spesifikk bransje: hotellbransjen, med utgangspunkt i et utvalgt hotell i en utvalgt, anonym, storby i Norge. Gjennom slike avgrensninger av studien i tid og rom, håper vi å kunne få fram en “virkelighetsnær” beskrivelse. Casestudier er nettopp godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2018).

3.3 Datainnsamling: Dybdeintervju

For innsamling av data til vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte oss av dybdeintervju. Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at undersøger og undersøkt - heretter kalt respondent - prater sammen som i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen, 2018). Vi velger dybdeintervju fordi det gjør det mulig for oss å innhente holdninger, tanker og kunnskap respondentene sitter med - noe som kan gi oss god dybde for å kunne besvare vår problemstilling best mulig.

3.3.1 Intervjumetode

Våre dybdeintervjuer er semistrukturerte i form av en intervjuguide (se vedlegg). Dette gir oss mulighet til å strukturere intervjuet til en viss grad, slik at vi kommer inn på de temaene vi ønsker å belyse, men gir oss også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å kunne avklare ting som kommer frem underveis i intervjuet (Jacobsen, 2018). Vi mener at et semistrukturert intervju vil passe vårt forskningsprosjekt godt, da dette vil gi innsikt i respondentenes erfaringer og opplevelser, samt gir fleksibilitet innenfor kontrollerte rammer.

Vi stilte de samme standard spørsmålene fra intervjuguiden til alle intervjuobjektene i samme kategori, med unntak av de oppfølgingsspørsmålene som egnet seg i hvert enkelt intervju. Vi hadde en egen intervjuguide for de utvalgte lederne på hotellet, og en intervjuguide for medarbeiderne. I noen tilfeller var svarene til intervjuobjektene så utfyllende at de svarte på flere spørsmål samtidig. Vi var derfor veldig bevisst på å prøve å ikke stille spørsmål de allerede hadde svart på, noe som krevde at vi fulgte nøye med underveis. Vi prøvde altså å stille spørsmålene på en måte som føltes naturlig ut fra intervjuobjektets tidligere svar.

3.3.2 Intervjuguide

Siden vår problemstilling handler om hva ledelsen har gjort for å motivere personalet valgte vi som nevnt å intervju *både* noen fra ledelsen og noen av medarbeiderne for å kunne sammenligne svarene deres, og dermed få et mer nyansert bilde. Spørsmålene i de to intervjuguidene var ganske like, men intervjuguiden for lederne handlet mer om hvilke tiltak de iverksatte, mens intervjuguiden for medarbeiderne handlet om opplevelsen av tiltakene.

Vi delte inn begge intervjuguidene i fem ulike deler. I del 1 stilte vi noen åpnings spørsmål for å bli bedre kjent med respondenten. Disse spørsmålene dreide seg om hvem respondenten er, respondentens stilling, og arbeidsoppgavene og ansvarsområdene stillingen innebærer. Del nummer 2 dreide seg direkte om koronapandemien, der vi ønsket å finne mer ut av de omstillingene hotellets ansatte måtte gjennom, og hvilke utfordringer den førte til. Del 3 handlet om motivasjon, som vi regner som den viktigste delen av intervjuguiden. Det var litt vanskelig å komme frem til gode spørsmål for dette temaet, så vi valgte å gå for noen få, men ganske åpne spørsmål her. Dette ga respondenten mulighet til å gå i dybden på temaet, og ga oss muligheten til å stille oppfølgings spørsmål underveis. Del 4 handlet om temaet servicekvalitet, da vi ønsket å vite mer om konsekvensene pandemien og personalets motivasjon hadde på dette området. I del 5 stilte vi noen avslutnings spørsmål som ga respondenten mulighet til å dele det de hadde på hjertet, som vi hadde glemt å spørre om.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

For gjennomføring av dybdeintervjuene valgte vi å bruke Teams (videointervju). Selv om vi ikke var fysisk nære hverandre ønsket vi å kunne vise oss selv samtidig som vi kunne se vedkommende på skjermen, da dette åpner for en mer dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon der vi ser kroppsspråket, som kan føre til en bedre kjemi enn ved f.eks. telefonintervju eller skriftlig intervju.

Ifølge Jacobsen (2018) finnes det flere sterke sider ved det å gjennomføre intervju ansikt-til-ansikt. Et slikt type intervju gjør det mulig å etablere tillit og åpenhet, og fører til god flyt i samtalen da det som regel er lite distraksjoner i løpet av intervjuet. Vi som intervjuere hadde god mulighet til å observere og ha kontroll over intervjusituasjonen. Ulempen med videointervju nok at vi ikke har mulighet til å se det respondenten ser bak skjermen, og i tillegg kan det være en ulempe at vi ikke ser hele kroppen til respondenten da viktig kroppsspråk kan komme fra hender og føtter som er utelatt i et videointervju.

Intervjuene våre varte mellom 25-30 minutter, og vi brukte til sammen to uker på å gjennomføre alle fem intervjuene, da det var litt vanskelig å avtale tidspunkt med tanke på respondentenes travle arbeidsdag. Vi måtte tilpasse oss hver respondent for å få den informasjonen vi ønsket. Noen av respondentene ga oss veldig mye informasjon og svarte på flere av spørsmålene våre samtidig, mens noen ga kortere svar noe som krevde at vi som intervjuere stilte flere oppfølgingsspørsmål.

3.3.4 Dokumentering

I forkant av hvert intervju sendte vi ut en forhåndsskrevet e-post som inneholdt informasjon om formålet med oppgaven og hvordan vi håndterer deres personopplysninger. I samme e-post spurte vi respondentene om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen, og mottok skriftlig samtykke til dette fra samtlige. E-posten med informasjon om behandling av personopplysninger og innhenting av samtykke ble utarbeidet i tråd med NSDs godkjenning av vårt forskningsprosjekt.

Siden det er tidkrevende å hoppe frem og tilbake i et lydopptak, valgte vi å transkribere alle intervjuene. Dette gjør det enklere å manøvrere i intervjuene og å kunne trekke ut essensen i de ulike temaene som vi ønsket å bruke i analysedelen av oppgaven. Vi transkriberte også for å kunne kontrollere rådata i etterkant, dersom andre ønsker å se nærmere på om de tolkningene vi som forskere tar er gode nok (Jacobsen, 2018).

3.4 Innholdsanalyse

Innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfulle kategorier (Krippendorf, 2013). Etter å ha transkribert intervjuet, laget vi oss en tabell hvor vi delte inn i ulike kategorier, og la inn det de ulike respondentene hadde sagt om kategoriene i tabellen. Kategorisering innebærer at vi «brekker opp» temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene (Jacobsen, 2018). Dette gjorde vi for å få en bedre oversikt over likheter og ulikheter i det respondentene hadde sagt om kategorien, og gjorde det enklere for oss manøvrere i datamaterialet når vi utarbeidet analysedelen av oppgaven.

3.5 Undersøkelsens kvalitet

Kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2018). Innenfor kvalitativ metode er

pålitelighet, gyldighet og overførbarhet viktige aspekter når vi skal vurdere kvaliteten til en undersøkelse (Thagaard, 2013). Vi vil i dette delkapitlet, med utgangspunkt i metodeteori, diskutere kvaliteten på vår kvalitative undersøkelse.

3.5.1 Reliabilitet

Thagaard (2013) viser til at reliabilitet har å gjøre med påliteligheten til en undersøkelse. Dette innebærer troverdighet, altså det om man kan ha tillit til forskningen som er gjort. I dette spørsmålet ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2018).

Selve undersøkelsen kan ha en effekt på det vi ønsker å undersøke. Både vår og respondentenes kompetanse på det området vi ønsker å undersøke kan ha betydning for det som samles inn, og hvordan tolkningene gjøres (Oppen et al., 2020). Siden vi valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide, med åpenhet for oppfølgingsspørsmål, gjorde dette at vi til en viss grad kunne sikre noe konsistens med hensyn til at tilsvarende temaer og spørsmål dekkes i flere intervjuer (Oppen et al., 2020). Det er derimot viktig å huske på at spørsmål kan misforstås, og at respondenten etter beste evne har prøvd å svare på det hen tror vi spør om, selv om vi ikke føler vi har fått svar på det vi var ute etter.

En trussel mot troverdigheten kan være at vi som forskere kan ha vært lite oppmerksom og slurvete i nedtegningen og analysen av data. Vi har prøvd å unngå slurv, ved å transkribere så fullstendig som mulig. Ved bruk av lydopptak under hvert intervju, sikret vi at vi kunne gjengi det respondentene sa så riktig som mulig i transkriberingen. Vi er tre stykker på gruppen, og vi har delt opp transkriberingen innad i gruppen. Det at vi tok opptak gjorde at vi kunne kontrollere hverandres transkriberinger, for å sikre at det ikke ble slurvet. Intervjuene foregikk per video, og vi vet at det å bare transkribere ord, og ikke uttrykk og gestikuleringer, kan ha en påvirkning på resultatet. Basert på intervjuene vi har hatt og data vi har hentet ut, mener vi at de viktigste funnene kan hentes fra respondentenes ord.

En annen trussel mot troverdigheten kan være den delen av dataanalysen hvor vi tilordnet enhetene bestemte kategorier. Det kan være at vi som forskere tar for lett på denne fasen, noe som kan føre til at det blir ganske tilfeldig hvilke enheter som havner i hvilke kategorier (Jacobsen, 2018). Vi har etter beste evne prøvd å tilordne enhetene de kategorier vi mener passer best. I etterkant av kategoriseringene har vi kontrollert hverandres arbeid. Det kunne nok vært enda mer troverdig om vi hadde bedt en ekstern forsker dele inn kategoriene, for å

sjekke samsvaret med egen kategorisering. Dette hadde vi verken tid eller kapasitet til underveis i undersøkelsen.

3.5.2 Intern gyldighet (validitet)

Sett ut fra en pragmatisk tilnærming betyr intern gyldighet at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. Dette kalles *validering* (Jacobsen, 2018). Utgangspunktet er at vi som forskere ønsker å beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar. Motivasjon er et slikt fenomen: det er ikke direkte observerbart, men kun en følelse eller en opplevelse vi mennesker har. Ifølge Jacobsen (2018) må vi, for å kunne finne ut om resultatene er valide, prøve å besvare tre spørsmål:

1. Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten?

Siden vi har valgt en casestudie der vi konsentrerer oss om kun et hotell, kan vi si at vi har fått tak i de riktige kildene da de fem vi har intervjuet jobber på det utvalgte hotellet. Spørsmålet er bare om vi har fått tak i de riktige personene fra hotellet. For å få kontakt med ansatte på hotellet sendte vi en e-post til hotellets e-postadresse som vi fant på deres hjemmeside. I e-posten presenterte vi vårt forskningsprosjekt og fikk kontakt med en person. Denne personen ble vår kontaktperson som hjalp oss med å sette opp intervju. Vi fikk til sammen tre intervjuer med personer fra ledelsen, og to med medarbeiderne. Kanskje kan man stille seg kritisk til at vi lot dette vedkommende velge intervjuobjektene for oss, men på den andre siden kjenner vedkommende hotellet bedre enn oss. Alle jobbet jo på samme hotell under pandemien, noe som gjør at alle fem kan brukes som førstehåndskilder for å innhente svar på hvordan motivasjonen opplevdes under korona.

Selv om vi mener å ha fått tak i de riktige kildene, er det ikke sikkert at kildene gir fra seg den riktige informasjonen (Alvesson, 2011). Siden motivasjon som fenomen er en subjektiv følelse, antar vi at informasjonen vi samler inn om dette temaet mest sannsynlig er riktig, da vi ikke kan bestemme hvilke følelser som er riktige eller gale. Ulempen kan derimot være dersom en ansatt holder igjen informasjon for å for eksempel unngå å skade bedriftens omdømme. Dette er vi klar over underveis i intervjuene, men det er veldig vanskelig for oss som forskere å kontrollere om respondenten snakker sant eller ikke siden vi ikke kan kontrollere noens følelser. En kan også stille seg kritisk til at intervjuene bare varte i rundt 30 minutter. Kanskje innhentet vi riktige kilder, bare ikke nok. Vi prøvde å unngå utelatt informasjon fra respondentene, ved å avslutningsvis spørre dem om de ønsket å si noe mer

som vi hadde glemt å spørre om. Siden det kan være vanskelig å komme på noe mer der og da, ga vi også respondentene en mulighet til å ettersende oss svar på e-post om de ønsket det.

2. Gir vi som forskere en sann representasjon av data?

Analyse av data innebærer at forskeren kutter ut noen detaljer, forenkler og systematiserer, og dernest abstraherer og tilfører noe mer (Jacobsen, 2018). Dette gjør at vi som forskere risikerer å gå så langt bort fra dataene at vi i stedet for å representere faktisk data, legger inn våre egne meninger. For å unngå dette kunne vi valgt å konfrontere studieobjektene med våre tolkninger. Dette har vi ikke valgt å gjøre, da vi vurderte det for tidkrevende for vår oppgave.

Kritisk drøfting av kategorier

Under temaet motivasjon delte vi inn i tre hovedkategorier: opplevelse av motivasjon under pandemien, tiltak gjort for å opprettholde motivasjon, og opplevelsen av belønning. Dette er ganske overordnede kategorier, men vi ønsket ikke å gå mer i detalj ved kategoriseringen, fordi vi i analysen av motivasjon brukte to teorier som var ganske kategoriserende i seg selv. Her vurderte vi det slik at vi bare trengte disse tre hovedkategoriene for å fylle inn i teoriene i analysen. Under temaet servicekvalitet gjorde vi det ganske likt, da teorien vi brukte der også var greit inndelt i kategorier. Vi kan altså si at vi kategoriserte basert på de teoriene vi brukte. Kanskje burde vi vært enda mer kritiske til kategoriseringen, og gått dypere til verks her, men vi vurderte at dette ville tatt unødvendig med tid med tanke på oppgavens omfang. Vi mener kategorisering med utgangspunkt i teori var den beste løsningen her.

Kritisk drøfting av sammenhenger

Det at vi i stor grad kategoriserte med utgangspunkt i teori, gjorde at vi på forhånd hadde bestemt teorien - før vi begynte å se etter sammenhenger. Kanskje ville vi funnet andre sammenhenger om vi ikke hadde hatt teorien klar på forhånd. Dette kan være et kritisk punkt med tanke på om vi kunne kommet frem til en annen konklusjon om vi hadde gått inn med et mer "åpent sinn" i analysedelen. Vi mener derimot at vi ved å på forhånd ha teorien klar, gjorde det enklere å avgrense oppgaven med tanke på drøftingen. Vi føler vi klarte å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte basert på de sammenhengene vi fant, men vi vet at dette ikke nødvendigvis betyr at de sammenhengene vi fant var de eneste riktige, og at vi ikke kunne funnet sammenhenger mot andre teorier.

3. Gjenspeiler resultatene virkeligheten?

Dette spørsmålet handler om å undersøke hvorvidt de resultatene vi har kommet fram til,

stemmer overens med annen forskning (Jacobsen, 2018). Siden pandemien er såpass fersk, mener vi at det datamaterialet vi har fått fra førstehåndskildene er ganske unike, da det finnes lite forskning på de organisatoriske konsekvensene av koronapandemien. Det at pandemien er dagsaktuell, kan være med på å styrke validiteten - da de data vi har samlet inn er basert på en følelse og et tema som har preget livene til store deler av befolkningen bare de siste to årene. Men det at det ikke finnes så mye forskning på området gjør det derimot vanskelig for oss å undersøke om de konklusjoner og de sammenhenger vi har kommet frem til er støttet av andre forskere, og dette kan være med på å svekke validiteten.

3.5.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)

Ved vurdering av gyldigheten er det viktig at tolkningene i så stor grad som mulig, representerer den virkeligheten som har blitt undersøkt. Ved kvalitative undersøkelser vil vi ikke kunne gjøre statistiske generaliseringer, men heller analytisk generalisering eller overførbarhet (Thagaard, 2013). Overførbarheten er knyttet til hvorvidt beskrivelsene, begrepene, tolkningene og forklaringene våre kan være av relevans også i andre settinger (Oppen et al., 2020).

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i en case, som er avgrenset i tid, sted og med få enheter. Det vil derfor være vanskelig å generalisere våre funn. Koronapandemien kan nok sammenlignes med andre typer kriser som kommer brått på, som for eksempel andre pandemier, krig, klimakriser osv. Siden vi kun intervjuet personer på et utvalgt hotell, kan nok noen av funnene våre overføres til å gjelde også for andre hoteller i bransjen under lignende situasjoner. Men det er viktig å være klar over at bransjen jo består av forskjellige typer hoteller som luksushoteller, billig-hoteller, sesonghoteller, høyfjellshoteller m.m.. På bakgrunn av dette blir det å generalisere til å gjelde hele hotellbransjen vanskelig. Når det er sagt kan det nok hende at de fleste hotellansatte i hele bransjen nok blant annet følte på usikkerhet under pandemien, og at dette er et element som kan overføres til å gjelde i tilsvarende situasjoner for bransjen.

4.0 ANALYSE OG DRØFTING

Ifølge Aksel Tjora (2021) har den kvalitative analysen som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av perioden. Kvalitativ analyse dreier seg delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), så å binde disse elementene sammen, for så å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2018). Vi skal i denne delen av oppgavene presentere våre funn, analysere disse og diskutere med utgangspunkt i teorien vi har presentert i kapittel 2. Vi deler dette analysekapitlet inn i tema, der vi først presenterer funnene innenfor det gitte tema, og går direkte over på analyse og drøfting, før vi går over til neste tema.

I vår forskning ønsket vi å finne ut av hvordan ledelsen på et utvalgt hotell har motivert personalet under koronakrisen. For å kunne tilnærme oss denne problemstillingen, ønsket vi å innhente synspunkter både fra ledelsen og fra medarbeidere, og valgte derfor å intervju tre personer fra ledelsen og to personer som ble ledet (medarbeidere). På denne måten kunne vi få vite mer om hvordan ledelsen har tenkt når de har gjort tiltak for å motivere medarbeiderne, i tillegg til at vi får vite mer om hva medarbeiderne har følt når det gjelder motivasjon under koronakrisen, og på hvilken måte tiltakene ledelsen har iverksatt har påvirket motivasjonen. Vi kaller respondentene fra ledelsen for: L1, L2 og L3, og respondentene fra medarbeiderne for: M1 og M2. En av respondentene var engelsktalende, og vi valgte å presentere sitatene fra denne personen på engelsk. Dette gjør vi fordi oversettelse av språk ofte innebærer personlig tolkning av hva vedkommende sier, og som forskere ønsker vi å unngå egen tolkning av sitat fra førstehåndskilder, men heller presenteres sitatet slik respondenten selv svarte.

4.1 Motivasjon

Som del to av intervjuet gikk vi nærmere inn på hvordan motivasjonen var under koronakrisen. Her prøvde vi både å finne ut av hvordan motivasjon som følelse har vært underveis i pandemien, og hvordan ledelsen har iverksatt tiltak for å opprettholde motivasjonen. Vi prøvde først å få et innblikk i hvordan motivasjonen opplevdes for de ansatte under pandemien, deretter hvilke tiltak ledelsen iverksatte, og til slutt spurte vi medarbeiderne litt om ytre motivasjon i form av det å bli sett eller belønnet. Ved drøfting av våre funn med forankring i teori har vi valgt å gå systematisk til verks, der vi tar for oss Maslows behovshierarki steg for steg, og sammenligner stegene mot Herzbergs teori om

motivasjons- og hygienefaktorer. Dette gjør vi for å underbygge drøftingen bedre enn om vi kun hadde brukt en av teoriene.

4.1.1 Presentasjon av funn

Opplevelse av motivasjon under koronapandemien

L1: *“... vi har to typer mennesker: de som blir motivert av slike kriser, og de som kanskje gir opp og finner på andre ting. Jeg vil nok si at vi har såpass god ledelse, og god bedriftskultur, at det hos de aller fleste gikk en liten faen i dem. Tenkte “bare vent til vi får lov til å drive butikk på ordentlig vis, da skal vi vise oss”.”*

“... motivasjonen var best hos dem som så enden på pandemien, og tenkte at vi en dag er tilbake til normalen. Men det er jo en bransje som er lavtlønnet, noe som gjør at folk er dønn avhengig av inntekten sin fra dag til dag. Disse var dermed litt mere labil, og begynte raskt å finne seg en annen jobb - i en annen bransje.”

L2: *“Vi gikk jo fra stengt til full drift, til stengt til full drift så mange ganger. Det er krevende med tanke på omstilling for de ansatte. Det å gå hjemme, så går det noen uker, også er man plutselig tilbake i full drift. Det var utfordrende med tanke på uforutsigbarheten. Først og fremst fordi man ikke vet hvor lenge man har mulighet til å holde åpent før det kommer nye restriksjoner. Og det at det hele tiden kom nye ting vi måtte forholde oss til, var selvfølgelig veldig utfordrende for oss og vanskelig for ansatte.”*

“Det påvirket psykisk helse, og det var bekymringer for økonomien.”

“Motivasjon for å jobbe og komme på jobb med en gang man ble bedt til å stille på jobb har vært formidabel.”

L3: *“Pandemien har påvirket ansatte veldig mye ja. Dette med stengning-åpning-stenging-åpning. Det var mye å gjøre da vi var åpent, og når vi var stengt var det plutselig ingenting å gjøre.”*

“De fleste er deprimerte - de er oftere syke. Man må gjøre en stor innsats som avdelingsleder for å få i gang motivasjonen igjen. Jeg planlegger et avdelingsmøte om to uker, hvor jeg tar en liten team-building, hvor de skal komme tilbake til det vanlige.”

“Effektiviteten er veldig lav nå, og motivasjonen og effektiviteten er nesten ikke til å kunne sammenligne med slik det var før. Vi ser at folk sliter ja.”

Motivasjon før pandemien

M1: *“Før pandemien hadde vi et veldig bra trykk med gjester og mye som skjedde hele tiden. Vi visste aldri hva vi gikk til, og vi visste aldri hvordan dagene ble, og det var det som var så motiverende og gøy med jobben.”*

M2: *“I think it was approximately the same. We have a great workplace so it's not hard to stay motivated here.”*

Motivasjon under pandemien

M1: *“Når landet ble nedstengt i mars 2020 ble man gående hjemme ganske lenge, og jeg personlig gikk hjemme i 3-4 måneder før jeg kom tilbake på jobb igjen. Det gjør at man hele tiden gikk med den usikkerheten, at man visste aldri når man kom tilbake på jobb, og om man i det hele tatt hadde en jobb, og når man spurte arbeidsgiver hadde de sjeldent et klart svar, siden de heller ikke hadde fått noe informasjon de kunne videreformidle til sine ansatte. Dette gjorde at vi fikk en liten knekk med tanke på motivasjonen.”*

“Jeg synes pandemien har vært veldig umotiverende og frustrerende.

“... skjenkestoppen begrenset veldig mye for oss. Det har gjort at vi har vært litt umotivert når vi vet at vi ikke får full restaurant igjen. Det blir litt sånn “ahh, nå må vi vaske ned kjøkkenet på nytt fordi vi må stenge på nytt”.”

“... vi gikk jo en måte med en indre usikkerhet. Jeg visste ikke hvordan hverdagen kom til å være om en uke eller en måned, og den usikkerheten der man i en alder av 22 år var NAV-er og kanskje ikke hadde en jobb om to måneder, den var veldig ubehagelig.”

M2: *“I was home from the middle of March until June.”*

“... it was very stressful because in the hotel there are a lot of handles where you can touch areas that need to be disinfected which brought us a lot of work. Plus all those disinfectant liquids spill everywhere and discolor surfaces so it brought a lot of work.”

“As an employee situation, thanks to the government and our work place, we didn't lose a lot from our wages during the lockdowns. We basically got free vacation for I don't know how many months. But we had to stay at home so we couldn't do anything with that vacation so that was a little depressing.”

“No one during the pandemic had to quit or lower their position because of the pandemic so that's a really good thing compared to the other hotels I have heard of.”

“The hotel couldn't be closed for eternity so whatever happens we will still open and there is no way this hotel wouldn't open again. It's a really safe place to work during this time.”

Tiltak gjort av ledelsen for å fremme motivasjon blant ansatte

L1: *“Vi har brukt Workplace en god del. Der la vi ut meldinger og rapporter, og gitt oppdateringer på hva som skjer. Administrativ direktør la ut litt teasere, og avdelingslederne oppdaterte sine ansatte på denne plattformen.”*

“... under den siste nedstengingen, frem til midten av januar i år, kjørte vi trening, og da var stemningen på topp. Her fikk alle påfyll av filosofi, servicestandarder, verdigrunnlagene våre og praktisk læring - det å servere, bære ti glass, osv. Dette var artige og fine dager for alle sammen. Det var veldig motiverende, og det er en ganske motivert stab nå.”

L2: *“De første periodene var vi påpasselig med å holde kontakt og gi de ansatte god informasjon om hva status var, og hvordan vi planla og komme i gang igjen med tanke på restriksjonene.”*

“Vi var på interne plattformer og skrev om hva vi tenkte og hvordan vi jobbet for å klare å åpne igjen. Det var i stor grad informasjon som var viktig, og den siste nedstengingen var det opplæring.”

“Vi var veldig på for å skape aktivitet så fort vi hadde rammer for å drive slik at ansatte kunne komme tilbake på jobb.”

L3: *“.. vi sendte ansatte på opplæring, for å minne dem på hotellets standarder, sånn at alle fikk oppfriskning på det området. Vi gikk også gjennom en “mystery guest-rapport”, hvor vi fikk sjekket oss selv. Vi har tatt disse punktene og sett på hva vi skal jobbe med videre for å bli bedre. Det var skikkelig god opplæring og en god reminder.”*

“Jeg kaller meg ganske flink til å ta vare på andre. I går kom jeg ut med at jeg ønsker å ta dem med på en kajakkstur. Jeg prøver å gjøre noe sosial, og jeg er en veldig sosial person.”

“Av de 80 ansatte kjenner jeg alle: alt fra navn, til familie. Så jeg er veldig personlig knyttet til alle for å gjøre arbeidsplassen mer emosjonell og personlig.”

“... vanskelig å ta vare på hver enkelt, for nå er det så mange som har utfordringer. Vi er 80 ansatte, og i en normal hverdag er det kanskje bare 10 av dem som trenger ekstra support, men nå trenger nesten alle 80 ekstra oppfølging, fordi alle sliter med noe.”

“... jeg legger ut ulike teamwork-bilder.”, “...jeg la ut et bilde med mennesker som hjelper hverandre opp på et fjell, som står opp-ned og heier på hverandre.”

“...jeg kom f.eks. med sjokolade som ansatte fikk utdelt på morgenmøte.”

“Jeg ser jo alle hver dag, og jeg går rundt og hilser på alle - sier hei og smiler, og spør hvordan det går. Jeg skjønner det om noen ikke har det bra. Det er veldig enkelt å gå rundt å spørre “hei, hvordan går det?”, men ikke mene det. Men jeg føler at jeg skjønner av måten de svarer på om jeg må spørre litt dypere. Så da tar jeg de til side.”

M1: “Ledelsen har gjort alt de kan for å motivere oss og holde motet vårt oppe. De prøver å vri fokuset vårt når vi er destruktive, negative og frustrert med tanke på at alt har vært som det har vært. De har minnet oss på at vi ikke står i den situasjonen alene: Vi har jo tross alt rundt tjue andre på det kjøkkenet her, og alle står i samme situasjon.”

“... vi må huske på at vi får åpne igjen, og vi må se på alle de små seirene og ikke bare den store negative biten som har vært med koronapandemien.”

“... de har hele tiden oppdatert oss på hvordan situasjonen er, selv om ikke alltid har hatt et hundre prosent klart svar. De har alltid gitt oss håp, og prøvd å gi oss svar så fort avklaringer kom fra myndighetene.”

“... de har vært veldig på det å prøve å holde oss oppdatert så langt det har latt seg gjøre, samtidig som de har prøvd å motivere oss til at nå kan vi endelig starte på igjen, nå kan vi endelig begynne å kanskje få inn gjester igjen, lage mat igjen, og møte folk igjen.”

“Når det har vært så rolig som det har vært så har vi prøvd å fokusere på punkter hvor vi kan utvikle oss til å bli enda bedre enn det vi er. Vi har brukt tiden godt og utnyttet den.”

“Den aller siste nedstengingen brukte ledelsen på hotellet, i stedet for å permittere folk, til kursing i hvordan vi kan yte enda bedre service, og bli flinkere til å gi den beste gjesteopplevelsen. Dette tror jeg var veldig godt for veldig mange, da vi hadde veldig mye utbytte av dette, og vi sitter igjen med veldig mye fra dette. Det tror jeg er veldig bra.”

M2: “... they are all supportive and really understanding. Nobody was kicked out and nobody had to lower their stilling or anything. Hearing that other hotels were on the verge of bankruptcy and everyone got lower percentages that even motivated the hell out of us that we are very lucky to be here.”

“Føler du deg sett og/eller belønnet dersom du gjør en ekstra innsats på jobb?”

M1: “Ja, absolutt. Føler at alle ser hverandre, ikke bare av sjefene, men også av kollegaer. Gjør man ting på jobb som blir gjort bra har vi alle lov til å påpeke det til hverandre, og det er veldig viktig.”

“Det har vært veldig viktig å rullere på arbeidsoppgaver. Skal man gjøre én arbeidsoppgave hele tiden, blir man fort veldig lei. Når man produserer på et kjøkken, produserer man gjerne store mengder, så da er det viktig å rullere litt og prøve litt forskjellige ting. Det er med på å øke motivasjonen med tanke på at man får utviklet seg selv - f.eks. teste nye retter.”

M2: “Yeah, I would think so, definitely. Because I'm in my own little position, I'm not in a big group or anything so I already have been rewarded with that position.”

“...some work just because they have to and some do the work because they want to and they see every detail and everything and I really think that our leader notices that and then gives them a little bit of a different treatment or something. They will have added responsibilities or some trainees.”

“... nobody wants to be worse than any other. If you see someone doing better, you want to be better and you want to be on the same level because if you don't then people start to notice.”

4.1.2 Drøfting med utgangspunkt i teori: Motivasjon

Av funnene i delkapittel 4.1.1 kan vi se at alle respondentene hadde mye å si om hvordan motivasjonen var under koronapandemien. Det virket som alle hadde veldig mye på hjertet når det gjaldt temaet motivasjon, og hvilke tiltak som ble iverksatt for å begrense at motivasjonen ble dårligere underveis i pandemien. Med utgangspunkt i funnene vi har presentert skal vi videre drøfte med utgangspunkt i teori. Vi tar først for oss Herzbergs hygienefaktorer og Maslows nedre del av behovshierarkiet, før vi ser på Herzbergs motiveringsfaktorer og Maslows øvre del av behovshierarkiet. Vi vil også se nærmere på tiltak som er iverksatt for å tilfredsstille behovene.

Fysiologiske behov: Lønn

Herzberg utviklet teorien hygienefaktorer. Vi husker fra teorikapitlet at hygienefaktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede. En av de viktigste hygienefaktorene, som også inngår under Maslows første punkt i behovspyramiden, er lønn og arbeidstidsbestemmelser. Maslow mener at balanse mellom fritid og arbeid er viktig for å kunne tilfredsstille behovet. Ifølge respondentene hadde de ansatte på hotellet brå overganger mellom det å være i full jobb, og det å ikke ha en jobb å kunne gå til – alt for mye fritid og lite inntekt. At de fysiologiske behovene ikke var tilfredsstillende førte ifølge respondent L1, til at flere byttet jobb, da de var avhengige av sikker inntekt: *“Det er jo en bransje som er lavtlønnet, noe som gjør at folk er dønn avhengig av inntekten sin fra dag til dag. Disse var dermed litt mere labile, og begynte raskt å finne seg en annen jobb - i en annen bransje.”*

Ut fra dette kan vi anta at de som byttet jobb og bransje kanskje var ansatte med familie som var helt avhengig av å kunne få tilfredsstillt sine fysiologiske behov gjennom lønnen, eller ansatte som hadde andre høye utgifter å dekke. Maslows fysiologiske behov dreier seg om å få tilfredsstillt menneskets grunnleggende behov som sult, tørst og søvn. Han mener at det ikke har noe å si om man ellers trives med jobben og det sosiale miljøet, om ikke de fysiologiske behovene er tilfredsstillt først. Kanskje ble lønnen for liten til at de ansatte fikk handlet inn nok mat og drikke til familien og seg selv, og kanskje slet de med å betale for bolig eller betale ned gjeld, og at dette var helt avgjørende for de som tok steget med å bytte jobb. Vi vet ikke dette eksakt, da vi ikke fikk noen av de det gjelder til å stille til intervju. Dette er bare tanker vi har med utgangspunkt i de teoriene vi vet om temaet.

Vi fant ingen tiltak som gikk på dette med å sikre lønnen til ansatte, eller sikre gode arbeidstidsbestemmelser under pandemien. Dette ville nok vært svært vanskelige tiltak å få til, da pandemien jo rammet hele hotellet. Vi vet at regjeringen prøvde å sette inn tiltak for å sikre lønn til de permitterte, men dette innebar søknadsprosesser som tok lang tid - og da er det forståelig at noen ikke hadde tid til å vente på penger fra det offentlige, og dermed valgte å bytte jobb til en sikrere bransje under pandemien.

Sikkerhetsbehov: Arbeidsforhold og sikkerhet

Flere av respondentene viser til at hygieneforhold som arbeidsforhold og sikkerhet vektlegges, som inngår under Maslows behovsnivå 2: sikkerhetsbehovet. Det å ha en fast ansettelse og en sikker arbeidsplass. Koronapandemien førte til mange permitterte, spesielt i hotellbransjen der de færreste hadde mulighet til hjemmekontor. Flere av respondentene

trekker frem usikkerheten knyttet til det å ikke vite noe om hvor lenge permitteringene varer:
L2: *“Det å gå hjemme, så går det noen uker, også er man plutselig tilbake i full drift. Det var utfordrende med tanke på uforutsigbarheten.”*

M1 beskrev spesielt usikkerheten knyttet til det å være ung og ikke kunne vite hvor lenge man måtte belage seg på penger fra NAV, mens man sitter hjemme å ikke vet stort om fremtiden: *“...vi gikk jo en måte med en indre usikkerhet. Jeg visste ikke hvordan hverdagen kom til å være om en uke eller en måned, og den usikkerheten der man i en alder av 22 år var NAV-er og kanskje ikke hadde en jobb om to måneder, den var veldig ubehagelig.”*

Respondent M2 kom derimot med en litt annen tilnærming til denne usikkerheten: M2: *“The hotel couldn't be closed for eternity so whatever happens we will still open and there is no way this hotel wouldn't open again. It's a really safe place to work during this time.”* Ut fra kan vi tolke at M2 nok følte at hotellet var en sikker arbeidsplass, og at usikkerheten vedkommende kjente på var lav når det gjaldt spørsmålet om de har en jobb å komme tilbake til. M2 trekker også frem at motivasjonen ikke har endret seg siden før pandemien inntraff og frem til nå: *“I think it was approximately the same. We have a great workplace so it's not hard to stay motivated here”*

Herzberg sier at hygienefaktorene kan skape mistriivsel om de ikke er til stede, og kanskje beviser dette sitatet fra M2 nettopp dette – at selv om det ligger en usikkerhet i lønn og arbeidsforhold, førte ikke dette uten videre til mistriivsel. M2 sier videre at hen har hørt fra flere andre i samme bransje at de var på randen til konkurs, og at flere hadde måtte gå ned i stillingsprosent eller mistet fordeler ved stillingen: *“No one during the pandemic had to quit or lower their position because of the pandemic.”, “Hearing that other hotels were on the verge of bankruptcy and everyone got lower percentages that even motivated the hell out of us that we are very lucky to be here.”* Kanskje hadde hotellet på et tidligere tidspunkt skapt en trygghet i form av gode eiere eller god økonomi som gjorde det vanskelig å «knekke dem», noe som kunne virket betryggende på respondent M2 med tanke på hotellets fremtid.

Når det gjelder tiltak som ble gjort for å tilfredsstille sikkerhetsbehovet er det gjennomgående at kommunikasjon har vært viktig underveis i pandemien. Selv om kommunikasjonen i seg selv ikke sørget for en sikker arbeidsplass, var det nok med på å redusere usikkerheten for om de ansatte hadde en jobb å komme tilbake til. Respondentene trekker spesielt dette med kommunikasjon frem, og sier blant annet at de har brukt interne kommunikasjonsplattformer

som Workplace til å gi informasjon til de ansatte: L1: *“Vi har brukt Workplace en god del. Der la vi ut meldinger og rapporter, og gitt oppdateringer på hva som skjer. Administrativ direktør la ut litt teasere, og avdelingslederne oppdaterte sine ansatte på denne plattformen.”*, L2: *“De første periodene var vi påpasselig med å holde kontakt og gi de ansatte god informasjon om hva status var, og hvordan vi planla og komme i gang igjen med tanke på restriksjonene.”*, M1: *“... de har hele tiden oppdatert oss på hvordan situasjonen er, selv om de selv ikke alltid har hatt et hundre prosent klart svar. De har alltid gitt oss håp, og prøvd å gi oss svar så fort avklaringer kom fra myndighetene.”*

Sosiale behov: Mellommenneskelige relasjoner og ledelse

En annen hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori er dette med mellommenneskelige relasjoner. Denne beveger seg inn på Maslows tredje nivå i behovshierarkiet som omhandler sosiale behov. Dette kan sies å gjelde det sosiale på arbeidsplassen, både når det kommer til kollegaer og lederne. Begge medarbeiderne sier at ledelsen har vært støttende, og det virker som de har en oppfatning av at ledelsen virkelig har prøvd sitt beste på å holde på gode relasjoner til de ansatte: M2: *“... they are all supportive and really understanding» «.. even with the schedules they are really understanding and try to find solutions so that it's convenient to everybody.”*, M1: *“De har alltid gitt oss håp, og prøvd å gi oss svar så fort avklaringer kom fra myndighetene.»*, *«Ledelsen har gjort alt de kan for å motivere oss og holde motet vårt oppe. De prøver å vri fokuset vårt når vi er destruktive, negative og frustrert med tanke på at alt har vært som det har vært. De har minnet oss på at vi ikke står i den situasjonen alene: Vi har jo tross alt rundt tjue andre på det kjøkkenet her, og alle står i samme situasjon.”*

Respondent L3 trekker blant annet frem viktigheten av å kjenne sine ansatte, og det å gi de en følelse av å bli sett og hørt: *“Av disse 80 kjenner jeg alle: alt fra navn, til familie. Så jeg er veldig personlig knyttet til alle for å gjøre arbeidsplassen mer emosjonell og personlig.”*, *“Jeg ser alle hver dag og jeg går rundt og hilser på alle - sier hei og smiler, og spør hvordan det går. Jeg skjønner det om noen ikke har det bra. Det er veldig enkelt å gå rundt å spørre “hei, hvordan går det?”, men ikke mene det. Men jeg føler at jeg skjønner av måten de svarer på om jeg må spørre litt dypere. Så da tar jeg de til side for en nærmere samtale.”*

Basert på det som har blitt sagt over, ser vi at L3s tiltak med tanke på å tilfredsstille behovet for det sosiale i stor grad dreier seg om å se hver enkelte ansatte. Respondenten trekker frem at mange av de ansatte i teamet sliter med motivasjon per dags dato, og at de er deprimerte.

Videre nevner L3 at hen vurderer tiltak som går på dette med å være mer sosial med kollegaer, men også dette med å skape gode relasjoner til hverandre. L3 sier blant annet at de skal ha team-building og at det er foreslått kajakkstur: *“I går kom jeg ut med at jeg ønsker å ta dem med på en kajakkstur. Jeg prøver å gjøre noe sosial, og jeg er en veldig sosial person.”* Videre mener denne lederen at det er det lille ekstra som er viktig. For eksempel det å smile, eller å gi de litt sjokolade på morgenmøte: *“... bare det å smile er viktig. I går kom jeg f.eks. med sjokolade som ansatte fikk utdelt på morgenmøte, et møte som vi har med alle stuepikene hver dag.”*

Behov for anerkjennelse: Prestasjoner, ansvar og tittel

Herzberg utviklet også teorien om motiveringsfaktorer. Dette er faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistriivsel dersom de ikke er til stede (Kaufmann, 2015, s. 138). Respondent M2 trakk frem dette med anerkjennelse og det å få mer ansvar om man gjør en ekstra god jobb: *“... some do the work because they want to and they see every detail and everything and I really think that our leader notices that and then gives them a little bit of a different treatment or something. They will have added responsibilities or some trainees.”*

Dette kan sammenlignes med Maslows nest høyeste behovsnivå: behov for anerkjennelse, som dreier seg om å få tilbakemelding på arbeid, bedre tittel og posisjon. M2 sier altså her at lederne legger merke til de som gjør en ekstra nøye og god jobb, og gjerne gir de anerkjennelser og ekstra belønning i form av ansvar. M1 trekker også frem at det å gi ros til kollegaene rundt seg er like viktig som det å få ros fra lederne: *“Jeg føler at alle ser hverandre, ikke bare av sjefene, men også kollegaer. Gjør man ting på jobb som blir gjort bra har vi alle lov til å påpeke det til hverandre, og det er veldig viktig.”*

Kanskje vil det å gjøre en ekstra god jobb, som å vaske flest mulig rom på best mulig måte, motiveres av at man vet at lederen anerkjenner jobben, eller at det fører til at man kan få mer ansvar i fremtiden. På den andre siden kan bare det å få ros fra kollegaer, uten at det nødvendigvis fører til mer ansvar eller andre fordeler, være en motivasjon i seg selv. Det å få bekreftet for seg selv at andre ser og anerkjenner den gode jobben man gjør. Dette kan sies å være et eksempel på ytre motivasjonsfaktorer - det at man gjør en jobb fordi man ønsker fordeler eller anerkjennelse.

Behov for selvrealisering: Utvikling og ansvar

Det siste steget på Maslows behovspyramide dreier seg om behovet for selvrealisering som innebærer utvikling. Utvikling kan her være i form av utfordrende eller varierte oppgaver, muligheten til å være kreativ eller det å få lov til å påvirke ting til det bedre. Respondent M1 trakk spesielt frem viktigheten av varierte arbeidsoppgaver, og begrunner det slik: *“Skal man gjøre en arbeidsoppgave hele tiden, blir man fort veldig lei, så det er viktig å rullere. Når man produserer på et kjøkken, produserer man gjerne store mengder, så da er det viktig å rullere litt og prøve litt forskjellige ting. Det er med på å øke motivasjonen med tanke på at man får utviklet seg selv - testet noe nytt - f.eks. nye ideer og nye retter.”*

Respondenten trekker også frem at det å ha mye å gjøre og ha forskjellige oppgaver var noe vedkommende verdsatte ved jobben i tiden før pandemien: *“Før pandemien hadde vi et veldig bra trykk med gjester og mye som skjedde hele tiden. Vi visste aldri hva vi gikk til, og vi visste aldri hvordan dagene ble, og det var det som var så motiverende og gøy med jobben.”*

Behovet for selvrealisering i form av vekst og utvikling har sammenheng med Herzbergs teori om motiveringsfaktorer, der det ikke nødvendigvis er slik at man opplever mistriivsel dersom disse faktorene ikke er til stede, men de virker fremmende på tilfredshet og produktivitet. Det at M2 beskriver jobben som gøy og motiverende når arbeidsoppgavene er varierte kan underbygge nettopp denne teorien.

Når det gjelder om ledelsen har iverksatt tiltak for å tilfredsstillere behovet for selvrealisering, ser vi at ledelsen har hatt fokus på opplæring og utvikling for de ansatte når det har vært mulighet for det. De fleste respondentene trakk frem dette med opplæring under nedstengingen som et viktig og motiverende tiltak: L1: *“... under den siste nedstengingen, frem til midten av januar i år, kjørte vi trening, og da var stemningen på topp. Her fikk alle påfyll av filosofi, servicestandarder, verdigrunnlagene våre og praktisk læring - det å servere, bære ti glass, osv. Dette var artige og fine dager for alle sammen. Det var veldig motiverende, og det er en ganske motivert stab nå.”*, L2: *“... den siste nedstengingen var det opplæring. Det har vært en god hjelp for de ansatte å slippe å gå hjemme en runde til.”*, L3: *“... vi sendte ansatte på opplæring, for å minne dem på hotellets standarder, sånn at alle fikk oppfriskning på det området.”*, M1: *“Når det har vært så rolig som det har vært så har vi prøvd å fokusere på punkter hvor vi kan utvikle oss til å bli enda bedre enn det vi er. Vi har brukt tiden godt og utnyttet den.”*, *“Den aller siste nedstengingen brukte ledelsen på hotellet,*

i stedet for å permittere folk, til kursing i hvordan vi kan yte enda bedre service, og bli flinkere til å gi den beste gjesteopplevelsen. Dette tror jeg var veldig godt for veldig mange, da vi hadde veldig mye utbytte av dette, og vi sitter igjen med veldig mye fra dette.”

Respondent M2 trakk derimot frem at ledelsen tidligere hadde belønnet vedkommende med en egen stilling, som krever selvstendighet og ansvar: *“I’m like my own little position. I’m not in a big group or anything so I already have been rewarded with that position.”*

Tiltakene der ledelsen både belønner godt arbeid og sørger for utvikling, er tiltak som går under følgende punkter for arbeidsmiljøprogrammet jobb-berikelse, som Herzbergs teori viste veien frem til: å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar, og det å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg. Å tilfredsstill disse behovene kan sørge for godt motiverte ansatte, men her kan det være viktig å tenke på balanse. For mye utvikling på veldig kort tid, kan virke utmattende og føre til stress på arbeidsplassen heller enn følelsen av selvrealisering.

4.2 Servicekvalitet

Det siste temaet vi ønsket å se nærmere på var servicekvalitet. Under intervjuet stilte vi spørsmål til respondentene om hvordan kvaliteten på service hadde endret seg etter pandemien og hvordan kunder hadde reagert etter gjenåpning. Ved å stille disse spørsmålene fikk vi også et bilde av hvordan servicekvaliteten hadde endret seg. Svarene fra respondentene var ganske like, men vi vil under presentere et utdrag av deres sitater.

4.2.1 Presentasjon av funn

Servicekvalitet

L1: *“Fra kundene har det stort sett hele tiden vært positive tilbakemeldinger. Gjestene blir også glade når vi kan holde åpent vet du. «endelig er [hotellet] tilbake, nå skal vi dit». Også får de en god opplevelse. Vi har sett det internt, at vi har slitt med og ramlet mtp. kvaliteten. Ikke så mye på kjøkken, men blant servitører har vi skiftet ut veldig mye folk. Og der har vi måtte begynt med grunnopplæring og sånne ting. Vi har nok hatt litt lavere service, på servitørnivå. Dette skyldes selvfølgelig at vi har mistet dyktige servitører. Har måttet rekruttere nye ferskere og mer uvante folk da. Jeg tror ikke gjestene har merket veldig mye, men de har nok merket litt. Men vi har merket ganske mye internt selv.”*

“Om du går inn på booking.com og Expedia og ser på hva gjestene sier om oss – innimellom kommer det jo noe negativt selvfølgelig – men stort sett er det bra. Vi er jo på topp i landet, det er ingen som har så god score fra gjestene som [hotellet]. Men vi vet internt at vi kunne gjort det enda bedre dersom vi hadde beholdt de dyktige servitørene fra dag én.”

“Vi holder jo høy forretningsmoral og vi følger jo arbeidsmiljøloven, så er du satt opp på en vakt så skal du gjennomføre den.”

L2: *“Det har vært preget av at vi har mistet mye dyktige folk, og måtte ta inn nye folk som vi ikke har fått god nok tid til å lære opp så vi har ramla på kvalitet og service. Så det er litt av årsaken til at vi valgte å kjøre på med en runde med opplæring på folk i januar i stedet for å sende folk hjem.”*

“Føler vi har hatt god respons fra gjester hele veien, hver gang vi åpnet igjen så har folk vært glad for at vi har åpnet igjen og skapt aktivitet. Vi har fått gjester tilbake så fort vi har åpnet... fullbooket i den grad vi kunne vært det”

L3: *“Vi tar jo kvalitetssjekk, etter at alle stuepikene har vasket rom, går det en Supervisor etter for å sjekke alle rom igjen. Det er det samme som med effektiviteten, de er slitne og deprimerte, så det er mye å rette opp i ja. Vi får en del klager fra resepsjonen, uansett om det har vært både en stuepike og en Supervisor. ... Folk har andre tanker, de er redde, så kvaliteten er også et punkt vi må jobbe med framover. Den har nok vært litt nedprioritert. De er bare ukonsentrerte.”*

“[Restauranten] er f.eks. fullbooket to måneder frem i tid. Vi på [hotellet] er jo heldige sånn sett, vi er jo en opplevelse for gjestene, så vi har jo veldig mye å tilby når vi har åpnet. Vi var veldig heldige. Gjestene er fornøyde og veldig glade når vi åpnet igjen og ser ansatte. Og vi er glade. Glede sprer seg jo. Ansatte er hyggelige med gjestene, de er takknemlige for å få komme. Det er en fin atmosfære.”

Internkvalitet

I denne delen av intervjuet spurte vi medarbeiderne flere spørsmål angående internkvalitet som for eksempel arbeidsrutiner, systemer og oppfølging fra ledelsen og hvor fornøyde de er med det.

M1: *“... vi jobber alle som et team, vi er veldig nøye med at vi vil ha alt på et jevnt nivå, man føler kanskje at hvis noen ikke gjør noe 100% eller at man vil øke kvaliteten av servicen ekstra mye må man motivere og hjelpe hverandre å bli bedre, man pusher alltid hverandre å nå høyere mål og det tror jeg er veldig viktig, og motiverer folk til å jobbe her også. ... Selv så er jeg på andre restauranten på hotellet akkurat nå og fått utviklet meg sånn sett, og det er veldig gøy å få se to forskjellige konsepter å jobbe med.”*

M2: *“Our routines and services are quite high standard but sometimes the technical parts, the modern technology lets us down but usually that is also fixed very quickly so even if some big systems or something is off then usually they find very quick solutions to that or if not a solution to that program being down, then alternatives or something.”*

“I think we have developed so much since the beginning when we opened in 2019 so we have come a long way. ... We have grown together and how to make it more fluent so I think we are now in a quite solid place.”

Produktivitet

Her spurte vi respondenten hvordan de syntes prestasjonen sin hadde vært siden koronautbruddet og hva de hadde merket.

M1: *“Tror nok det har vært jevnt, når det har vært mer rolig blir man mer avslappet, er ikke det der faste jaget etter at man må bli ferdig som man normalt har, fordi man har mye å gjøre. Det gjør jo at det er litt mer rolig, så når det bygger seg opp igjen så er man fortsatt på det rolige nivået så man må huske å komme i det rette tempoet igjen, tror det merkes mest.”*

Respons fra kunder

Svar angående responsen fra kunder og hvordan servicekvaliteten har vært etter koronautbruddet:

M1: *“Etter gjenåpning har kunder og gjester vært veldig fornøyde, folk har savnet å gå ut å spise, være på hotell, kjenne litt på at det er litt stas å kose seg igjen. At folk har fått gjort det igjen har gjort at de har kommet mer tilbake i hverdagen og kan gjøre litt mer hva de vil igjen, og det tror jeg de har hatt godt av samtidig vil jeg si at vi har holdt kvaliteten relativt høyt. Så når vi har hatt det stengt og holdt det rolig har vi hatt et veldig fokus på å gjøre det bra. Hvordan har jeg gjort ting tidligere, og hvordan kan jeg gjøre det bra nå, hvordan øke*

kvaliteten og hvordan kan man forbedre kvaliteten som kokk/ servitør eller resepsjonist. Ved at vi har hatt fokuset sånn sett tror jeg har gjort at vi har økt standarden og servicekvalitet vår enda mer i løpet av koronaen, og det tror jeg har vært veldig viktig.”

M2: “There are added tasks like disinfections and everything but as for the room cleanings, a lot of guests declined to have the stay-over cleaning. For example, if they [stayed] for more than one day then they refused it because they didn't want to... everyone was a bit paranoid so they didn't want to have that close contact. For example, that some stranger comes to their room and breathes or coughs or something so a lot of people didn't want to have that stay-over service anymore so that actually made, at one point, our work easier because that's one thing less to do during the day but it depended a lot on people.”

“... everyone has been at home for so long so to get to go somewhere and have a good time and have good service and feel good, I think they are really satisfied”

“There are definitely some difficult guests like they haven't been satisfied with everything... someone's not satisfied anywhere but the bigger portion, I would say over 90% of the people who come here are really satisfied and leave great feedback.”

4.2.2 Drøfting med utgangspunkt i teori: Servicekvalitet

I dette delkapittelet vil vi presentere vår analyse av hvordan servicekvaliteten har blitt påvirket av motivasjonen under koronakrisen. Her vil vi knytte funnene fra intervjuene opp mot teorien på samme måte som det foregående kapittelet.

Under pandemien har det vært mye usikkerhet med tanke på varighet av nedstengingene og restriksjonene. I intervjuene fikk vi vite at personaltilfredsheten var veldig høy til tross for pandemien fordi alle ble forsikret om at de kunne beholde sin stilling og stillingsprosent på hotellet, noe som mange andre hoteller ikke forsikret for deres ansatte. De ansatte har sagt at de føler at de har et felleskap på jobb, fått støtte av personell og har hatt mulighet for utvikling som et team. Responsen fra kunder har generelt sett vært veldig positiv og hotellet er tilbake i full drift, noe som gjør at de ansatte må tilpasse seg et høyere tempo. For å se hvordan ledelsen har motivert personalet og hvordan bedriften overlevde utfordringene under koronakrisen, skal vi tilnærme oss oppgavens problemstilling fra en servicekvalitet-vinkel.

Service profit chain modellen er en viktig modell som er med på å forklare sammenhengen mellom kundetilfredshet og de ansattes tilfredshet på jobb, og hvordan dette er med å påvirke

bedriftens lønnsomhet på et lengre tidsperspektiv. I modellen kan man blant annet se på hvordan intern servicekvalitet er med å påvirke ekstern servicekvalitet som dermed er med å påvirke lønnsomheten til bedriften.

Intern servicekvalitet - Arbeidsmiljø

Intern servicekvalitet omhandler arbeidsmiljøet internt i virksomheten som blant annet:, organisasjonskultur, arbeidsrutiner, systemer, ansvar, myndighet, og service. I dybdeintervjuet med lederne og medarbeiderne på hotellet hadde vi spørsmål om intern kvaliteten på hotellet. En respondent (M2) hevdet at *“our routines and services are quite high standard but sometimes the technical parts, the modern technology lets us down but usually that is also fixed very quickly”*, noe som tyder på at M2 er fornøyd med interne rutiner og service standarder. Gode interne rutiner ifølge service profit chain modellen er med å øke de ansattes produktivitet og motivasjon til å yte god service. Respondent M1 sier at organisasjonskulturen på hotellet er slik: *“man pusher alltid hverandre til å nå høyere mål og det tror jeg er veldig viktig, og motiverer folk til å jobbe her”*. M1 beskriver arbeidsmiljøet som gjør at man føler seg ivaretatt og motivert til å gjøre en større innsats. Her kan man blant annet se fra medarbeidernes perspektiv når det kommer til intern kvalitet at de jobber sammen i et fellesskap, og at servicerutinene er på et høyt nivå, hvor medarbeiderne hele tiden pusher hverandre til nå høyere målsetninger og hjelper hverandre til å bli bedre, som er viktige forutsetninger for å ha et godt arbeidsmiljø. Arbeiderne er også løsningsorienterte ved at for eksempel teknologien svikter, finner de gode alternativer til utfordringene som møter på dem i arbeidshverdagen.

Intern servicekvalitet fra ledernes perspektiv er også ansett som høy. Respondent L1 sa følgende: *“Vi holder jo høy forretningsmoral og vi følger jo arbeidsmiljøloven, så er du satt opp på en vakt så skal du gjennomføre den.”* Lederne prøver å holde det de lover for å holde moralen høy som gjør at personalet føler seg tryggere, samt at de kan stole på hotelledelsen når det kommer til usikkerheten med jobb som oppstår i koronapandemien. For å sikre god intern servicekvalitet påsto respondent L3: *“Vi tar jo kvalitetssjekk, etter at alle stuepikene har vasket rom, går det en Supervisor etter, for å sjekke alle rom igjen.”* Dette er en av de rutinene hotellet har for å holde de høye standardene som de innehar. Samtidig sliter hotellets ansatte etter pandemien og L3 sier at *“de er slitne og deprimerte, så det er mye å rette opp i”*. Som diskutert i motivasjonsdelen har ledelsen vært veldig forståelsesfull etter gjenåpningen til de ansatte. Disse kvalitetene hos lederen har vært viktig i en utfordrende situasjon hvor det

gjernes skapes frykt hos medarbeiderne når det kommer til en usikker jobbhverdag med potensielle permitteringer. I en vanskelig tid hvor de ansatte sliter er det dermed enda viktigere å kvalitetssikre internt, og jobbe som et team. Alle disse elementene er med å styrke hver enkelt medarbeider som er viktig for personaltilfredshet.

Personaltilfredshet - Lojalitet

Personaltilfredshet omhandler hvordan arbeidstaker prater om arbeidsplassen sin, og en viktig faktor her er at de ansatte snakker i positiv forstand når det kommer til tilfredshet på arbeidsplassen. Graden av lojalitet er også viktig når det gjelder personaltilfredshet hvor arbeidstaker er lojal mot sin nåværende arbeidsgiver, og ikke er på utkikk etter en ny jobb. Viktigheten av at hver medarbeider yter litt ekstra, er god på kommunikasjon og samarbeid som er med å påvirke produktiviteten til hotellet.

Vi intervjuet medarbeiderne angående hvordan deres produktivitet hadde vært siden koronautbruddet og svarene vi fikk basert på dette fra respondent M1 var: *“Det gjør jo at det er litt mer rolig, så når det bygger seg opp igjen så er man fortsatt på det rolige nivået så man må huske å komme i det rette tempoet igjen, tror det merkes mest.”*

Med dette kan vi se at produktiviteten siden koronautbruddet til medarbeiderne har gjort at de som f.eks jobber som kokker på kjøkkenet, resepsjonister og servitører har vært mer avslappet under pandemien når det kommer til arbeidsrutiner siden det har vært begrenset med kunder sammenlignet med før pandemien. Her kan vi se at de ansatte sin produktivitet går ned i en utfordrende tid med tanke på at kundestrømmen går ned, hvor det kan være litt utfordrende å omstille seg til riktig tempo når restriksjonene minker, og kundestrømmen plutselig går opp.

På grunn av koronautbruddet måtte hotellet stenge ned sammen med resten av landet, noe som gjorde at de mistet en del ansatte. L1: *“vi vet internt at vi kunne gjort det enda bedre dersom vi hadde beholdt de dyktige servitørene fra dag én.”*

Respondent L1 innrømmer at selv om de er et eksklusivt hotell er de avhengige av dyktige ansatte som er nøkkelen til deres suksess. Servitører, resepsjonister og renholdere samhandler med kunder mest og det er deres ansikt som representerer hotellet. Dermed er det klart at ledelsen også merker at de kunne ha gjort mye bedre etter gjenåpningen hvis de hadde beholdt de dyktige ansatte som gjorde det til et femstjerners hotell.

Respondent L2 gir et lignende svar og snakker om hvordan det var etter gjenåpningen: *“Det har vært preget av at vi har mistet mye dyktige folk, og måtte ta inn nye folk som vi ikke har fått god nok tid til å lære opp så vi har ramla på kvalitet og service.”* Igjen ser vi at pandemien fikk ledelsen og hotellet til å innse hvor viktig personalet er for kvaliteten på servicen. Den viktige verdien av de ansatte fikk de til å innse behovet for en ny runde med opplæring for å øke servicekvaliteten: *“det er litt av årsaken til at vi valgte å kjøre på med en runde med opplæring på folk i januar i stedet for å sende folk hjem.”* Lederne bestemte seg for å bruke tid og ressurser på de ansatte i denne omgangen fordi de så det som en god investering som kommer til å gi merverdi for hotellet på sikt. Man kan skape lojalitet ved å ha tilfredse ansatte som er fornøyde med jobben sin, og ikke har negative tanker om arbeidsplassen sin. Lojalitet er svært viktig for å øke servicekvaliteten ettersom de langsiktige ansatte har tilegnet seg mest kunnskap og ferdigheter. Respondent M2 sier følgende om hvordan hen synes hotellet ligger an: *“We have grown together and how to make it more fluent so I think we are now in a quite solid place.”* Det er dermed viktig for hotellet å beholde gode ansatte og kvalitetssikre god opplæring slik at de ansatte opprettholder et høyt nivå av service-standarder som er et viktig grunnlag for å drifte et lønnsomt hotell.

Ekstern servicekvalitet, Kundetilfredshet og kundelojalitet

Sannhetens øyeblikk er møte kunden har med de ansatte og hotellet hvor førsteinntrykket til kunden dannes. Kundene sin opplevelse i møte med hotellet er en viktig indikator når det kommer til tilfredshet og servicekvalitet. Hvor kunden opplever en god kvalitet når det kommer til servicegrad, er med å generere til økt gjenkjøp, vareprat og igjen medfører høyere markedsandel for hotellet på sikt.

Ikke lenge etter at hotellet hadde åpnet igjen opplevde de at *“[Restauranten] er f.eks. fullbooket to måneder frem i tid. Vi på [hotellet] er jo heldige sånn sett, vi er jo en opplevelse for gjestene”*. Respondent L3 viser til at hotellet har mange tilfredsstilte kunder som vil komme tilbake for å oppleve den gode servicen og atmosfæren. At hotellet blir fullbooket månedsvis i forveien, viser at det er mye god vareprat som tiltrekker eksisterende og nye kunder. Kundene er glade for at hotellet endelig er gjenåpnet, og dette skaper entusiasme og glede hos kundene samt at de ansatte er hyggelige med gjestene, og dette er med å skape glede for begge parter. De ansatte gjør sitt beste for kundene som er med å skape fornøyde og tilfredse kunder. Sett i analysen i motivasjonsdelen, og i denne analysen kan vi se at når hotellet valgte å bruke opplæring som en viktig indikator når det gjelder hvordan vi som

bransje kan skape enda bedre servicekvalitet for våre kunder i stedet for å stenge eller permittere sine ansatte. Dette er med på å forbedre kvaliteten til hotellet på et lengre perspektiv. Ved at virksomheten hele tiden prøver å forbedre kvaliteten på hotellet er dette med å skape fornøyde kunder som kommer tilbake, og dette er med å påvirke bedriften i positiv forstand med tanke på positiv omdømme, og lønnsomhet på sikt.

Et viktig element av service profit chain modellen er fornøyde ansatte. Uten fornøyde ansatte er det vanskelig å yte god service, og dermed få fornøyde kunder. Tilfredse ansatte gjør også bedriften i stand til å tilfredsstille kunder. Fra delen om intern servicekvalitet, så vi at de ansatte stort sett har vært fornøyde, til tross for koronapandemien og hva den medførte.

Respondent M1 sier følgende om respons fra kunder: *“Etter gjenåpning har kunder og gjester vært veldig fornøyde”* og respondent M2 sier også: *“I would say over 90% of the people who come here are really satisfied and leave great feedback.”* Fornøyde kunder forsterker igjen tilfredsheten til de ansatte ettersom de føler at de får noe igjen av innsatsen de gjør. Dette bidrar også til å gjøre ansatte villige til å gi god service til gjestene sine.

Respondent L1 sier følgende om gjestene sine: *“Gjestene blir også glade når vi kan holde åpent”*. Med dette kan vi se at kundene som kommer på hotellet er positive, og som respondent L3 sa: *“Glede sprer seg”*. Denne gleden gjør dermed de ansatte mer motiverte for å gi kunder den beste kundeopplevelsen de kan. Her kan man se at responsen fra kunder har vært god i alle fasene i pandemien, og at kundene blir glade når hotellet kan holde åpent igjen, hvor de har hatt positive tilbakemeldinger fra kundene hele veien. Servicekvaliteten til hotellet har vært preget av at de har mistet en del dyktige og kompetente mennesker, så de har merket det internt at de har opplevd dårligere kvalitet når det kommer til kvaliteten på service. Til tross for en liten reduksjon på servicekvalitet kan vi se at hotellets sterke merkevare og et godt omdømme, har gjort at de ikke slet med å få tilbake kunder. Kundelojalitet er et viktig element når det kommer til en god respons etter gjenåpningen hvor man er med å opprettholde god service som skaper tilfredse kunder og et godt omdømme.

Lønnsomhet og inntektsvekst - Sammenhengen mellom interne og eksterne omgivelser:

Alt diskutert ovenfor bidrar til å styrke eller svekke den siste delen i service profit chain modellen som er lønnsomheten av bedriften. De interne forholdene som rutiner, systemer og de ansatte er en viktig indikator på de eksterne forholdene når det kommer til

kundetilfredsheten. Hvis de interne forholdene er gode vil det påvirke kunder på en positiv måte og dermed skape inntektsvekst i en organisasjon.

Koronapandemien har skapt mye økonomisk usikkerhet for bransjen hvor, L2 respondent, sier at *“Vi mistet inntekter over natten, og kostnadene ble ikke i så stor grad tatt fra oss- klart det rammer hardt”*. Her får man et innblikk i at hotellet har blitt rammet hardt av pandemien og det har vært en utfordrende tid både for ledelsen og de ansatte. Hotellet har hele tiden vært oppdatert på restriksjonene, hvor hotellet forklarer hvordan responsen har vært fra kunder, og hvordan servicekvaliteten har vært siden koronautbruddet ved at hotellet åpnet for fullt igjen: *“Føler vi har hatt god respons fra gjester hele veien, hver gang vi åpnet igjen så har folk vært glad for at vi har åpnet igjen og skapt aktivitet. Vi har fått gjester tilbake så fort vi har åpnet... fullbooket i den grad vi kunne vært det”*. Hotellets sterke merkevare og renommé gjorde at de klarte å komme seg på beina igjen. Som L1 sa: *“Vi er jo på topp i landet, det er ingen som har så god score fra gjestene som [hotellet].”* Med dette kan vi se at hotellet hadde tilfredsstilte og lojale kunder før koronautbruddet, noe som forklarer den gode responsen etter gjenåpning av hotellet vist i den foregående delen ovenfor.

Respondent M1 forteller litt om hva de holdte på med i den tiden de måtte holde stengt: *“samtidig vil jeg si at vi har holdt kvaliteten relativt høyt. Så når vi har hatt det stengt og holdt det rolig har vi hatt et veldig fokus på å gjøre det bra.”* Ved å fokusere på det interne, forsøkte hotellet å holde kvaliteten høyt for gjestene sine og det medførte en umiddelbar inntektsvekst etter gjenåpning. Et sentralt budskap av modellen er at uten forbedringer i de interne omgivelsene, kan man ikke få like bra resultater i de eksterne omgivelsene. I fortsettelsen av forrige sitat forteller M1 hvordan hotellet brukte nedstengingene til sin fordel: *“Ved at vi har hatt fokuset sånn sett tror jeg har gjort at vi har økt standarden og servicekvalitet vår enda mer i løpet av koronaen”*. Ved en ny runde av opplæring for oppfrisking av service prosedyrer kunne de øke kunnskap og ferdigheter av gamle og nye ansatte. Som et resultat av denne investeringen i ansatte, øker det kundenes tilfredshet og lojalitet, og fører til økte inntekter og dette generer til lønnsomhet på sikt.

5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi sett nærmere på ansattes motivasjon i et utvalgt hotell under koronapandemien, der vi har prøvd å finne ut av hva ledelsen har gjort for å opprettholde

motivasjonen under pandemien. Vi har videre sett på om disse tiltakene har fungert, og om motivasjonen til de ansatte har påvirket servicekvaliteten. Oppgavens hensikt var å besvare problemstillingen: *“Hvordan har ledelsen på et utvalgt hotell opprettholdt ansattes motivasjon under koronapandemien, og hvordan har ansattes motivasjon påvirket servicekvaliteten på hotellet?”*

Et av de første funnene vi gjorde i studien var at ansatte som var kritisk avhengig av fast inntekt for å tilfredsstille fysiologiske behov, som det å betale husleie/boliglån og sørge for mat til seg selv og familie, var de som raskest sluttet i bransjen og prøvde å finne seg ny jobb i en mer sikker bransje. Når det gjelder ansatte som ble værende på hotellet fant vi ulike tilnærminger til opplevelsen av motivasjon under pandemien. Siden vi kun intervjuet to medarbeidere, fikk vi kun to synspunkter fra førstehåndskilder når det gjelder ansattes motivasjon, men ledelsen hadde mye relevant å komme med. Ut fra dette fant vi at noen synes hele pandemien har vært demotiverende og at det bare var et slit å komme tilbake på jobb igjen ved gjenåpningene, og noen ble deprimerte underveis, var oftere sykemeldt og trengte ekstra oppfølging fra lederne. Andre følte derimot at motivasjonen ikke endret seg stort underveis, og snakket om permisjon som en ekstra lang ferie, og var også veldig giret på å komme igang med jobb igjen ved gjenåpningene. Det vi derimot fant som kan sies å ha påvirket motivasjonen mest var dette med usikkerheten pandemien førte med seg, og dette med voldsomme overganger ved stenging og åpning av hotellet. Det å ikke vite hvor lenge man var permitterte og om man i det hele tatt hadde en jobb å gå til i fremtiden, og det at ansatte gikk fra å sitte hjemme å ikke ha noe å gjøre under nedstengingene, til å plutselig måtte jobbe og ha veldig mye å gjøre under gjenåpningene.

Når det gjelder tiltakene ledelsen gjorde for å prøve å opprettholde motivasjonen underveis er det gjennomgående at god kommunikasjon har vært viktig. De brukte interne plattformer for å gi oppdateringer på hva som ville skje fremover og hvilke føringer som gjaldt. Disse plattformene ble også brukt av ledelsen til å skrive motiverende ord og sitater til sine ansatte. Et annet tiltak som kan ha hjulpet på ansattes motivasjon er at hotellet hadde fokus på opplæring og utvikling av ansatte når det var mulighet for det. Det er også gjennomgående at ledelsen har vært flink til å se den enkelte ansatte, og å involvere seg i livene deres for å sørge for at de har hatt det bra på arbeidsplassen.

For å svare på del en av problemstillingen *“Hvordan har ledelsen på et utvalgt hotell opprettholdt ansattes motivasjon under koronapandemien”*, kan vi altså konkludere med at

ledelsen på vårt utvalgte hotell har hatt fokus på god kommunikasjon med ansatte underveis i pandemien, for å redusere usikkerhet, samt fokus på utvikling og mellommenneskelige relasjoner. Selv om tiltakene ble gjort, følte fortsatt mange av de ansatte på dårlig motivasjon knyttet til usikkerheten. Kanskje vil det i en eventuell ny krisesituasjon være viktig å iverksette enda flere tiltak for å opprettholde motivasjonen til ansatte. Selv om ledelsen var god på å kommunisere på interne plattformer, kan det føles mer motiverende å få denne informasjonen i en samtale. Under pandemien var det begrenset hvor mye man kunne møtes sosialt, men kanskje kunne det vært en god idé å ha ukentlige informasjonsmøter på video (eks. over Teams) der man informerer om hvilke tiltak og restriksjoner som gjelder. Dette gjør det samtidig mulig for ansatte å spørre om det de måtte lure på med tanke på usikkerheten de satt med hjemme. Eller kanskje det rett og slett holder med noen sosiale lunsjmøter, der leder aktivt går inn for å høre hvordan det går med hver enkelt - og slår an en prat om livet ellers.

Servicekvalitet

Koronapandemien har preget hotellbransjen, medarbeiderne, kundene og lønnsomheten, og dette er med å sette sine spor når det kommer til motivasjon og servicekvalitet hos den enkelte. Ut i fra analysen vår når det kommer til servicekvalitet kan vi se på hvert ledd i modellen vår "the service profit chain", hvor vi forstår hvor viktig den eksterne og interne kvaliteten er for servicekvaliteten i sin helhet. Vi kunne se ut i fra analysene våre at hotellbransjen har blitt hardt rammet økonomisk av krisesituasjonen som skjedde uventet, og dette har påvirket den interne kvaliteten i form av arbeidsmiljø, rutiner og systemer innad i bedriften. Bransjen har mistet mange gode og dyktige ansatte på grunn av pandemien, og det man kan se i dette tilfellet er at ledelsen og medarbeiderne har gjort en formidabel jobb når det kommer til å styrke servicekvaliteten for å opprettholde et høyt servicenivå. I stedet for å permittere ansatte brukte de den nedstengte perioden som en kvalitetssikring for hvordan de som bransje og mennesker kan bli enda bedre, gjøre deres beste for å opprettholde en høy kvalitet for at kunden skal bli fornøyd med sitt opphold. Her kan man se at ledelsen er god på å motivere de ansatte i en vanskelig tid som er viktig for virksomheten på et lengre sikt.

Sannhetens øyeblikk er hvor den ansatte møter kunden og i denne analysen kunne vi se at når hotellet åpnet igjen, til tross for nedstengingen som var i mars 2020 og runden med permitteringer, var kundene glade, takknemlige og positive for åpningen. Hotellet hadde god respons og tilstrøm av kunder hvor blant annet hotellet fikk fullt hus nesten umiddelbart.

Hotellets omdømme er så godt og sterkt at de ikke fikk store konsekvenser av den reduserte servicekvaliteten. Dette skyldes de dyktige ansatte som har tilfredsstilt kunder og skapt en unik atmosfære som kan oppleves på dette hotellet.

For å svare på den siste delen av problemstillingen “*hva er konsekvensen av ansattes motivasjon for servicekvaliteten på hotellet?*” kan vi konkludere med at motiverte ansatte er nøkkelen til høy servicekvalitet. De interne forholdene som personaltilfredshet handler om motivasjon til de ansatte, og hvor fornøyde de er med jobben sin. I vårt utvalgte hotell var respondentene fornøyde med jobben sin, noe som medvirker god servicekvalitet.

Personaltilfredshet betyr at hotellet kan beholde ansatte på en lang periode, og få mange kompetente og kunnskapsrike medarbeidere som øker servicekvaliteten på hotellet. Dermed ser vi at fornøyde og lojale ansatte er den viktigste ressursen på hotellet for å generere høy servicekvalitet og lønnsomhet. Ved de eksterne forholdene samhandler den ansatte med kunden. Ved motiverte ansatte er det lettere å yte god service, og dermed få glade kunder som vil komme tilbake til hotellet. På grunn av deres gode omdømme for god service hadde hotellet mange lojale kunder gjennom pandemien til tross for at noen dyktige ansatte forlot hotellet. For å oppsummere så vi at personaltilfredshet hadde en positiv påvirkning på kundetilfredshet som førte til god servicekvalitet og lønnsomhet.

5.1 Forslag til videre forskning

Under vårt arbeid har vi sett at problemstillingen vår er veldig stor og at det er flere faktorer vi ikke har tatt stilling til i dette temaet. Vi har også avgrenset teorien vår til å gjelde kun Herzbergs tofaktorteori, Maslows behovspyramide og Service Profit Chain. I videre forskning kan man fokusere enten på motivasjon eller servicekvalitet. Når det gjelder motivasjon kan man prøve å gjøre funn basert på andre teorier som jobbkarakteristikamodellen av Richard Hackman og Greg Oldham, eller syntesemodellen utviklet av T. R. Michell og J. R. Larson. Når det kommer til serviceledelse er det mange ulike teorier man kan bruke som GAP-modellen, opportuniste og tillit, relasjonsmarkedsføring, kommunikasjon i relasjoner osv.

Noen eksempler på eventuelle problemstillinger kan være *hvordan endring av medarbeidernes motivasjon påvirket bedriften under pandemien* eller *hvordan ledernes kommunikasjon påvirket bedriften under pandemien*. Ved å snevre inn problemstillingen mer i en av disse temaene kan man analysere dypere og dermed få bedre innsikt i disse områdene.

6.0 REFERANSELISTE

- Wilson, A., Zeithaml, V. V., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (4th Edition). McGraw-Hill Education (UK) Ltd.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: Sage
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, H. U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Gyldendal akademisk.
- Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder*. (4. utg.). Gyldendal Akademisk.

- Tjora, A. (2019). *Qualitative Research as Stepwise-Deductive Induction*. Routledge Advances in Research Methods.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Zeithaml, Valarie A; Berry, Leonard L; Parasuraman, A (1996), *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of marketing.