

Vår referanse: 732/504424	Forfatter(e): Martin Gjelsvik	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 28.04.98
Ant. sider: 150	Faglig kvalitetssikrer: Torger Reve	Gradering: Åpen
ISBN: 82-7220-893-8	Oppdragsgiver(e): Kommunal- og Arbeidsdepartementet, NFR, NHO's Arbeidsmiljøfond	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram:	Prosjekttittel: Kompetansestyring, verdiskaping og effektivitet: Bruk av ansettelsesformer i hotellbedrifter	

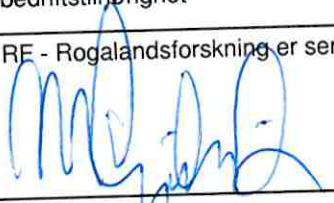
Emne: Studien belyser hvordan kompetanse styres og utvikles gjennom bruk av ulike former for ansettelsesformer og -kontrakter. Hvilke faktorer påvirker bedrifters valg av ansettelsesformer, og hvilke konsekvenser har slike valg for læringsmiljø, kompetanseutvikling og ansattes oppslutning om bedriftens og organisasjonens mål? Hvordan kan bedriftene både ivareta behovet for fleksibilitet og samtidig legge forholdene til rette for et læringsklima som stimulerer til kompetanseoppbygging?


Informasjon er innhentet ved spørreskjema til ledere og medarbeidere i norske hotell, samt dybdeintervjuer med sentrale aktører i bransjen.

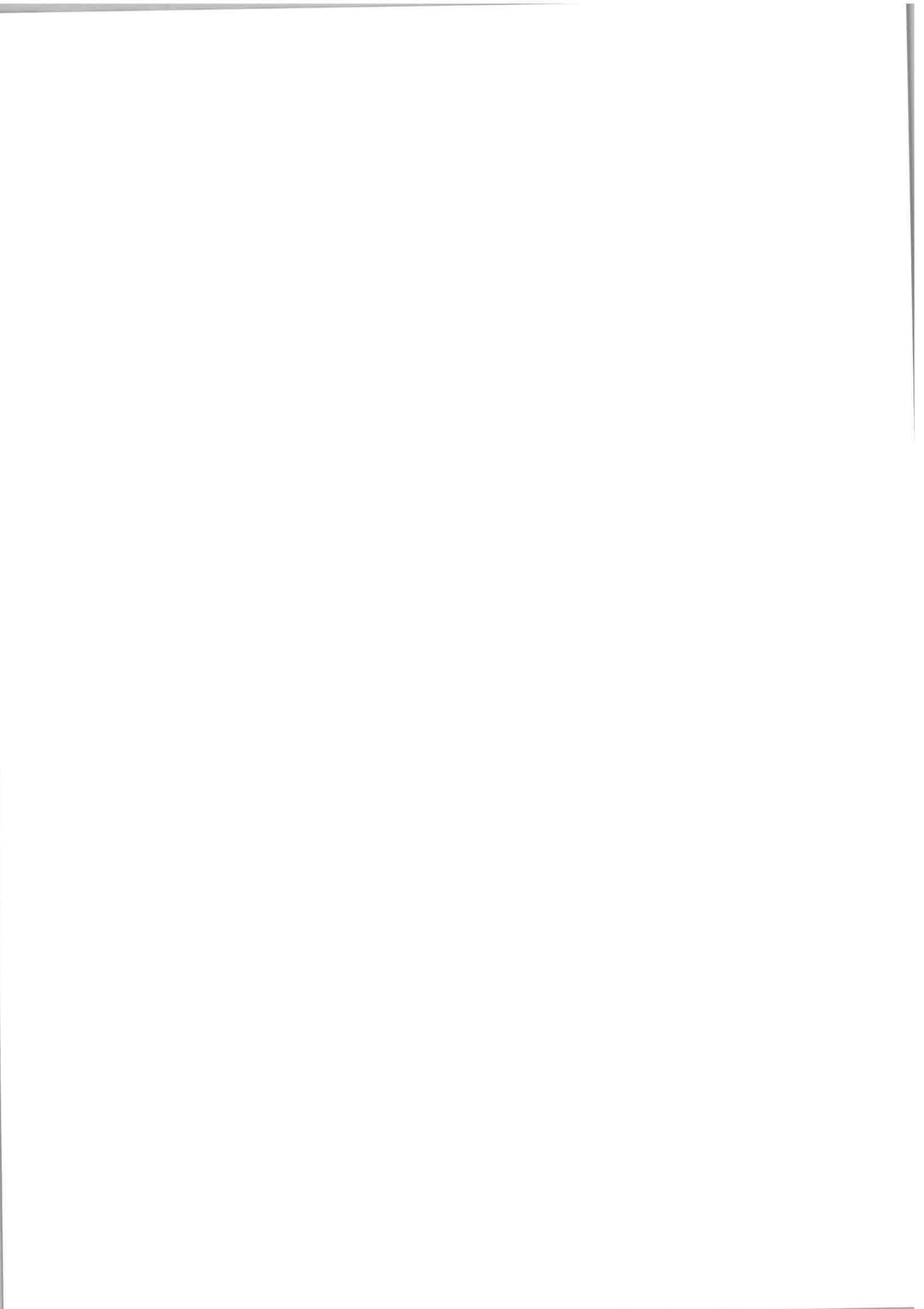
Målet er å vinne ny innsikt i hvordan valg av ansettelsesformer bestemmes og hvilke konsekvenser det har for kompetanseutvikling, læringsmiljø og oppslutning om bedriftens strategier og mål. Studien belyser også hvilke ansettelsesformer medarbeidere faktisk har, og ønsker seg.

Emne-ord: ansettelsesformer, fleksibilitet, interne arbeidsmarkeder, kompetansestyring, læringsmiljø, bedriftstilhørighet

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001


Prosjektleder
Martin Gjelsvik


for RF - Miljø og næringsutvikling
Kåre Netland



Innhold

Sammendrag	v
Forord.....	ix
1 PROBLEMSTILLING	1
2 KORT OM BRANSJEN	7
3 FORSKNINGSOPPLEGG.....	11
4 TEORI.....	13
4.1 Økonomiske teorier.....	13
4.2 Ny-institusjonell organisasjonsteori.....	15
4.3 Makt og byråkratisk kontroll.....	17
4.4 Ressursavhengighet.....	18
5 RESULTATER	20
5.1 Bruken av ansettelsesformer	20
5.2 Ekstrahjelper	25
5.3 Faste ansettelser	31
5.4 Kort om analysen	33
5.5 Individnivå (kontrollvariable)	34
5.6 Markedsfaktorer	36
5.7 Organisatoriske faktorer.....	45
5.8 Kjennetegn ved jobben.....	60
5.9 Betydningen av avdeling.....	68
5.10 Sammenfattende modell.....	70
5.11 Tilhørighet til bedriften.....	74
5.12 Læringsklima	94
5.13 Ansettelsesforhold og avdelingstilknytning.....	109

5.14 Kjennetegn ved avdelingene	117
5.15 Lover og reguleringer.....	128
5.16 Ansettelsesforhold og ansattes bakgrunn.....	135

Tabelloversikt

Tabell 1.1: Årsaksforhold, ansettelsesrelasjoner og konsekvenser	6
Tabell 5.1: Bruken av ansettelsesformer.....	21
Tabell 5.2: Kjennetegn ved ekstrahjelper	28
Tabell 5.3: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og kjønn.....	34
Tabell 5.4: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og fagutdanning.....	35
Tabell 5.5: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og alder.....	35
Tabell 5.6: Markedsmessig usikkerhet	36
Tabell 5.7: Nødvendig intern opplæring (måneder).....	38
Tabell 5.8: Markedsmessige virkninger på ansettelsesforhold	39
Tabell 5.9: Effekten av markedsmessige faktorer på ansettelseskontrakter	44
Tabell 5.10: Organisatoriske faktorer virkninger på ansettelsesformer	46
Tabell 5.11: Samarbeidsklima rapportert av ansatte.....	47
Tabell 5.12: Samarbeidsklima rapportert av ledelsen.....	48
Tabell 5.13: Ansettelsesrelasjoner og faktiske forfremmelser	54
Tabell 5.14: Forfremmelsesmuligheter og ansettelsesformer	55
Tabell 5.15: Forfremmelser og avdelingstilknytning.....	56
Tabell 5.16: Ansettelsesformer og kjedetilknytning	58
Tabell 5.17: Multivariat analyse av organisasjonseffekter på ansettelsesforhold.....	59
Tabell 5.18: Ansettelsesformer og jobbkjennetegn.....	61
Tabell 5.19: Målbarhet.....	62
Tabell 5.20: Krav til kompetanse i avdelinger.....	64
Tabell 5.21: Bransjespesifikk kompetanse og ansettelseskontrakter	67
Tabell 5.22: Multivariat analyse av ansettelseskontrakter og jobbkjennetegn.....	68
Tabell 5.23: Multivariat analyse av ansettelsesformer og avdelingstilknytning.....	69
Tabell 5.24: De viktigste forklaringsfaktorer for ansettelsesformer	71
Tabell 5.25: Bedriftstilhørighet.....	75

Tabell 5.26: Ansettelsesformer og bedriftstilhørighet	77
Tabell 5.27: Dimensjoner av bedriftstilhørighet og ansettelsestype	78
Tabell 5.28: Bedriftstilhørighet og individvariable.....	80
Tabell 5.29: Bedriftstilhørighet og markedsfaktorer.....	82
Tabell 5.30: Bedriftstilhørighet og organisasjonsvariable	84
Tabell 5.31: Bedriftstilhørighet og jobbkjennetegn	87
Tabell 5.32: Bedriftstilknytning - viktigste forklaringsvariable	90
Tabell 5.33: Læringsklima	95
Tabell 5.34: Læringsklima og ansettelsesforhold	96
Tabell 5.35: Individ- (kontroll) variable og læringsklima	97
Tabell 5.36: Læringsklima og markedsvariable.....	99
Tabell 5.37: Læringsklima og organisasjonsvariable.....	101
Tabell 5.38: Læringsklima og jobbkjennetegn	104
Tabell 5.39: Læringsklima - viktigste forklaringsvariable.....	106
Tabell 5.40: Ansettelsesformer i resepsjonen	110
Tabell 5.41: Bruken av ansettelsesformer i restaurant.....	111
Tabell 5.42: Ansettelsesformer i kjøkkenet	113
Tabell 5.43: Ansettelsesformer i romavdelingen	114
Tabell 5.44: Ansettelsesformer i kurs- og konferanseavdelingen.....	115
Tabell 5.45: Ansettelsesformer i bar, pub og nattklubb.....	116
Tabell 5.46: Ansettelsesformer i stabs- og støttefunksjoner	117
Tabell 5.47: Avdelingen har stor betydning for hotellets lønnsomhet.....	118
Tabell 5.48: Avdelingen har stor betydning for kundetilfredshet	119
Tabell 5.49: Tilgang til leverandører	120
Tabell 5.50: Spesialiserte, interne investeringer	122
Tabell 5.51: Krav til bransjerelatert utdanning og yrkeserfaring (antall år)	125
Tabell 5.52: Rekrutteringsmåte.....	126
Tabell 5.53: Betydning for hotellets inntjening	129
Tabell 5.54: Betydningen av offentlige påbud og reguleringer.....	130
Tabell 5.55: Konsekvenser av Arbeidsmiljølovens regler om midlertidige ansettelser	131
Tabell 5.56: Overenskomstens §6 som begrensning på lederens handlefrihet	134
Tabell 5.57: Ansettelsesforhold og ansattes bakgrunn.....	136

Figuroversikt

Figur 5.1: Faste fulltidsstillinger avdelingsvis..... 32

Sammendrag

Denne undersøkelsen kartlegger hvilke ansettelses- eller tilknytningsformer hoteller benytter seg av. Det skilles mellom fast ansettelse på heltid, fast ansettelse på deltid, ekstrahjelp som tilkalles etter behov, tidsavgrenset ansettelse, innleie og bruk av underleverandører. I neste omgang fokuseres hvordan ansettelsesformene påvirker hotellenes læringsmiljø og kompetanseutvikling.

Hotellene benytter seg i hovedsak av tre tilknytningsformer: fast ansettelse på fulltid, faste deltidsansettelser og ekstrahjelp. Bruken av eksterne kontrakter og innleie er beskjedne, det er heller ingen tegn til sterk vekst i disse kontraktsformene slik vi ser det i andre næringer. Ledere i bransjen mener at det for enkelte tjenester finnes markedsalternativer til selv å utføre og organisere tjenestene. Likevel blir de i overveiende grad ivaretatt av hotelltilsatte medarbeidere. Grunnene er flere: Markedstilbudene vurderes ikke som gode nok på pris og kvalitet. For det andre vil utsetting av oppgaver garantert møte motstand blant de fagorganiserte. Denne motstanden har i noen tilfeller ført til sterke og langvarige konflikter. I tillegg til alt ubehag og tap av produktiv arbeidstid for begge parter, vil slike konflikter lett føre til et dårlig omdømme i markedet. Mange vil også hevde at tidligere konflikter først og fremst vitner om dårlig lederhåndverk. En tredje grunn til at hotellet selv ønsker å utføre oppgavene, bunner i en forestilling om hva et hotell faktisk er eller bør være. Hotellet setter eksempelvis sin ære i selv å holde det rent for sine gjester. Tradisjoner veier tungt i valg av organisasjonsformer.

I undersøkelsen skilles det mellom ekstrahjelp (medarbeider som tilkalles etter behov) og medarbeidere med tidsavgrenset ansettelse (avtale om hvor lenge ansettelsesforholdet skal vare). Den sistnevnte kategorien er lite utbredt, slik sett kan det synes som innskjerpingen av Arbeidsmiljøloven av 1995 har virket etter hensikten. Det er imidlertid en forhastet slutning, idet bruken av såkalte ekstrahjelp er meget utbredt. Ekstrahjelp utgjør den fleksible arbeidsstyrken i hotellnæringen. De innkalles etter behov, og har som regel ingen fast vaktliste. I lovens forstand vil antakelig også de fleste ekstrahjelp inngå i begrepet midlertidige ansettelser. Selv om vi ikke har tall for utbredelsen av ekstrahjelp før innstramningen av Arbeidsmiljølovens §58A, er det mye som tyder på at loven ikke har hatt de tilsiktede virkninger.

Den typiske ekstrahjelp er kvinne, gjerne uten formell utdanning. Drøyt halvdel av ekstrahjelpene ønsker heller en fast ansettelse enn de fleksible og lite forutsigbare ordningene som oppkallingsordningene innebærer. Imidlertid finner vi også studenter og dyktige freelancere i denne kategorien.

Bruken av ekstrahjelper er bransjens svar på behovet for fleksibilitet og de begrensinger som ligger i Arbeidsmiljøloven. For lovgiverne er dette den negative nyheten. Den positive - spesielt for de ansattes organisasjoner - består i at hotellene i større grad vil tilby faste ansettelser framfor innleie og utsetting av arbeidsoppgaver til eksterne leverandører.

Slik arbeidsmarkedet har utviklet seg de siste par åra, har en del av ekstrahjelpene oppnådd fast ansettelse. Dette skyldes imidlertid ikke lovverket, men et strammere arbeidsmarked med økt konkurranse om arbeidskraften. Mye tyder på at hotellene baserer seg på to typer arbeidsmarkeder, en kjernegruppe hvor deler av arbeidsstyrken består av faste heltidsansatte med tilnærmet normale arbeidsvilkår og karrieremuligheter, og en mer perifer reservestyrke som hentes inn etter behov.

Hvordan kan hotellenes bruk av ansettelsesformer forklares? Menn som ikke lenger er helt unge og som innehar fagbrev har størst muligheter for faste fulltidsjobber. Både kjønn, alder og formell utdanning (fagbrev) har hver for seg stor innvirkning. Vi kjenner igjen de tradisjonelle kjønnsforskjellene, også i en næring hvor flertallet av medarbeiderne er kvinner. Ikke bare formalutdanning spiller inn. De som innehar bransjespesifikk kompetanse, hvor også relevant yrkespraksis trekkes inn, forbedrer sine sjanser for faste ansettelser. Graden av gjestekontakt virker i motsatt retning. Kunderelaterte jobber besettes oftere av ekstrahjelper eller deltidsansatte, enn medarbeidere med fast ansettelse.

Ansatte i hotell som er en del av eierintegreerte kjeder har den fordel at de hyppigere tilbys faste fulltidsstillinger. Overraskende finner vi en negativ sammenheng mellom andel fagorganiserte på arbeidsplassen og faste fulltidsstillinger.

Det er få markedsvariable som har direkte betydning for valg av ansettelsesformer. Ansatte med betydelig bedriftsspesifikk kompetanse tilbys faste heltidsjobber i et stramt arbeidsmarked. Hotellene har en tendens til å redusere bruken av faste medarbeidere når ledelsen står overfor endringer i markedet utenfor dens kontroll.

Ansatte som føler stor tilhørighet til den bedriften de arbeider i er villig til å ofre mer tid og krefter på jobben, de identifiserer seg med bedriftens verdier og vil gjerne bli værende i bedriften. Det var ventet at faste fulltidsansatte, som antas å ha det mest langsiktige perspektivet på sin tilknytning til arbeidsplassen, viser størst bedriftstilhørighet. Slik er det ikke. Faktisk viser midlertidig ansatte og folk med deltidsjobber større tilknytning og engasjement til arbeidsplassen, med ekstrahjelper - som ventet - på bunn. Bedriftstilhørighet er en viktig størrelse, slik det her er definert. Medarbeidere som føler sterk identitet med arbeidsplassen trenger mindre oppfølging og kontroll, de er villig til å yte mer og turnoveren er mindre. Medarbeidere med sterk tilknytning til bedriften vil altså kunne øke verdiskapingen til en lavere kostnad for bedriften. Hotellene ser ikke ut til å utnytte det potensialet som ligger i sine faste medarbeidere. Ledelse og ansatte bør gå sammen om å utvikle en konstruktiv personalpolitikk.

Eldre medarbeidere er mer knyttet til bedriften enn yngre. Det reiser spørsmål om bransjens "unge" profil i lengden er en god markedstilpasning. Til glede for bedriftsledelsen og gjestene, viser det seg at medarbeidere i kundeposisjon viser større bedriftstilhørighet. det samme er medarbeidere med jobber som krever god innsikt i bedriftens organisasjonskultur og lederstil, dvs. meget bedriftsspesifikk kompetanse. Både lønnsøkninger basert på ansiennitet og allment tilgjengelige opprykksmuligheter internt, øker følelsen av tilknytning til arbeidsplassen. En inkluderende og rettferdig personalpolitikk øker fellesskapsfølelsen og oppslutningen om bedriften. Konflikter har motsatt virkning, de ser ikke ut til å ha noen konstruktive funksjon. Ledelsen bør legge stor vekt på å utvikle gode mellommenneskelige relasjoner, og skape en organisasjonskultur hvor beslutninger oppfattes som legitime og rettferdige. Prosedyrer for forfremmelser og karriereutvikling må formuleres klart, og følges opp i praksis for å unngå vilkårlighet.

Med økt konkurranse øker bedriftenes behov for omstilling og endringsdyktighet. Bedre tilpassing til markedsendringer setter store krav til organisasjonens læringsevne, som igjen er avhengig av den enkeltes motivasjon for kontinuerlig læring og oppgradering av sine kunnskaper, og et læringsklima som støtter opp om alle læringsaktivitetene. Et godt læringsmiljø forutsetter at de ansatte gis utviklingsmuligheter og deler informasjon med hverandre, at ledelsen gir støtte og anerkjennelse til de som vil lære nye ting, og at medarbeidernes forslag og innflytelse ivaretas. Læringsmiljøet bedres i takt med andel fast fulltidsansatte. Interne arbeidsmarkeder hever læringsmiljøet: generelle opprykks-

muligheter og intern rekruttering, lønnsøkninger basert på ansiennitet og lønn over markedsnivå stimulerer læringsmiljøet.

En sterk bedriftstilhørighet og et fruktbart læringsmiljø går hånd i hånd. På den annen side virker konflikter ødeleggende. Noe overraskende ser vi at medarbeidere i eier-integrerte kjeder møter et mindre stimulerende læringsmiljø. Her er forbedringspotensialet stort ettersom nettopp kjedene gjennom en felles og gjennomtenkt personalpolitikk kan innføre interne arbeidsmarkeder. Fagorganiserte rapporterer om mindre lærings- og utviklingsmuligheter enn ikke-organiserte. Bransjen bør se på om det finnes systematisk forskjellsbehandling i så henseende. Vi vil også anbefale at Hotell- og restaurantarbeiderforbundet i langt større grad engasjerer seg i kompetanse- og videreutdanningsspørsmål.

Forord

Denne rapporten bygger på et godt samarbeid med hotell- og restaurantbransjen. For det første vil jeg rette en takk til de 38 hotellene og 700 medarbeidere som har stilt seg selv og sine bedrifter til disposisjon. Forhåpentligvis vil de ha glede av rapporten. Takk også til studentene ved Høyskolen i Stavanger, avd. Norsk Hotellhøgskole, som utrettelig har deltatt i datainnsamlingen.

Kari Mæland i Reiselivsbedriftenes Landsforening og Jens Hoel i Norsk Hotell- og Restaurantarbeiderforbund har fulgt prosjektet fra den spede begynnelse, og bidratt med nyttige og konstruktive innspill i hele prosessen. På avgjørende punkter har Mari Hellesylt, Kommunal- og Regionaldepartementet, gitt vesentlige innspill.

Rapporten bygger på et dr.oecon arbeid som undertegnede gjennomfører ved NHH. Veiledningskomiteen har bestått av professorene Arne L. Kalleberg, University of North Carolina, Torger Reve, BI, og Odd Nordhaug, NHH. De har godkjent opplegget og gitt betydelige faglige og metodemessige råd og kommentarer underveis. Hovedveileder har vært Torger Reve som er oppført som kvalitetssikrer for studien. Det presiseres at han ikke har lest den foreliggende rapporten, men det materialet den bygger på.

Undertegnede er ansvarlig for de framstillinger og konklusjoner som presenteres.

Denne rapporten bør leses i sammenheng med SNF-rapport 35/97 "Mot eksternalisering av arbeid? Analyser av tilknytningsformer for arbeid" av Torstein Nesheim. De to rapportene har bevisst brukt det samme begrepsapparatet hva angår ansettelses- og tilknytningsformer. En hjertelig takk til Torstein for utmerket samarbeid og entusiastiske kommentarer.

Vi takker Kommunal- og Regionaldepartementet, Norges Forskningsråd og NHO's Arbeidsmiljøfond for inspirerende samarbeid og finansiell støtte.

Stavanger, april 1998

Martin Gjelsvik

1 Problemstilling

I denne undersøkelsen peker vi på et sentralt ledelsesdilemma: På den ene siden ønsker bedriftsledere høyt motiverte, engasjerte medarbeidere, mennesker som bruker en stor del av sin energi og innsatsvilje for bedriften og dens målsettinger. Medarbeiderne skal være lojale, vise omstillingsevne, og de skal føle og utvise stor tilhørighet til bedriften. De skal inneha en «stå-på» mentalitet, være samarbeidsorienterte, og gjerne gjøre en ekstrainsats for seg selv, for fellesskapet og for bedriften. I tråd med endrede markeds- og kundekrav skal de tilegne seg nye ferdigheter og kunnskaper slik at bedriften stadig kan omstille seg til ny teknologi og endrede markedskrav.

På den annen side vil bedriftsledelsen, ut fra harde økonomiske, konkurransemessige realiteter, gjerne ha en fleksibel organisasjon som raskt kan tilpasse seg endrede markeder og turbulente omgivelser. Fra et kostnadsperspektiv må bedriftens kapasitet tilpasses skiftende etterspørsel. En del av medarbeiderne vil dermed i perioder bli skjøvet ut av organisasjonen, og inkludert igjen ved behov. Slik fleksibilitet kan oppnås på flere måter. Denne undersøkelsen retter søkelyset på såkalt *numerisk* fleksibilitet, dvs. optimal bemanning søkes oppnådd ved å regulere antall medarbeidere eller antall utførte timer. Numerisk fleksibilitet dreier seg om evnen til å tilpasse antall arbeidstimer og antall ansatte til den aktuelle og predikerte etterspørselen. Maksimal fleksibilitet av denne typen oppnås når enhver endring i etterspørselen kan møtes med en endring av arbeidsstokken, også på svært kort varsel. Aktuelle og anvendte former - i avtakende «tilknytningsstyrke» - er overtid, deltidsarbeid, midlertidige ansettelser, eller såkalte ekstrahjelpere med oppkallingsavtaler som engasjeres etter bedriftens behov. Innleie eller utsetting av arbeidsoppgaver til leverandører er andre alternativer.

Det er nettopp denne kombinasjonen som vanskelig lar seg realisere: høyt engasjerte, omstillingsdyktige, kompetente **og samtidig** fleksible medarbeidere. Dette skyldes bl.a. det permanent iboende problem å skape tilhørighet, lojalitet og kontinuerlig kompetanseoppbygging hos medarbeidere som går inn og ut av organisasjonen, og som gjerne har tilknytning til andre bedriftsorganisasjoner i tillegg.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i at bedrifters medarbeidere har ulike tilknytnings- eller ansettelsesrelasjoner til bedriftene. Med tilknytningsform menes hvordan den som faktisk utfører en arbeidsoppgave er knyttet til den bedriften hvor oppgaven utføres. I prinsippet kan vi skille mellom to hovedalternativer: intern organisering eller bruk av eksterne kontrakter.

Dermed reises spørsmålet om bedriftens grenser og medarbeidernes tilhørighet. I økende grad har spørsmålet om tilknytningsformer blitt et viktig økonomisk og strategisk spørsmål: hvilke oppgaver skal ivaretas av egne ansatte, og hvilke tjenester skal kjøpes inn fra leverandører. Hvilke kriterier skal legges til grunn for slike strategiske overlegninger?

Ved intern organisering kan man benytte faste eller midlertidige ansatte, enten på full- eller deltid. Eksterne kontrakter omfatter kontrakter med selvstendig næringsdrivende eller andre bedrifter. Innleie av arbeidskraft og bruk av ekstrahjelper er dels en intern, dels en ekstern løsning. Hotellets verdikjede, dvs, de funksjoner som skal utføres for å produsere tjenestene med rett kvalitet og til rett tid, kan beskrives som en konstellasjon av ulike tilknytningsformer. Denne konstellasjonen vil ofte bli oppfattet som gitt ut fra mangeårige tradisjoner i bransjen, motebetonte ledelsesfilosofier, teknologiske forhold, tilgang på arbeidskraft eller det lokale marked for underleveranser. Eller som nevnt: bruken av tilknytningsformer kan betraktes som et viktig strategisk spørsmål og som en integrert del av en målrettet, offensiv personalpolitikk.

Vi skiller mellom seks former. Beskrivelsene er delvis tilpasset bransjen

1. **Fast ansettelse på fulltid:** Medarbeideren har et ansettelsesforhold til hotellet som ikke er avgrenset i tid. Omfatter heltidsansatte (ansatte med 35,5 eller 37,5 timer)
2. **Fast ansettelse på deltid:** Medarbeidere som står på vaktliste, men ikke er beskjeftiget full daglig eller ukentlig arbeidstid
3. **Ekstrahjelp:** Medarbeider som tilkalles etter behov uten fast vaktliste. Denne kategorien omtales i eget kapittel, hvor det også vil dokumenteres ulike avtaleformer.
4. **Tidsavgrenset ansettelse:** Medarbeideren har et ansettelsesforhold til hotellet for en avgrenset periode (midlertidige ansettelser, arbeidsmarkedstiltak, lærlinger m.v.). Midlertidige ansettelser er regulert av §58A i Arbeidsmiljøloven. Også en del av ekstrahjelpene vil antakelig måtte forstås som midlertidige i lovens forstand. Analytisk skiller vi imidlertid i denne undersøkelsen mellom uttrykkelig avtalt tidsavgrenset ansettelse og mer fleksible avtaler som inngår i begrepet "ekstrahjelper".
5. **Innleie:** Medarbeideren er leid inn fra et annet firma. Hotellet kjøper "retten til å disponere" vedkommende for en bestemt periode. Hotellet er ansvarlig for organisering og ledelse av medarbeideren, mens bedriften som leier ut arbeidstaker er arbeidsgiver. Medarbeideren kan være leid inn fra utleiefirma, vikarbyrå eller annen bedrift. Ansettelsesforholdet kan være fast eller tidsbegrenset. Sysselsettingsloven regulerer utleie av arbeidskraft.

6. **Underleverandør/tjenesteleverandør:** En annen bedrift eller selvstendig næringsdrivende har ansvaret for å levere tjenester til hotellet. Det er et kontraktsforhold mellom hotellet og en underleverandør eller tjenesteleverandør. Omfatter kjøp av tjenester på faste kontrakter for spesifiserte arbeidsoppgaver (eks.: renhold, vaskeri) hvor arbeidstakeren fysisk utfører arbeidet i hotellet. Omfatter også de tilfeller hvor f. eks. restaurantdriften er satt ut til andre, også til tidligere ansatte i hotellet.

Spørsmålet er hvordan vi kan forklare når og hvorfor disse ulike formene for tilknytninger benyttes. Ikke bare ser vi at bedriftene bruker ulike rekrutterings- og ansettelsesformer, men en og samme bedrift nytter også ulike tilknytningsformer for forskjellige stillingskategorier og oppgaver. Dette peker i retning av at jobbinnhold og arbeidets art har stor betydning. Enkelte bedrifter setter arbeidsoppgaver ut til andre bedrifter, mens andre fortsetter å utføre de samme aktivitetene selv, noe som fokuserer på ledelsens strategiske valg.

Ledelsen treffer strategiske valg langs mange dimensjoner. En sentral beslutning dreier seg om valg av markeder. De utpensler en produktmarkedsstrategi og etablerer ifølge læreboka en organisasjonsstruktur som støtter opp om strategien. Som en del av personalstrategien, velges også hvilke ansettelsesrelasjoner bedriften skal ha. Skal vi først og fremst basere oss på langsiktige, faste kontrakter kombinert med intern rekruttering, eller skal vi sette sammen en stab basert på ulike former av kontrakter? Det er også et spørsmål om bedriftene faktisk har en bevisst strategi på området. For det tredje kan ledelsen aktivt sette inn tiltak som bedrer oppslutningen om bedriftens mål og verdier, f.eks. gjennom bred deltakelse i strategiske og organisatoriske prosesser, og derigjennom skape større engasjement og lojalitet.

Forklaringen i bruken av ansettelsesformer kan også ligge i at de ansatte selv *ønsker* en tilknytning til bedriftslivet tilpasset egne behov. Hvilken ansettelsesform de ansatte har til en bedrift er bestemmende for helt sentrale forhold som lønn, arbeidstid, status, sikkerhet m.v. Den enkelte arbeidstakers forhold til arbeidsmarkedet er avgjørende for eget utkomme og velferd. Derfor fokuseres også hvordan de ansattes kjønn, alder og utdanning påvirker tilknytningen til arbeidslivet.

Vi peker for det første på de *årsaksfaktorene* som kan forklare hvilke ansettelsesformer som nyttes. På den annen side vil vi også belyse hvilke *konsekvenser* det kan ha for bedriften at deres medarbeidere har ulike ansettelses- og tilknytningsrelasjoner til organisasjonen. Vi vil fokusere på i hvilken grad medarbeidere føler seg lojale overfor og knyttet til den bedriften de arbeider

for. I tillegg vil vi se på hvilken betydning arbeidstakernes tilknytningsformer har på bedriftens evne til læring og kompetanseoppbygging. Begrepene *bedriftstilhørighet* og *læringsmiljø* vil dermed stå sentralt.

Motivet er blant annet å undersøke følgende mulige sammenheng: I sine bestrebelser for å redusere kostnader og etablere mer tilpasningsdyktige og fleksible bedrifter, søker bedriftene dels å etablere løsere og mer midlertidige relasjoner til sine ansatte. For det andre blir jobber som tidligere var internt organisert satt ut til andre. Slike tiltak vil ha umiddelbare, positive virkninger på driftsresultatet, bl.a. fordi den ledige kapasiteten og dermed de faste kostnadene kan reduseres. Dessuten vil vi anta at eksterne, spesialiserte leverandører i mange tilfeller vil kunne gjøre det samme arbeidet til en rimeligere pris. Ut fra rent kortsiktige økonomiske betraktninger ville vi derfor forvente å observere en sterk tendens i retning av midlertidige ansettelser og eksternalisering av arbeidsoppgavene i takt med økt konkurranse. Logikken er enkel og overbevisende: sett ut de arbeidsoppgavene som andre bedrifter kan gjøre rimeligere enn oss selv. Denne strategien vil ikke bare redusere kostnadene, men også resultere i økt lederfokus på de kjerneaktivitetene som bedriften prioriterer å utføre selv. Fordelene er altså åpenbare. I tillegg har denne lederfilosofien vunnet internasjonal politisk oppslutning gjennom økt liberalisering og markedsorientering. Begreper som «downsizing, delaying og outsourcing» har de siste årene vært blant moteordene i internasjonal management litteratur¹.

Spørsmålet er imidlertid om utkontrahering og større innslag av deltids- og midlertidig ansatte vil påføre bedriften kostnader på lengre sikt. Vi vil derfor undersøke om “løsere” tilknytningsformer til bedriften vil ha negative konsekvenser for de ansattes oppslutning om bedriftens målsettinger, lojalitet og innsatsvilje (bedriftstilhørighet). Hendry (1995) hevder f.eks. at motivasjon og læringsevne forringes ved «outsourcing». Dette skyldes bl.a. at informasjonsutvekslingen mellom medarbeiderne synker. Dersom oppslutning om målsettinger, lojalitet og innsatsvilje reduseres, må bedriften iverksette kontroll- og oppfølgingstiltak som krever ressurser i form av tid og penger. En positiv og sterk organisasjonskultur med fast ansatte og lojale medarbeidere har dermed en betydelig økonomisk verdi. Dersom bedriftens egen evne til

¹ Jeg er klar over at praksis i Norge ikke er så entydig, bl.a. er bruken av midlertidige ansettelser begrenset gjennom Arbeidsmiljøloven

læring, kompetanseoppbygging og omstilling forverres, vil konkurranseevnen forvitte (Pfeffer, 1994).

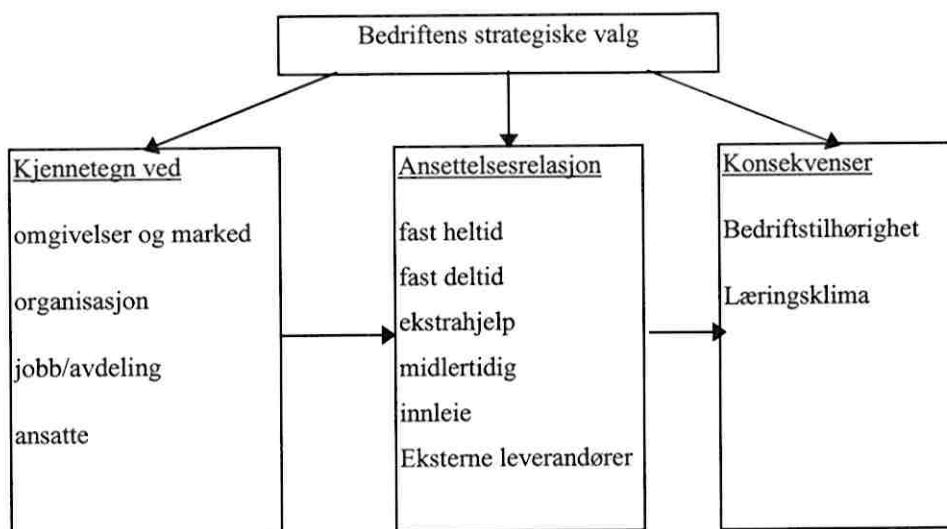
Forskningen i Norge om numerisk fleksibilitet er liten. Noe er imidlertid gjort. Eksternalisering av produksjon (Kielland, 1989), bruk av midlertidige kontrakter (Torp, 1990), hjemmearbeid (Lie, 1994) og arbeidstidsfleksibilitet (Ellingsæter, 1989; Olberg, 1990) har vært undersøkt. Omfang av overtidsarbeid er i dag et utredningstema, spesielt med utgangspunkt i deling av arbeid som botemiddel for å få flere i arbeid. Nylig har SNF, Bergen, avsluttet en studie som denne undersøkelsen knytter an til (Nesheim, 1997).

En bedrifts ferdigheter og kompetanse har sitt utspring i ledelse og medarbeidere, og i samspillet mellom dem og markedet. Primært ligger kompetansen hos den enkelte medarbeider. Hvordan kan individuelle ferdigheter og kapabiliteter oppgraderes og transformeres til det vi kan kalle *bedriftens* kompetanse og konkurransefortrinn? Motivasjon og oppslutning om bedriftens målsettinger, koblet til forståelse for kundenes behov, er antakelig avgjørende faktorer (Teece, Pisano og Shuen, 1997). Bedriftens evne til læring og kompetanseoppbygging kan meget vel vise seg å utgjøre en bedrifts konkurransefortrinn, en fordel som det er vanskelig å kopiere av andre. Hamel (1994) hevder at nettopp *integrasjonen* av ulike individers ferdigheter representerer en kjernekompetanse. Slagordmessig kan vi si at kompetansen fordobles når den deles. For å oppnå en slik effekt må bedriften ha et godt læringsmiljø hvor viktig informasjon åpent deles og drøftes. Vanligvis vil vi hevde at faste ansettelse er den beste betingelse for at slike læringsprosesser skjer. Dette er imidlertid ikke sikkert. Det kan godt tenkes at læringsmiljøet og kunnskapstilegnelsen stiger når de fast ansatte møter alternative synspunkter f.eks gjennom innleid personale. Det kan tenkes at bedrifter med hovedsakelig fast ansatte med lang ansiennitet ender opp i selvgodhet, middelmådig kundebehandling, og med medarbeidere fastlåst i stivnede rutiner og tradisjonelle avdelingsskinner. Innenfor ledelses- og organisasjonsutvikling har mye oppmerksomhet vært rettet mot utvikling av en sterk organisasjonskultur de siste årene. Slike «kulturtiltak» kan nettopp bidra til gode læringsmiljøer og høyt motiverte ansatte. Imidlertid kan en sterk kultur også bidra til ensretting og nivellering av kunnskap. Når disse dimensjonene vektlegges så sterkt i denne undersøkelsen, er det bl.a. fordi virkningene er tvetydige og på ingen måte selvsagte. Det er derfor viktig å trenge bak slagordene og moteretningene.

Det er ledelsens ansvar å organisere ansettelsesrelasjonene fornuftig. I det ligger at såvel kortsiktige som langsiktige konsekvenser og utfordringer må tas i betraktning. En av våre hypoteser er at bedrifter som *setter ut* større deler av sine aktiviteter eller som i stor grad baserer

seg på deltids- eller midlertidige ansettelse vil øke sine kostnader i det lange løp. «Løser» tilknytningsformer kan redusere oppslutningen om bedriftens mål og tilslutningen til dens verdier og grunnsyn. Dersom konsensus om mål og verdier reduseres, må alternative former for kontrolltiltak settes inn for å styre og koordinere virksomheten, noe som er kostbart. En positiv og sterk organisasjonskultur kan derfor ha stor økonomisk verdi.

Problemstillingene kan oppsummeres i form av følgende modell:



Tabell 1.1: Årsaksforhold, ansettelsesrelasjoner og konsekvenser

Som det framgår av modellen vil årsaksforholdene bli forsøkt avdekket på flere nivåer. I tråd med et åpent systems perspektiv trekkes først inn egenskaper ved bedriftens marked og omgivelser. Konkurransforhold, reguleringsregimer, former for etterspørselsvariasjoner og markedssegmenter vil bli trukket inn. På organisasjonsnivå vil forhold som størrelse, etableringstidspunkt, eierforhold, kompleksitet og interne arbeidsmarkeder bli dokumentert. Samarbeidsklima generelt og forholdet mellom ledelse og fagforening vil bli avdekket. Av egenskaper ved avdelingen eller arbeidsoppgaven vil fokus rettes mot graden av kundekontakt, kompleksitet, målbarhet, krav til generell og bedriftsspesifikk kompetanse og opplæring samt incentivstruktur. Mulighetene for opplæring og kontinuerlig oppgradering av kompetanse vil stå sentralt. Vi antar det vil være en sammenheng mellom graden av bedriftstilhørighet og vilje og evne til å drive kontinuerlig oppgradering av medarbeiderne.

Individkarakteristika trekkes primært inn som kontrollvariable og vil bli begrenset til alder, kjønn, utdanning, ansettelsestid i bedriften samt fagforeningsstatus. I tillegg vil vi undersøke hvorvidt den ansatte selv har valgt ansettelsesform. I stigende grad søker medarbeidere individuelle løsninger som er best mulig tilpasset egen livssituasjon. Vi vil derfor undersøke om medarbeideren selv ønsker en annen ansettelsesform enn den tradisjonelle rollen som fast ansatt.

2 Kort om bransjen

Hvorfor studere reiselivsnæringen i Norge? Grunnene er mange og gode. Reiselivsnæringen samlet sysselsetter 122500 normalårsverk eller 6,8% av all sysselsetting i Norge. Hotell- og restaurantvirksomheten alene står for 2,5% av sysselsettingen i Norge eller ca 45.000 arbeidsplasser. Til sammenligning er ca 70.000 sysselsatt i petroleumsrettet virksomhet. Hotell- og restaurantvirksomhetens bidrag til det totale bruttonasjonalproduktet er 11.684 mill kr (1,6% av totalen) og ca 0,9% av de samlede investeringer². Tallene viser at hotell- og restaurantvirksomheten i Norge er en betydelig næring, målt i antall sysselsatte. Som det framgår, er næringen mer arbeidsintensiv og mindre kapitalintensiv enn norsk næringsliv generelt. I perioden 1980-1995 økte sysselsettingen i hotell- og restaurantdrift med 66%. Arbeidsplassene i næringen har i tillegg en klar kvinne- og distriktsprofil. Bransjen sysselsetter også en betydelig andel arbeidstakere med utenlands bakgrunn. Mange innvandrere finner sin første norske arbeidsplass i Hotell- og restaurantbransjen.

Til tross for den sterke veksten, har lønnsomheten i næringen jevnt over vært dårlig. Reiselivsnæringen har størst frekvens av underskuddsbedrifter og konkurshyppigheten er nesten dobbelt så høy som for næringslivet for øvrig. Innen næringen er lønnsomheten imidlertid sterkt varierende. Det finnes mange eksempler på lønnsomme, veldrevne hotell. Kombinasjonen lav lønnsomhet og arbeidsintensiv næring gjør det spesielt interessant å studere hvordan medarbeidernes ressurser brukes og videreutvikles. En bedre markedstilpassing og lønnsom utvikling kan enten skje gjennom mer effektiv drift og lavere kostnader, eller ved å videre-

² Tallene er hentet fra "Lønnsom reiselivsvekst - hvordan?" NHO, mars 1977

utvikle produkter og tjenester slik at høyere priser kan forsvares. Begge strategier vil involvere hotellenes medarbeidere.

Stikkordene «fleksibilitet» og «utkontrahering» øker temperaturen i enhver diskusjon innad i hotell- og reiselivsnæringen. Det er aktuelt, idet en del bedrifter i næringen har utkontrahert deler av sin virksomhet. Noen har gjort dette med suksess, andre har feilet. Utkontrahering har vært under heftig diskusjon innad i bransjen. Flere hotell opprettet tidlig på nitti-tallet egne aksjeselskap for eie og drift av hotellrestauranter. Eierne og driverne har typisk vært tidligere ansatte i hotellet. Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet mobiliserer kraftig mot alle forsøk på det de oppfatter som nedbygging av bransjen og forvitring av opparbeidede faglige rettigheter. I den leiren er fleksibilitet og utkontrahering banneord.

Nye konsepter og organisasjonsformer vinner fram med klarere profilering og differensiert prissetting. Segmentering og spesialisering er i ferd med å vinne innpass, en spesialisering som gir langt bedre ressursutnyttelse og lavere kostnader. Mer tradisjonelle, etablerte hotell, ofte med store faste kostnader og høy husleie, står dermed ovenfor avgjørende strategiske utfordringer. Denne utviklingen legger et enormt press på de etablerte hotellene som har langt lavere spesialiseringsgrad og betydelig høyere kostnader. Dette er noe av bakgrunnen for at stadig flere etablerte hotell søker kjedetilknypning. Det ligger antakelig et betydelig lønnsomhetspotensiale i en omstrukturering av eksisterende hotell.

Som et resultat av drivkreftene beskrevet ovenfor har ledere i hotell- og reiselivsbransjen et sterkt behov for å forbedre resultatene. Fleksibilitet er nødvendig for å håndtere konkurransen, sesongsvingninger og andre etterspørselsvariasjoner. Denne empiriske rammen er derfor svært godt egnet til å studere det fenomen vi beskrev innledningsvis: hvordan skal ledelsen balansere behovet for fleksibilitet og kostnadseffektivitet med behovet for engasjerte og lojale medarbeidere? På grunn av nye former for konkurranse og overkapasitet er kravet om større effektivitet og lønnsomhet svært lydbare. På samme tid assosieres næringen med stor turnover og fravær, noe som indikerer variabelt arbeidsmiljø og forpliktelse til bedriften. Denne observasjon må imidlertid balanseres mot en nyere trend i næringen, nemlig å bygge kompetanse og kundeforståelse gjennom interne opplæringsprogrammer, kvalitetssirkler og delegering.

Bransjen er underlagt en rekke lover og reguleringer, og gir derfor også god anledning til å studere virkningene av institusjonelle regler og forskrifter. Hvordan virker endringer i rammebetingelsene inn på ledelsens prioriteringer og medarbeidernes forhold? Reguleringene

av næringen er utallige, og under kontinuerlig revisjon og bidrar til ledernes følelse av usikkerhet i beslutningssituasjoner. Avisreportasjer sladrer også om at enkelte ledere i bransjen forsøker å omgå regelverket, til stor ergrelse for seriøse utøvere. I denne undersøkelsen rettes søkelyset spesielt mot Arbeidsmiljøloven og dens revisjon av 1995. I vår sammenheng er det spesielt presiseringen i forhold til bruk av midlertidige ansettelse (§58A) som har interesse. Forut for vedtaket om en innskjerping av loven på dette punktet, mobiliserte hotellnæringen sterkt. Hotell- og Restaurantforbundet uttalte at forbud mot bruk av midlertidig arbeidskraft til hotellenes ordinære virksomhet ville ramme næringen "med voldsom kraft". "Næringen, som preges av enorme sesongsvingninger, vil ikke kunne overleve dersom den ikke får lov til å hyre inn folk til å ta toppene"³.

Hotellbransjen er en del av servicenæringene. I stor grad kreves det nær kundekontakt og oppfølging av gjestens behov på stedet. En del av tjenesten blir til i møtet med kunden, noe som stiller store krav til medarbeiderne, deres innlevelses- og vurderingsevne. Lav lønnsomhet i fullservice-hotellene og gourmet-restauranter minner oss imidlertid på at høy kvalitet og servicegrad har sin pris. Serviceledelse befinner seg ofte i skjæringspunktet mellom markedsførere som er på konstant jakt etter verdiøkning i tjenesten, og driftsansvarlige som vil redusere kostnader gjennom standardisering. Slike dilemma kan løses om man har en god forståelse for kundens prioriteringer og valgkriterier, en klar strategi for markedsposisjonering og veldefinerte kvalitetsmål.

I bedrifters strategiutforming er det vanlig å skille mellom kjerne- og periferitjenester. Ifølge noen teorier (Atkinson, 1984) bør det avspeiles i valg av ansettelseskontrakter. For å oppnå optimal fleksibilitet bør kjerneaktivitetene bemannes med fast ansatte, mens periferitjenestene mest hensiktsmessig bemannes av medarbeidere med «fleksible» kontrakter. Vi undersøker hvorvidt ledere i bransjen faktisk legger til grunn en kjerne/periferi-modell i sine strategiske overlegninger med de personalpolitiske konsekvenser som antydnet ovenfor. Enkelte studier tyder på at så ikke er tilfelle (Hakim, 1990). Hakims undersøkelse bygger imidlertid på nesten ti år gamle data. Det er spesielt de siste årene begrepene kjernekompetanse og -aktiviteter virkelig har vunnet innpass i ledelses- og strategilitteraturen (Hamel, 1994). Hva som anses som kjernefunksjoner, er imidlertid avhengig av strategier og valg av markeder, de er ikke

3 Dagens Næringsliv, 18.10.94

naturgitt. Eksempelvis forsøker noen hotell å framstå som spesielt miljøvennlige. «Grønne» hotell investerer i miljøvennlige kjemikalier og såper, og utvikler egne rutiner for rengjøring av rom, noe som krever spesialisert, intern opplæring av egne ansatte. Andre hotell betrakter rengjøring som en helt standardisert tjeneste og har derfor en større tilbøyelighet til å sette jobben ut til andre firma.

Disse eksemplene viser at selv innen samme bransje blir funksjoner organisert ulikt, avhengig av strategiske valg. Denne undersøkelsen har til hensikt å frambringe bedre kunnskap om hvilke kriterier som er avgjørende for at hotellene velger ulikt.

3 Forskningsopplegg

Undersøkelsen bygger på informasjon fra ledelse og medarbeidere i de samme hotellene. Dermed knyttes individdata sammen med de respektive bedrifts- og institusjonelle kontekster, et design som sterkt anbefales (Mastekaasa, 1992). Ettersom vi søker årsaksvariable på fire nivåene individ, funksjon/job, organisasjon og marked/omgivelser, trenger vi informasjon og data såvel fra ledelse som medarbeidere. Den enkelte medarbeider kan ikke forventes å rapportere nøyaktig om hotellets strategiske overlegninger eller hvordan usikkerhet om markedsutsikter påvirker ledelsens beslutninger og bedriftens lønnsomhet. På den annen side ville ledelsen være omtrentlige i sine oppfatninger om den enkelte medarbeiders motiver, oppfatning av arbeidsmiljø og samarbeidsklima.

Innsamling av data fra både ledelse og medarbeidere er kostnadsdrivende, men har store metodefordeler. Flere studier i den senere tid har gjort det samme (Kalleberg og Lincoln, 1988; Kalleberg, 1990; Torp og Skullerud, 1990), men hovedtyngden av studier har kun benyttet en kilde. Informasjon om den enkelte bedrift er knyttet til informasjon fra medarbeiderne i den samme bedriften. Data er innhentet fra medarbeidere i alle funksjoner og på ulike nivå i hotellet.

Data er hovedsakelig samlet inn ved hjelp av to spørreskjema, ett for adm.dir./daglig leder og ett for medarbeiderne. Enkelte spørsmål overlapper, men stort sett inneholder spørreskjemaene ulike spørsmål. Skjemaet for ledere fokuserer på strategier, markeder, omstillings- evne, kjennetegn ved bedriften og avdelinger, hvordan hotellet forholder seg til lover og regler, forholdet til fagforeninger mv. Medarbeiderne rapporterer om forhold knyttet til selve ansettelsesforholdet, grad av tilknytning til bedriftens mål og verdier, opplevd arbeidsmiljø og samarbeidsklima, beskrivelse av selve jobben, muligheter for læring og kompetanse- oppbygging, samt en del egenskaper ved en selv.

Rapporten bygger på spørreskjema fra 38 ledere og nærmere 700 medarbeidere i de samme hotellene. I tillegg til spørreskjemaene er åtte hotelldirektører intervjuet for å komme hotellene og virksomheten der enda tettere innpå livet. Dessuten er representanter fra Hotell- og restaurantarbeiderforbundet intervjuet.

Vi har konsentrert oss om byhotell. De rene turist- og sesonghotell er ikke inkludert. Dermed vil ikke undersøkelsen gi et representativt bilde av hele bransjen. På den annen side har vi forsøkt å samle hele bredden av by- eller bymessige hotell. Geografisk er spredningen stor, fra

Tromsø i nord til Kristiansand i sør. Alle større byer er representert med flere hotell. Videre er alle alderskategorier inkludert, fra de helt nyetablerte til de eldre, tradisjonsrike etablissementene. Alle størrelser er representert, både selvstendige og kjedetilknyttede. Alle større kjeder deltar, både frivillige og eierintegreerte.

Utarbeidelsen av de to spørreskjemaene er gjort i samarbeid med bransjen, med utgangspunkt i såvel teoretisk avledete, som dagsaktuelle problemstillinger. Spørreskjemaene for de ansatte er på forhånd testet ut på 100 studenter ved Norsk Hotellhøgskole, mens skjemaet for ledere er forelagt fire hotelledere. I begge tilfeller fikk vi nyttige innspill. Skjemaene synes å ha fungert meget godt.

Undersøkelsen bygger på data fra i alt 38 hotell. Vi har i disse hotellene gjort store bestrebelser for å få respons både fra ledelsen og de ansatte. De fleste andre undersøkelser bygger på datatilfang kun fra en av kildene. Det vanlige er at ledelsen brukes som informanter både om forhold ved bedriften, dens marked og strategier, samt interne forhold. I denne undersøkelsen har vi bestrebet oss på å samle inn data fra den kilden som vi antar har best kunnskaper om de forhold vi søker å avdekke. Denne framgangsmåten sikrer at vi kan tegne et atskillig mer detaljert og nyansert bilde av hotellorganisasjon enn det som er vanlig i mer generelle studier. Dørene til hotellet åpnes opp, og vi gis innsikt i hotellets avdelinger og de som jobber der på alle nivåer.

Spørreskjemaet til ledelsen er fylt ut av hotellets toppleder. Utfyllingen av enkelte deler kan være delegert til medarbeidere, f. eks. personal- eller økonomisjef, men ansvaret for besvarelsen ligger hos adm. dir. /daglig leder. Han/hun har også vært ansvarlig for distribusjon og innsamling av spørreskjema til hotellets medarbeidere. I mindre og mellomstore hotell har det vært utdelt et antall skjema som tilsvarer antallet ansatte. I større hotell har det vært distribuert skjema til et utvalg av medarbeidere etter avtale med lederen. I disse tilfellene har lederen blitt innprentet hvordan skjemaene bør fordeles, spesielt har ønsket om en fordeling på ansettelsestyper og avdelinger vært understreket.

4 Teori

Studier av ansettelsesrelasjoner er et multidisiplinært område som inkluderer økonomiske, sosiologiske, politiske, historiske og rettslige perspektiver. Vi trenger derfor flere teorier for å beskrive og forklare årsaker til valg av de forskjellige ansettelsesformene og hvilke konsekvenser valgene har (Kalleberg og Reve, 1993). Undersøkelsen fanger opp hele bredden av ansettelsesformer, og årsaksforholdene søkes avdekket på flere nivåer, inklusive endret regelverk, nye konkurranseforhold og en pågående omstrukturering av bransjen. Det har vært en ambisjon å kombinere styrken i *økonomiske* teorier med *sosiologiske* perspektiver, fordi vi forventer å finne såvel økonomiske som sosiale og politiske årsaksforhold.

4.1 Økonomiske teorier

Transaksjonskostnadsanalysen (Williamson, 1985, 1996) er den mest fruktbare økonomiske teorien for å drøfte våre problemstillinger. Økonomiske teorier går generelt ut fra at bedrifter utformer sine strukturer rasjonelt slik at de best mulig kan hevde seg i konkurransen.

Transaksjonskostnadsteorien postulerer at aktørene velger å organisere transaksjoner på en slik måte at kostnadene minimaliseres. De vil derfor velge de mest kostnadseffektive kontraktsformene. I vår sammenheng sier teorien noe om hvilke ansettelsesformer - gitt visse forutsetninger - som er de riktige ut fra et økonomisk synspunkt. Gitt visse kjennetegn ved aktivitetene (transaksjonene) som utføres, kan type ansettelseskontrakt forutsies. Teorien er spesielt sterk når det gjelder spørsmålet om aktiviteter bør organiseres internt i bedriften eller kjøpes på markedet. Teorien kan gi en økonomisk begrunnelse på hvorfor enkelte jobber blir satt ut til andre bedrifter.

Transaksjonskostnadsanalysen fokuserer hovedsakelig på tre aspekter ved transaksjoner og kontrakter: usikkerhet, hyppighet (antall) og graden av spesialisering av ressursene (såkalt «asset specificity»). Eksempelvis vil vi forvente at bedriften selv utfører jobber som er vanskelig å spesifisere klart på forhånd, dvs at det hersker usikkerhet med hensyn til hva bedriften faktisk får utført. Dersom en jobb er lett å beskrive, observere og måle, er det enklere og mindre risikabelt å overlate den til andre bedrifter. En aktivitet som i bedriften blir utført relativt sjelden, vil antakelig heller bli kjøpt i markedet enn produsert av egne ansatte. Historisk har det i hotellnæringen skjedd en stadig utvikling i retning av spesialisering og outsourcing. Tidligere

var det ikke uvanlig at hotellene hadde egne blomsterbindere og slaktere. Som en kuriositet kan nevnes at det velkjente hotell Ritz i London hadde eget sengemakeri.

«Asset specificity» handler om i hvilken grad ressursene har en *alternativ* anvendelse uten tap av produktiv verdi. Et hotell kan eksempelvis ha en spesielt attraktiv beliggenhet eller ha gjort spesielle investeringer i opplevelsesmuligheter som ikke uten videre har verdi for annen type virksomhet. For vår del er det mest relevant å spørre seg om hotellet utfører aktiviteter som krever spesialisert opplæring. Hotell kan tenkes å gi spesialisert intern opplæring for å utvikle en «grønn» profil. Hotell ønsker i stigende grad å sette sitt eget stempel på gjestebehandlingen, noe som krever lang bedriftsspesifikk opplæring og kontinuerlig kompetanseoppbygging såvel faglig som sosialt. Vi vil derfor forvente at jobber med utstrakt kundekontakt - og hvor hotellet mener at særpreget gjestebehandling er viktig - utføres av hotellets egne ansatte. Hotell som satser ressurser på å utvikle en sterk og positiv bedriftskultur, vil antakelig i større grad basere seg på faste ansettelse. I drøftingen av kunnskaper og ferdigheter skiller vi mellom generell, bransjespesifikk og bedriftsspesifikk kompetanse. Førstnevnte har verdi for alle arbeidsgivere, den andre har langt større verdi i de respektive bransjer enn utenfor, mens den sistnevnte kategorien kompetanse har størst verdi for vedkommende bedrift. Ulike typer bedriftsspesifikk kompetanse kan danne grunnlaget for varige konkurransefortrinn.

Ikke noen bedrift som ansetter medarbeidere kan vite nøyaktig hva de får. Tatt i betraktning at mange ansettelsesforhold varer svært lenge, og dermed utgjør en vesentlig investering, representerer håndtering av denne usikkerheten en stor lederutfordring. *Agentteorien* (Alchian og Demsetz, 1972; Eisenhardt, 1989) belyser de potensielle problemer som kan oppstå når prinsipalen (arbeidsgiveren) er usikker på hvorvidt agenten (medarbeideren) opptrer som avtalt. Teorien retter søkelyset mot behovet for relevante incentiv- og måleinstrumenter for å oppnå en felles og koordinert opptreden. Tjenester som krever komplekst samarbeid mellom mange aktører, vil bli organisert internt i bedriften. Spesielt gjelder dette hvor de ansatte er gjensidig avhengig av hverandre, som f. eks. kokk og servitør. En bedrift betraktes som et sett av kontrakter. Utfordringen for ledelsen er å utforme kontrakter og ansettelsesavtaler som motiverer medarbeiderne til å opptre i bedriftens interesse. I et ansettelsesforhold eller en annen av våre fem kontraktstyper vil ledelsen ha et øye med medarbeidernes handlinger (er kundebehandlingen som ønsket?) og resultatene (er kunden fornøyd?, hvor mange rom er rengjort?). Dersom det krever mye og/eller dyr informasjon å følge opp hva og hvordan medarbeiderne faktisk utfører jobben, vil vi forvente at den utformes av egne ansatte. Gjennom intern opplæring i selve jobbutførelsen og bedriftens verdier og målsettinger, kan bedriften

motivere til felles innsats. De samme resultatene er antakelig vanskeligere å oppnå med innleid eller midlertidig arbeidskraft. Med et langsiktig perspektiv på sitt ansettelsesforhold, vil den ansatte ha en sterkere tilknytning til bedriften og ikke minst til sine kolleger. Med midlertidige og kortsiktige kontrakter er interaksjonen mellom arbeidsgiver og ansatt begrenset, og fristelsen til unnluring større.

Ifølge agentteorien løper arbeidsgiveren en stor risiko dersom midlertidige eller eksterialisert arbeidskraft settes til aktiviteter som er vanskelige eller dyre å måle og observere. Midlertidige ansettelser er best egnet for jobber som er lett målbare, og når incentivene kan knyttes direkte til oppnådde resultater.

De to økonomiske teoriene transaksjonskostnadsteori og agentteori forutsetter at medarbeiderne opptrer i egen interesse og motiveres først og fremst av økonomiske incentiver. Begge teoriene nedtoner den sosiale konteksten som kontrakter og arbeidsforhold inngår i. Sosiologiske teorier fyller dette gapet ved å fokusere på sosiale, politiske eller institusjonelle faktorer som påvirker og bestemmer innholdet i ansettelsesforhold. Sosiologene hevder at en ansettelseskontrakt er en *sosial relasjon* (Baron, 1988). Måten arbeidet organiseres på, hvordan belønningsstrukturen og motivasjonssystemet faktisk virker, hvilke karriereveier medarbeiderne velger, forklares best ved å beskrive nettverket av sosiale relasjoner som eksisterer innen og mellom organisasjoner. Et ansettelsesforhold dreier seg om mye mer enn en økonomisk transaksjon bestående av et bytte av penger mot en viss arbeidsinnsats. Min pilotstudie (Gjelsvik, 1994) tyder på at ny-institusjonell teori, ressursavhengighetsteori og byråkratiteori er mest relevant for å utfylle de økonomiske perspektivene.

4.2 Ny-institusjonell organisasjonsteori

I ny-institusjonell teori bestemmes organisasjonsstruktur og individuell atferd i organisasjoner av vanelignende tilpasninger til krav og forventninger, slik disse oppleves og fortolkes i og av organisasjonen. De kognitive forventninger kan oppleves forskjellig fra aktør til aktør idet virkeligheten konstrueres og fortolkes av den enkelte. Disse forventningene plukkes opp i beslutningstakerens «organisasjonsfelt», dvs. de deler av omverden som aktøren samhandler eller bevisst forholder seg til (DiMaggio og Powell, 1983). Eksempler er kolleger, konkurrenter, konsulenter, bransjeorganisasjoner eller myndigheter. Denne teorien beskriver og forklarer en utbredt tendens, nemlig at ledere ofte adopterer organisasjonspraksiser og -strukturer som i øyeblikket er populære, bl.a. i et forsøk på å framstå som moderne og forandringsdyktige. Når omgivelsene framstår som mer usikre og mindre forutsigbare, vil graden av imitering øke. Det

er tryggere å kopiere andre og innta allment aksepterte synspunkter, enn å stake ut egne strategier og meninger. Påstanden er godt dokumentert fra den norske finansnæringens reaksjonsmønster under dereguleringsfasen (Reve, 1990). Ny-institusjonalister understreker sterkt organisasjoners behov for legitimering fra omgivelsene. Legitimitet betraktes som en betingelse for overlevelse. Vi vil derfor forvente å finne ansettelsesforhold, former for arbeidsdeling, belønningsstrukturer m.v. som interessenter (eiere, fagforeninger, myndigheter) finner akseptable.

Institusjonalisering kan defineres som den eller de prosesser hvorigjennom organisasjonsformer og atferd iverksettes som en naturlig tilpasning, uten kalkulerende beslutninger. Denne definisjonen er imidlertid noe forkjær, fordi nyere synspunkter åpner for bevisst handlende aktører som også velger hvordan organisasjonen skal tilpasse seg krav fra institusjonelle omgivelser. Eksempelvis kan de velge å overse kravene, bekjempe dem, omgå dem eller eventuelt passivt tilpasse seg (Oliver, 1991). Restauranter kan eksempelvis forsøke å bekjempe skjerpede regler for skjenking av vin og brennevin eller hoteller kan innta samme holdning til endringene i Arbeidsmiljøloven. Lides nederlag, kan neste strategi være å overse eller omgå dem. «Det er lettere å oppnå tilgivelse eller tillatelse», er et utsagn og et atferdsmønster som synes å ha legitimitet i flere næringer.

Innenfor et slikt ledelsesperspektiv innebærer dette at aktørene kan velge å imitere eller kopiere institusjonaliserte standardelementer (organisasjonsplaner, rutiner, målsettinger) innenfor en stor variasjonsbredde. Velprøvde, autoriserte, legitimerede elementer tas i bruk uten forutgående beregninger eller utprøvinger i den enkelte organisasjon. Denne type handling kan likevel forstås som kalkulerende i en viss forstand, idet kostnadene ved beslutningsprosessen blir drastisk redusert. Såvel søken etter, som behandling av informasjon kan reduseres til et absolutt minimum dersom en velger løsninger som er velprøvd av andre.

Jeg har i en annen artikkel⁴ vist at finansnæringens "organisasjonsfelt" er svært homogent, at banker derfor er relativt like, og imiterer de samme "institusjonaliserte standardelementer" fra sine omgivelser. Det samme mønster finnes ikke i hotell- og restaurantnæringen, organisasjonsfeltet er langt mindre homogent, og det er derfor vanskelig å forutsi hvilke mulige rutiner og

4 Gjelsvik, M. (1993): Escaping the Iron Cage, what it takes and where it goes. Paper submitted at «Rethinking the boundaries of strategy», Bergen, June 14-16.

konsepter som vil bli institusjonalisert, og videre hvilke av disse som vil bli adoptert i et gitt hotell. Blant annet er det verdt å merke seg at hotellnæringen ikke har en like sterk bransjeorganisasjon som utøver et felles normativt press på medlemsbedriftene på linje med hva f. eks. Sparebankforeningen oppnår ovenfor sine medlemsbedrifter. Dette er en av grunnene til at næringen er langt mer heterogen, det finnes ingen dominerende felles premissleverandør.

Med utgangspunkt i ny-institusjonell teori vil vi anta at "utkontrahering" kunne være et av de nye moteordene i bransjen som beslutningstakerne nå imiterte i stor stil. For det første har eksemplene på utkontrahering vært svært synlige. En del av dem er viet stor oppmerksomhet i media. For det andre står beslutningstakerne overfor langt mer usikre omgivelser enn før med store økonomiske utfordringer og teknologiske nyvinninger som påvirker hotelldriften.

Tanken er desto mer nærliggende og besnærende ut fra den kontekst beslutningstakerne ofte står i: vis tiltak som raskt kan gi kostnadskutt, gjennomfør derfor tiltak som tilsynelatende viser handlingskraft og kostnadsreduksjoner. Tiltaket kan begrunnes med at andre (kilder med autoritet i bransjen) har gjennomført lignende tiltak med suksess. Vi kan altså forvente at synlige, vellykkede gjennomføringer av utkontraheringer i bransjen vil føre til at utkontraheringer som metode for å oppnå fleksibilitet vil imiteres av andre.

4.3 Makt og byråkratisk kontroll

Dette perspektivet ser på organisasjoner og deres hierarkiske oppbygning som kontrollinstrumenter for å disiplinere de ansatte. Organisasjoner og bedrifter styres ikke av økonomiske kalkyler og rasjonelle beslutninger, men snarere ut fra ønsker om makt og innflytelse. De ansatte har satt seg kraftig i mot midlertidige kontrakter og eksternalisering av medarbeidere.

Bakgrunnen er dels frykten for tap av rettigheter, dels at fagforeningen ser sitt eget maktgrunnlag smuldre opp. Eksterne eller midlertidige ansatte lar seg vanskeligere organisere kollektivt i en fagforening, og de kan ha andre interesser enn fast ansatte. Vi vil derfor forvente at bedrifter med en høy andel fagorganiserte vil ha færre aktiviteter satt bort til andre bedrifter og en tilsvarende høy andel fast ansatte. Med en stor andel fagorganiserte vil ledelsen løpe en større risiko for konflikt ved forsøk på å omgjøre faste ansettelseskontrakter til mer fleksible. Slike konflikter kan bli meget kostbare, ikke minst for hotellets omdømme i markedet. Selv om det økonomisk skulle være regningssvarende å basere seg på mer fleksible kontraktsformer, kan ledelsen likevel vike tilbake fra en slik gjennomføring i frykt av store konflikter og dårlig mediaomtale.

En viktig positiv side ved byråkratiseringsprosesser er utviklingen av langsiktige, stabile ansettelsesforhold som sikrer at kompetente og ansvarliggjorte medarbeidere blir rekruttert og forfremmet. Pålitelighet og motivasjon kan oppnås nettopp ved at bedriften viser sine medarbeidere at de er ønsket i bedriften på lang sikt, at de inngår i bedriftens framtidige strategier og planer. Skal medarbeiderne investere sin framtid i bedriften, må framtidsutsiktene være ønskverdige. Forpliktende, langsiktig samarbeid kan oppnås ved å etablere et internt karrieresystem som primært bygger på intern rekruttering til faglig interessante eller ledende stillinger. Bedriften baserer seg altså på et *internt* arbeidsmarked. Gjennom et slikt marked kan bedriften gradvis spesialisere sine medarbeidere og drive kompetansebygging basert på egne mål og verdier. Dette virker begge veier: jo dypere og mer spesialisert medarbeidernes ferdigheter og holdninger er rettet mot en og samme bedrift, jo mer avhengig er den medarbeideren av bedriften, og omvendt. Nettopp dette gjensidige avhengighetsforholdet binder partene sammen i et fellesskap. En slik praksis gjør det mulig å bygge opp bedriftsspesifikk kompetanse som grunnlag for å utvikle unike tjenester og varige konkurransefortrinn.

Resonnementet ovenfor kan også knyttes til de økonomiske organisasjonsteoriene: et velfungerende internt arbeidsmarked reduserer transaksjonskostnadene. Intern rekruttering er vanligvis rimeligere enn eksterne ansettelser og styringskostnadene reduseres ved at medarbeiderne handler ut fra bedriftens interesser fordi mulighetene for forfremmelse frister. Vi vil således forvente at bedrifter som baserer seg på interne arbeidsmarkeder også har den største andelen av faste, langsiktige ansettelsesforhold. Ut fra den før omtalte kjerne/periferi-inndelingen av en bedrifts jobber, kan vi imidlertid forvente at det finnes et todelt arbeidsmarked: et internt for kjerneaktivitetene og et eksternt for de mer perifere jobbene.

4.4 Ressursavhengighet

Fra dette perspektivet vil bedrifter forsøke å oppnå fleksibilitet ved bevisst styring av sin avhengighet av eksterne grupper (Pfeffer og Salancik, 1978). Generelt er det slik at behovet for å skaffe seg ressurser skaper avhengighetsforhold mellom organisasjoner og eksterne omgivelser. Hvor viktige og hvor knappe disse ressursene er, bestemmer graden av avhengighet. Vi har allerede berørt dette fenomenet i diskusjonen om spesialiserte ressurser (under transaksjonskostnadsanalysen). Ressursavhengighetsteorien er imidlertid ikke opptatt av økonomisk effektivitet, men av konflikter og maktbruk. Økonomisk avhengighet leder ofte til maktbruk og politiske løsninger som ikke nødvendigvis er økonomisk fornuftige. Teorien kan beskrive og forklare hvordan bedrifter tilpasser seg eller påvirker sine omgivelser. Eksempel-

vis vil vi forvente at aktiviteter som blir sterkt regulert vil ha en tendens til å bli eksternalisert, for at bedriften selv skal unnsnippe avhengighet og kontroll fra lovgivers side.

På samme måten kan bedrifter ta i bruk midlertidige eller innleide ansatte for å minke fagforeningens makt og innflytelse over de ansatte og bedriften. Innleie og bruke av leverandører kan brukes for å minne bedriftens egne ansatte på at alternativ arbeidskraft er lett tilgjengelig om de ikke er effektive nok. Ressursavhengighets- og transaksjonskostnadsteorien gir ulike prediksjoner. Ifølge den førstnevnte vil bedrifter søke å unngå avhengighetsforhold, ifølge den siste kan gjensidig avhengighet være ønskelig om det fører til reduserte transaksjonskostnader og dermed større lønnsomhet. Dette kan være et argument for å inngå langsiktige kontrakter med underleverandører, selv om avhengigheten øker.

5 Resultater

Dette kapitlet starter med en gjennomgang av bruken og omfanget av de ulike ansettelsesformene. Vi drøfter spesielt de såkalte ekstrahjelpene som utgjør en betydelig andel av arbeidstakerne i hotellnæringen. I den videre presentasjonen slår vi sammen alle fleksible ansettelsesformer til én kategori, slik at vi får en todeling mellom ansatte med faste fulltidskontrakter og ansatte med mer fleksible avtaler (i hovedsak deltid og ekstrahjelp). Vi gir en bred beskrivelse av de ulike formene for ekstrahjelp, dels fordi dette utgjør en stor kategori, dels fordi en slik beskrivelse kan være til stor hjelp i en eventuell drøfting av disse ansattes relasjon til Arbeidsmiljøloven.

5.1 Bruken av ansettelsesformer

Hvilken tilknytning vi har til arbeidslivet, er bestemmende for sentrale forhold som inntekt, velferd, status og mulighetene for å realisere og videreutvikle egne evner og ferdigheter. Normalt vil vi anta at de ansatte ønsker en mest mulig trygg og langsiktig tilknytning til arbeidsplassen. Vi vil først beskrive bruken av ansettelsesformer. Siden dette forholdet står så sentralt, går vi detaljert til verks og viser hvilke ansettelsesformer som brukes på hotellnivå og i den enkelte avdeling. Vårt utvalg av 38 hotell sysselsetter i alt 4100 ansatte eller drøyt 2500 årsverk.

Lederne i de 38 hotellene ble bedt om å redegjøre for hvilke kontraktsformer som brukes ved å besvare følgende:

“De oppgavene som skal til for å produsere tjenestene med rett kvalitet og til rett tid kan utføres av hotellets egne ansatte, ved bruk av innleid arbeidskraft, underleverandører, konsulent- eller servicefirma m.v. Vi skiller mellom seks former:

1. Fast ansettelse på fulltid: Medarbeideren har et ansettelsesforhold til hotellet som ikke er avgrenset i tid. Omfatter heltidsansatte (ansatte med 35,5 eller 37,5 timer)
2. Fast ansettelse på deltid: Medarbeiderne som står på vaktliste, men ikke er beskjeftiget full daglig eller ukentlig arbeidstid
3. Ekstrahjelp: Medarbeider som tilkalles etter behov uten fast vaktliste

4. Tidsavgrenset ansettelse: Medarbeideren har et ansettelsesforhold til hotellet for en avgrenset periode (midlertidige ansettelser, arbeidsmarkedstiltak, lærlinger m.v.)
5. Innleie: Medarbeideren er leid inn fra et annet firma. Hotellet kjøper "retten til å disponere" vedkommende for en bestemt periode. Din bedrift er ansvarlig for organisering og ledelse av medarbeideren, mens bedriften som leier ut arbeidstaker er arbeidsgiver. Medarbeideren kan være leid inn fra utleiefirma, vikarbyrå eller annen bedrift
6. Underleverandør/tjenesteleverandør: En annen bedrift eller selvstendig næringsdrivende har ansvaret for å levere tjenester til ditt hotell. Det er et kontraktsforhold mellom din bedrift og en underleverandør eller tjenesteleverandør. Omfatter kjøp av tjenester på faste kontrakter for spesifiserte arbeidsoppgaver (eks.: renhold, vaskeri) hvor arbeidstakeren fysisk utfører arbeidet i hotellet. Omfatter også de tilfeller hvor f. eks restaurantdriften er satt ut til andre, også til tidligere ansatte i hotellet.

Hvilke ansettelsesformer som brukes, er gjengitt nedenfor.

Tabell 5.1: Bruken av ansettelsesformer⁵

	<i>Prosent andel</i>	<i>Antall hotell</i>	<i>Antall ansatte</i>
Fast ansatte fulltid	53,4	36	1875
Fast ansatte deltid	18,9	35	662
Antall ekstrahjelp	24,1	31	845
Midlertidig ansatte	2,3	11	79
Innleide arbeidstakere	0,1	2	2
Tjenesteleverandør	1,2	5	43
Sum	100,0		3506

⁵ Bare ansatte med mer enn halv stilling er inkludert

Først litt om selve tabellen. Ansettelsesformene er rangert etter tilknytningsstyrke til hotellet. Vi regner altså med at fast heltidsansatte jevnt over er mer knyttet til hotellet enn deltidsansatte, som igjen har en sterkere tilknytning enn ekstrahjelper osv. Kolonnen "*Antall hotell*" viser hvor mange hotell i utvalget som bruker de respektive ansettelsesformene. I alt har 36 hotell besvart dette spørsmålet. Naturlig nok benytter alle hotell faste fulltidsansettelser. Praktisk talt alle hotellene benytter seg av deltidskontrakter og ekstrahjelper. Elleve av dem bruker eksempelvis midlertidige ansatte, mens kun to hotell benytter seg av innleide arbeidstakere.

Tabellen viser at faste heltidsansettelser dominerer, med et stort innslag av ekstrahjelp og deltidsansatte. Innleide arbeidstakere finnes praktisk talt ikke, noe som er svært overraskende. I andre bransjer har bruken av innleid arbeidskraft fra vikarbyråer o.l. tatt seg stort opp de siste årene. Det samme gjelder f. eks også amerikanske hotell. Vi ser altså at norske hotell bruker andre metoder for å oppnå den nødvendige fleksibilitet. Først og fremst er bruken av ekstrahjelp påfallende. Tallene tyder på at hver fjerde hotellansatte er ekstrahjelp. Her må vi likevel ta et visst forbehold, idet flere større banketthotell som er med i undersøkelsen, har en betydelig andel ekstrahjelp. Disse store hotellene veier tungt i undersøkelsen. På den annen side har vi bare inkludert ansatte i mer enn halv stilling, noe som fører til en undervurdering av antall ekstrahjelper. Vi kan imidlertid med sikkerhet slå fast at behovet for fleksibilitet primært løses ved deltids- og ekstrahjelp kontrakter. Innslaget av innleie og tjenesteleverandører er forsvinnende lite.

Bruken av tjenesteleverandører synes faktisk å ha blitt redusert de siste par årene. Flere hotell som tidligere har brukt rengjøringsfirma har besluttet å overta renholdet selv. Hotellene mener at de selv både pris- og kvalitetsmessig er bedre enn eksterne leverandører. Bildet må likevel nyanseres noe. Vakthold og vaskeritjenester kjøpes i en viss utstrekning av andre firma. Enkelte større hotell har også satt ut drift av bar og nattklubb. Regnskaps- og markedsførings-tjenester kjøpes også i et visst omfang. Vi kan imidlertid slå fast at noen trend i retning av økt eksternalisering av aktiviteter ikke kan etterspores. De aller fleste funksjoner utføres av hotellets egne medarbeidere, fleksibilitet oppnås ved bruk av deltidsansatte og ekstrahjelper. Hvorfor er det slik?

For det første: jobber som i andre næringer defineres som perifere i forhold til deres kjernevirksomhet, er i hotellnæringen nettopp en del av produktet eller tjenesten som tilbys gjestene. Renhold er kanskje det beste eksemplet. I andre bransjer er renhold en typisk periferitjeneste som ikke inngår i bedriftens verdikjede, og dermed overlatt til eksterne byråer. Selv om det

altså finnes et eksternt marked hvor disse tjenestene kan fåes kjøpt, og selv om jobben lett lar seg standardisere og måle, utføres den som regel av hotellets egne ansatte. At renhold oppfattes som en viktig ingrediens i hotellproduktet understrekes av følgende uttalelse fra en hotelleder: "Hvis vi ikke selv kan holde rent, kan vi heller ikke drive et hotell". Eller: "Det er et nederlag for oss hvis noen kan drive renhold bedre enn oss". Sistnevnte tenker spesielt på evnen til å organisere aktiviteter effektivt. Hvis vi ikke selv kan organisere egne aktiviteter best, påføres vi et nederlag som ledere.

For det andre kan tjenester som tilsynelatende er standardiserte, i virkeligheten være bedriftsspesifikke, dvs at de utføres og framstilles ulikt fra hotell til hotell. Enkelte hotell oppgraderer stuepikenes funksjoner gjennom nye og utvidede jobbdesign, noe som kommuniseres gjennom jobbeskrivelser som "romverter/romvertinner". Stuepikene forventes eksempelvis å kommunisere med gjestene og være behjelpelig med informasjon om hotellets og stedets fasiliteter etc. Opplæring i kundebehandling, deriblant kryssalg, er en del av hotellstrategiene. Reell implementering av nye jobbdesign krever bedriftsintern opplæring og tilrettelegging. Jo mer bedriftsspesifikk opplæring som behøves, jo større er sannsynligheten for at jobben utføres av egne ansatte.

Andre hotell ønsker å framheve sin "grønne" profil, f. eks. ved å bruke miljøvennlige såper og kjemikalier i renhold. Hotellet inngår en avtale med en ekstern, spesialisert leverandør hva angår produktleveransene. Hotellene, eller hotellkjedene, tar selv ansvaret for opplæring av medarbeiderne. Rent teknisk kunne leverandøren også tatt seg av selve utførelsen av jobben, men hotellene (kjedene) ønsker å utvikle sine egne måter å utføre arbeidet på. Dersom hotellet (kjeden) først investerer store beløp i å utvikle en "grønn" profil, også markedsmessig, ønsker de selv å ha kontroll med at strategien faktisk blir implementert og kvalitetssikret.

I denne sammenheng er det interessant å merke seg hvilke betingelser ledere mener må være oppfylt for at de vil la andre bedrifter overta funksjoner i hotellet. "Leverandøren må forstå min strategi" og "leverandøren må forstå min gjestefilosofi" er representative utsagn. Dette premisset understrekes ved at vi finner eksempler på at leverandøren deltar i hotellets ledergruppe. Nå er det selvsagt ikke bare leverandøren som må forstå hotellets strategier og ambisjoner for gjestebehandling. I praksis er det avgjørende at leverandørens ansatte som jobber i hotellet er helt på bølgelengde med hotellets egne ansatte. Sammen inngår de i hotellets verdikjede og er dermed avhengig av hverandre og kvaliteten på den jobben de utfører. I de tilfellene hvor arbeidsoppgaver er satt ut til andre firma, vil deres ansatte typisk delta på interne møter i hotellet. Som regel er de også utstyrt med hotellets egne uniformer

slik at de skal identifisere seg med hotellet og dets gjester. Hotellet ønsker på denne måten også å framstå som et helhetlig konsept i relasjon til gjestene. I de tilfellene hvor funksjoner settes ut til andre leverandører, forsøker hotellet likevel å integrere både leverandøren og hans/hennes ansatte i hotellets indre liv. Outsourcing krever altså tette relasjoner til leverandøren og dens medarbeidere. Dette illustrerer at bransjen antakelig har lite å hente ved utsetting av jobber til eksterne leverandører.

For det tredje vil mulighetene for multiskilling bli mest effektivt utnyttet ved intern organisering. Såkalt funksjonell fleksibilitet, hvilket innebærer at medarbeiderne utfører mer enn en jobb, er utbredt i mindre hotell. Graden av spesialisering er her liten, og det er mye å hente ved at de ansatte jobber på tvers i organisasjonen. Nattvakten har gjerne ansvaret for å forberede frokosten. Resepsjonisten på kveldsskiftet fungerer også som bartender. I noen hotell finner vi også kombinasjonen av resepsjonist og stuepike. I de tilfellene hvor ledelsen makter å rive ned virkelige eller mentale avdelings skiller, kan funksjonell fleksibilitet erstatte numerisk fleksibilitet. Oppgaven er imidlertid ikke enkel. Status og profesjonsskillene er betydelige, og såvel ledelseskvaliteten som samarbeidsklimaet skal være godt om avdelings skillene ikke forblir uoverstigelige, og jobbdeling eller -rotasjon skal fungere smidig.

Numerisk fleksibilitet tar for gitt at arbeidsoppgavene er veldefinerte og at de kan stykkes opp og fordeles på medarbeiderne eller til eksterne leverandører. Funksjonell fleksibilitet oppnås best gjennom intern organisering, fordi bedriftsspesifikke jobbdesign og -kombinasjoner best utnytter dets potensiale. Vanlige ansettelseskontrakter forutsetter ikke klart definerte og målbare jobber. Tvert om er tilsetningskontrakten typisk fleksibel i forhold til hva den enkelte medarbeider skal gjøre, så lenge kravene ligger innenfor akseptable rammer og gjensidige forventninger til jobbinnholdet. Faste ansettelsesrelasjoner og en samarbeidsorientert ledelse vil kunne utvikle jobbinnhold som både er tilpasset den enkeltes kunnskaper og kompetanse, samtidig som den tilpasses den daglige hotellrytme og gjestenes krav. Vellykket innføring av radikale endringer i jobbdesign forutsetter aksept fra de ansatte og deres organisasjoner, gjerne i kombinasjon med brede interne diskusjoner om strategier og organisasjonsutvikling. Medvirkning i slike prosesser skaper forståelse for - og oppslutning om - bedriftens visjoner og målsettinger, noe vi kommer tilbake til i drøftingen av bedriftstilhørighet.

I første halvdel av nittiårene opplevde bransjen et par forsøk på bruk av outsourcing som en dårlig skjult maktdemonstrasjon og oppsplitting av fagforeningen. Forsøkene strandet, og resulterte i stor turbulens, elendige samarbeidsforhold og omfattende badwill for hotellene. Disse episodene har prentet seg inn som en del av bransjens bevissthet. Mange av dagens

ledere er beskjemmet av episodene, og ville helst vært dem foruten. De hotellene som var direkte involvert har i dag ny ledelse, hvis oppgave er å gjenoppbygge tillit og samarbeidsrelasjoner i organisasjonen. Sårene er åpenbart dype og gror langsomt. Forsøk på omfattende eksterialisering av jobber er i dag dømt til å reise motstand fra såvel sentrale som lokale fagforeninger. Dersom outsourcing skal lykkes, må de ansatte og deres organisasjoner involveres. Uten slik medvirkning vil det oppstå konflikter, og bedriftens omdømme i såvel produkt- som arbeidsmarkedet vil forverres. Risikoen øker selvsagt i takt med at arbeidsmarkedet blir strammere. I dag er det neppe mulig å kombinere en aggressiv outsourcingstrategi med et godt omdømme i arbeidsmarkedet. Som vil bli dokumentert senere, er arbeidsmarkedsusikkerhet (evnen til å rekruttere og beholde medarbeidere) en viktig faktor for å forklare bruken av faste ansettelseskontrakter.

I sum vil institusjonelle begrensinger, bedriftsspesifikke investeringer i opplæring og jobbdesign, læring av erfaring, samt ønsket om å være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet, gå i disfavør av eksterialisering. Dermed er det ikke sagt at outsourcing og spesialisering er ikkeeksisterende i næringen. Flere hotell har satt ut oppgaver til andre for å konsentrere seg om kjernevirksomheten, men outsourcing ser ikke ut til å være en tiltakende trend. Outsourcing ser ikke lenger ut til å være trendy, slik det var for 3-4 år siden. Denne konklusjonen leder naturlig til neste spørsmål: hvordan håndterer næringen så sitt åpenbare behov for fleksibilitet?

5.2 Ekstrahjelper

I stor utstrekning er det ekstrahjelpene som sørger for fleksibiliteten i hotellnæringen. Ekstrahjelpene er en stand-by arbeidskraftreserve som i prinsippet ikke har noen kontrakt på et minimum antall arbeidstimer verken på ukes- eller månedsbasis. Betegnelsen "i prinsippet" understrekes, fordi det i praksis eksisterer mange avtalevarianter. Noen avtaler garanterer arbeidstakeren et visst minimum antall timer, men gjerne over et langt tidsrom. Ekstrahjelpen oppkalles etter behov, og er typisk betalt pr time for en definert arbeidsoppgave. Et oppmøte betales med minst et minimumsbeløp tilsvarende tre timer, selv om oppdraget skulle ta mindre tid. Denne minimumsbetaling er standard i næringen. På rent frivillig basis kan hotellene også ha avtaler som garanterer betaling for et minimum av timer på måneds, halvårs- eller årsbasis.

Det finnes en flora av ulike avtaler⁶ som regulerer forholdet mellom hotellet og ekstrahjelpen. Enkelte hotell forventer av sine ekstrahjelpere at de sitter stand-by hjemme til et avtalt klokkeslett. Opptil dette tidspunktet kan ekstrahjelpen bli oppkalt av hotellet til jobb samme dag. Slike ordninger finnes f. eks. for stuepiker. Dermed kan hotellet tilpasse arbeidskapasiteten i forhold til den faktiske etterspørsel og eventuell sykdom blant de fastere ansatte.

Hvordan arbeidsavtalene er utformet, inklusive de helt uformelle, kan forstås som en risikofordeling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Hvem av de to bærer risikoen for etterspørselsvariasjonene? Ved bruk av ekstrahjelpere kan hotellet oppnå en optimal fleksibilitet praktisk talt uten risiko. Det er den ansatte som får belastningen med de store svingningene i etterspørselen ved mangel på forutsigbarhet og sikkerhet i ansettelsesforholdet.

Arbeidsgiveren kan overta noe av denne risikoen ved å tilby garantier for et minimumsomfang av arbeidsforholdet. Hotellet vil kunne dra fordel ved slike garantier ved at ekstrahjelpen har godt kjennskap til bedriftens prosedyrer og kvalitetsstandarder og kanskje føler seg sterkere knyttet til bedriften. Opplærings- og andre transaksjonskostnader blir dermed redusert. Med andre transaksjonskostnader tenker vi først og fremst på den tid og de ressurser som brukes på å sikre seg tilgang til en tilstrekkelig arbeidskraftreserve av denne typen, organiseringen av den, og oppkallingen av den enkelte ekstrahjelp. Sett fra hotellets side er ordningen med ekstrahjelpere rasjonelt, den sikrer hotellet optimal fleksibilitet gjennom tilgang til og bruk av en tilstrekkelig kompetent arbeidsstokk.

Stinchcombe (1990) kommenterer dette forholdet slik: "The central question of rationality from the point of an employer is the distribution of uncertainty. An exchange partner (the firm) is likely to want authority when it does not know which particular activity it is likely to want, but is reasonably sure it will want some activity". Ekstrahjelpene brukes som en stand-by reserve når ledelsen *vet hva den vil ha*, uten nøyaktig å vite på forhånd *når* behovet for tjenesten oppstår. Stuepikene kalles inn for å rengjøre og sette i stand rom, men antallet rom varierer sterkt fra dag til dag og fra måned til måned. Gjestene skal serveres god mat og drikke i restauranten, men antall gjester er vanskelig å forutsi god tid i forveien. Argumentet kan brukes i forhold til de fleste avdelinger i hotellet. Resepsjonister vil det alltid være bruk for, men behovet varierer med tid på døgnet og gjesteantall.

6 Avtalene er ikke nødvendigvis skriftlige

Generelt vil antall gjestedøgn i helgene kunne være langt mindre enn på vanlige virkedager. Beleggsprosenten varierer typisk også sterkt fra måned til måned. Flere hotell forsøker å håndtere disse svingningene gjennom en bevisst bemanningspolicy. En fast stab sørger for håndteringen av en forventet minimumsetterspørsel, mens en fleksibel gruppe tar seg av ukentlige eller sesongmessige topper. Eksempelvis vil et hotell ha en fast kjerne av personell som har kapasitet til å håndtere et gjennomsnittsbelegg på 40%, mens ekstrahjelper og deltidsansatte tar seg av resten.

Dette er ikke tid og sted for en inngående drøfting av arbeidsmarkedets virkemåte, og hvorfor arbeidstakere er villige til å bære den risikobyrde som er beskrevet ovenfor. Den typiske ekstrahjelp er husmor eller student. Noen av dem reduserer risikoen for lav og variabel inntekt ved å inngå kontrakter med mer enn ett hotell. Studenter reduserer sin risiko for variabel velferd gjennom studielån og stipendier. I denne undersøkelsen har vi ikke informasjon om den enkeltes eventuelle oppknytting til flere hotell. vi har likevel en del opplysninger om ekstrahjelpene som kan gi en foreløpig beskrivelse. en sammenligning med fast ansatte gir følgende bilde:

Tabell 5.2: Kjennetegn ved ekstrahjelper

	<i>Fast fulltids-ansatte</i>	<i>Ekstrahjelper</i>
Gjennomsnittlig alder (år)	34,1	27,7
Bransjeerfaring (år)	10,5	5,2
Ansiennitet i bedriften (år)	6,7	2,7
Antall år i nåværende jobb	4,4	2,2
Gjennomsn. arbeidsuke (timer)	38,9	29,9
Kvinneandel	61,2%	83%
Andel med fagbrev	35,8%	9,1%
Andel forfremmet	42,4%	18,8%
Fagforeningsmedlem	42,3%	28,6%
Formell kontrakt	93,1%	33,3%
Ønsket ansettelsesform	94,3%	45,5%
Ønsket arbeidstidsordning	83,1%	65,7%
N:	387-485	26-34 ⁷

Den typiske ekstrahjelp er en yngre kvinne. De finnes i alle avdelinger, men mest sannsynlig er hun stuepike eller servitør for banketter, konferanser eller andre større middager. La oss se nærmere på hvordan en større bankett blir organisert og gjennomført: En mindre kjerne av fast ansatte er ansvarlig for forretningsområdet, de markedsfører, selger og planlegger på litt sikt og leder gjennomføringen av den enkelte bankett. En betydelig tilleggsstyrke kalles så inn for sesongen (f. eks. julebord) eller for gjennomføringen av det enkelte selskap. Ett hotell bruker bevisst tre kategorier:

⁷ Merk at antallet ekstrahjelper i utvalget er 36. Utvalget er antakelig skjevt ved at de mest perifere, med mindre antall timer og mest irregulære arbeidstid er vanskelige å nå.

Kategori A: en gruppe som er godt kjent med hotellet, dets prosedyrer og krav til kvalitet og gjestebehandling. De er ofte freelance servitører som jobber for flere hotell, og som derfor har en høy *oppgavespesifikk* kompetanse (de er flinke servitører)

Kategori B: ansatte fra andre deler av hotellet, dermed utnyttes potensialet for intern fleksibilitet på tvers av avdelingsgrenser

Kategori C: folk som rekrutteres fra en liste med ekstrahjelper, enten for en kort sesong (julebord, høytider) eller spesielle arrangement.

Ved å kombinere kategoriene A og B kan bedriften sette opp et team med komplementære kompetanser. Kategori A bidrar med høy *oppgavespesifikk* kompetanse, mens kategori B er bærere av *bedriftsspesifikk* kompetanse bl.a. i form av bedriftskultur og gjestebehandling. I kombinasjon utgjør disse kjernestaben i gjennomføringen av store arrangement, med kategori C som sine hjelpere.

Den typiske resepsjonist har en fast fulltids ansettelseskontrakt. Størstedelen av resepsjonistene foretrekker normale arbeidstider, noe som ikke faller overens med behovet og tilgjengeligheten for disse tjenestene. Resepsjonen er i prinsippet døgnåpen. For å kunne tilby de fast ansatte tilfredsstillende arbeidsvilkår, må deltidsansatte eller ekstrahjelper (gjerne på mer permanent basis) trå til på kvelds- og nattskift, og i helger. Igjen ser vi en fast kjerne/fleksibel buffer filosofi, i dette tilfellet basert på preferanser hos de fast ansatte.

Som forventet har ekstrahjelper langt mindre fartstid fra næringen og lavere ansiennitet i hotellet enn sine fast ansatte kolleger. Den ukentlig arbeidstid er innpå 30 timer⁸. Fler-tallet er ufaglærte, andelen med fagbrev er langt lavere enn for fast ansatte. Det er likevel interessant å merke seg at en del ekstrahjelpere faktisk har formell utdanning. Som vi så ovenfor er eksempelvis freelance-servitører en ekstrahjelpkategori hvor en betydelig andel antakelig har fagbrev.

⁸ Dette resultatet er neppe representativt ettersom de mest perifere kategoriene av ekstrahjelper sannsynligvis ikke er inkludert i utvalget, f.eks. bankettservitører. På den annen side vet vi at ekstrahjelper kan ha mer enn en jobb, og dermed komme opp i et større antall timer.

Ekstrahjelper bør ikke ha store forhåpninger om forfremmelse, selv om enkelte faktisk blir forfremmet. Dette henger nok sammen med at ekstrahjelper kan være en rekrutteringskilde for faste ansettelser. Med det stramme arbeidsmarkedet som nå har vokst fram, synes det som en større del ekstrahjelper tilbys faste ansettelsesvilkår⁹. Fagforeningsandelen er mindre blant ekstrahjelpene enn fast ansatte, selv om en ikke ubetydelig andel er organisert. Andelen i dette utvalget kan imidlertid være overvurdert, se tidligere fotnoter. Videre ser vi at to av tre ekstrahjelper ikke har en formell ansettelseskontrakt med hotellet.

Ovenfor argumenterte vi for at det i hovedsak er ekstrahjelpene som bærer de økonomiske byrdene av den etterspørselsusikkerheten som hotellet står ovenfor. En betydelig andel arbeidstakere tilknyttet hotellnæringen har ikke den jobbsikkerhet og forutsigbarhet i inntekt som er vanlig i arbeidslivet. Arbeidstakere kan likevel ønske individuelle løsninger som er tilpasset egne preferanser og livssituasjon. La oss derfor se nærmere på hvilke preferanser ekstrahjelpene gir uttrykk for med hensyn til nåværende tilknytning til arbeidslivet. Vi ser at mindre en halvdel (45,5%) er tilfreds med sin nåværende tilknytningsform. Flertallet av dem ønsker en fast kontrakt. Dette dreier seg først og fremst om en ønsket *formalisering* av ansettelsesforholdet. En større andel - ca to tredjedeler - er fornøyd med arbeidstidsordningen. Av kommentarene går det fram at kveldsskift og helgearbeid helst vil unngås. Vi ser at det også blant de fast ansatte er en ikke ubetydelig andel som er misfornøyd med arbeidstidsordningen.

Ønskene om en mer formalisert kontrakt burde ikke være så vanskelig å etterkomme. Sett fra arbeidsgivers side vil en formalisering neppe gå ut over mulighetene for å oppnå ønsket fleksibilitet. Utfordringen er langt større når det gjelder matchingen av arbeidstakernes ønsker om arbeidstid med hotellets (og gjestenes) behov for tilgjengelige tjenester. Her rører vi ved et dilemma som bare vil vokse seg større i et strammere arbeidsmarked hvor hotellets behov for kompetente medarbeidere øker. I stadig større utstrekning må hotellet konkurrere på arbeidsmarkedet. For å kunne rekruttere og beholde den mest kompetente arbeidskraften må hotellet tilby arbeidsforhold og framtidssikter som ettertraktede medarbeidere er tilfreds med. Eksempelvis vil dedikerte

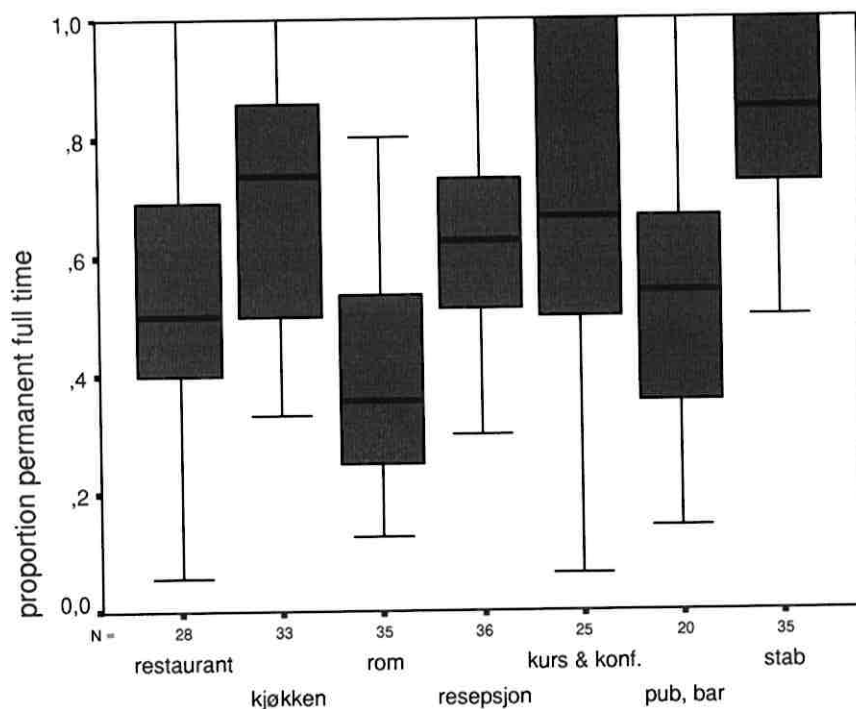
⁹ Framkommer i samtaler med representanter for Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet

og lojale resepsjonister ha normale arbeidsdager og frihelger. Skal disse ønskene kunne innfris, må hotellet “skjote på” med fleksibel arbeidskraft for å takle de ukurante arbeidstidene. Resonnementet gjelder for de fleste avdelinger i hotellet. Dermed ser vi framveksten av et todelt arbeidsmarked: en kjerne faste medarbeidere i kombinasjon med en fleksibel buffer som skal håndtere de vanskelig predikerbare etterspørselstoppene og de ukurante arbeidstidene. Det ser ut for at fagforeningen stilltiende aksepterer en slik utvikling. Med en fleksibel buffer blir det enklere å oppnå bedre vilkår for sine medlemmer med faste kontrakter.

5.3 Faste ansettelser

Fast ansatte på fulltid utgjør drøyt halvdel av de ansatte i næringen. Hvilke ansettelsesrelasjoner hotellene har til sine medarbeidere, varierer sterkt både mellom hotellene og fra avdeling til avdeling. Figuren nedenfor viser bruken av fulltidsansatte for hver avdeling. Litt leserveiledning: Den horisontale svarte linjen viser *gjennomsnittlig* andel fast fulltidsansatte. I restauranten har ca halvparten slike kontrakter, mens den største andelen, drøyt 80%, finnes i stabsavdelingene. Den vertikale linjen sier noe om *spredningen* av andelen faste fulltidskontrakter. Enkelte hotell driver eksempelvis restaurant hvor mindre enn 10% av de ansatte har fulltidskontrakter, mens andre hotell utelukkende baserer seg på slike kontrakter. Det grå feltet viser fordelingen av faste fulltidskontrakter for halvdel av hotellene. Små slike rektangler tyder på at hotellene “klumper seg sammen” om gjennomsnittet. Eksempelvis finner vi i halvdel av hotellene at andelen fulltidsansatte er mellom 40 og 70%. En folkelig tolkning er at dette er det “normale”.

Figur 5.1: Faste fulltidsstillinger avdelingsvis



Den store spredningen viser at hotellene har svært forskjellige personalstrategier eller tradisjoner. I alle avdelingene er det stor variasjon, men vi ser også noen interessante fellestrekk.

Alle avdelinger i alle hotell har *noen* fulltidsansatte, ingen avdelinger drives utelukkende av medarbeidere på fleksible kontrakter. Vi finner åpenbart en kjerne av faste fulltidsansatte i alle avdelinger. Like åpenbart er det at hotellet har ulike syn på størrelsen av denne kjernen. I enkelte hotell er det en uttalt policy at faste fulltidskontrakter skal holdes på et absolutt minimum, gjerne begrenset til avdelingslederen. Andre hotell fører imidlertid en personalpolitikk som favoriserer fulltidsansatte, gjerne i kombinasjon med funksjonell fleksibilitet.

Kokker og stabspersonell har de største sjansene for å oppnå faste fulltidskontrakter. I motsatt ende av skalaen finner vi stuepikene. Vi ser at samtlige hotell har en andel av fleksibel arbeidskraft i romavdelingen, og den gjennomsnittlige andelen av faste fulltidskontrakter er minst blant stuepikene. Jobben som rengjørere er lett målbar, med lave krav til spesialkunnskap og -ferdigheter. Graden av kundekontakt er relativt beskjeden. Kravene til oppgave- eller bedriftsspesifikk kompetanse er m.a.o. liten. Størst variasjon i bruken av ansettelseskontrakter finner vi i restauranten og konferanseavdelingen, hvilket

er en klar indikasjon på at hotellene prioriterer disse avdelingene ulikt og forfølger svært forskjellige strategier.

Nedenfor vil vi forsøke å forklare de forskjellene som er beskrevet ovenfor. Selv om undersøkelsen tar utgangspunkt i én næring, er det sannsynlig at mange av funnene har generell gyldighet. De forklaringsvariablene som introduseres er ikke tilfeldig valgt, men er uten unntak generert fra teorier som antas å ha generell gyldighet. Foreløpig kan vi i alle fall trygt konkludere med at forklaringsvariable finnes både på organisasjons- og avdelingsnivå.

5.4 Kort om analysen

I forrige avsnitt ble bruken av ansettelseskontrakter beskrevet. I de følgende kapitler vil vi drøfte forhold som kan forklare eller predikere hvilke tilknytningsformer som brukes. Igjen skiller vi mellom faste fulltidskontrakter på den siden og fleksible kontrakter på den andre. Analysen følger de fire nivåene: individ, marked (omgivelser), organisasjon og jobb. Først anvendes såkalt bivariat analyse, hvor relasjonen mellom ansettelsestype og en og en forklaringsfaktor analyseres. Denne analysemetoden er for så vidt allerede introdusert. Tabell 5.2 viser sammenhengen mellom ansettelsestype (fast eller ekstrahjelp) og forhold som kjønn og ansiennitet. Kjønn og ansiennitet er eksempler på forklaringsvariable, i tabellen analysert hver for seg.

I neste trinn introduseres multivariat analyse, hvor flere forklaringsvariable undersøkes samlet. Dermed kan vi tegne et mer realistisk bilde. Eksempelvis kan vi analysere den samlede virkning av kjønn og ansiennitet, i tillegg til andre faktorer. Eller vi kan studere virkningen av ansiennitet, kontrollert for kjønn (dvs at menn og kvinner analyseres for seg). Som det vil framgå, brukes individvariablene kjønn, alder og formell utdanning (fagbrev) som kontrollvariable. Grovt sagt bidrar den multivariate analysen til bedre kontroll, stødigere fortolkninger og sikrere prediksjoner.

Alt i alt introduseres nærmere 30 mulige forklaringsfaktorer, noe som må sies å være et stort antall. Til slutt vil vi derfor identifisere de *viktigste* forhold som forklarer bruken av ansettelseskontrakter.

5.5 Individnivå (kontrollvariable)

Kjønn, alder og fagutdanning er tatt med i analysen som kontrollvariable. Disse variablene står derfor ikke spesielt i fokus, selv om de er viktige nok. Argumentet er snarere at det finnes mange andre undersøkelser hvor disse variablene står sentralt. Eksempelvis vet vi fra tidligere undersøkelser at kvinner har de mest fleksible arbeidskontraktene og utgjør den største andelen av den "arbeidskraftreserven" som bl.a. ekstrahjelpene utgjør.

5.5.1 Kjønn

Også for hotellnæringen er kjønn en viktig forklaringsvariabel i arbeidsmarkedet. Det er langt vanligere at kvinner innehar fleksible deltids- eller ekstrahjelpskontrakter enn menn. I hele utvalget av ansatte har 71,6% faste fulltidskontrakter, med en fordeling på 85,1% og 65,1% for henholdsvis menn og kvinner¹⁰.

Tabell 5.3: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og kjønn

		Kjønn		Total
		mann	kvinne	
Ansettelses forhold	fleksibel	33 14,9%	160 34,9%	193 28,4%
	fast full-tid	189 85,1%	298 65,1%	487 71,6%
Total		222 100,0%	458 100,0%	680 100,0%

Pearson χ^2 : 29,6, sign. 0,001

5.5.2 Fagutdanning

Et betydelig antall medarbeidere i hotellnæringen innehar fagbrev. Ordningen med fagbrev har lenge eksistert for kokker og servitører. Fra 1997 kan også resepsjonister få dette

¹⁰ For sikkerhets skyld: Merk at vi her bruker data fra ansatte. Andelen fast ansatte er større enn det som rapporteres fra ledelsen, noe som betyr at fast ansatte har en større tilbøyelighet til å svare. Dette forhold har ingen betydning for det vi er opptatt av her, nemlig om det finnes signifikante forskjeller mellom menn og kvinner

kjennetegnet på formell utdanning. Denne yrkes- og bransjespesifikke utdanningen er som kjent en kombinasjon av opplæring i videregående skole og praktisk opplæring i bedriftslivet. At bransjen nå også kan tilby resepsjonistene et slikt kompetansebevis, anses som et positivt og betydelig løft for å heve kunnskapsnivået i næringen. Vanligvis vil økt utdanning bedre ens posisjon på arbeidsmarkedet. Vi ser at det også er tilfellet her. Arbeidstakere med fagbrev har oftere faste fulltidskontrakter enn sine kolleger uten fagbrev.

Tabell 5.4: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og fagutdanning

		Fagbrev		Total
		Nei	Ja	
Ansettelsesforhold	fleksibel	156 33,6%	31 15,3%	187 28,0%
	fast fulltid	308 66,4%	172 84,7%	480 72,0%
Total		464 100,0%	203 100,0%	667 100,0%

Pearson χ^2 : 23,6, sign. 0,001

5.5.3 Alder

Tradisjonelt har inngangen til arbeidsmarkedet i denne næringen gjerne gått gjennom ekstrahjelpsordninger og andre midlertidige ansettelsesforhold. Potensielle rekrutter til næringen starter ofte deres senere karriere som deltidsansatte eller ekstrahjelper i studietida. Medarbeidere som aspirerer til fagbrev går læretid i hotellene. Det er derfor ventelig at yngre medarbeidere jevnt over har mer flyktige ansettelsesrelasjoner til bedriften enn eldre arbeidstakere.

Tabellen nedenfor viser at vi finner en forskjell som forventet. Den gjennomsnittlige forskjellen på to år synes muligens liten. I vurderingen må vi da huske på at folk ikke blir gamle i denne næringen. Bransjen må absolutt sies å være “ung”.

Tabell 5.5: Sammenhengen mellom ansettelsesforhold og alder

	Fast fulltid	Fleksibel	t	Sign. (2-tailed)	N
Antall år	34,1	32,1	2,17	0,031	663

De tre kontrollvariablene har alle betydelig virkning på hvilken type ansettelseskontrakt som tilbys eller søkes etter. I sum kan vi konkludere med at unge kvinner uten fagbrev har minst mulighet for å oppnå en fast fulltidsstilling. Middelaldrende menn med fagbrev vil etter all sannsynlighet ha en fast og langsiktig tilknytning til hotellet. Ingen av disse resultatene er spesielt overraskende.

5.6 Markedsfaktorer

I dette avsnittet ser vi nærmere på sammenhengen mellom markedsforhold og ansettelseskontrakter. Vi starter først med å redegjøre for en del sentrale begreper som brukes. Ledelsen ble stilt en rekke spørsmål angående deres syn på markeds- og konkurranseforhold. Svarene gjengis nedenfor:

Tabell 5.6: Markedsmessig usikkerhet

	N	Gjennom snitt	Standard avvik
A. Det er klare sesongsvingninger i etterspørselen etter våre tjenester	38	4,11	1,50
B. Etterspørselen etter våre tjenester varierer sterkt fra år til år	38	2,18	1,20
C. Offentlige reguleringer og påbud er lite forutsigbare	38	3,84	1,35
D. Konkurransen har økt sterkt de siste tre-fire årene	38	4,76	1,34
E. Vi er meget usikre på våre konkurrenters strategier de nærmeste årene	38	3,21	1,14
F. Offentlige reguleringer og påbud påvirker oss lite (revers-kodet)	38	4,11	1,25
G. Omstruktureringen av bransjen får stor innvirkning for vårt hotell	38	3,53	1,29
H. Det er enkelt å få tak i kvalifiserte medarbeidere (revers-kodet)	38	4,08	,97
I. Det er vanskelig å beholde kvalifiserte medarbeidere	38	3,03	1,10

I stedet for å foreta en analyse av hver enkel faktor, har vi identifisert tre underliggende faktorer v.h.a. en såkalt faktoranalyse. Den første faktoren uttrykker usikkerhet knyttet til konkurransepress (10d, 10e,10a) og har fått benevnelsen "Strategisk usikkerhet". Den andre faktoren signaliserer en mer generell usikkerhet relatert til situasjoner hvor ledelsen har få muligheter for å utøve innflytelse: viktigheten av, og forutsigbarheten i offentlige reguleringer, restrukturering av bransjen, samt årlige variasjoner i etterspørselen.

sistnevnte vil i stor grad være avhengig av valutakurser, værforhold og de generelle økonomiske konjunkturer. Den tredje påvisbare faktor relaterer seg til arbeidsmarkedet, nemlig utfordringen i å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere (10h og 10i).

Oppsummert har vi altså:

- A) Strategisk usikkerhet (10a, 10d, 10e)
- B) Generell usikkerhet (10b, 10c, 10g)
- C) Arbeidsmarkedsusikkerhet (10h and 10i)

Bedriftsspesifikke investeringer i medarbeiderne (human asset specificity) er et annet sentralt begrep vi stadig vil vende tilbake til. I denne forbindelse er behovet for bedriftsspesifikk opplæring målt ved å stille de ansatte følgende spørsmål:

“Tenk deg en person med omlag samme utdanning og generelle yrkespraksis som du selv har, men uten din erfaring i denne jobben, omtrent hvor lang tid ville det ta å lære opp vedkommende person til å utføre jobben din i tråd med ledelsens forventninger?”

Svarfordelingen er slik:

Tabell 5.7: Nødvendig intern opplæring (måneder)

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Antall</i>	<i>Standardavvik</i>
Resepsjon	5,00	140	4,58
Rom	2,99	93	3,06
Konferanser	6,34	43	6,82
Kjøkken	4,57	77	4,25
Oppvask	1,79	6	2,15
Restaurant	5,68	96	6,31
Bar, pub, nattklubb	4,14	21	5,28
Stab	5,13	65	4,80
Andre aktiviteter	5,48	65	4,63
Total	4,85	606	4,96

Tabellen viser betydelige forskjeller i hotellenes krav til bedriftsspesifikk opplæring, ikke bare mellom avdelingene, men også innen den enkelte avdeling. Det siste tyder på at hotellene bruker ulike jobbdesign, noe vi har kommentert tidligere. Merk at det kun er den *bedriftsspesifikke* delen av opplæringen som her måles. Det forventes at jo større krav til bedriftsspesifikk opplæring, jo større sannsynlighet for at medarbeideren tilbys en langsiktig, fast ansettelseskontrakt. Vi kommer tilbake til analysen av disse virkningene under kapittel 5.8 om jobbkjennetegn.

Her er vi interessert i å se nærmere på *kombinasjonen* av bedriftsspesifikke investeringer i medarbeidere og markedsusikkerhet. Alle de tre formene for usikkerhet dreier seg om turbulens i produkt- og arbeidsmarkedene. Spesielt når markedsusikkerheten er høy antas at bedriftene vil sikre sine investeringer i medarbeiderne gjennom å tilby dem faste fulltidskontrakter. Markedsusikkerhet i seg selv antas å resultere i det motsatte, fordi bedriften da nettopp vil ha behov for fleksibilitet. Unntaket er stramhet i arbeidsmarkedet. Når bedriften har problemer med å rekruttere og beholde sine ansatte, går vi ut fra at medarbeiderne vil tilbys mer fordelaktige kontrakter i form av faste ansettelsesforhold.

Tabell 5.8: Markedsmessige virkninger på ansettelsesforhold

	<i>Fast fulltid</i>	<i>Fleksibel</i>	<i>t</i>	<i>Antatt sammenheng</i>	<i>Observert sammenheng</i>	<i>Sign. (2-tailed)</i>
Etterspørselsvariasjon	3,70	4,01	-2,45	-	-	0,015
Generell usikkerhet	3,09	3,20	-1,33	-	-	0,184
Strategisk usikkerhet	3,81	3,98	-2,05	-	-	0,041
Arbeidsmarkedsusikkerhet	3,51	3,44	1,08	+	+	0,279
Generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	16,34	12,02	3,17	+	+	0,002
Strategisk usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	19,92	14,57	3,33	+	+	0,001
Arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	18,51	12,44	3,97	+	+	0,001
Regulerte aktiviteter	4,51	4,61	-0,80	+ -	-	0,425
N:	488	193				

Nedenfor drøftes punkt for punkt. Først noen få ord om lesing av tabellen: siden vi foretar en sammenligning mellom faste fulltidsansatte og ansatte med fleksible kontrakter, er det *forskjellene* i skåre som er interessant. Kolonnen "t" er myntet på statistisk interesserte, og kan hoppes over uten å gå glipp av vesentlig informasjon. Antatt sammenheng viser i hvilken retning forklaringsvariabelen antas å påvirke ansettelsesforholdet. Neste kolonne viser den observerte retningen, og siste kolonne dokumenterer om virkningen er statistisk signifikant.

5.6.1 Etterspørselsvariasjon

Som forventet finner vi at hotell som er utsatt for stor etterspørselsvariasjon gjør større bruk av fleksible ansettelsesforhold. Fra et ledelsesperspektiv leder langsiktige og faste ansettelseskontrakter til et avhengighetsforhold, noe som medfører en stor økonomisk risiko i fluktuerende markeder. Ettersom arbeidstakere i Norge nyter godt av et regel-

verk som gir oppsigelsesvern, anses oppsigelser ofte å være en vanskelig og tidkrevende sak.

5.6.2 Markedsmessig usikkerhet

Basert på hypoteser som springer ut fra økonomisk organisasjonsteori (transaksjonskostnadsteori) forventes det å være en negativ sammenheng mellom markedsusikkerhet og bruken av faste fulltidskontrakter. Kravene til fleksibilitet under slike markedsforhold peker entydig i retning av mer markedsbaserte og fleksible tilknytningsformer.

Som forklart ovenfor ble tre usikkerhetsdimensjoner definert:

Strategisk usikkerhet, som relaterer seg til sesongmessige variasjoner, økt konkurranse og opplevd usikkerhet med hensyn til konkurrentenes strategier.

Generell usikkerhet, som inkluderer årlige etterspørselsfluktuasjoner, uforutsigbare offentlige reguleringer, og virkningene av den pågående restruktureringen av næringen. Det antas at hotelledelsen har liten eller ingen påvirkning over disse forholdene.

Arbeidsmarkedsusikkerhet, dvs. evnen til å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere. Ledelsen kan både tilpasse seg til og aktivt posisjonere seg i dette markedet.

Disse aspektene ved usikkerhet viser seg å ha betydelig innvirkning på valget av ansettelsesform. Retningen på sammenhengene er alle som forventet. Når bedriftene kastes ut på arenaer hvor ledelsen har liten påvirkning på forholdene, og hvor resultatet av konkurransekraftene er lite forutsigbare, foretrekker hotellene å ha en større andel fleksible ansettelseskontrakter. Strategisk usikkerhet synes å ha størst betydning, noe som indikerer at ledelsen proaktivt tilpasser sine ansettelsesformer til hvordan de oppfatter usikkerheten og endringer i markedet.

Dette argumentet kan forfølges videre ved å se nærmere på hvordan personalpolitikk - som ansettelsespraksis er en del av - henger sammen med strategiske valg. Ledelsen ble spurt om de forfølger en kostnadslederstrategi (konkurrere om å levere de rimeligste tjenestene) eller en differensieringsstrategi, dvs. å konkurrere om å levere unike tjenester (Porter, 1980). Hotell som har valgt å differensiere seg og sine tjenester fra konkurrentene antas å søke konkurransefortrinn ved å øke servicekvaliteten gjennom investeringer i sine medarbeideres kompetanse (Pfeffer, 1994). Våre data sladrer imidlertid om en helt neglisjerbar sammenheng mellom strategivalg og en personalpolitikk som kan bidra til å

realisere strategiene. I den utstrekning hotellene forfølger konkurransestrategier 11, synes det å være et stort forbedringspotensiale på dette området.

Generell usikkerhet, som er et uttrykk for en markedsusikkerhet utenfor hotelledelsens kontroll eller innflytelse, favoriserer også bruk av fleksible kontrakter, men ikke så sterkt som for den strategiske dimensjonen. Retningen på sammenhengen er som forventet, men styrken er mindre enn antatt. Vi ville trodd at å være avhengig av markedsomgivelser utenfor ens kontroll er mer risikabelt enn i de tilfeller hvor ledelsen har muligheter for å foreta strategiske tilpasninger. En måte å håndtere avhengighet på er nettopp fleksible kontrakter, derfor var er sterkere korrelasjon forventet.

Arbeidsmarkedsusikkerhet, evnen til å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere, har en tendens til å favorisere bruk av faste fulltidskontrakter. Transaksjonskostnadsteorien tar utgangspunkt i at det er kostbart å skrive kontrakter. I et arbeidsmarked med sterk konkurranse om kompetent arbeidskraft, vil turnover ha en tendens til å øke, dvs. at de samlede kostnadene forbundet med rekruttering, introduksjon og opplæring, stiger. Disse kostnadene kan reduseres ved å tilby ansettelseskontrakter som medarbeiderne er fornøyd med, dvs. faste kontrakter. Går vi bak tallene, framgår det tydelig at problemer med å *rekruttere* nye medarbeidere har langt større virkning enn å *beholde* høyt kvalifiserte medarbeidere.

5.6.3 Markedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse

Vi skal nå se nærmere på den *kombinerte* virkningen av bedriftsspesifikk kompetanse og markedsusikkerhet på bruken av ansettelseskontrakter. De samme dimensjonene på markedsusikkerhet som ovenfor vil bli brukt her. Som et mål på bedriftsspesifikk kompetanse husker vi at de ansatte ble bedt om å ta stilling til "*hvor mange måneder vil det ta å lære opp en nyansatt person til å utføre jobben din i tråd med ledelsens forventninger?*"

Fra økonomisk organisasjonsteori forventes en positiv sammenheng. Investeringer i medarbeideres bedriftsspesifikke kompetanse bør beskyttes gjennom å tilby medarbeiderne langsiktige ansettelseskontrakter. Dersom bedriften skal oppnå økonomisk

11 Alternativet er samarbeidsstrategier

avkastning av investeringer i opplæring og kursing, må de ansatte bli værende i bedriften. Argumentet holder for alle de tre typene usikkerhet. Husk at den isolerte virkningen av generell og strategiske gikk i retning av fleksible kontrakter. Medarbeidere som innehar de jobbene som krever mest intern opplæring, har størst mulighet for å oppnå faste fulltidskontrakter. Retningen på sammenhengen mellom markedsusikkerhet og ansettelsestype skifter når vi trekker inn behovet for bedriftsspesifikk kompetanse. Sterkest positiv virkning har arbeidsmarkedsusikkerhet kombinert med bedriftsspesifikke investeringer i medarbeideres kompetanse. Slike investeringer gir hotellet økonomisk positiv uttelling dersom kompetansen kan settes inn i produktiv virksomhet for hotellet.

5.6.4 Reguleringer

Reiselivsnæringen er utsatt for en rekke reguleringer og begrensinger, både generelle (dvs. på linje med norsk næringsliv for øvrig) og bransjespesifikke. Her drøftes hvilken effekt Arbeidsmiljøloven har på bruken av ansettelseskontrakter. Loven setter store begrensinger på bruken av midlertidige kontrakter, og tilstramningen som ble vedtatt i 1995 ble møtt med heftige protester fra bransjen uten at disse ble tatt hensyn til. Behovet for fleksibilitet i forhold til store sesongmessige svingninger i etterspørselen ble brukt som argument.

En bedrift eller næring kan forholde seg til reguleringer på ulike måter. Basert på egne undersøkelser fra hotellnæringen (Gjelsvik, 1994), ble to realistiske hypoteser presentert. For det første kan bedrifter velge å reelt akseptere og lojalt innrette seg etter gjeldende regelverk. Selv om det skjer motstrebende, vil bedrifter som tilpasser seg lover og regler oppnå en legitimitet hos myndighetene såvel som hos publikum og gjester. Gode relasjoner til offentlige myndigheter, kunder og publikum generelt vil kunne ha positive virkninger. Dersom regelverket har allmenn aksept, vil en bedrift som har ord på seg for å opptre lovlydig, nyte respekt og tillit. I denne sammenhengen vil det innebære å ta Arbeidsmiljølovens bokstav og intensjon innover seg, og basere sin personalpolitikk i hovedsak på faste og langsiktige ansettelser.

På den annen side vil en slik politikk kunne påføre bedriften betydelige kostnader ved at det i perioder er ledig kapasitet. Risikoen for store etterspørselssvingninger overføres fra den ansatte til hotellet, og hotellet kan påføres store tilpassingskostnader og dermed svekket lønnsomhet. I så tilfelle betaler bedriften dyrt for å oppnå legitimitet. Under

slike forhold oppstår et krysspress på ledelsen: skal vi velge de ansettelsesformer som gir størst legitimitet eller de som forventes å gi størst kostnadseffektivitet? Satt på spissen står altså valget mellom legitimitet og effektivitet.

I valget mellom legitimitet og effektivitet, velges sistnevnte¹². For utførelsen av de aktiviteter som berøres mest av reguleringer, foretrekkes fleksible ansettelsesformer. Det er imidlertid ikke midlertidige kontrakter som brukes. Bransjen har funnet sin egen løsning: ekstrahjelpene. I en viss forstand vinner de økonomiske argumentene over de institusjonelle. Dette oppnås uten å frontkollidere med regelverket: som vi har dokumentert, er bruken av midlertidige kontrakter i juridisk forstand, forsvinnende liten.

Lederne ble bedt om å vurdere hvilke effekter Arbeidsmiljøloven har på de ulike avdelingene i hotellet. Avdelingene er forskjellige, bl.a. i sine krav til bedriftsspesifikk kompetanse. Hotellederne hevder at romavdelingen er mest berørt av Arbeidsmiljøloven og andre offentlige reguleringer. Renhold av rom er en type oppgave som i prinsippet er velegnet for outsourcing eller innleie, ettersom virksomheten både er lett målbar, nødvendig kapasitet svinger i takt med etterspørselen, og oppgavene krever liten bedriftsspesifikk kompetanse. Vi har sett at en del hotell også benytter seg av, eller har benyttet seg av, eksterne leverandører. Sett fra hotellets side, unngås dermed ulempene med Arbeidsmiljøloven. For de ansatte kan det paradoksalt nok også by på fordeler, idet en fast ansettelse i et utleie- eller vikarbyrå kan innebære et sikrere jobbalternativ enn som ekstrahjelp i et hotell. Som vi har sett, er det et stort innslag av ekstrahjelper som stuepiker. Arbeidsmiljøloven synes således ikke å ha noen særlig virkning. Institusjonelt press ser ikke ut til endre ledelsens atferd i retning av større bruk av faste og langsiktige kontrakter.

12 I de dataene som presenteres her - som baserer seg på hvilken ansettelsesform den enkelte ansatte har - er sammenhengen ikke statistisk signifikant. Når ansettelsesformer måles på avdelingsnivå (som andel faste fulltidskontrakter) er sammenhengen statistisk signifikant (two tailed: 0,013).

5.6.5 Multivariat analyse av markedsmessige faktorer

I dette avsnittet bringes analysen av markedsmessige faktorer et steg videre gjennom multivariat analyse¹³, dvs. alle de faktorene som ble introdusert i forrige kapittel analyseres nå samlet. Virkningen av de tre kontrollvariablene er inkludert. Kort leserveiledning av tabellen for ikke statistikere: I den første kolonnen (*B*) er fortegnet det sentrale. Et minus indikerer en negativ sammenheng mellom variabelen og faste fulltidskontrakter. Neste kolonne antyder styrken i sammenhengen, men den kan like gjerne avleses i tredje kolonne (*Sig*) som uttrykker signifikansnivået.

Tabell 5.9: Effekten av markedsmessige faktorer på ansettelseskontrakter

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig</i>
Etterspørselsvariasjon	-0,1327	1,6662	0,1968
Generell usikkerhet	-0,0109	0,0043	0,9475
Strategisk usikkerhet	-0,0488	0,0790	0,7786
Arbeidsmarkedsusikkerhet	0,0525	0,0979	0,7544
Generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	-0,0308	0,9438	0,3313
Strategisk usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,0044	0,0351	0,8514
Arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,0446	2,1358	0,1439
Regulerte aktiviteter	-0,0847	1,7156	0,1903
Kjønn (kvinne)	-0,9596	17,6876	0,0000
Alder	0,0161	3,4147	0,0646
Fagbrev	0,7549	10,6300	0,0011

N: 659, df: 11

Med ett unntak støtter denne analysen konklusjonene ovenfor hva angår *retningen* på sammenhengen mellom forklaringsvariablene og ansettelsestype. Etterspørselsvariasjon,

13 Analyseteknikken er multipl regressjonsanalyse i varianten logistisk regresjon (logit analyse).

strategisk og generell usikkerhet har fortsatt en tendens til å favorisere fleksible kontrakter, det samme gjør reguleringer. Sammenhengen er imidlertid langt svakere, spesielt hva angår generell og strategisk usikkerhet, som nå praktisk talt mister sin innflytelse. Også kombinasjonseffektene avtar i styrke, i tillegg til at virkningen av kombinasjonen generell markedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse snur fra positiv til negativ sammenheng. Det viser seg at i markeder hvor ledelsen står overfor en type usikkerhet som ikke kan påvirkes, blir ikke investeringer i medarbeidernes bedriftsspesifikke kompetanse søkt skjermet ved hjelp av faste og langsiktige kontrakter. I stramme arbeidsmarkeder, når ledelsen har problemer med å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere, prøver ledelsen å beholde sine medarbeidere med bedriftsspesifikk kompetanse ved å tilby fast ansettelse. La oss likevel understreke at ingen av disse sammenhengene passerer vanlige signifikanstester.

Kjønn er fortsatt en helt sentral forklaringsfaktor i valg av ansettelsesform. Vi konstaterer at kvinner i langt mindre grad enn mannlige kolleger innehar faste fulltidskontrakter. Også utdanning spiller en vesentlig rolle, innehavere av fagbrev har langt oftere en fast og langsiktig tilknytning til hotellet. Det er utvilsomt positivt for bransjen at investeringer i en utpreget bransjespesifikk utdanning kommer til anvendelse i bransjen selv.

5.7 Organisatoriske faktorer

Kapittelet overfor dokumenterte hvordan organisasjonen tilpasser seg markedet og omgivelsene. I dette kapitlet analyseres hvordan forhold ved bedriften selv påvirker bruken av ansettelsesrelasjoner. Igjen analyseres og drøftes først hver variabel for seg. Gjennomgangen avsluttes med en samlet analyse av den samtidige virkning av samtlige forklaringsvariable.

Hovedtabellen presenteres først, presentasjon og definisjon av alle relevante begreper finnes i hvert underavsnitt. Drøfting av ulike aspekter ved såkalte bedriftsinterne arbeidsmarkeder står sentralt i analysen.

Tabell 5.10: Organisatoriske faktorerens virkninger på ansettelsesformer

	<i>fast fulltid</i>	<i>fleksible</i>	<i>t</i>	<i>Forventet</i>	<i>Observert</i>	<i>Sign. (2-tailed)</i>
Hotellens alder (år)	44,5	36,8	2,39	+	+	0,017
Konfliktnivå	2,47	2,40	1,34	-	+	0,182
Andel fagorganiserte (%)	35,8	38,4	-1,42	+ -	-	0,155
Indikatorer på bedrifts- interne arbeidsmarkeder:						
Individuelle opprykksmuligheter	3,20	3,18	0,14	+ -	+	0,891
Lønnsøkninger basert på ansiennitet	3,85	3,92	-0,45	+ -	-	0,655
Generelle opprykksmuligheter	3,87	4,18	-2,24	+ -	-	0,026
Lønninger over markedsnivå	2,75	2,59	1,11	+ -	+	0,001
N:	488	193				

5.7.1 Bedriftens alder

Basert på institusjonelle og historiske argumenter forventer vi at nylig etablerte hotell i mindre grad benytter seg av faste fulltidskontrakter enn eldre, veletablerte hotell. Eldre hotell antas altså å ha en større andel medarbeidere på faste og langsiktige ansettelseskontrakter. Grunnen er bl.a. at nyere hotell antas å ha blitt etablert på et tidspunkt hvor konkurransen er tøffere og hvor økonomiske argumenter og tilpasninger tillegges større vekt. Bak et slikt resonnement ligger en forutsetning om at organisasjoner har en tendens til å beholde den organisasjonsform som ble valgt på etableringstidspunktet.

Hypotesen bekreftes, ansatte som jobber i eldre hotell tilbys oftere faste fulltidskontrakter enn sine kolleger i yngre etablissementer. Betyr så dette nødvendigvis at yngre hotell systematisk bruker nyere og en mer fleksibel ansettelsespraksis? Sammenhengen er mer kompleks enn som så. I hotell som er 10 år eller yngre finner vi hele bredden av ansettelsesmønstre. Andelen fast fulltidsansatte varierer fra 20% til 85%, yngre hotell har mao svært ulike strukturer og ansettelsespraksis. Eldre hotell som har overlevd to generasjoner ser ut til å konvergere rundt like organisasjonsstrukturer hvor andelen fulltidsansatte er relativt høy. I disse hotellene er det sannsynligvis bygd opp interne arbeidsmarkeder, velprøvde standard prosedyrer og langsiktige kunderelasjoner. Selv om påstanden er

spekulativ, kan det se ut som følgende betingelse er nødvendig for et langt hotelliv som overlever flere generasjoner: en fast stab av medarbeidere som identifiserer seg med hotellet, dets historie, kunder og kultur, og som overleverer verdier og målsettinger til stadig nye generasjoner.

I så fall er resultatene konsistent med de Geus' (1997) forskning på "gamle" bedrifter. Han fant at bedrifter som har passert hundre år hadde fire fellestrekk, bl.a. en sterk felles identitet og indre samhold: *"No matter how widely diversified they were, their employees (and even their suppliers, at times) felt they were all part of one entity"*. Samhold medarbeiderne mellom viste seg å være en essensiell betingelse for å ri stormer av: *"This cohesion around the idea of "community" meant that managers were typically chosen for advancement from within; they succeeded through the generational flow of members, and considered themselves stewards of the longstanding enterprise"*.

de Gues' beskrivelse ligner til forveksling det tradisjonelle, ofte familieeide hotellet, som har overlevd flere generasjoner. Den betydning han tillegger tilhørighet til organisasjonen minner sterkt om et begrep vi kommer tilbake til, nemlig "bedriftstilhørighet". Medarbeidere i disse bedriftene synes å dele et felles sett av verdier, et forhold som ligner "strategisk og kulturell kompetanse", som vi straks kommer tilbake til.

5.7.2 Konflikter

Omfanget av konflikter er kartlagt via begge spørreskjemaene. Temaet kan betraktes som et potensielt "minefelt" hvor aktørene kan ha svært ulike oppfatninger. Langs en skala fra 1 (svært dårlig) til 6 (svært godt) ble de ansatte stilt følgende spørsmål om samarbeidsforholdene på sin arbeidsplass: "Hvordan vil du beskrive forholdet mellom"

Tabell 5.11: Samarbeidsklima rapportert av ansatte

	Gjennom snitt	Standard avvik
A. ledelse og ansatte	4,38	1,24
B. deg og din nærmeste overordnede	5,10	1,06
C. de ansatte på avdelingen.	5,24	,94
D. ulike avdelinger	4,60	1,08
E. ansatte og gjestene	5,20	,80

De nære forhold synes å fungere meget godt. De ansatte rapporterer om godt samarbeidsklima både på avdelingen og til nærmeste overordnede. Forholdet til gjestene synes også upåklagelig. Nedenfor presenteres svarfordelingen fra lederne:

Tabell 5.12: Samarbeidsklima rapportert av ledelsen

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
A. Felles forståelse av hotellets krav til inntjening og andre sentrale utfordringer	4,53	0,80
B. Personlige motsetninger	2,29	1,04
C. Konflikter i lønsspørsmål	2,63	1,20
D. Uenighet når det gjelder ansettelse eller oppsigelser	1,95	0,90
F. Uenighet om behovet for fleksibilitet i forhold til arbeidsfordeling	2,92	1,24
F. Felles forståelse for gjestebehandling og servicenivå	4,97	0,91
G. At ansatte gjerne påtar seg oppgaver ut over egen stillingsbeskrivelse	4,39	0,95

Også lederne gir tegner et relativt harmonisk bilde av de interne forholdene og klimaet mellom ledelse og ansatte. Lederne gir eksempelvis uttrykk for at det eksisterer en omforenet forståelse både for gjestebehandling og servicenivå, samt til hotellets inntjeningskrav. Konfliktnivået synes lavt både på det personlige plan, i lønsspørsmål, samt ved ansettelse og oppsigelser. Begge parter synes å være relativt fornøyd med samarbeidsklimaet. Dette bekreftes ved en sterk statistisk korrelasjon mellom de to målene på samarbeidsnivået.

Basert på svarene fra ledelsen ble det utarbeidet en samarbeids-/konfliktindeks som er brukt i den videre analysen. Konfliktnivået synes å øke med andelen faste fulltidsansatte, stikk i strid med antakelsene. Denne antakelsen var basert på en tidligere undersøkelse av outsourcing i bransjen (Gjelsvik, 1994), hvor det syntes åpenbart at ledere forsøkte å "eksportere" konflikter ved å eksternalisere deler av arbeidsstokken. En slik utvikling støttes ikke av dataene i denne undersøkelsen.

I et forsøk på å undersøke forholdet mellom konflikter og ansettelsespraksis nærmere, ble tre konfliktdimensjoner definert:

- uenighet om forståelse og aksept av mål
- personlige konflikter mellom ledelse og ansatte
- uenighet om arbeidsfordeling og -organisering

Ingen av disse dimensjonene synes å ha nevneverdig innvirkning på ansettelsespraksis. Uenighet om hvordan arbeidet skal organiseres har ingen betydning. Dette kan tyde på at den høylytte debatten om fleksibilitet, slik den manifesterte seg for 3-4 år siden, har forstummet. Det viser seg imidlertid at det ikke er noen positiv sammenheng mellom andel fast fulltidsansatte og samarbeidsklima, snarere tvert i mot. De mest harmoniske bedriftene synes å ha en blanding av ansettelsesrelasjoner, og dataene tyder på at en andel faste heltidsansatte på 55-65% synes å være optimalt. Det ser ut for at når mange nok kommer nær nok, inntreer hakkeloven. Av og til kan det være en styrke at båndene mellom ansatte blir *for* tette. En annen forklaring kan kort og godt være at en del hotell finner en optimal blanding av en fast ansatt kjerne av kompetente medarbeidere som støttes av en mer fleksibel stab.

Det er systematiske forskjeller i konfliktnivå mellom avdelinger. Konfliktklimaet er mest utviklet i romavdelingen. Stuepikene har en typisk lavstatusjobb og det er vanskelig å få hjelp fra kolleger, som til dels finner den slags arbeid nedverdiggende. Eksempelvis strever hotellene med å innføre en viss overlapping mellom resepsjonister og stuepiker. Mange resepsjonister har vanskelig for å akseptere slik ordninger, bl.a. fordi hun nyter en langt større status som resepsjonist. Stuepiker kan derfor ha en følelse av å bli overlatt til seg selv.

Restauranten utgjør en annen konfliktarena, spesielt relasjonene mellom kokker og servitører kan være anstrengt. Igjen er opplevde statusforskjeller noe av bakgrunnen. Hovedforklaringen ligger likevel i et akterutseilt lønns- og incentivsystem, som forskjellsbehandler kokker og servitører selv om de er gjensidig avhengig av hverandre og står sammen om å produsere matopplevelsen. Servitørene har prosentlønn (12,5% av omsetningen) som en del av sin totale lønnspakke. I tillegg nyter servitøren godt av tips fra gjestene. Åpenbart er kundetilfredsstillelsen avhengig av kokkens og servitørens *felles* anstrengelser. Normalt har kokkene på sin side fast avlønning, og får heller ikke slått

fingrene i tipspotten i restauranten. Det finnes imidlertid lokale forskjeller. Et betydelig antall restauranter har ordninger som inkluderer kjøkkenet i fordelingen av tips.

Restauranten har altså et incentivsystem som ikke understøtter samarbeid og felles anstrengelser for å tilfredsstille kunden. Dette forholdet sementeres ofte av en rigid regulering i tariffavtalen av servitørens arbeids- og ansvarsområde. I restauranter hvor samarbeidsklimaet er forsuret, vil servitørene holde på sin rett og arbeide "etter boka", noe som hindrer en effektiv og fleksibel organisering. Tradisjon og statusforskjeller har skapt unødige rigiditeter, som attpåtil er institusjonalisert gjennom tariffavtalen. Denne situasjonen skaper et dilemma for fagforeningen, som fullt ut forstår kokkenes (og andres) frustrasjoner. Oppslutningen om fagforeningen er imidlertid relativt stor blant servitørene, dermed har ikke fagforeningen vært villig til å støtte endringer i retning av mer effektive incentivordninger. Vi viser til kapittel 5.15 hvor betydningen av den såkalte §6 i tariffavtalen drøftes nærmere.

5.7.3 Fagforeningsinnflytelse

Hotell- og restaurantarbeiderforbundet er sterke motstandere av eksternalisering, midlertidige og fleksible ansettelsesforhold. Strevet for jobbsikkerhet, faste kontrakter og forutsigbare arbeidstider har høy prioritet. Forutsigbarheten i medarbeiderens arbeidstid dreier seg i praksis bl.a. om hvordan vaktlistene settes opp. Normalt gjelder en vaktliste for de kommende fire uker, dvs. den ansatte vet hvilke arbeidstider som gjelder for sin del for de fire kommende uker. I en del hotell ansees den arbeidsordningen som følger av vaktlisten som avsluttet ved fireukers-periodens slutt. Det innebærer at innholdet i vaktlisten må nullstilles og reforhandles hver fjerde uke, fortrinnsvis på ledelsens premisser. Den ansatte, og deres organisasjon, hevder på sin side at den eksisterende vaktliste automatisk rulleres hver fjerde uke, hvilket innebærer en langt mer forutsigbar arbeidssituasjon. Problemstillingen tilhører de klassiske i bransjen, og resulterer i atskillig misnøye blant de ansatte.

Fagforeningsinnflytelse antas å øke parallelt med fagforeningsopplutningen ved hotellet. Det er naturlig å forvente en positiv sammenheng mellom fagforeningsprosent og bruken av faste ansettelsesforhold. En slik praksis vil gi hotellet større legitimitet og godt omdømme i arbeidsmarkedet, og styrke samarbeidsklimaet lokalt i det enkelte hotell. Bruken av fleksible ansettelsesrelasjoner vil kunne gi økonomisk gevinst på kort sikt, men

organisasjoner som har ord på seg for et godt samarbeidsklima vil antakelig ha større konkurransekraft på arbeidsmarkedet.

På den annen side vil ledelsen i et fagforeningsdominert, og kanskje til tider fiendtlig miljø, være fristet til å kvitte seg med fagforeningsavhengigheten og enhver innflytelse fra den lokale fagforening. Avhengighet øker risikoen for at andre skal kunne påvirke bedriftens økonomi og utvikling gjennom makt og innflytelse. I en slik situasjon kan ledelsen fristes til å eksternalisere oppgaver eller bruke løsere kontraktsformer for å minske fagforeningens makt og påvirkningsmuligheter. Bare trusselen om outsourcing eller større bruk av deltid/ekstrahjelpere kan være nok til å minne fast ansatte om at alternative kilder til arbeidskraft finnes til erstatning for uproduktive eller politisk aktive kolleger.

Fast fulltids ansatte jobber oftere i hotell med *lavere* fagforeningsoppslutning, noe som støtter ressursavhengighetsperspektivet. Sammenhengen er paradoksalt, ettersom de fagorganiserte er motstandere av fleksible kontrakter. En sterk fagforening på arbeidsplassen antas å påvirke og delvis kontrollere mønsteret av ansettelsesformer. Hvordan kan denne sammenhengen forklares? Basert på intervjuer med såvel ledere som fagforeningsrepresentanter, kan det synes som begge sider oppnår det de ønsker. Arbeidsgiverne vil ha en høyt kvalifisert, kompetent kjerne av medarbeidere, samtidig som en løsere tilknyttet gruppe arbeidstakere dekker behovet for fleksibilitet og enklere arbeidsoppgaver.

For å beholde disse kompetente medarbeiderne, må såvel lønnsbetingelser som arbeidsvilkår for øvrig minst ligge på markedsnivå, og noen ganger vel så det. Med økende konkurranse, er det umulig å tilby *alle* arbeidsvilkår som overstiger markedet. Derfor tilbys svært differensierte kontrakter. Selv om fagforeningen offentlig tar avstand fra fleksible og "løse" ansettelsesforhold, synes lokale fagforeninger å ha forståelse for hotellets behov for fleksibilitet. Stilltiende synes arbeidstakerorganisasjonen i være innforstått at økonomiske realiteter forbyr hotellets ledelse å inkludere alle ansatte i en felles personalpolitikk. Fra fagforeningshold har det vært lite påtrykk i det hele tatt for å få igangsatt systematisk opplærings- og kompetanseutvikling i hotellene. Nivået på slike tiltak bestemmes av ledelsen, og er bare i varierende grad implementert. Derfor har det også vært mulig for hotellene å føre en differensiert lønns- og personalpolitikk.

Ansatte med fleksible arbeidskontrakter har mindre tilbøyelighet til å organisere seg. Organisasjonsprosenten blant faste fulltids ansatte er 42,3%, mot 38,1% for de øvrige ansettelsesformene. Blant de sistnevnte synker andelen med graden av tilknytning til

hotellet. Ekstrahjelper er langt sjeldnere organisert enn fast ansatte deltidsarbeidere. Den negative sammenhengen mellom andel fulltidsansatte og organisasjonsprosent, kan altså ikke forklares ved at fast ansatte i mindre grad er organisert. Forklaringen må ligge på bedriftsnivå, slik som antydnet.

5.7.4 Bedriftsinterne arbeidsmarkeder

En del bedrifter bygger systematisk opp interne arbeidsmarkeder for å tilby sine medarbeidere karriereutvikling og et langt ansettelsesforhold i selskapet. Typiske kjennetegn for bedriftsinterne arbeidsmarkeder er karrierestiger med definerte stillingskategorier ordnet i et hierarkisk system. Vanligvis vil nyansatte rekrutteres til lavere nivåer for så å konkurrere internt om framtidige jobber høyere på stigen. Intern rekruttering til leder- og andre sentrale jobber er dermed utbredt. Det er utarbeidet regler med kompetansekrav for hva som skal til for å kvalifisere seg for de ulike jobbkategoriene. Jobbrotasjon og trainee-opplegg kan være andre elementer i et internt arbeidsmarked. Enkelte bedrifter har utviklet flere karriereveier, f.eks. en lederkarriere og en faglig karriere, ettersom ledere og medarbeidere har innsett at en god fagperson ikke nødvendigvis blir en god leder. Lønnsutviklingen er ofte basert på ansiennitet, lønnsdifferensiering skjer i kraft av avansement oppover karrierestigen.

Bedriftsinterne arbeidsmarkeder kan være til gjensidig nytte for bedriftsledelse og ansatte. De ansatte gis muligheter for en karriere gjennom kjente og forutsigbare regler for avansement og lønnsutvikling, noe som gir trygghet og muligheter for å treffe rasjonelle valg med hensyn til valg av framtidig arbeidsplass. Bedriftens interesser ligger bl.a. i at verdifulle og kompetente medarbeidere med større sannsynlighet blir værende i foretaket. For bedrifter som systematisk investerer i de ansattes videreutvikling av kompetanse vil en kombinasjon med bedriftsinterne arbeidsmarkeder være spesielt gunstig, ettersom kompetanse dermed blir værende i bedriften. Medarbeidernes bånd til bedriften blir sterkere og mulighetene for å bygge varige gjesterelasjoner stiger. Gjenkjenningseffekten er viktig i serviceselskaper. Ved at de ansatte blir godt kjent med hverandre, øker mulighetene for å bygge effektive team og kommunikasjonskanaler. Utvikling av spesialisert, bedrifts-spesifikk kunnskap er betinget av medarbeidere som kjenner bedriften og dens irrganger. Bedriftsinterne arbeidsmarkeder overflødiggjør atskillig kontroll og oppfølging av de ansatte, fordi tilstedeværelsen av interne karriereveier gjør det rasjonelt for medarbeiderne å opptre lojalt i forhold til bedriftens mål og overordnede strategier.

For å kartlegge utbredelsen av interne arbeidsmarkeder i hotellene ble følgende spørsmål stilt:

1. **Individuelle opprykksmuligheter:** “Ansatte i min type stilling eller arbeid har gode muligheter til å bli forfremmet til en stilling med bedre lønn eller mer ansvar”.
2. **Ansiennitetsbaserte lønnsøkninger:** “De som ikke blir forfremmet til en ny stilling kan få lønnsoppykk når de har vært en viss tid i jobben, dvs. på grunnlag av ansiennitet”.
3. **Generelle opprykksmuligheter:** “Som regel er det hotellets egne ansatte som forfremmes til ledige stillinger”
4. **Faktiske forfremmelser:** “Har du selv blitt forfremmet/fått opprykk til en stilling med høyere lønn eller større ansvar i hotellet?”
5. **Lønnsnivå:** “Jobben min i dette hotellet er bedre betalt enn tilsvarende jobb i andre hotell”

Av disse fem indikatorene er tre relatert til *individuelle* erfaringer og synspunkter (1, 4 og 5), mens to angår bedriften (2 og 3). Forskjellen er verdt å merke seg, fordi forfremmelser og lønnsøkninger kan være forbeholdt noen, uten å være en del av et generelt system som gjelder hele organisasjonen.

Vi forventer at bedrifter som har utviklet et internt arbeidsmarked som en hovedregel bruker langsiktige ansettelseskontrakter. Faste fulltidskontrakter og konkurransedyktige bedriftsinterne arbeidsmarkeder i kombinasjon gir størst muligheter for å beholde medarbeidere. I tråd med diskusjonen foran, kan det likevel godt tenkes at karriereveier og opprykksmuligheter forbeholdes *deler* av arbeidsstokken, mens andre faller utenfor.

Forfremmelser synes å være forbeholdt medarbeidere med faste fulltidskontrakter. Fire av fem som er blitt forfremmet (79,8%), har et slikt langsiktig og omfattende arbeidsforhold. Av alle ansatte har en av tre (38%) opplevd å bli forfremmet.

Tabell 5.13: Ansettelsesrelasjoner og faktiske forfremmelser

		Forfremmelse		Total
		Nei	Ja	
Ansettelses kontrakt	fleksibel	132 32,5%	51 20,2%	183 27,8%
	fast fulltid	274 67,5%	202 79,8%	476 72,2%
Total		406 100,0%	253 100,0%	659 100,0%

Pearson χ^2 : 11,86, sign. 0,001

Lønninger ut over markedsnivået er forbeholdt få medarbeidere, og er i hovedsak forbeholdt faste fulltidsansatte. Ovenfor så vi at enkelte ansatte også hadde blitt forfremmet. Dette innebærer imidlertid ikke nødvendigvis at bedriften har en generell personalpolitikk med karriereplanlegging og -utvikling. Begge målene ovenfor - på forfremmelser og lønnsnivå - gjelder den enkelte medarbeider. De to øvrige indikatorene forsøker å fange opp lønns- og karrieremuligheter på organisasjonsnivå, dvs. hvilke muligheter som eksisterer *i bedriften*.

Interne arbeidsmarkeder er et strukturelt trekk ved bedrifter, f.eks. i form av opplærings-systemer, karrierestiger og lønns, og incentivsystemer. Spørsmålet er hvordan slike strukturelle trekk ved bedriften støttes gjennom bruk av ansettelsesformer. De generelle mulighetene for lønnsutvikling og opprykk er kanskje de mest framtrede trekkene ved interne arbeidsmarkeder, og dekkes av spørsmålene to og tre ovenfor. Nedenfor ser vi nærmere på hvordan forfremmelsesmulighetene oppfattes og rapporteres av de ulike ansettelsestypene:

Tabell 5.14: Forfremmelsesmuligheter og ansettelsesformer

	<i>Fast heltid</i>	<i>Fast deltid</i>	<i>Ekstra hjelp</i>	<i>Midl heltid</i>	<i>Midl deltid</i>	<i>Total</i>
A. Ansatte i min type stilling eller arbeid har gode muligheter til å bli forfremmet til en stilling med bedre lønn eller mer ansvar	3,20	3,13	2,87	3,59	3,44	3,20
B. Jeg regner med å få opprykk eller forfremmelse i dette hotellet i løpet av de nærmeste to årene	2,16	2,03	2,42	2,16	2,12	2,15
C. De som ikke blir forfremmet til en ny stilling kan få lønnsopprykk når de har vært en viss tid i jobben, dvs. på grunnlag av ansiennitet	3,85	3,87	4,10	4,00	3,75	3,87
D. Som regel er det hotellets egne ansatte som forfremmes til ledige stillinger	3,87	4,21	4,42	3,80	4,25	3,96
E. Andel som har blitt forfremmet/fått opprykk til en stilling med høyere lønn eller større ansvar i hotellet	42,4	30,0	18,8	30,0	14,3	38,4

Resultatene er noe overraskende og til dels overraskende. Midlertidige ansatte (eks. ekstrahjelper) melder om de mest lovende utsikter for forfremmelse. Hvorfor skulle midlertidig ansatte har større muligheter for mobilitet oppover enn sine fast ansatte kolleger? Vi vet at lærlinger inngår i midlertidig-kategorien, en gruppe som åpenbart har gode grunner til å forvente et blidt møte med karrierestigen. Denne tolkningen er konsistent med svarene på neste spørsmål: de har ikke større forventinger til en snarlig forfremmelse (innen to år) enn sine kolleger. Som forventet har deltidsansatte færre karrieremuligheter enn fulltidsansatte. Forskjellene er likevel ikke signifikante, bortsett fra faktiske forfremmelser. Her står de fulltidsansatte i en klasse for seg.

Noe overraskende rapporterer faste fulltidsansatte om mindre generelle opprykksmuligheter og større vansker med å oppnå lønnsøkninger basert på ansiennitet. Ansatte med mer fleksible kontrakter har en atskillig mer positiv oppfatning enn sine fulltidsansatte kolleger. Tallene tyder på hotellene ikke har etablert interne arbeidsmarkeder på en generell basis, i den forstand at alle medarbeidere omfattes av en felles og systematisk personalpolitikk. Åpenbart er interne karrieremuligheter med tilhørende positiv lønnsutvikling tilgjengelig for *noen*, kanskje er de også fordelt vilkårlig. Tallene kan også tyde på at hotellene i sin rekrutteringspolitikk tester sine ansatte ut i deltid- og ekstrahjelp-

jobber, ettersom det er disse gruppene som føler at opprykksmulighetene er størst. En slik rekrutteringspolitikk har sine åpenbare fordeler ved at både arbeidsgiver og arbeidstaker kan finne ut om de passer sammen. Begge grupper reduserer risikoen for å velge feil.

De hotellene som tilbyr sine medarbeidere den beste interne karriereutvikling har en middels eller lav andel fast fulltidsansatte, noe som støtter antakelsen om at interne arbeidsmarkeder gjelder kun for deler av organisasjonen. Men det er ikke bare tilknytningsform som er avgjørende for hvilke muligheter hotellet tilbyr. Hvilken avdeling du jobber på er vel så viktig.

Tabell 5.15: Forfremmelser og avdelingstilknytning

	<i>Rest. & kjøkken</i>	<i>Resepsjon</i>	<i>Rom</i>	<i>Konferanser</i>	<i>Bar, pub</i>	<i>Støtte</i>	<i>Total</i>
A. Ansatte i min type stilling eller arbeid har gode muligheter til å bli forfremmet til en stilling med bedre lønn eller mer ansvar	3,22	3,41	3,11	3,36	2,41	3,07	3,20
B. Jeg regner med å få opprykk eller forfremmelse i dette hotellet i løpet av de nærmeste to årene	2,06	2,41	2,11	2,39	1,64	2,03	2,15
C. De som ikke blir forfremmet til en ny stilling kan få lønnsopprykk når de har vært en viss tid i jobben, dvs. på grunnlag av ansiennitet	3,54	4,16	4,38	3,88	2,77	3,86	3,87
D. Som regel er det hotellets egne ansatte som forfremmes til ledige stillinger	3,76	3,86	4,30	3,96	4,05	4,09	3,96
E. Andel som har blitt forfremmet/fått opprykk til en stilling med høyere lønn eller større ansvar i hotellet	34,7	34,2	32,4	51,0	23,8	51,1	38,4

Ansatte i konferanseavdelingen og i stabs- og støttefunksjoner er best utstyrt for å klatre i karrierestigen. Stuepikene står på det laveste trinnet, og er nesten dømt til å bli stående.

Deres muligheter for opprykk er bare halvparten så stor som for stabspersonalet.

Servitører og kokker har også vanskeligheter med å bevege seg oppover. Tatt i betraktning at mange har både formell utdanning og erfaring, er dette noe overraskende. Mange hotell har organisasjonsplaner som inneholder mulige opprykksposisjoner i form av restaurant-

eller kjøkkensjef, eller såkalt food&beverage leder. Bar-, pub- og nattklubbansatte synes heller ikke å ha store muligheter.

Resepsjonister og ansatte i konferanseavdelingen mener derimot å ha større sjanser for avansement. Disse sammenhengene er ikke tilfeldige. Resepsjonister, stabs- og konferanseansatte jobber alle i avdelinger hvor det kreves god strategisk og kulturell kompetanse. Skal arbeidsoppgavene utføres med god kvalitet, kreves inngående kjennskap til hotellets organisasjonskultur og lederstil. Med andre ord: de jobbene som krever mest bedriftsspesifikk kompetanse synes å inngå i - og støttes av - et internt arbeidsmarked. Disse gruppene har ofte heller ikke en *bransjespesifikk* utdanningsbakgrunn. De er velutdannede, men som regel uten en profesjonell oppgave- eller bransjespesifikk bakgrunn (som f. eks. servitører og kokker har). Mange har gjerne en generell salgs- og markedsføringskompetanse, noe som gjør dem anvendelige i andre bransjer. Bedriftsinterne arbeidsmarkeder brukes for å knytte denne kompetansen til hotellet. Dermed kan hotellet nyte godt av deres høyst bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter.

5.7.5 Kjeditilknytning

I de seneste år har hotellbransjen gjennomgått en omfattende restrukturering med nye og endrede kjededannelser¹⁴. Nye kjeder er kommet til, mens andre har i sin helhet forsvunnet¹⁵. Mange hotell har de siste årene derfor enten skiftet kjeditilknytning eller gått inn i kjeder for første gang. I sum har kjedene helt åpenbart økt sine markedsandeler på bekostning av selvstendige hotell. Det er hensiktsmessig å skille mellom såkalte eier-integrerte hotellkjeder på den ene siden, og frivillige kjeder og selvstendige hotell på den andre. Frivillige kjeder har som regel ikke en felles personalpolitikk, ansettelsesforhold og karriereveier mv. utformes og bestemmes på hotellnivå, på samme måte som i frittstående hotell.

Hvordan påvirkes ansettelsespraksis av kjeditilknytninger? Det er vanlig å anta at kjededannelser fører til flere permanente ansettelser. Nødvendig fleksibilitet i det enkelte hotell kan lettere oppnås ved interne forflytninger av ansatte mellom kjedens hotell. Kjedene har

14 Eksempler er: RICA, SAS Radisson, Choice, Rainbow, Scandic og First.

15 Eksempler på sistnevnte er HOME og InterNor.

også større muligheter for å tilby sine medarbeidere interne karrierer, ikke minst ved å rotere mellom de deltakende hotellene. Dette forutsetter at kjedene har utviklet en felles personalpolitikk, noe som framheves og bekreftes både av hotelledere og fagforeningsrepresentanter. La oss se på tallene:

Tabell 5.16: Ansettelsesformer og kjedetilknypning

		Kjedetilknypning		Total
		Uavhengig/ frivillig kjede	Eier- integret	
Ansettelses forhold	Fleksible	72 30,9%	121 27,0%	193 28,3%
	fast fulltid	161 69,1%	327 73,0%	488 71,7%
Total		233 100,0%	448 100,0%	681 100,0%

Pearson χ^2 : 1,14, sign. 0,285

Tallene gir en viss støtte til vår antakelse, selv om sammenhengen ikke er signifikant. Eierintegreerte hotell har en noe større tilbøyelighet til å tilby faste fulltidsansettelser. Faste ansettelser gir både fordeler og ulemper, sett fra bedriftens side. Det kan føre til økt økonomisk risiko dersom etterpørselssvingningene er store. Denne risikoen kan imidlertid avdempes gjennom kjedetilknypning dersom intern mobilitet er en del av personalpolitikken. Kjedetilknypning representerer dermed en mulig buffer mot ekstreme svingninger i markedet. Kjeder kan som regel også tilby mer varierte og spesialiserte jobber, noe som er attraktivt for medarbeiderne som ønsker nye utfordringer og utvikling av egne ferdigheter.

5.7.6 Multivariat analyse

Den multivariate analysen av organisasjonsvariable, kontrollert for kjønn, alder og utdanning, støtter stort sett konklusjonene foran.

Tabell 5.17: Multivariat analyse av organisasjonseffekter på ansettelsesforhold

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig</i>
Hotelllets alder	0,0059	3,5642	0,0590
Konfliktnivå	0,0542	0,0936	0,7596
Andel fagorganiserte	-0,0107	5,2746	0,0216
Faktiske forfremmelser	0,5776	6,9970	0,0082
Lønninger over markedsnivå	-0,0222	0,1237	0,7250
Individuelle opprykksmuligheter	0,0069	0,0137	0,9069
Ansiennitetsbaserte lønnsøkninger	-0,0053	0,0084	0,9269
Generelle opprykksmuligheter	-0,1578	5,2872	0,0215
Kjedetilknytning	0,5464	5,1279	0,0235
Kjønn (kvinne)	-0,9165	13,4469	0,0002
Alder	0,0264	6,6846	0,0097
Fagbrev	0,8489	11,0527	0,0009

N: 577

Eldre hotell bruker oftere faste fulltidsansatte, noe som tyder på at organisasjoner viderefører etablert praksis gjennom mange år. Konfliktnivå eller samarbeidsklime påvirker ikke bruken av ansettelsesformer. I den forrige, bivariate analysen fant vi en viss, svak sammenheng, som nå blir borte. Derimot styrkes tendensen til at hotell med høyest fagforeningsprosent ansetter færre faste fulltidsansatte. Denne sammenhengen ville vært forståelig dersom deltidsansatte og ekstrahjelper hadde større tilbøyelighet til å organisere seg enn sine faste fulltidsansatte kolleger, men slik er det ikke. Tvert om er organisasjonstilhørigheten størst hos de sistnevnte. Forsøker ledelsen systematisk å begrense fagforeningens innflytelse ved å satse på kortsiktig arbeidskraft som har mindre tilbøyelighet til å organisere seg? Tallene kan i alle fall tolkes slik. En mer nyansert tolkning er en forskjellsbehandling av fast ansatte og løserer tilknyttete ansatte. Sammenhengen passer godt overens med kjerne/periferi tankegangen. I hotell med sterk fagforeningsinnflytelse, har fagforeningsmedlemmer oppnådd faste fulltidskontrakter, noe som kan virke begrensende på ledelsens manøvreringsmuligheter og styringsrom. For å kompensere bruker ledelsen en større grad av fleksibel arbeidskraft i de øvrige stillingene. Hvorvidt en slik todeling av arbeidsmarkedet er ledelses- eller fagforeningsstyrt, er et empirisk spørsmål som ikke uten

videre lar seg dokumentere. Som vi har antydnet, kan en slik todeling også være i fagfor-
eningens interesse.

Individuelle opprykksmuligheter og tilgangen til lønnsøkninger via ansiennitet har ingen
sammenheng med ansettelsespraksis. Mer overraskende er det kanskje at den tidligere
sterke tendensen til at medarbeider med lønninger over markedsnivå også har faste full-
tidsstillinger, forsvinner. Dette skyldes virkningen av bakgrunnsvariable som kjønn og
utdanning. Ikke helt unge menn med fagbrev har langt større muligheter til å oppnå høye
lønninger enn unge kvinner.

Et voksende hotellmarked gjør det stadig vanskeligere å rekruttere og beholde flinke
fagfolk. Ettersom resten av økonomien også er i sterk vekst, har arbeidsmarkedet generelt
strammet seg til. Dette øker sannsynligheten for at hotellansatte med *generelle* kompetan-
ser (i motsetning til bedrifts- eller bransjespesifikke) finner seg arbeid utenfor bransjen.
Likevel finner vi få spor av generelle opprykksmuligheter for faste fulltidsansatte i hotel-
let. Følgende bilde avtegnes: Det finnes to inngangsporter til hotellet, den ene på bunn av
organisasjonen med tilbud om fleksible ansettelsesforhold. Ledelsen foretar en siling av
ansatte og bestemmer hvem som er egnet for opprykk og karriere. Den andre inngangs-
porten er åpen for profesjonelle som gjerne tilbys lønninger over markedsnivå for å moti-
vere dem til en overgang fra nåværende arbeidsplass. Dette gjelder eksempelvis mellom-
ledere, salgs- og markedsføringstalenter eller folk med høy bransjespesifikk kompetanse
(eks. kokker).

Frittstående hotell og hotell knyttet til frivillige kjeder er i stand til å tilby karrieremulig-
heter for den første gruppen, de som smyer seg inn den laveste inngangsporten. De vil ha
større problemer med å tilby videre avansement for de medarbeidere som ankommer via
den profesjonelle kanalen. Her vil eierintegrerte hotell ha en fordel.

5.8 Kjennetegn ved jobben

I dette kapitlet ser vi nærmere på sammenhengen mellom jobben og hvilke ansettelses-
former som brukes. Tre kjennetegn ved jobben fokuseres: kravet til forskjellige typer
kompetanse, graden av kundekontakt og hvorvidt jobben er lett målbar. Vi har tidligere
drøftet effekten av kravene til bedriftsspesifikk kompetanse i kombinasjon med markeds-
usikkerhet. I dette kapitlet går vi dypere i analysen av kompetanse og innfører begrepet

“strategisk og kulturell kompetanse”. I tillegg drøftes også effekten av *bransjespesifikk kompetanse*.

Tabell 5.18: Ansettelsesformer og jobbkjennetegn

	<i>Fast fulltid</i>	<i>Fleksibel</i>	<i>t</i>	<i>Forventet</i>	<i>Observert</i>	<i>Sign. (2-tailed)</i>
Målbarhet	4,43	4,60	-1,90	-	-	0,058
Bedriftsspesifikk kompetanse (mnd)	5,22	3,71	3,81	+	+	0,001
Strategisk og kulturell kompetanse	4,80	4,74	0,51	+	+	0,612
Kundekontakt	0,56	0,64	-2,44	+	-	0,015
Bransjespesifikk kompetanse (år)	3,21	2,03	6,87	+	+	0,001

N: 660-680

5.8.1 Målbarhet

Jobber hvor resultatene er lett målbare eller den ansattes atferd er lett å observere, kan standardiseres og defineres, og dermed settes ut til eksterne leverandører. Arbeid hvor verken arbeidsinnsats eller resultater er lett å dokumentere, bør ikke settes ut til andre. Det kan lett oppstå uoverensstemmelser i ettertid om hva jobben faktisk går ut på og hvilke kvalitetskrav som skal gjelde. Lite definerbare stillinger er vanskelige å forklare for andre, aller minst for dem som er ukjent med hotellets indre liv. Det samme gjelder - om enn i noe mindre grad - jobber som ekstrahjelper og andre løst tilknyttede ansatte skal utføre. Vaskejobber er et godt eksempel på en type arbeid hvis resultat i utgangspunktet er lett målbart. Men også mange andre hotelljobber kan standardiseres og måles. Arbeid som *ikke* lar seg enkelt måle, observere og standardisere vil i større grad organiseres internt og utføres av hotellets egne medarbeidere, helst faste fulltidsansatte. Graden av målbarhet er fanget opp ved hjelp av følgende spørsmål hvor både arbeidsinnsats, resultater og kvalitet inngår:

Tabell 5.19: Målbarhet¹⁶

	N	Gjennom snitt	Standard avvik
A. Det er lett å se resultatene av arbeidet mitt	659	4,64	1,27
B. Min nærmeste overordnede kan lett måle og vurdere min arbeidsinnsats	668	4,62	1,36
C. Min nærmeste overordnede kan lett måle resultatene av hvor mye jeg har gjort i løpet en uke	663	3,95	1,53
D. Min nærmeste overordnede kan lett vurdere kvaliteten på arbeidet mitt	666	4,71	1,25

Med utgangspunkt i de fire spørsmålene er det konstruert en målbarhetsskala med en gjennomsnittlig skåre på 4,47. Som forventet er det en tydelig tendens til at de vanskeligst målbare jobbene utføres av faste fulltidsansatte. Stuepikenes jobb og vask av fellesrom er lettest målbart, kjøkkenet er også gjennomsliktig. På den andre enden av skalaen finner vi stabs- og støttefunksjonene, samt resepsjonen.

5.8.2 Bedriftsspesifikk kompetanse

Kompetansebegrepet har fått økt oppmerksomhet de siste åra. Her ser vi nærmere på hvordan bedriftene styrer sine investeringer i kompetansetiltak gjennom bruk av ansettelsesformer. Jobber som krever høy grad av bedriftsspesifikk kompetanse antas for det første å være organisert internt i organisasjonen, dvs. at arbeidet utføres av egne ansatte. For det andre forventes at foretakets investeringer i spesialisert kompetanse beskyttes ved å tilby de relevante medarbeiderne faste fulltidskontrakter. Slike investeringer skjer først og fremst gjennom bedriftsinterne tiltak, enten i form av spesialiserte kurs eller på jobben trening. Mye av denne typen kompetanse læres og overføres også uformelt gjennom team og daglig kommunikasjon de ansatte i mellom. Disse forholdene blir nærmere drøftet i kapittel 5.12 om læringsklima. Her holder det å slå fast det nokså åpenbare faktum at skal folk ta del i den uformelle læringen, og kanskje også være motivert til kurs,

¹⁶ Som vanlig er skalaen 1 - 6, hvor 6 er "helt enig"

må de være tilstede i organisasjonen. Faste fulltidsansatte forutsettes derfor å ha de beste mulighetene for å tilegne seg den bedriftsspesifikke kompetansen.

Graden av bedriftsspesifikk opplæring er kartlagt ved å stille følgende spørsmål til de ansatte: *“Tenk deg en person med omlag samme utdanning og generelle yrkespraksis som du selv har , men uten din erfaring i denne jobben, omtrent hvor lang tid ville det ta å lære opp vedkommende person til å utføre jobben din i tråd med ledelsens forventninger?”*

I gjennomsnitt svarer faste fulltidsansatte at 5,2 måneders intern opplæring og trening er nødvendig for å gjøre en tilfredsstillende jobb, sammenlignet med 3,7 måneder for folk med løsere tilknytning til bedriften. Behovet for bedriftsspesifikk opplæring kombineres som regel med faste ansettelse, i tråd med antakelsene.

Igjen finnes det betydelige forskjeller mellom avdelingene. Medarbeidere som jobber i konferanseavdelingen har størst behov for spesialisert intern opplæring. De ansatte skal ikke bare ha inngående kunnskap om hotellet, men også om kunden. Kundene er som regel andre bedrifter eller organisasjoner med krav om skreddersøm og profesjonell behandling og oppfølging. Det finnes ingen bransje- eller offentlig utdanning i konferansegjennomføring, nok en grunn til at opplæring må ivaretas av hotellet selv. I samme retning fører det faktum at hotellet ønsker å utnytte sine konferansefasiliteter som en del av sin differensieringsstrategi. Alle disse forholdene øker behovet for spesialisert opplæring og kompetanseutvikling i og av hotellet selv.

Restaurantansatte og resepsjonister rapporterer også om betydelige behov for bedriftsintern opplæring. Stabsansatte har gjerne en profesjonell utdanning i ryggsekken, og trenger derfor mindre hotellspesifikk kompetanse. Som ventet møter stuepiker og oppvaskere minst krav til spesialisert kompetanse. Disse jobbene er typiske eksempler på lett målbare og standardiserte oppgaver, og deres kunnskap og ferdigheter kan lett overføres fra bedrift til bedrift.

Disse resultatene understreker klart nytten i å skille mellom bedriftsspesifikk kompetanse og generell kompetanse som er allment anvendelig. Ifølge klassisk “human capital” teori, bør ikke foretak investere i sine medarbeideres *generelle* kompetanser, men defineres som en offentlig oppgave (Becker, 1964). Den enkelte bedrifts investeringer bør forbeholdes utvikling av medarbeidernes bedriftsspesifikke ferdigheter og kunnskaper.

Lønnsomheten av slike investeringer sikres gjennom bevisst kompetansestyring, i dette tilfellet ved langsiktige ansettelsesrelasjoner.

5.8.3 Strategisk og kulturell kompetanse

Slik vi stilte spørsmålet ovenfor, forsøkte vi å avdekke behovet for spesialisert opplæring i jobben, eller *oppgavespesifikk* kompetanse. Servitører og kokker er typiske eksempler på jobber som krever høy grad av oppgave- eller jobbspesifikk kompetanse. Slike kunnskaper og ferdigheter er i seg selv lett overførbare til andre hotell og restauranter. Oppgavespesifikk kompetanse er lite anvendbar for andre jobber, noe som ofte er et problem i omstillingsprosesser. Det er først når kokkens og servitørens kompetanse knyttes til bedriftsinterne krav, vi kan snakke om bedriftsspesifikk kompetanse. Kokken og servitøren må kjenne menyen, kvalitetskrav og gjestehåndtering i *dette* hotellet. Kompetansen er i så tilfelle *oppgave- og bedriftsspesifikk*.

Vellykkete foretak har i tillegg en annen type kompetanse, som ofte er undervurdert og som aldri vises direkte i noe regnskap. I mangel av en bedre betegnelse har vi forsøkt å identifisere og måle "strategisk og kulturell" kompetanse, et begrep som dekker kjennskap og identitet til bedriftens organisasjonskultur, strategier og målsettinger, gjester og gjestebehandling, deltakelse i uformelle og personlige nettverk etc. Denne type kompetanse er i aller høyeste grad bedriftsspesifikk, men ikke oppgavespesifikk. Lederne ble bedt om å vurdere oppgavene i hotellet i forhold til følgende spørsmål:

Tabell 5.20: Krav til kompetanse i avdelinger

	<i>Rest. & kjøkken</i>	<i>Resepsjon</i>	<i>Rom</i>	<i>Konferanser</i>	<i>Bar, pub</i>	<i>Støtte</i>	<i>Gj.sn.</i>
A. Disse oppgavene krever meget god kjennskap til vår særegne bedriftskultur og lederstil	4,44	4,94	3,91	4,68	3,86	5,07	4,48
B. Disse oppgavene krever meget god kjennskap til våre menyer, gjester og arbeidsprosesser	5,06	5,03	3,71	4,90	4,41	4,71	4,63
C. For å utføre disse oppgavene i tråd med vår strategi kreves lang intern opplæring	3,36	4,19	3,14	4,07	3,32	4,34	3.74

Bedrifts- og ikke-oppgavespesifikk kompetanse er vanskelig å kopiere for konkurrenter, og helt umulig fullt ut å overføre til andre organisasjoner. En organisasjonskultur og lederstil som gjennomsyrrer og er styrende for holdninger og atferd i foretaket er som regel resultatet av en lang og tidkrevende prosess. Derfor er det vanskelig å forestille seg en organisasjonskultur omplantet i et annet miljø. Lederstil er gjerne et gruppefenomen, og kan ikke uten videre løsrives fra organisasjonen. Ansatte som innehar oppgaver hvor Strategisk og kulturell kompetanse er nødvendig, forventes å ha langsiktige relasjoner til bedriften. For det første tar det lang tid å sette seg inn i, forstå og håndtere disse prosessene. Dermed er denne kompetansen så spesiell for foretaket, at den har liten verdi for andre, konkurrerende selskap.

Medarbeidere i jobber som krever strategisk og kulturell kompetanse har noe oftere faste heltidskontrakter, men forskjellen er ikke signifikant. Strategisk og kulturell kompetanse ser dermed ikke ut til å påvirke bruken av ansettelseskontrakter. Hvilke oppgaver krever mest innsikt i organisasjonskultur og lederstil? Jo, vi finner dem i stab, blant konferansevertene og i resepsjonen¹⁷.

5.8.4 Graden av kundekontakt

Mange av de ansatte i servicebedrifter har ansikt til ansikt kontakt med kundene, slik er det også i hotellnæringen. Betydningen av medarbeidere med direkte kundekontakt er utførlig beskrevet i markedsføringslitteraturen, hvor det bl.a. skilles mellom “front-stage” og “back-stage” personell. Uttrykket “Sannhetens øyeblikk” brukes også ofte for å understreke den sentrale rollen kunde- og gjestebehandlere har. De hotellmedarbeiderne som møter gjesten direkte er i stor grad med på å prege gjestens oppfatning av hotellet på godt og vondt. De ansatte produserer tusenvis av slike “sannhetens øyeblikk” med alle de muligheter det gir for å oppfylle gjestens forventinger, og dermed oppnå mersalg og gjensalg. Hotellets omdømme står og faller med gjestens møte med de ansatte. Gjenkjenningseffekten tillegges også stor vekt, dvs at gjesten blir gjenkjent og kjenner seg igjen blant kontaktpersonalet. Dermed er hotellet svært avhengig av kvaliteten på kundekontakten, og dermed kompetansen til medarbeiderne som bekler disse

¹⁷ På avdelingsnivå dokumenteres en statistisk signifikant sammenheng mellom andel faste fulltidsansatte og strategisk og kulturell kompetanse (sig, 0,03)

posisjonene. Ikke minst er det viktig at de innehar det vi ovenfor kalte “strategisk og kulturell” kompetanse, slik at de formidler hotellets tjenester med den profil og kvalitet som ønskes. Ut fra disse resonnementene er det naturlig å forvente at organisasjonen ønsker maksimal kontroll med “produktet”, og dermed tilbyr medarbeidere med kunde-kontakt faste fulltidsstillinger.

Slik er det ikke. Tvert om er det slik at jobber som krever tett og hyppig gjestekontakt fylles med deltidsansatte og ekstrahjelper. Dette er et mønster som gjenfinnes i de fleste serviceyrker. Ansatte med direkte kontakt med den inntektsgenererende kunden bærer også byrden med å ivareta bedriften behov for fleksibilitet. Denne sammenhengen er både paradoksal og åpenbar. Paradoksal fordi eventuelt misfornøyde, opportunistiske ansatte er i stand til å ødelegge såvel hotellets renommé som inntjening ved å opptre i strid med organisasjonens interesser. Åpenbar fordi medarbeidere må være på plass “on-stage” eller tilgjengelig når gjesten ønsker det, noe som krever stor fleksibilitet. I prinsippet løper foretaket en betydelig risiko ved å tilby utilfredsstillende ansettelsesvilkår til frontpersonalet. For bedrifter som virkelig ønsker å differensiere seg i forhold til sine konkurrenter, vil det være problematisk å lære opp sine “løst” ansatte i tilstrekkelig grad. Spesielt gjelder det bedriftsspesifikke kompetanser.

5.8.5 Bransjespesifikk kompetanse

Ovenfor gjorde vi et skille mellom generell og bedriftsspesifikk kompetanse. Vi skal nå se nærmere på den tredje kategorien: bransjespesifikk kompetanse. Slike ferdigheter og kunnskaper har primært anvendelse i en bransje. I prinsippet dekker begrepet både jobbspesifikke ferdigheter (servitør, kokk, bartender) og ikke-jobbspesifikke kompetanse som kunnskap om næringsstruktur og -historie, kjennskap til nøkkelpersoner og bransje-relaterte nettverk etc. Omfanget av bransjespesifikk kompetanse er målt ved å spørre ansatte *“Hvor mange års bransjerettet utdanning og relevant yrkespraksis til sammen mener du kreves for å utføre den jobben du nå har?”*

Tabell 5.21: Bransjespesifikk kompetanse og ansettelseskontrakter

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>
Fast fulltid	3,21	488	2,24
Fast deltid	2,07	116	1,71
Ekstrahjelper	1,42	35	1,84
Midlertidig fulltid	2,44	33	1,52
Midlertidig deltid	2,44	9	1,74

Som forventet har folk med bransjespesifikk kompetanse langt større sjanse for å oppnå en fast fulltidsstilling. Fra den ansattes perspektiv, illustrerer tallene at investeringer i bransjerelatert utdanning og praksis betaler seg i form av langsiktige og faste ansettelsesavtaler. Fra et lederssynspunkt vil det å rekruttere medarbeidere med bransjekompetanse i prinsippet sikre en akseptabel kvalitetsstandard. Disse kompetansene, og deres eiere, er imidlertid lett overførbare til andre bedrifter i samme bransje. Mobiliteten i bransjen er stor, og i et voksende marked vil konkurransen om denne kompetansen være hard. Tilbud om faste ansettelseskontrakter er åpenbart en måte å sikre seg at disse kunnskapene blir værende i bedriften. Det viser seg også at medarbeidere med bransjespesifikk kompetanse oftere tilbys lønn som ligger over markedsnivået. Nyere former for incentivstrukturer, f.eks. overskuddsdeling, er et ytterligere tiltak for å beholde kompetansen.

5.8.6 Multivariat analyse av jobbkjennetegn

Den multivariate analysen av jobbkjennetegn, som bl.a. kontrollerer for kjønn, alder og utdanning, bekrefter hovedtrekkene i analysen ovenfor.

Tabell 5.22: Multivariat analyse av ansettelseskontrakter og jobbkjennetegn

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig</i>
Målbarhet	-0,214	5,367	0,021
Bedriftsspesifikk kompetanse (mnd)	0,049	3,591	0,058
Kundekontakt	-0,656	6,047	0,014
Strategisk og kulturell kompetanse	-0,009	0,011	0,917
Bransjespesifikk kompetanse (år)	0,171	8,384	0,004
Kjønn (kvinne)	-0,768	10,795	0,001
Alder	0,016	2,956	0,086
Fagbrev	0,527	4,535	0,033

N: 642

df: 9

Bedrifts- og bransjespesifikk kompetanse støttes av jobbsikkerhet gjennom faste fulltidskontrakter. Medarbeidere med utstrakt gjestekontakt har oftere ekstrahjelp- eller deltidsjobber. Betydningen av strategisk og kulturell kompetanse synes å spille en helt neglisjerbar rolle. Fortsatt ser vi at målbarhet er en viktig forklaringsvariabel for ansettelsestype, jobber som er enkle å måle utføres oftere av ansatte med kortsiktige kontrakter.

5.9 Betydningen av avdeling

Flere ganger har vi berørt sammenhengen mellom avdelingstilknytning og ansettelsestype. Gjentatte ganger har vi dokumentert at hvor du jobber har betydning for hvilken ansettelseskontrakt som tilbys. Avdeling kan anses som en gruppe likeartede jobber, slik at det egentlig er kjennetegn og krav til jobben som avgjør hvilken ansettelsesform du har. Imidlertid kan det også dreie seg om tradisjoner og vane, uavhengig av jobbinnhold og -krav. Eksempelvis har vi pekt på det paradoksale i at medarbeidere med kundekontakt systematisk tilbys de dårligste ansettelseskontraktene.

Tabell 5.23: Multivariat analyse av ansettelsesformer og avdelingstilknytning

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig</i>
Resepsjon	-0,660	4,733	0,0296
Rom	-0,865	7,607	0,0058
Restaurant	-0,742	6,032	0,0141
Konferanser	-0,400	0,924	0,3363
Bar, pub, nattklubb	-0,679	1,570	0,2102
Kjønn (kvinne)	-0,871	14,057	0,0002
Alder	0,018	4,039	0,0445
Fagbrev	0,893	13,552	0,0002

N: 659

Jobber i stabsavdelinger med oppgaver innenfor markedsføring og salg, regnskap, vaktmestertjenester etc. er oftest faste fulltid. Rent generelt har disse jobbene følgende kjennetegn¹⁸:

1. Omfanget av ansikt til ansikt kontakt med gjesten er liten, arbeidet kan utføres uten at gjesten er til stede. De fleste aktiviteter kan utføres innenfor normal arbeidstid. Sammenlignet med andre avdelinger, er arbeidsrytmen uavhengig av kunden.
2. En stor andel av medarbeiderne har en profesjonell bakgrunn med hovedvekten på generelle kompetanser, koblet med bransje- og bedriftsspesifikke kunnskaper. Salgs- og markedsføringsmedarbeidere må kunne organisasjonens rutiner og særlige fortrinn, og ha god kontakt med bransjenettverk.

Konferanseverter har også gode muligheter for å oppnå faste ansettelseskontrakter. Kravene til bransjerelatert formell utdanning er liten, mens behovet for bedriftsspesifikk kunnskap desto høyere. Kundene er selv profesjonelle og forlanger skreddersøm. Per-

¹⁸ Stabsavdelingene vises ikke direkte i tabellen. De fungerer som en benchmark som de øvrige avdelingene måles mot. Negative fortegn i venstre kolonne betyr at avdelingsansatte har mindre sjanse for faste fulltidskontrakter. Høyre kolonne viser styrkeforholdet. Jo mindre tall, dess mer signifikant sammenheng.

sonlig salgstalent, sosial intelligens og kundeforståelse er derfor en sentral suksessfaktor. Medarbeidere i konferanseavdelingen har gjerne vide fullmakter. I sum ivaretas og videreutvikles disse kompetansene best gjennom faste fulltidskontrakter. Opportunisme og illojalitet fra medarbeidere kan få store negative konsekvenser, ettersom hver kunde genererer betydelig omsetning.

Mer enn noen andre kolleger, har stuepikene fleksible kontrakter. I utgangspunktet stilles lave krav både til bedrifts- og bransjespesifikk kompetanse. I tillegg finnes et eksternt marked for denne type arbeid. For øvrig vises til kapitlet om ekstrahjelper.

5.10 Sammenfattende modell

Ovenfor har vi introdusert og drøftet en hel rekke faktorer som kan forklare bruken av ansettelsesformer. Noen forhold har hatt større påvirkning enn andre, sammenhengene har vist seg å ha variabel styrke. I dette avsnittet presenteres de viktigste forklaringsfaktorene. Oversikten nedenfor er et resultat av en test av samtlige faktorer, hvor en og en variabel er fjernet inntil kun de mest signifikante gjenstår¹⁹.

¹⁹ Den såkalte “backward conditional procedure” i SPSS er brukt

Tabell 5.24: De viktigste forklaringsfaktorer for ansettelsesformer

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig</i>
Markedsvariable			
Arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,066	9,850	0,0017
Generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	-0,057	8,052	0,0045
Organisasjonsvariable			
Kjedetilknypning	0,565	5,592	0,0180
Faktisk forfremmelse	0,423	3,874	0,0490
Hotellens alder	0,005	3,347	0,0673
Andel fagorganiserte	-0,013	8,081	0,0045
Jobbkjennetegn			
Bransjespesifikk kompetanse	0,1855	8,279	0,0040
Målbarhet	-0,2510	6,575	0,0103
Graden av kundekontakt	-0,606	4,499	0,0339
Kontrollvariable			
Fagbrev	0,656	5,876	0,0153
Alder	0,025	5,323	0,0210
Kjønn (kvinne)	-0,673	7,486	0,0062

N: 613

Hvilke forhold i markedet synes å ha størst betydning for valg av ansettelsesformer? To viktige forhold peker seg ut: For det første er det *kombinasjonen* mellom arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse. Når det er vanskelig å rekruttere og beholde medarbeidere i jobber som krever bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter, vil medarbeiderne tilbys faste fulltidsjobber. Det synes ikke som et stramt arbeidsmarked i seg selv leder til flere faste fulltidsstillinger, det er først i kombinasjon med kravet til kompetanse.

Motsatt sammenheng finner vi for kombinasjonen generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse. Selv for jobber som krever bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter, er hotellet lite villig til å tilby faste fulltidsstillinger når usikkerhet i omgivelsene føles utenfor egen påvirkning. Som vi husker, dekker begrepet generell usikkerhet årlige variasjoner i etterspørselen, omstruktureringen av bransjen og mangelen på forutsigbarhet i offentlige reguleringer.

Å jobbe i etablissementer som er en del av eierintegreerte kjeder øker mulighetene for å få en fast fulltidsstilling. Kjedene kan redusere den økonomiske risikoen ved faste ansettelser ved mulighetene til å flytte folk til de deler av kjeden hvor behovet er størst. Kjedene har større muligheter for å tilby karriere- og kompetanseutvikling innenfor mangfoldet og bredden i kjeden.

Det er en klar sammenheng mellom forfremmelser og faste fulltidskontrakter, for øvrig finner vi ingen elementer av interne arbeidsmarkeder blant forklaringsvariablene. I utgangspunktet introduserte vi flere indikatorer på bedriftsinterne arbeidsmarkeder: individuelle og generelle opprykksmuligheter, lønninger over markedsnivå, og faktiske forfremmelser. I en strategisk og personalpolitisk sammenheng ville vi forvente at bedrifter investerer i sine medarbeideres videreutvikling gjennom kompetansefremmende tiltak som så beskyttes gjennom bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Med andre ord at interne opplæringstiltak og kompetansekrav kobles til karriereveier. Vi finner få spor av slike konsistente sammenhenger, en indikator på at personalpolitikken enten er et forsømt område, eller iallefall lite konsistent med hensyn til de elementer som naturlig bør inngå i en helhetlig politikk.

Hotellets alder har betydning for valg av ansettelsesform. Eldre hotell tilbyr oftere faste fulltidsstillinger, helt i tråd med såkalt ny-institusjonell teori som hevder at organisasjoner gjerne beholder sine opprinnelige organisasjonsstrukturer livet ut. For mange er dette en provoserende påstand, fordi forestillingen om raske markedstilpasninger og effektiv organisasjonsutvikling er inngrodd. Tradisjoner og vaner er kanskje seigere enn ledere liker å tro.

Fagforeningen jobber for økt ansettelsestrygghet og er lite begeistret for fleksibilitet. Likevel finner vi en negativ sammenheng mellom andel fagorganiserte og tendensen til å tilby faste fulltidsjobber. Resultatet kan tyde på at hotelledelsen ikke lar seg påvirke av lokale fagforeninger, men heller forsøker å redusere deres innflytelse ved i sterkere grad

å tilby deltids- og ekstrarhjelpstillinger. Resultatet passer også til vår påstand om det todelte arbeidsmarkedet, og at en slik todeling i realiteten er i såvel arbeidsgivers som fagforeningens interesse.

Kjennetegn ved jobben er viktige forklaringsvariable for ansettelsesrelasjoner. Jobber som krever bransjespesifikk kompetanse er oftere faste fulltidsstillinger. Lett målbare jobber assosieres med fleksible ansettelseskontrakter, det samme gjør stillinger som innebærer stor grad av direkte kundekontakt.

I sum finner vi de mest sentrale forklaringsvariable både på markeds-, organisasjons- og jobbnivå. I tillegg ser vi at individvariablene kjønn, alder og formell faglig utdanning (fagbrev) har stor betydning. Resultatene viser at en forståelse av ansettelsesrelasjoner best gjøres gjennom en analyse og diskusjon av samtlige nivåer.

5.11 Tilhørighet til bedriften

Hvordan bedriften knytter til seg arbeidskraft varierer. Selve ansettelseskontrakten er i seg selv et nøkkelbegrep for å kunne utlede noe om hvordan forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver styres. Dels dreier det seg om hvilken *kontraktsform* som brukes, dels dreier det seg om *innholdet* i den formelle kontrakten. Men kontraktsform og -innhold dekker bare deler av ansettelsesrelasjonen i videre betydning. Vi har diskutert flere forhold allerede: tilstedeværelse og omfang av interne arbeidsmarkeder, lønssystemer, rekrutteringspolitikk etc. Valg av ansettelsesformer er bare en del av dette bildet, og bør ses som en del av bedriftens totale personalpolitikk.

Den formelle ansettelseskontrakten er således bare en del av et mer omfattende arbeidsgiver/arbeidstaker forhold. I engelsk terminologi brukes begrepet “organizational commitment” for å beskrive de mer holdningsmessige og psykologiske båndene mellom den enkelte medarbeider og bedriften. På norsk har vi ikke en fullgod betegnelse som dekker det samme begrepsinnholdet. “Organizational commitment” dekker forhold som lojalitet, engasjement og tilhørighet til organisasjonen. I mangel av noe bedre, vil begrepet “bedriftstilhørighet” bli brukt i fortsettelsen. Bedriftstilhørighet kan forstås som en *relasjonell* og *psykologisk* kontrakt den ansatte føler ligger i bunn for sitt forhold til bedriften og kolleger²⁰.

Ansatte som føler stor tilhørighet til den bedriften de arbeider i er

- villig til å ofre mer tid og krefter på jobben,
- identifiserer seg med bedriftens verdier, og
- vil gjerne bli værende i bedriften

Ledere ønsker seg medarbeidere som utviser stor tilhørighet til arbeidsplassen fordi de antas å yte mer, har lavere fravær og turnover, og dermed påfører bedriften mindre kostnader i forbindelse med rekruttering, opplæring og eventuelle vikarer (Mowday, Porter,

²⁰ For en nærmere introduksjon til relasjonelle kontrakter, se MacNeil (1980) og Haugland (1988)

and Steers, 1982). I vår sammenheng er det også naturlig å tenke seg at opplevd bedriftstilhørighet fører til bedre gjestebehandling og dermed økt gjenkjøp. Videre er det grunn til å tro at medarbeidere som føler seg knyttet til og identifiserer seg med bedriften, og som har intensjoner om å bli værende, trenger mindre kontroll og oppfølging. For jobber som ikke er lett å måle og følge opp, kan bedriftstilhørighet være den mest effektive måten å koordinere arbeidet på. I utgangspunktet vil altså bedriftstilhørighet kunne ha en positiv økonomisk verdi for bedriften.

Nedenfor følger en relativt detaljert drøfting av begrepet. Analysen er delt opp i flere trinn: Først presenteres svarfordelingen på de spørsmålene som inngår i selve begrepet, dernest ser vi nærmere på sammenhengen mellom ansettelsesform og bedriftstilhørighet, for dernest å identifisere andre viktige forhold som påvirker den ansattes tilhørighet til bedriften. Denne siste delen av analysen følger det samme opplegget som for analysen av hva som påvirker bruken av ansettelsesformer, og avsluttes ved å identifisere de viktigste forklaringsvariablene. Hensikten med en såpass grundig gjennomgang er å gi ledelse og andre beslutningstakere bedre forståelse for hvilke tiltak som kan bidra til at medarbeiderne i større utstrekning slutter opp om bedriften og det den står for.

For å måle graden av bedriftstilhørighet ble det utarbeidet et batteri av sju spørsmål. Svarfordelingen er slik:

Tabell 5.25: Bedriftstilhørighet

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
A. Jeg er stolt over å jobbe for dette hotellet	5,03	1,19
B. Jeg er villig til å stå på ekstra for at hotellet skal nå sine mål	5,17	1,07
C. Jeg ville godta nesten hvilken som helst jobb for å kunne fortsette i dette hotellet	2,21	1,45
D. Jeg føler stor tilknytning til dette hotellet	4,77	1,57
E. Selv om jeg skulle få bedre lønn i en annen jobb, ville jeg bli værende ved dette hotellet	3,06	1,61
F. Jeg slutter helt og fullt opp om de verdier dette hotellet står for	4,56	1,28
G. Jeg vil uten videre anbefale en venn eller venninne å ta jobb i dette hotellet	4,69	1,43

N: 660

På en skala fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig) er gjennomsnittsskåren 3,84. Tabellen viser at hotellmedarbeidere gjennomgående har en positiv *holdning* til sin arbeidsplass. De er stolte over arbeidsplassen, føler ganske stor tilknytning til den, og slutter opp om de verdier som hotellet står for. De ansatte gir også uttrykk for å være villige til å stå på ekstra for at hotellet skal nå sine mål. Samtidig ser de ut til å være realister. Lojaliteten og tilhørigheten kan ikke trekkes for langt. De er slett ikke villig til å godta hva som helst, bl.a. ser det ut for at konkurransedyktige lønninger er en betingelse.

5.11.1 Bedriftstilhørighet og ansettelsesformer

Tilhørighet til arbeidsplassen, til kolleger, gjestene og til bedriftens mål og verdier, vil redusere eventuell opportunistisk atferd og dermed kontrollbehovet i bedriften. Vi antar at tilhørighet og lojalitet, manifestert gjennom økt motivasjon og vilje til å “stå på”, også bringer fordeler for den ansatte i form av bedre ansettelsesvilkår, lønnsnivå, karriere- og opprykksmuligheter. Bedriftstilhørighet kan altså utløse økonomiske gevinster både hos arbeidstaker og arbeidsgiver.

Vi antar at medarbeidere med faste fulltidskontrakter føler størst tilhørighet. Folk som har et langsiktig perspektiv på sitt ansettelsesforhold vil i større grad identifisere seg med organisasjonens mål og strategier. Faste ansettelseskontrakter vil normalt også være en bedre plattform for å implementere en personalpolitikk som går ut på å videreutvikle de menneskelige ressursene i bedriften, så som interne forfremmelser og på-jobben opplæring. Et gjensidig sett av forpliktelser og langsiktige perspektiv fra arbeidsgiver og arbeidstaker vil fungere som en forsikring for at kompetanse som utvikles internt i bedriften også blir værende der. Bedriftstilhørighet kan betraktes som et bytte for jobbsikkerhet gjennom langsiktige ansettelseskontrakter. Satser arbeidsgiveren på en fast tilsettelse for meg, er jeg villig til å yte maksimalt for ham.

En slik tankegang er helt i tråd med Pfeffers (1994) påstand om at “*the biggest disadvantage of contingent²¹ employment arrangements is the difficulty in obtaining loyalty, dedication, or willingness to expend extra effort on behalf of the organization. Sometimes it is*

21 Contingent: fleksible, dvs. ikke faste fulltidskontrakter

even difficult to get them to do their jobs.” Som antydnet er det naturlig å forvente en positiv sammenheng mellom faste fulltidskontrakter og tilhørighet til bedriften.

Tabell 5.26: Ansettelsesformer og bedriftstilhørighet

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>	<i>Antall</i>
Fast fulltid	3,84	0,76	474
Fast deltid	3,88	0,82	113
Midlertidig fulltid	3,92	0,56	33
Midlertidig deltid	3,75	0,75	8
Ekstrahjelp	3,66	0,79	33
Gjennomsnitt/sum	3,84	0,77	661

Tallene støtter ikke våre antakelser. Tvert om viser det seg at faste fulltidsansatte *ikke* viser større tilhørighet til hotellet enn sine kolleger. På individnivå finner vi ingen sammenheng overhodet²². Hvilken type formell tilknytning den enkelte ansatte har til bedriften, synes altså ikke å påvirke graden av tilhørighet. Dette overraskende resultatet gir grunn til å gå litt videre: Er det slik at de *avdelinger* med størst andel fast fulltidsansatte viser større tilhørighet til bedriften enn avdelinger med større andeler “løst” ansatte? En slik sammenheng er sannsynlig, fordi avdelinger med større andeler fast ansatte gir medarbeiderne bedre muligheter for å bli sosialisert, dvs. bli en del av bedriften og det den står for. Igjen et uventet resultat: sammenhengen er faktisk svakt negativ²³. Avdelinger hvor de ansatte stort sett har et langsiktig ansettelsesforhold viser ikke en større tilhørighet og lojalitet til arbeidsgiveren.

Midlertidig ansatte på fulltid og faste deltidsansatte har størst tilhørighet til hotellet. Det er et paradoks at medarbeidere med en “løsere” tilknytning eller mer kortsiktig perspektiv på

22 Pearson correlation: -0,003, signifikant ved 0,937, N:663

23 Pearson correlation: -0,038, signifikant ved 0,662, N: 158

deres forhold til organisasjonen, føler sterkere tilhørighet. Folk med fleksible kontrakter føler kanskje at de må stå mer på for å beholde kontrakten, ettersom ansettelsestryggheten er mindre. En del betrakter antakelig sin midlertidige tilknytning til hotellet som en potensiell plattform for fast ansettelse, og viser både holdninger og en innsats som er i tråd med bedriftens ønsker.

Faste fulltidsansatte inntar muligens en mer tilbakelemt og selvtilfreds holdning i forhold til organisasjonen. Dette kan være en forklaring, men her berører vi komplekse forhold. Det som i alle fall synes sikkert, er at ledelsen ved hotellene har et betydelig potensiale i å utvikle lojalitet, fellesskapsfølelse og tilhørighet blant sine faste medarbeidere i fulltidsstillinger. De foretak som klarer å skape stor grad av tilhørighet har også en velutviklet organisasjonskultur.

Når det gjelder ekstrahjelpene, er resultatene som forventet, de føler minst tilhørighet til hotellet. Normalt har ekstrahjelpene få muligheter til å delta i fellesskapet på arbeidsplassen. Opplevelsen av - og tilhørigheten til - en organisasjonskultur med felles verdier og målsettinger blir mindre. Som regel har de langt mindre incentiver for, og muligheter til, å delta i opplæringstiltak, sosiale tilstelninger etc. Ekstrahjelpene kan også være tilknyttet flere arbeidsgivere, og må dermed dele sine forpliktelser og lojaliteter til flere.

Disse uventede resultatene forlanger en viss dybdeboring. Som vist foran forsøker begrepet "bedriftstilhørighet" å fange opp tre dimensjoner. Nedenfor viser vi hvordan hver dimensjon varierer med ansettelsestype:

Tabell 5.27: Dimensjoner av bedriftstilhørighet og ansettelsestype

	<i>Fast heltid</i>	<i>Fast deltid</i>	<i>Ekstra hjelp</i>	<i>Midl heltid</i>	<i>Midl deltid</i>	<i>Total</i>
Villig til å ofre mer tid og krefter på jobben	5,20	5,14	4,66	5,24	4,88	5,16
Vil gjerne bli værende i hotellet	2,55	2,85	2,49	2,95	3,00	2,63
Identifiserer seg med hotellets mål og verdier	4,82	4,62	4,34	4,85	4,47	4,76

Denne oppdelingen gir et mer nyansert bilde av bedriftstilhørighet: Fast heltidsansatte er noe mer villige til å stå på ekstra for arbeidsplassen, og identifiserer seg også i større

grad med hotellets mål og verdier. Dette til tross, har de ingen større trang til å bli værende ved hotellet. Både deltidsansatte og midlertidig ansatte (unntatt ekstrahjelper) viser større tilbøyelighet til bli værende hos sin arbeidsgiver. Alt i alt er det faktisk de midlertidig heltidsansatte som viser størst tilhørighet til arbeidsplassen. Dermed utgjør de en utmerket rekrutteringskilde. På den annen side er det ekstrahjelpene som systematisk føler minst tilhørighet, nettopp i tråd med hva en kunne forvente.

5.11.2 Bedriftstilhørighet - en forklaringsmodell

Ovenfor trakk vi den konklusjon at faste fulltidsansatte i sum ikke utviser større tilhørighet og lojalitet til bedriften enn sine kolleger med løsere ansettelsesforhold. Hva er det så som skaper tilhørighet til bedriften?. Følgende forhold legges under lupen²⁴:

- den enkeltes ansettelsesforhold
- andelen fast fulltidsansatte i avdelingen
- individvariable (kjønn, alder og formell utdanning)
- markedsforhold
- forhold i bedriften
- kjennetegn ved jobben

I de fire siste strekpunktene inngår de samme forklaringsfaktorene som i drøftingen av hvilke forhold som påvirker valg av ansettelsesformer. Resultatene presenteres også på samme måte, først gruppe for gruppe, for til sist å bli oppsummert i en tabell som fokuserer på de signifikante forklaringsfaktorene. Selvsagt kunne vi gått rett på den sistnevnte modellen, men det er også lærerikt å identifisere faktorer som *ikke* har betydning for utviklingen av bedriftstilhørighet. Vi starter med individvariablene som også her betraktes som kontrollvariable.

24 Linær regresjonsanalyse er brukt

5.11.3 Individ- (kontroll) variable

Sammenhengen mellom bedriftstilhørighet og kjønn, alder og fagutdanning er som følger:

Tabell 5.28: Bedriftstilhørighet og individvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,096	-1,361	0,174
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,158	0,816	0,415
Kjønn (kvinne)	-0,031	-0,457	0,648
Alder	0,018	6,553	0,001
Fagbrev	-0,081	-1,194	0,233

N: 611

R²: 0,069

df:5

Selv om vi korrigerer for kjønn, alder og formalutdanning, viser det seg at fast fulltidsansatte ikke viser høyere tilhørighet til arbeidsplassen enn sine kolleger. Resultatet er overraskende, ettersom folk med et langsiktig perspektiv på sitt ansettelsesforhold antas å være mer lojale og føle større identitet til bedriften. Tabell 5.27 viste at faste fulltidsansatte nettopp *ikke* hadde planer om å bli værende i hotellet over lang tid. Dette kan dels ha individuelle årsaker: Hotellansatte er relativt unge personer som fortsatt ønsker å utforske andre deler av "verden" enn der de befinner seg for øyeblikket, de *ønsker* kort og godt ikke å gro fast. En slik nomadekultur er til stede i bransjens selvforståelse²⁵. På den annen side kan forklaringen også godt finnes i hotellene selv: det gjøres kort og godt alltid for lite for å holde på folkene, f.eks i form av planmessig karrieropolitikk.

På den annen side ser vi at bedriftstilhørigheten synes å være positivt påvirket av *andel* fulltidsansatte på avdelingen. Folk som jobber i avdelinger med en høyere andel fast

25 Forfatteren har i flere undervist ved Hotellhøgskolen i Stavanger, hvor en slik beskrivelse stadig framkommer

fulltidsansatte viser større tilhørighet, antakelig fordi de føler større fellesskapsfølelse og identifikasjon med andre fulltidsansatte. Det skjer en større sosial integrasjon som får fram fellesverdier og -ritualer²⁶. Merk likevel at sammenhengene ikke er statistisk signifikante.

Teamet kjønnsforskjeller og bedriftstilhørighet er omstridt, med svært sprikende resultater (Kalleberg, et. al., 1996). Mange undersøkelser viser at kvinner viser mindre tilhørighet til arbeidsplassen enn menn, men forskjellene synes å forsvinne når det korrigeres for at kvinnene gjennomgående har mindre utfordrende jobber med lavere status. Flere forskere legger også vekt på at kvinner må dele sin lojalitet og tilhørighet med flere, f.eks. barn og familie, og at identiteten med bedriften dermed blir noe mindre. Her viser kvinner noe mindre tilhørighet og lojalitet til hotellet enn menn. Konklusjonen forblir den samme selv om vi korrigerer for jobb, karriere og andre organisasjonsforhold. Forskjellen er imidlertid ikke stor.

Derimot er det en nær sammenheng mellom alder og bedriftstilhørighet. Eldre arbeidstakere viser langt større lojalitet og oppslutning om arbeidsplassen enn sine yngre kolleger. Medarbeidere med fagbrev er imidlertid noe mindre lojale enn folk uten formell bransjeutdanning. Fagbrev øker den ansattes muligheter i markedet generelt, det er lettere å finne seg andre arbeidsgivere. Ansatte kan være mer lojale mot sin profesjon (f.eks. kokkefaget) enn til arbeidsplassen. Resultatet er at de ikke så lett binder seg til en arbeidsgiver.

5.11.4 Bedriftstilhørighet og markedsfaktorer

Vi vender oss først mot markedet og organisasjonens omgivelser. Variablene kjenner vi igjen fra diskusjonen om ansettelsesforhold.

²⁶ Modellen ble også kjørt med individvariabelen "fast fulltidskontrakt" og "andel fulltidsansatte i avdelingen" hver for seg, for å sjekke om det ikke-signifikante resultatet skyldes kollinearitet, hvilket ikke er tilfelle.

Tabell 5.29: Bedriftstilhørighet og markedsfaktorer

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,098	-1,388	0,166
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,035	0,149	0,882
Etterspørselsesvariasjon	-0,047	-1,272	0,204
Generell usikkerhet	0,080	1,656	0,098
Strategisk usikkerhet	-0,013	-0,224	0,823
Arbeidsmarkedsusikkerhet	-0,080	-1,492	0,136
Generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	-0,018	-2,537	0,011
Strategisk usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,008	1,291	0,197
Arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,007	1,093	0,275
Regulerte aktiviteter	-0,024	-1,181	0,238
Kjønn (kvinne)	-0,015	-0,218	0,822
Alder	0,018	6,118	0,001
Fagbrev	-0,083	-1,203	0,204

N: 611

R²: 0,088

df: 13

Generelt har markedsfaktorer liten betydning for følelsen av tilhørighet og lojalitet til bedriften²⁷. Noen få forhold ser likevel ut til å ha innvirkning. Når ledelsen føler at markedsusikkerheten ligger utenfor deres kontroll og innflytelse, ser det ut for at den ansatte slutter opp om bedriften. Her må vi imidlertid ta et viktig forbehold. I slike situasjoner med stor markedsusikkerhet, ser det ut for at de mest kompetente (de med størst bedriftsspesifikk opplæring) kan være de første til å forlate skipet. Når det er snakk om strategisk markedsusikkerhet (ledelsen kan påvirke), ser det ut som medarbei-

²⁷ R² er 0,088, noe som er langt lavere enn for organisasjonsvariable og jobbkjennetegn.

dere med bedriftsspesifikke kunnskaper er villig til å stille seg bak bedriftens bestrebelser.

Hovedkonklusjonen er likevel at markedsforhold og omgivelsene rundt organisasjonen påvirker ansattes tilhørighet og lojalitet til bedriften i liten grad. Påvirkningen skjer nok heller indirekte gjennom forhold i organisasjonen.

5.11.5 Bedriftstilhørighet og organisasjonsvariable

De fleste studier bedriftstilhørighet har fokusert på organisasjons- og jobbrelaterte forhold, men gjerne avgrenset til en organisasjon. Andre studier fokuserer utelukkende på individ-data. Her kobler vi data fra flere bedrifter, og sammenstiller både markeds- organisasjons- og individdata. I dette kapitlet beveger vi oss inn i organisasjonen.

Tabell 5.30: Bedriftstilhørighet og organisasjonsvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,094	-1,314	0,189
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,286	1,412	0,159
Hotelllets alder	-0,001	-0,718	0,473
Konfliktnivå	-0,070	-1,313	0,190
Fagorganisert	-0,017	-0,286	0,775
Forfremmelse	0,058	0,926	0,355
Lønn over markedsnivå	0,083	4,530	0,001
Individuelle opprykksmuligheter	0,006	0,357	0,721
Lønnsøkninger basert på ansiennitet	0,064	3,826	0,001
Generelle opprykksmuligheter	0,100	4,994	0,001
Kjedetilknytning	-0,196	-2,776	0,006
Kjønn (kvinne)	-0,014	-0,212	0,832
Alder	0,017	5,875	0,001
Fagbrev	-0,042	-0,620	0,535

N: 614

R²: 0,225

df: 14

Forhold knyttet til selve arbeidsplassen beveger seg tettere inn på den enkelte medarbeider enn markedet og omgivelsene rundt bedriften. Flere av elementene som inngår i bedriftsinterne arbeidsmarkeder fører til mer lojalitet og tilhørighet. Interne arbeidsmarkeder har åpenbart sterke incentivvirkninger, i tråd med Kallebergs (1996) påstand om at *“Firm Internal Labor Markets have important incentive effects in that they make it individually rational to exhibit certain attitudes and behaviors that permit an individual to maximize expected lifetime earnings and other job rewards”*.

Medarbeidere som nyter godt av en lønn som ligger over markedsnivået viser større lojalitet og tilhørighet til bedriften. Det kan altså betale seg å tilby lønninger ut over markedsnivået. Slike lønninger signaliserer at medarbeideren er høyt verdsatt av organisasjonen, et signal som tydeligvis gjengjeldes fra den ansattes side. En felles personalpolitikk som støtter og legger forholdene til rette for interne opprykk, og hvor lønnsøkninger baserer seg på ansiennitet, øker oppslutning og engasjement for foretaket. At

lønnsøkninger knyttet til ansiennitet skal føre til økt oppslutning og identitet til bedriften, er kanskje overraskende. Ansiennitet er imidlertid et objektive kriterium som basis for lønnsjusteringer, og oppfattes antakelig dermed som mer *rettferdig* enn andre, muligens mer vilkårlige opplegg. En slik tolkning støttes av andre sammenhenger som framgår av tabellen. Det er påfallende at de *generelle* opprykksmulighetene (dvs. at de er tilgjengelige for alle ansatte) har en større positiv virkning på tilhørigheten, enn de muligheter den enkelte har for opprykk.

Identitet og tilhørighet ser derfor ut til å springe ut av et *felleskap*, hvor incentiver og goder (som opprykk) er tilgjengelig for alle, og hvor tildelingsmekanismene er objektive og lette å forstå. At den enkelte medarbeider øyner en sjanse for opprykk, ser ikke ut til å påvirke tilhørighetsfølelsen nevneverdig. Dersom opprykk og lønnsøkninger fordeles vilkårlig, vil de utvalgte kunne føle seg utilpass i forhold til arbeidskollektivet. Ansatte som faktisk har blitt forfremmet, viser en noe større oppslutning om bedriften, men sammenhengen er ikke sterk. I sum kan disse resultatene peke i retning av at personalpolitiske beslutninger som berører den enkeltes og fellesskapets velferd, skjer vilkårlig og tilfeldig, uten tilstrekkelig legitimitet blant de ansatte. Tiltak som i og for seg er ment å være positive, kan dermed vise seg å ha negative resultater, fordi selve fordelingsprinsippene oppleves som urettferdige.

Få hotell har etablert formelle spilleregler for forfremmelser. Dermed er det umulig for den ansatte å forholde seg rasjonelt ved å vite hva som faktisk kreves for å oppnå forfremmelser og mer ansvarsfulle jobber. Planlegging av egen framtid i organisasjonen, f.eks gjennom å øke sine kunnskaper og ferdigheter ved kursdeltakelse, blir en unødig usikker investering av egne ressurser. Fra fagforeningshold blir det hevdet at interne ansettelse og forfremmelser som regel bestemmes av ledelsen alene, uten å legge formaliserte, skrevne regler til grunn. Personalpolitikk ser ut til å tilhøre ledelsens skjønsmessige domene. I et marked hvor det er vanskelig å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere, er en slik politikk neppe holdbar i lengden.

I andre bransjer har ledelse og ansatte, i nært samarbeid med fagforeningen, drøftet seg fram til skrevne regler som styrer karriereutvikling og opprykkspraksis. Riktignok kan slike regler fortone seg som firkantete og byråkratiske, men det er sannsynligvis en rimelig pris å betale for en politikk som er akseptert og legitim blant de ansatte. Forfremmelser tatt på vilkårlig grunnlag ledsages av mer eller mindre begrunnet misunnelse blant kollegene, noe som også føles belastende for den favoriserte. Dersom et slikt

arbeidsmiljø får utvikle seg, kan ledelsen risikere at få ansatte er villig til å påta seg avansementsjobber.

Ansatte i hotell som er en del av eierintegrerte kjeder viser mindre oppslutning, engasjement og tilhørighet til arbeidsplassen. Generelt vil ansatte ofte føle seg fremmedgjort i større organisasjoner hvor avstander blir større. Typisk vil ledelsen ha problemer med å nå ut med sine budskap til alle hjørner av organisasjonen, spesielt hotellene mellom. Verdier overføres mest effektivt gjennom personlig kontakt, og ledelsen i større kjeder har vel en tendens til å legge seg til en mer distansert og formell lederstil. Høy turnover blant toppledelsen bidrar ikke til at utfordringene reduseres, tvert om. Interessant nok har topplederne i eierintegrerte hotell satt i sjefsstolen 3,7 år i gjennomsnitt, sammenlignet med 8,2 år for sine kolleger i frittstående hotell og frivillige kjeder²⁸. Reflektert i lavere tilhørighet og lojalitet er antakelig også det faktum at ansatte i eierintegrerte kjedehotell jevnt over har lavere ansiennitet enn sine kolleger i andre hotell, 4,9 år mot 6,9 år²⁹. Dette skjer til tross for - eller på grunn av - at ansatte i eierintegrerte kjeder i større utstrekning er fast fulltidstilsatte.

Konflikter på arbeidsplassen reduserer tilhørigheten og lojaliteten, noe som virker intuitivt forståelig. Sammenhengen blir signifikant i den sammenfattende modellen som presenteres i Tabell 5.32. En bivariat analyse hvor vi kun ser på sammenhengen mellom fagforeningsmedlemskap og bedriftstilhørighet, viser medlemmer mindre tilhørighet enn ikke-medlemmer³⁰. Sammenhengen blir imidlertid borte i den multivariate analysen. Blant annet må medlemmene dele sin lojalitet med fagforeningen, som gjerne har et annet verdigrunnlag og motstridende mål i forhold til arbeidsplassen og dens ledelse.

5.11.6 Bedriftstilhørighet og jobbkjennetegn

Fra en diskusjon om bedriften og arbeidsplassen, beveger vi oss inn mot selve jobben.

28 Forskjellen er signifikant på 0,012 nivå (2-tailed)

29 Forskjellen er signifikant på 0,035 nivå (2-tailed)

30 Den bivariante korrelasjonen er negative og signifikant på 0,05 nivå.

Tabell 5.31: Bedriftstilhørighet og jobbkjennetegn

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,071	-1,025	0,306
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,103	0,549	0,583
Målbarhet	0,186	6,800	0,001
Bedriftsspesifikk kompetanse	0,001	0,189	0,850
Kundekontakt	0,213	2,688	0,007
Bedrifts- og oppgavespesifikk kompetanse	-0,054	-2,161	0,031
Strategisk og kulturell kompetanse	0,074	2,716	0,007
Bransjespesifikk kompetanse	0,026	1,688	0,092
Kjønn (kvinne)	-0,035	-0,528	0,598
Alder	0,016	5,454	0,001
Fagbrev	-0,132	-1,890	0,059

N: 601

R²: 0,157

df: 11

Det er flere trekk ved jobben som fører til at folk føler større tilhørighet til arbeidsplassen. Jobber som er lette å måle gir innehaveren rask tilbakemelding på resultater og kvalitet. For mange ansatte kan det være en fordel å ha en veldefinert jobb, fordi det er enkelt å avgjøre om innsats, utførelse og resultat holder mål. Spesielt i et arbeidsmiljø hvor vilkårligheten brukes som målestokk, kan målbarhet gi trygghet og større rettferdighet. Er jobben og reglene tvetydige, kan medarbeideren være redd for ikke å strekke til, spesielt hvis målestokken endres i takt med lederens humør og psyke. Dette vil fortone seg annerledes i trygge miljøer hvor kollegaer og ledelse tar felles løft, hvor tvetydighet og jobber i endring kanskje bare virker tiltrekkende og stimulerende.

Direkte kundekontakt går hånd i hånd med medarbeiderens gode følelser for arbeidsplassen. Å stå ansikt til ansikt med gjesten kan være en stor påkjenning, og de mange "sannhetens øyeblikk" kan føre til stress og tidlig utbrenthet. Likevel viser det seg at tilhørigheten og lojaliteten til hotellet er ekstra stor for gjestepersonellet. For ledelsen er dette svært gode nyheter. Som nevnt kan opportunistisk atferd hos "front stage" personalet ha katastrofale følger for bedriften. Gjenkjøp og omdømme i markedet kan raskt ødelegges hvis gjesten ikke håndteres skikkelig. Som vi husker innebærer bedrifts-

tilhørighet ikke bare lojalitet til arbeidsplassen, men også villighet til å stå på ekstra. At ekstrainsatsen rettes inn mot gjestene, fører til at den ansattes opptreden gir hotellet et godt kvalitetsstempel og gjensidig tilhørighetsfølelse hos gjesten. Tallene tyder altså på at bransjen har en service-orientert stab med ansatte i kundeposisjoner med rett innstilling til gjestene. Disse tallene bekreftes av fagforeningen, som peker på at resepsjonsansatte utfører mye gratisarbeid for bedriften nettopp gjennom tett oppfølging av gjestene.

Tidligere anbefalte vi at kundepersonalet burde ha faste, langsiktige ansettelseskontrakter. Bak en slikt forslag lå en antakelse om at fast fulltidsansatte er mer lojale og har større stå-på vilje enn sine kolleger. Vi dokumenterte at en slik sammenheng ikke finnes. Nå ser vi at medarbeiderne med ansikt til ansikt gjestekontakt er de mest engasjerte og lojale, til tross for at de har "løse" formell tilknytning til arbeidsgiveren.

Ansatte som utfører jobber som krever både oppgave- og bedriftsspesifikk kompetanse viser mindre tilknytning til bedriften. Vi snakker her om kompetanse knyttet til administrasjon, drift og vedlikehold, og innsikt i teknologi, rutiner og prosedyrer som er tilpasset bedriften. Eksempler er resepsjonistens bruk av kunnskaper om booking og pris-systemet (rabatter, kundeavtaler etc), stuepikenes bruk av "grønne" såper og rutiner, og vaktmesterens kjennskap til hotellets eiendommeligheter. Vanligvis vil oppgavespesifikke ferdigheter og kunnskaper lettere la seg overføre til konkurrerende etableringer, noe som kan forklare den negative sammenhengen. På den annen side ser vi at strategisk og kulturell kompetanse går hånd i hånd med engasjement for og tilhørighet til bedriften. Disse kompetansene er bedrifts-, men ikke oppgavespesifikke, og antas å være mest problematiske å kopiere for eventuelle konkurrenter. De representerer ofte en type kunnskap som verken er lett å få øye på eller som kan beskrives og forklares (såkalt "taus" kunnskap). Eksempler er kjennskap til hvordan arbeidsplassen *faktisk* fungerer (gjærne i motsetning til formelle regler), organisasjonskultur, historie, normer og etiske standarder.

Mer overraskende er at behovet for *bedriftsspesifikk* opplæring ikke fører til økt tilhørighet til arbeidsplassen. Hvis organisasjonen tilbyr kurs og på-jobben opplæring for å kunne mestre jobben i tråd med ledelsens forventinger, ville vi forventet større lojalitet og engasjement. Slik spørsmålet er stilt, kan det tenkes at jobben krever intern, spesialisert opplæring, uten at et fullgodt tilbud blir gitt og fulgt opp. De ansatte bekrefter at det for sjelden tilbys intern opplæring som fremmer videreutvikling av deres ferdigheter og

kunnskaper i bedriften (se Tabell 5.33). Derimot er medarbeiderne svært innstilt på å oppgradere sine kunnskaper. Vi registrerer en ubalanse som ledelsen bør ta tak i.

Det kan derfor tenkes at de ansatte føler jobben krever en for stor egeninnsats, uten at arbeidsgiveren følger opp med sin del. Den psykologiske arbeidskontrakten kan derfor tippe i arbeidsgiverens disfavør, dvs. at medarbeideren føler at hotellet står i gjeld til seg. I så tilfelle er det naturlig at arbeidstakeren ikke føler en sterk tilknytning til arbeidsplassen.

Det meste av læringen skjer på arbeidsplassen, enten ved intern kursing, mentorvirksomhet eller på-jobben-trening³¹. Bare en av fire hotell gir sine ansatte betalt permisjon for videreutdanning og skoling.

Jobber som krever *bransjespesifikke* kunnskaper og ferdigheter ser ut til å innehas av engasjerte og lojale medarbeidere. Denne typen kompetanse er lett å overføre til andre foretak i samme næring. Så lenge den ansatte føler tilhørighet til bedriften, er sjansen for en "overgang" mindre. Å skape tilhørighet til og engasjement for bedriften er en viktig lederoppgave. Når viktige konkurransefortrinn ligger i medarbeiderens holdninger og kompetanse, blir det viktig å unngå at konkurrentene "stjeler" eller kopierer denne kompetansen.

De resultatene som rapporteres her bør være hyggelig lesing for hotellederne. Lederne har i utgangspunktet store muligheter for å påvirke organisasjonen og jobbrelaterte forhold gjennom organisasjonsutvikling, jobbdesign og delegering. Tabellene ovenfor kan leses som en veileder for ledere og ansatte som ønsker å bygge en større identitet og tilhørighet til organisasjonen. Vurdert samlet i grupper, framstår organisasjonsvariablene som mest potente, med jobbfaktorene som en god nummer to³².

31 Dokumentert i rapporten "Undersøkelse om kompetanseutvikling" fra MMI på vegne av RBL, mai 1997

32 R^2 er henholdsvis 0,225 og 0,157 for organisations- og jobbrelaterte variable. Til sammenligning er markeds- og individvariable henholdsvis 0,088 og 0,069.

5.11.7 Sammenfattende modell

Fra rekken av faktorer som er drøftet i de foregående kapitlene, har vi trukket ut de som påvirker bedriftstilhørigheten mest. Alle variablene er testet i den samme modellen, ved at en og en variabel er fjernet inntil de statistisk signifikante gjenstår. Virkningen av ansettelseskontrakter på bedriftstilhørighet har vært et gjennomgående fokus i dette kapitlet. Derfor har vi tatt med de to variablene “fast fulltidskontrakt” og “Andel fulltidsansatte i avdelingen” i alle tabellene. De er også tatt med her.

Tabell 5.32: Bedriftstilknytning - viktigste forklaringsvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Ansettelsesforhold			
Fast fulltidskontrakt	-0,080	-1,237	0,216
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,281	1,498	0,135
Individvariable			
Alder	0,016	5,584	0,000
Markedsvariable			
Generell usikkerhet	0,114	2,720	0,007
Generell usikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	-0,023	-3,453	0,001
Organisasjonsvariable:			
Kjedetilknytning	-0,144	-2,234	0,026
Konfliktnivå	-0,101	-2,011	0,045
Lønnsøkninger basert på ansiennitet	0,058	3,564	0,001
Generelle opprykksmuligheter	0,084	4,201	0,001
Jobbkjennetegn			
Målbarhet	0,142	5,089	0,001
Bedriftsspesifikk kompetanse	0,071	3,336	0,001
Kundekontakt	0,217	2,819	0,005
Bedrifts- og oppgavespesifikk kompetanse	-0,055	-2,065	0,039
Strategisk og kulturell kompetanse	0,062	2,250	0,025

N: 583

R²: 0,250

df: 13

Fast fulltidsansatte er mindre lojale og engasjerte i arbeidsplassen sin enn sine kolleger med mindre omfangsrrike eller kortvarige kontrakter. Dette overraskende resultatet er stabilt selv etter å ha innført flere kontrollvariable som kjønn, alder og fagbrev. Her har ledelsen et betydelig forbedringspotensiale. Jobbsikkerhet i form av faste fulltidskontrakter fører altså ikke til at bedriftstilhørigheten øker. Resultatet må oppfattes som en sterk indikasjon på at en konstruktiv personalpolitikk enten ikke finnes eller ikke virker etter hensikten. Ledelsen makter ikke å skape en motivert og sammensveiset gjeng, resultatene kan heller tyde på at fast fulltidsansatte brenner ut i et oppslukende arbeidsmiljø. I alle fall kan vi slå fast at det langsiktige potensiale som ligger i medarbeiderne ikke nyttes ut.

Argumentasjonen ovenfor støttes av det forhold at medarbeidere, uansett tilknytningsform, som jobber i avdelinger med høyere *andeler* fast fulltidsansatte kolleger, viser større tilhørighet til arbeidsplassen. Utvikling av fellesskapsfølelse og identitet er avhengig av i det minste et minimum av fast ansatte. Ved å gi folk fast ansettelse, påtar bedriften langsiktige forpliktelser. Det er et signal om at ledelsen satser på å videreutvikle avdelingen, at oppgavene inngår som en del av hotellets markedsstrategi.

Som nevnt, flere tiltak kan iverksettes for å øke oppslutningen om foretakets strategier. En personalpolitikk som legger forholdene til rette for karriere og opprykk, koblet til lønssystemer basert på ansiennitet, er begge elementer i et bedriftsinternt arbeidsmarked. Å opprette bedriftsinterne arbeidsmarkeder (eventuelt på kjedenivå) vil kunne bidra til at spesialiserte kunnskaper og ferdigheter beholdes i bedriften. Investeringer som gjøres i hotellets egne medarbeidere vil derigjennom kaste av seg økonomisk, ettersom den økte kompetansen brukes til verdiskaping i hotellet. Bruken av ansiennitet som kriterium har gått av mote de siste årene, og har blitt erstattet av mer individuelle og resultatbaserte lønssystemer. Slike systemer kan gi rom for skjønn og vilkårlighet. Skal lønns- og motivasjonssystemer fungere, må de ha en legitimitet i organisasjonen. De må oppfattes som rettferdige³³.

Ansiennitet oppfyller slike krav, og ser ut for å kunne bygge en følelse av arbeidsfelleskap, en forutsetning for tilhørighet og lojalitet. Prinsippet gjør det lettere å jobbe for

33 Personlige samtaler med et betydelig antall ansatte i næringen.

hverandre, og hjelpe hverandre der det er påkrevd. Deling av informasjon, en forutsetning for læring, kan også lettere fremmes om lønnsutvikling ikke knyttes til den *enkeltes* resultater.

Ledere av hotell i eierintegreerte kjeder står overfor de største utfordringene hvis engasjerte og lojale medarbeidere er en målsetning. Kjeder har de største mulighetene for å etablere og videreutvikle interne arbeidsmarkeder, men synes ikke å ha utnyttet potensialet³⁴.

Arbeidsplasskonflikter og bedriftstilhørighet er som ild og vann. Konflikter fører til mindre lojale og engasjerte medarbeidere. Vi vet at konflikter kan ha et konstruktivt resultat hvis de håndteres riktig. Det ser ikke ut til å være tilfelle her. Tallene tyder på at konflikter fører til mistillit og dårlige relasjoner, og reduserer den ansattes følelse av tilhørighet.

Ikke overraskende viser det seg at krav til jobben har innflytelse på graden av tilhørighet til bedriften. Folk som innehar jobber med krav til bedriftsspesifikk opplæring føler seg mer knyttet til hotellet³⁵, et resultat som støttes ytterligere når stillingen i tillegg krever strategisk og kulturell kompetanse. Gjester og kunder nyter godt av å bli betjent av de som brenner mest for bedriften, noe som også er i arbeidsgivers interesse. Ansikt til ansikt kundekontakt ser ut til å virke stimulerende på de ansattes følelse av tilhørighet til hotellet.

Målbarhet er blant de faktorer som gir aller sterkest positiv effekt på graden av tilhørighet. "Gjennomsiktige" jobber blir lettere og mer objektivt vurdert, innholdet kan avgrenses i forhold til andres jobber, noe som synes å gi trygghet og identifikasjon med bedriften. Da står vi igjen med bedrifts- og oppgavespesifikk kompetanse, som resulterer i lavere tilhørighet og involvering. Denne negative sammenhengen bryter med det generelle bildet, nemlig at behovene for kompetanse og kundekontakt fører til større til-

34 Resultatet er ikke uventet. Et betydelig antall hotell har skiftet kjedetilknnytning de siste årene, noe som har implikasjoner for personalpolitikk og strategier generelt.

35 Note that the correlation is strongly significant, as opposed to the one documented in the analysis of job characteristics alone.

hørighet til arbeidsplassen. Muligens er jobber som krever oppgavespesifikk kompetanse repetitive i det lange løp, noe som i tilfelle reduserer lysten til å stå på ekstra for bedriften. I motsetning til strategiske og kulturelle kompetanser, ser det ut til at kravet om oppgavespesifikke kunnskaper ikke formidler den samme typen fellesskap. Tilhørigheten er mer rettet mot selve jobben og profesjonen enn mot den organisasjonen hvor arbeidet utføres.

Tilhørighet til arbeidsplassen og bedriften kan bygges gjennom utvikling og bevisst utforming av jobben. De ansattes følelse av rettferdighet og fellesskap har stor betydning. Ledelsen bør legge stor vekt på å utvikle gode mellommenneskelige relasjoner, og skape en organisasjonskultur hvor alle beslutninger oppfattes som legitime og rettferdige. Prosedyrer for forfremmelser og karriereutvikling må formuleres klart, og følges opp i praksis for å unngå vilkårlighet.

5.12 Læringsklima

“De ansatte lærer aldri”, utbrøt en leder som for n’te gang hadde irettesatt en ansatt for slett gjestebehandling. “Det nytter ikke med opplæringstiltak, de samme feilene gjøres jo om igjen og om igjen likevel”. Oppgittheten og utålmodigheten kan være utbredt, enkelte ganger kan det ut som organisasjoner, og de menneskene som bebor dem, er dømt til å gjenta de same feilene i generasjoner. Med økende konkurranse og lønnsomhetskrav er det ingen tvil om at begrepet “den lærende organisasjon” igjen er i fokus. Betydningen av kompetanseutvikling, livslang læring og videreutdanning er på alles lepper. I Norge diskuteres nå Buer-utvalgets innstilling om grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk³⁶. Utvalget slår fast at kunnskap og kompetanse er viktige grunnlag for næringsutvikling, sysselsetting og verdiskaping. Utdanning og kompetanse er av stor betydning for fordeling av inntekt, for likestilling og for innflytelse i samfunnet.

Med økt konkurranse øker bedriftenes behov for *omstilling og endringsdyktighet*. Bedre tilpassing til markedsendringer setter store krav til organisasjonens *læringsevne*, som igjen er avhengig av den enkeltes *motivasjon* for kontinuerlig læring og oppgradering av sine kunnskaper, og et *læringsklima* som støtter opp om alle læringsaktivitetene. Et godt læringsklima tar utgangspunkt i at hver eneste aktivitet som utføres i bedriften er en kilde til ny læring og forbedring, enhver suksess og fiasko, alle gjestekommentarer, synspunkter fra leverandører etc. Læring er altså noe langt mer enn kurs og konkrete opplæringstiltak, det er like mye en systematisk og konsistent *holdning* til å gjøre ting annerledes etterhvert som informasjon, kunnskap, erfaringer og tilbakemeldinger foreligger.

5.12.1 Læringsklima

Denne undersøkelsen kartlegger læringsklimaet i vid forstand. Begrunnelsen er enkel: Et godt læringsklima vil innebære at bedriften lærer, noe som i sin tur fører til mer fornøyde kunder og bedre resultater. Å tilrettelegge for systematisk læring og

36 NOU 1997:25, Ny kompetanse: Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk

kompetanseutvikling er en viktig lederoppgave, og anses her som en integrert del av strategiimplementering, kompetansestyring og personalpolitikk.

Kartleggingen av læringsklima i hotellbedriftene bygger primært på data fra de ansatte som ble bedt om å ta stilling til ti påstander med relasjon til læringsmulighetene på arbeidsplassen. Svarene er som følger (1: helt uenig, 6: helt enig):

Tabell 5.33: Læringsklima³⁷

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
A. Forholdene legges godt til rette for at jeg skal bruke og videreutvikle mine evner og anlegg i dette hotellet	3,60	1,46
B. Det tilbys jevnlig intern opplæring for at vi skal kunne videreutvikle oss i bedriften	2,84	1,53
C. De ansattes forslag til forbedringer blir satt pris på av ledelsen	4,21	1,44
D. Vi blir oppmuntret til å ta ansvar for egen kompetanseutvikling	4,08	1,46
E. De som utvider sin egen kompetanse får anerkjennelse fra ledelsen	3,86	1,45
F. Jeg får anledning til å sette meg inn i nye arbeidsoppgaver	3,78	1,54
G. Vi har et ord med i laget med hensyn til hvordan ting skal gjøres	4,09	1,46
H. Min nærmeste overordnede vil at jeg skal lykkes	4,88	1,24
I. Vi deler våre kunnskaper og ferdigheter med hverandre	4,59	1,26
J. For å bli bedre er det tillatt å prøve og feile	4,83	1,24

Læringsklima består av flere dimensjoner, som er forsøkt fanget opp i indeksen ovenfor:

1. Lederstil og relasjoner til medarbeidere (C,E,H)
2. Medarbeiderinnflytelse og autonomi (D,G)

³⁷ Gjennomsnittsskåre er 4,06 og standardavviket 1,00. Cronbach's alpha er meget tilfredsstillende: 0,89.

3. Utviklingsmuligheter (A,B)
4. Learning-by-doing (F,J)
5. Deling av kunnskaper og informasjon (I)

5.12.2 Læringsklima og ansettelsesforhold

I servicebedriftene er menneskene og deres kompetanse den mest produktive ressursen. Vi vil derfor forsøke å identifisere og beskrive hvilke faktorer som fører til forbedret læringsklima, og om læringsmulighetene er likt fordelt i organisasjonen. Vi starter med å se nærmere på om ansettelsesforholdet har betydning for læringsmulighetene. Ansatte med faste fulltidsstillinger antas å oppleve det beste læringsklimaet, fordi en fulltidsjobb gir bedre muligheter for på-jobben trening, informasjonsdeling med kolleger og større ansvar for egen kompetanseutvikling. I tillegg er det rimelig å anta at folk med et langsiktig perspektiv på ansettelsesforholdet er mer motivert for å lære for dermed å kunne mestre endrede arbeidsoppgaver og ny teknologi.

Hvordan er så sammenhengen mellom ansettelsesforholdet og opplevd læringsklima? Resultatene gjengis nedenfor:

Tabell 5.34: Læringsklima og ansettelsesforhold

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Antall
Fast fulltid	4,09	0,99	472
Fast deltid	4,03	1,14	109
Midlertidig fulltid	4,29	0,78	33
Midlertidig deltid	3,58	0,84	8
Ekstrahjelpere	3,87	0,89	32
Total	4,07	1,00	654

Midlertidig ansatte på fulltid opplever det beste læringsklimaet, et resultat som virker overraskende ved første øyekast. Det var forventet at bedriftene ville allokere læringsressurser og -muligheter i favør av sine faste fulltidsansatte. Tallene kan tyde på at hotelledere ikke utnytter læringspotensialet i sin faste stab på en god nok måte. På den

annen side, hvis vi antar at midlertidig ansatte på fulltid har ambisjoner om å tilkjempe seg fast ansettelse, kan det være en god investering å legge læringsforholdene godt til rette for denne gruppen. Husk at midlertidig ansatte på fulltid også føler mest tilhørighet til og engasjement for organisasjonen. følelsen av tilhørighet og læringsklima går hånd i hånd. I gruppen midlertidig ansatte finner vi bl.a. lærlinger. Tallene peker i retning av at de finner læringsmulighetene tilfredsstillende. Som ventet møter ansatte med mer perifer tilknytning til organisasjonen et mindre oppmuntrende læringsklima. Jo løsere tilknytning, dess dårligere læringsmuligheter.

I den følgende diskusjonen av læringsklima benyttes samme opplegg som for bedriftstilhørighet. Læringsklima antas altså å henge sammen med den enkeltes ansettelsesforhold, andel faste fulltidsansatte på avdelingen, individvariable som kjønn, alder og fagutdanning, markedsforhold, elementer i organisasjonen og trekk ved jobben. I tillegg drøftes betydningen av bedriftstilhørighet.

5.12.3 Individ- (kontroll) variable

Vi starter ut med betydningen av kjønn, alder og utdanning. Dermed får vi stadfestet *hvem* som primært nyter godt av et positivt læringsklima.

Tabell 5.35: Individ- (kontroll) variable og læringsklima

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,072	-0,756	0,450
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,408	1,562	0,119
Kjønn (kvinne)	-0,101	-1,112	0,266
Alder	0,006	1,534	0,126
Fagbrev	0,040	0,436	0,663

N: 607
R²: 0,010
df:5

Arbeidsplasser med en høyere andel fast fulltidsansatte virker stimulerende for læringsklimaet. Dette forholdet diskuteres nærmere i senere kapitler (5.12.5), hvor statistisk signifikante sammenhenger dokumenteres. Denne sammenhengen må ikke forveksles med at den enkelte faste fulltidsmedarbeider opplever et mer inspirerende læringsklima. Det gjør de faktisk ikke, det er praktisk talt ingen forskjell mellom faste fulltidsansatte på den ene siden og de øvrige kollegene på den andre.

Tilgangen til kompetanse og opplæringsmuligheter anses som et viktig velferdsgode. I hotellnæringen ser det ut til at kjønn ikke spiller noen vesentlig rolle med hensyn til læringsklima. Vi kan dokumentere en svak tendens til at jentene møter et noe mindre velvillig læringsklima, men sammenhengen er ikke statistisk signifikant. Opplevelsen av et oppmuntrende læringsklima ser ut til å øke med alderen. Dette er fordelaktig ut fra et livslangt læringsperspektiv, men kan indikere at yngre krefter møter visse barrierer. Medarbeidere med fagbrev ser ut til å ha de samme læringsmuligheter som ikke-faglærte. Dette resultatet er overraskende, det er vanlig å anta at de som har mest kunnskaper og ferdigheter fra før, også er mest motivert for å øke sin kompetanse. Temaet diskuteres videre i kapittel 5.12.5 om organisasjonsforhold.

5.12.4 Læringsklima og markedsfaktorer

Endringer i markeds- og konkurranseforhold tvinger fram et behov for endringsberedskap og kompetanseutvikling i foretakene. I dette avsnittet etterspores eventuelle *direkte* virkninger av markedsforhold på læringsklima.

Tabell 5.36: Læringsklima og markedsvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Etterspørselsesvariasjon	-0,061	-1,356	0,176
Generell usikkerhet	-0,018	-0,290	0,772
Strategisk usikkerhet	0,111	1,481	0,139
Arbeidsmarkedsusikkerhet	-0,121	-1,813	0,070
Generell usikkerhet og bedrifts- spesifikk kompetanse	-0,007	-0,757	0,449
Strategisk usikkerhet og bedrifts- spesifikk kompetanse	-0,001	-0,143	0,887
Arbeidsmarkedsusikkerhet og bedriftsspesifikk kompetanse	0,010	1,163	0,245
Regulerte aktiviteter	-0,052	-1,927	0,054
Kjønn (kvinne)	-0,042	-0,482	0,630
Alder	0,004	1,105	0,270
Fagbrev	0,034	0,384	0,701

N: 639

R²: 0,022

df: 11

Markedsvariable har liten direkte betydning for læringsklimaet i foretakene, med noen få unntak. Et vanskelig arbeidsmarked ser ut til å ha en negativ effekt på læringsklimaet, nok en indikasjon på at hotelledelsen ikke gjennomfører effektive tiltak for å beholde medarbeidere. Å utvikle et godt internt læringsmiljø antas nettopp å medvirke til at bedriften settes i stand til såvel å rekruttere som beholde kompetente medarbeidere. Å ha et omdømme i arbeidsmarkedet som en organisasjon med gode utviklings- og læringsmuligheter vil øke bedriftens muligheter for å rekruttere læringsvillige sjeler. Disse forbedringsmulighetene ligger ubrukt. Denne observasjonen stemmer godt overens med Nordhaug og Gooderhams (1996) oversikt over norsk næringsliv. De dokumenterer et nokså konsistent lavt nivå på hotell- og restaurantnæringens investeringer i intern og ekstern opplæring av sine ansatte. Et skifte er muligens underveis, idet den samme undersøkelsen viser at hotelledere forventer en langt større økning i behovet for ekstern opplæring de kommende 4-5 år enn andre næringer.

Påvisningen av at ansatte som utfører arbeid som er underlagt reguleringer oppfatter læringsklimaet mindre positiv enn sine kolleger, er ikke uventet. Ledelsen vil ikke investere betydelige læringsressurser i aktiviteter som kan vise seg irrelevante ved neste lov- eller forskriftsendring. Imidlertid finnes det også flere andre tolkningsmuligheter. Når jobbinnhold eller -utførelse er definert utenfra, er mulighetene for å gjennomføre kontinuerlige forbedringer i prinsippet mindre. Motivasjonen for å jobbe annerledes og bedre er muligens mindre enn om endrings- og forbedringspotensialet ble definert internt.

5.12.5 Læringsklima og organisasjonsvariable

Som gruppe betraktet, har de organisasjonsrelaterte dimensjonene størst innvirkning på læringsklimaet. Når organisasjonen består av en større *andel* faste fulltidsansatte øker kvaliteten på læringsmiljøet, uansett hvilken ansettelsestype den enkelte ansatte har. Kunnskaps- og informasjonsdeling, en nødvendig betingelse for på-jobben læring, er ikke mulig dersom en stor del av staben kommer og går på timebasis. Det finnes for lite rom for kollegial kommunikasjon og refleksjon over hvordan oppgaver kan løses mer effektivt. Lederstilen i foretak som i hovedsak baserer seg på deltid og ekstrahjelper preges antakelig mer av kortsiktig tenking generelt, og kostnadsreduksjoner spesielt. Silke holdninger fostrer ikke et godt læringsklima. Mye tid og administrative ressurser brukes på å skaffe rett antall arbeidshender inn og ut av organisasjonen, i stedet for å allokere ressurser for å utvikle nye ferdigheter og utvide de ansattes kunnskapsnivå. Som den legendariske Henry Ford visstnok skal ha sagt: “When all I want is a good pair of hands, unfortunately I must take them with a person attached”. Er det Henry Fords selvbiografi hotelldirektørene har på nattbordet?

Tabell 5.37: Læringsklima og organisasjonsvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Fast fulltidskontrakt	-0,017	-0,209	0,835
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,502	2,211	0,027
Hotelllets alder	-0,001	-1,243	0,215
Konfliktnivå	-0,134	-2,252	0,025
Fagorganisert	-0,174	-2,574	0,010
Forfremmelse	0,327	4,705	0,000
Lønn over markedsnivå	0,077	3,696	0,000
Individuelle opprykksmuligheter	0,032	1,669	0,096
Lønnsøkninger basert på ansiennitet	0,094	4,984	0,000
Generelle opprykksmuligheter	0,061	2,659	0,008
Kjedetilknypning	-0,257	-3,243	0,001
Bedriftstilhørighet	0,572	11,725	0,000
Kjønn (kvinne)	-0,033	-0,451	0,653
Alder	-0,004	-1,233	0,218
Fagbrev	0,182	2,400	0,017

N: 533

R²: 0,459

df: 15

I arbeidsmarkedet, som i andre markeder, vil du som regel få det du betaler for. Bedrifter som ønsker å rekruttere de mest kompetente medarbeiderne fra det åpne markedet, og som i tillegg gjerne vil ha dem til å bli værende, vil øke sine muligheter ved å tilby høyere lønn. Et høyere lønnsnivå sender et signal til det øvrige arbeidsmarkedet om at foretaket setter pris på sine medarbeidere. Et slikt signal vil antakelig trekke flere jobbsøkere til hotellet, dermed kan det være mer selektiv i utvelgelsen av nye medarbeidere. Vel utførte rekrutteringsprosesser, hvor også personlige nettverk tas i bruk, bidrar til at ledelsen kan identifisere og plukke ut de jobbsøkerne som er mest læringsmotiverte og villige til å stå på for organisasjonen.

Hotell- og restaurantnæringen er både arbeidskraft- og menneskeintensiv. Med arbeidskraftintensiv menes at lønnskostnadene utgjør en stor del av de samlede driftskostnadene. Menneskeintensive organisasjoner er svært avhengige av sine medarbeidere i sine verdiskapende aktiviteter. Spesielt i arbeidskraftintensive næringer er det nærliggende å argumentere for å sette likhetstegn mellom lavere lønninger og lavere lønnskostnader. Til tross for sin logiske appell, er sammenhengen ikke nødvendigvis så enkel og liketil. De samlede lønnskostnader påvirkes ikke bare av hva folk får i lønningsposen, men hvor produktive og motiverte de er. Vi har sett at de medarbeiderne som betales lønninger i overkant av hva markedet dikterer, viser større tilhørighet til arbeidsplassen og er mer villig til å lære, noe som klart indikerer at høyere lønninger er fordelaktige ikke bare for den ansatte, men også for bedriften.

Alle de andre delementene i det som kan utgjøre interne arbeidsmarkeder støtter også opp om et levende læringsklima. Medarbeidere som har avansert til høyere stillinger vurderer læringsmulighetene positivt. En forfremmelse kan nettopp tas som et tegn på at de utvalgte har visst å utnytte de formelle og uformelle læringsmulighetene i organisasjonen. Selv om både fasiliteter og muligheter for læring er likt fordelt til alle medarbeidere, er den enkeltes evne og motivasjon for å utnytte dem forskjellig fra individ til individ. Såvel individuelle opprykksmuligheter som det forhold at de er allment tilgjengelige for alle ansatte, bidrar positivt til opplevelsen av læringsklimaet.

Det samme gjør et incentivsystem med elementer av ansiennitetsbaserte lønnsøkninger. I forhold til å stimulere den enkeltes jakt på kunnskaper og ferdigheter, er antakelig ansiennitetsrelaterte karrieresystemer det minst effektive. Dersom det *eneste* kriteriet for avansement og lønnsøkninger er antall år den enkelte har vært ansatt i foretaket, vil motivasjonen for å øke sine kunnskaper antakelig avta. I prinsippet tolkes ansiennitet som et grovt mål på bedriftsspesifikk erfaring (Nordhaug, 1993). En slik oppfatning kan være riktig dersom vi antar at alle ansatte beveger seg langs den samme læringskurven i samme tempo. Men en slik forutsetning holder neppe. Derfor bør det legges inn andre incentiver enn bare ansiennitet.

På den annen side må ledelsen være høyst oppmerksom på de fordeler ansiennitetsprinsippet har. Ikke bare er det enkelt å bruke og forholde seg til. Vi har tidligere vist at den følelsen av rettferdighet et slikt gjennomsiktig system kan føre med seg, fører til at de ansatte føler seg sterkere knyttet til arbeidsplassen. Videre er det alminnelig antatt at bruken av ansiennitetsprinsippet har en positiv påvirkning på erfarings- og kompetanse-

overføring mellom kollegene på jobben. Konkurransen om opprykk blir mindre, ingen vil ha karrieremessig interesse av å holde tilbake informasjon og kunnskaper fra arbeidskollegaene.

Fagorganiserte rapporterer om et mindre konstruktivt læringsmiljø enn uorganiserte. Graden av innflytelse føles mindre, lederstilen mindre oppmuntrende og forholdene legges mindre til rette for videreutvikling. Organiserte medarbeidere viser også mindre vilje og engasjement for deltakelse i kurs og opplæringstiltak som bedriften arrangerer. Disse sammenhengene reiser spørsmål både om ledelse og Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet sine prioriteringer. Forhold som peker i retning av forskjellsbehandling basert på fagforeningstilknytning må tas på alvor av ledelsen. Såvel bevisste som ubevisste prosesser kan være i sving. Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet (HRAF) er på sin side lite aktiv i opplærings- og kompetansepolitikk. Forbundet har en stor oppgave dels i å støtte sine medlemmer, dels i å gå i en dialog med RBL for å videreutvikle kompetansen til de ansatte i bransjen. HRAF kan spille en langt mer offensiv og konstruktiv rolle i videreutviklingen av arbeidsplassene.

5.12.6 Læringsklima og jobbkjennetegn

Hvilken sammenheng foreligger mellom jobbkrav og -design og læringsklima? Vil kravet til kompetanse også føre til at forholdene også legges til rette for at de ansatte skal skaffe seg nødvendig kompetanse i jobbsammenheng? Nedenfor ser vi nærmere på disse spørsmålene og forsøker å gi noen svar.

Tabell 5.38: Læringsklima og jobbkjennetegn

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Målbarhet	0,293	8,230	0,000
Bedriftsspesifikk kompetanse	0,006	0,728	0,467
Kundekontakt	0,148	1,443	0,150
Bedrifts- og oppgavespesifikk kompetanse	-0,035	-1,050	0,294
Strategisk og kulturell kompetanse	0,098	2,744	0,006
Bransjespesifikk kompetanse	0,059	2,994	0,003
Kjønn (kvinne)	-0,031	-0,360	0,719
Alder	-0,002	-0,544	0,587
Fagbrev	-0,071	-0,791	0,429

N: 629

R²: 0,123

df: 9

Arbeidsoppgaver hvor innsats og resultater lett kan måles forbedrer opplevelsen av et godt læringsklima. Medarbeidere med slike jobber oppfatter læringsklimaet som positivt. Utformingen og innholdet av jobber er i konstant forandring som følge av endringer i kvalitetsstandarder, teknologi, og gjestenes preferanser. Implementering av nye prosedyrer og oppfølging av krav om nye ferdigheter og kunnskaper, er åpenbart mindre problematisk når jobbutformingen ikke er for komplisert. Når folk må lære seg nye oppgaver eller nye måter å utføre jobben på, bør de utformes slik at de lett kan læres, og i neste omgang evalueres i forhold til de målbare krav som er satt. Nykommere vil også lettere tilegne seg nødvendige ferdigheter og kunnskaper når jobben er enkel og veldefinert. I en næring med relativt høy turnover, kan det poenget ikke undervurderes.

Kravene til det vi har kalt strategisk og kulturell kompetanse ser ut til å bli fylt gjennom et godt læringsklima. Jobber hvis utførelse krever god kjennskap til foretakets særegne organisasjonskultur og lederstil er helt avhengig av et godt læringsklima av den typen vi har definert her. Organisasjonskultur og lederstil læres ikke gjennom studier av bøker eller ved foredrag på kurs. Bare ved å være til stede i organisasjonen, observere hva som blir sagt og gjort, og delta i den uformelle diskusjonen på arbeidsplassen, kan slik innsikt erverves.

Ansatte med bred bransjespesifikk bakgrunn har en positiv oppfatning av læringsmiljøet. Personer som innehar jobber som krever mest bransjerettet og relevant yrkespraksis ser også ut til å ha de beste læringsmulighetene i bedriften. Det er selvsagt positivt også for bedriften at læringsmulighetene rettes inn mot de oppgavene hvor kompetansebehovet er størst. Disse resultatene passer også inn i en annen og mer generell tolkning som også stemmer overens med erfaringer fra annen utdanning, nemlig at de som har, skal få. De som har mye fra før, har en evne til å få mest også når det gjelder videreutvikling av kunnskaper og ferdigheter. Nordhaug og Gooderham (1996) kaller dette for "Kompetanseutviklingens jernlov". Loven gjelder ikke bare individer, men også bedrifter og næringer. De bedrifter som allerede har gode læringsmiljøer har antakelig de beste muligheter for fortsatt vekst og verdiskaping.

5.12.7 Sammenfattende modell

Tabellen nedenfor inneholder de forklaringsfaktorene som viser en statistisk signifikant sammenheng med læringsklima. Alle de faktorene som hittil har vært drøftet har blitt testet trinnvis i en og samme modell, og faktorer med svakest korrelasjon har blitt fjernet, inntil de signifikante ble identifisert.

Virkingen av ansettelsesforhold har vært et hovedfokus både på individ- og organisasjonsnivå. Det viser seg at læringsklimaet forbedres med andelen faste fulltidsansatte, mens hvilket ansettelsesforhold den enkelte har, ikke spiller noen rolle.

Tabell 5.39: Læringsklima - viktigste forklaringsvariable

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
Ansettelsesforhold			
Andel fast fulltidsansatte i avdelingen	0,798	3,187	0,0015
Individ (kontroll) variable			
Alder	-0,007	-2,256	0,0245
Markedsvariable			
Etterspørselsvariasjon	0,076	2,920	0,0037
Organisasjonsfaktorer			
Kjedetilknypning (eierintegret)	-0,170	-2,367	0,0183
Konfliktnivå	-0,222	-3,556	0,0004
Ansiennitetsbaserte lønnsøkninger	0,082	4,386	0,0000
Generelle opprykksmuligheter	0,051	2,267	0,0238
Forfremmelse	0,324	4,746	0,0000
Lønn over markedsnivå	0,081	3,969	0,0001
Bedriftstilhørighet	0,538	10,995	0,0000
Fagorganisert	-0,176	-2,651	0,0083
Jobbkjennetegn			
Målbarhet	0,122	3,814	0,0002
Bransjespesifikk kompetanse	0,046	3,046	0,0024

N: 529

R²: 0,479

df: 29

Hvis konkurransekraft oppnås gjennom mennesker, hvis medarbeiderne utgjør det viktigste grunnlaget for konkurransefortrinn, så er det helt avgjørende at organisasjonen rår over tilstrekkelig kompetanse. Spesielt gjelder det de typer kompetanse som ikke kan kopieres eller imiteres av konkurrentene. Forutsetningen for å lykkes i å bygge opp slike kompetanser er nødvendigvis medarbeidere som har et langsiktig perspektiv på sitt ansettelsesforhold. Medarbeidere som ønsker å lykkes i og med den bedriften de er ansatt. Innleide eller midlertidig ansatte vil i prinsippet jobbe for hvem som helst, og har liten grunn til å investere tid og ressurser i bedriftsspesifikke ferdigheter og innsikter som ikke kan anvendes i andre jobbsammenhenger. I hotellnæringen benyttes i stor grad ekstrahjelpere som ikke har en formell ansettelseskontrakt med bedriften, noe de fleste

misliker. Det er derfor ikke til å undres over at ekstrahjelpene både føler mindre tilhørighet til, og møter et mindre stimulerende læringsmiljø enn andre. Heller ikke har ledelsen maktet å dra fordel av den læringsviljen som ligger i de fast ansatte. Vi finner ingen positiv sammenheng mellom de som har faste fulltidskontrakter og kvaliteten på læringsmiljø.

Vi har sett at tilhørigheten til arbeidsplassen øker med stigende alder. En liknende sammenheng finner vi ikke til læringsklima. Hotell- og restaurantnæringen er jevnt over en ung bransje, noe som kan signalisere negative holdninger til eldre arbeidstakere og deres læringspotensiale. En presisering er på plass her. Folk blir sjelden gamle i denne næringen, så middelaldrende er vel mer korrekt omtale. Denne gruppen har ofte lang ansiennitet og betydelige bransjespesifikke kunnskaper, som det er nyttig for foretaket å videreutvikle. Antakelig er dette en gruppe medarbeidere hvis talenter er undervurdert.

Sesongmessige og andre svingninger i etterspørselen ser ut til å forbedre læringsklimaet internt, noe som er nokså overraskende. Som vi har sett har hoteller som erfarer beleggspresenter som følger berg- og dalbane-prinsippet, en tendens til å anvende fleksible ansettelseskontrakter, noe som forverrer læringsmiljøet. På den annen side kan etterspørselsvariasjoner gi rom for midlertidig slakk i organisasjonen, noe som kan utnyttes i læringsøyemed. Slakk vil primært oppstå i organisasjoner med fast ansatte. I perioder med lite gjester, kan tiden utnyttes til oppgradering av kunnskaper. Restaurant-sjefen kan informere servitørene om den nye vinlista, kjøkkensjefen kan formidle kreative menyer osv.

De eierintegreerte kjedene har lite å skryte over når det gjelder læringsmuligheter, slik de oppfattes av de ansatte. Ledere i kjedetilknyttede hotell hevder gjerne det motsatte, og gir eksempler på trainee-opplegg, egne "skoler" i lederutvikling etc. Det ser likevel ikke ut til at de når fram til sine medarbeidere med sitt budskap om mulighetene. Verken lederstil eller tilgjengelighet til tiltak synes å være på plass. Som vi har pekt på gjentatte ganger, mulighetene for utvikling av en integrert personalpolitikk hvor kompetansestyring og -utvikling er sentrale elementer, burde være til stede i rikt monn i kjedene. Forholdene burde ligge til rette for interne arbeidsmarkeder som kan tiltrekke seg og videreutvikle den beste kompetansen. Mulighetene er ikke utnyttet.

Et læringsklima som foster kontinuerlig utdanning og oppgradering av ferdigheter er bare attraktivt for bedriften om de ansatte har vilje til læring. Dette kan foretakene styre

gjennom grundige ansettelses- og utvelgingsprosesser. Talentene kan best dyrkes fram om de knyttes til interne karriereveier. Bedriftsinterne arbeidsmarkeder kan fungere som effektive incentivsystemer for kontinuerlig læring og reduserer risikoen for at velutdannede medarbeidere forlater organisasjonen. De lederne som ønsker å satse på sine medarbeidere som grunnlag for å bygge varige konkurransefortrinn, har her en stor mulighet og utfordring.

Alle elementene som inngår i et internt arbeidsmarked gir konstruktive bidrag til gode læringsmiljøer. Hotelledere som hevder at sine medarbeiderne er den viktigste ressurs, har en stor mulighet til å bevege seg forbi retorikken ved å etablere incentiver og strukturer som fostrer produktive læringsmiljøer.

Konflikter på arbeidsplassen stenger for et godt læringsmiljø. Vi har pekt på hendelser i bransjens nære historie som ikke fremmer samarbeid og tillitsfulle ansettelsesrelasjoner. Bransjen - eller i alle fall deler av den - har et dårlig rykte som konfliktløser. At konflikter også er til hinder for et godt læringsklima, bør være et incitament for å forbedre relasjonene mellom ledelse og ansatte. Muligens er dette også forklaringen på at fagorganiserte hevder å møte et dårligere læringsklima enn sine kolleger. Det er rimelig å anta at fagorganiserte oftere er involvert i konflikter enn andre, ikke på egne vegne, men som representanter for, eller som medlemmer av fagforeningen.

Læringsklima og tilhørighet til bedriften hører sammen. Et element i begrepet bedriftstilhørighet er viljen til å stå på ekstra for bedriften. Denne energien rettes bl.a. inn mot det å oppgradere sine kunnskaper og ferdigheter. Tilsvarende vil bedrifter som legger forholdene til rette for kompetanseutvikling gjennom gode læringsmiljøer, åpenbart fostre medarbeidere med større engasjement og oppslutning om arbeidsplassen. En tredje faktor, nemlig et internt arbeidsmarked, påvirker begge positivt. Vi kan altså slå fast at implementering av en inkluderende og rettferdig personalpolitikk med interne opprykksmuligheter som et integrert element, vil forbedre læringsklimaet og øke medarbeidernes lojalitet til organisasjonen. Når ansatte opplever et arbeidsmiljø hvor deres praktiske og intellektuelle potensiale kan utnyttes produktivt til fordel for kolleger og bedriften, utvikles en følelse av tilhørighet til et fellesskap med felles målsettinger. Sannsynligheten for å bli værende i organisasjonen øker, med de muligheter det gir for at bedriften kan høste av de investeringer som gjøres i medarbeidernes kompetanse.

De resultatene som dokumenteres her bør være oppmuntrende for ledelse og ansatte i hotellnæringen. Det er fullt mulig å bygge et stimulerende læringsklima. Tabellen ovenfor viser selvsagt ikke alle mulige tiltak, men peker på sentrale virkemidler som ser ut til å ha et betydelig potensiale. Utvikling av elementene i et internt arbeidsmarked, koblet med tiltak for å sikre tilhørighet til bedriften og dens mål, er grunnleggende byggeklosser.

5.13 Ansettelsesforhold og avdelingstilknytning

Hotellenes verdiskapende aktiviteter organiseres svært ulikt. Vi vil derfor se nærmere på hvilke typer ansettelseskontrakter som dominerer de viktigste avdelingene i hotellet.

Muligens vil dette kapitlet kun ha interesse for bransjen selv. Likevel bør betraktningene ha en mer generell interesse ved å generalisere typiske kjennetegn ved avdelingene til tilsvarende avdelinger eller funksjoner utenfor hotellverdenen. Eksempelvis finner vi store skiller mellom avdelinger med liten kundekontakt og avdelinger hvor arbeidet kan utføres uten kundens tilstedeværelse (stabsavdelingen), og de avdelingene som nesten kontinuerlig står i dialog med kunden (servitører og resepsjonister). For alle avdelinger presenteres hvilke ansettelsestyper som brukes og antall hotell som bruker de respektive formene for ansettelseskontrakter. Begge kolonner sier noe om omfang og utbredelse, men på noe forskjellig grunnlag.

5.13.1 Resepsjonen

Vi starter med den avdelingen som først møter den nyankomne gjesten, resepsjonen.

Tabell 5.40: Ansettelsesformer i resepsjonen

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fulltid fast ansatte	61,5	36
deltid fast ansatte	23,7	32
ekstrahjelper	11,6	16
midlertidig ansatte	11	7
innleide	0	0
tjenesteleverandører	0,8	1
Sum	100,0	36

Resepsjonen er hotellets kommandosentral. Ansatte i resepsjonen møter gjestene og formidler det viktige førsteinntrykket av hotellet. De må utvise en smidighet og forekommenhet i forhold til alle typer gjester. Jobbinnholdet har et sterkt innslag av salg og markedsføring, både over telefon og ansikt til ansikt. Kjennskap til bookingsystemet er sentralt, likeledes hotellets eller kjedens pris- og rabattsystem. Medarbeiderne her må ofte også håndtere hendelser utenom det vanlige, gjerne når ting ikke fungerer slik de burde. Resepsjonen må behandle eventuelle klager og misnøye, ofte på sparket. Det er derfor viktig at de kjenner hotellet og føler seg som en del av den servicekultur organisasjonen ønsker å formidle. Det er derfor rimelig å forvente et sterkere innslag av medarbeidere med fast tilknytning til bedriften. Tabellen bekrefter en slik antakelse. Nesten to av tre medarbeidere har fast heltidsstilling. Innslaget av løsere tilknytningsformer er lite, omtrent 15% er ekstrahjelp eller har midlertidige stillinger. Mange hotell bestreber seg bevisst på å beholde de mest rutinerte resepsjonistene ved å tilby dem normale arbeidstider og få helgevakter.

5.13.2 Restauranten

Fra resepsjonen beveger vi oss inn i restauranten, hvor følgende medarbeidere møter oss:

Tabell 5.41: Bruken av ansettelsesformer i restaurant³⁸

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast ansatte heltid	51,7	28
fast deltidsansatte	20,1	24
ekstrahjelp	24,9	18
midlertidig ansatte	2,4	4
innleide	0	0
tjenesteleverandører.	0,8	1
Sum	100,0	28

Innslaget av fast ansatte på fulltid er omtrent på nivå med hotellgjennomsnittet, dvs. drøyt halvparten. Summen av ekstrahjelp og deltidsansatte er betydelig. Innslaget av fleksible kontrakter er altså stort. Det er grunn til å anta at dette organisasjonsmønsteret mer og mer ligner de ansettelsesformer som brukes i frittstående (dvs. ikke hotelltilknyttede) restauranter.

En del hotell tilbyr ikke gjestene sine besøk i egen restaurant. Av de 36 hotellene som har besvart spørsmålet, tilbyr 28 en form for restaurant. Hotell med begrenset tjenestetilbud fokuserer primært på "bed and breakfast", hvor restauranttilbudet i sin helhet utgår, eller er begrenset til selvbetjeningskonsepter med varierende bredde og kvalitet. Det er først og fremst nyere, spesialiserte hotell som følger en slik strategi. Begrunnelsene er flere. Den dominerende er økonomisk. Det er vanskelig å drive hotellrestauranter lønnsomt. Tilbudet av frittstående, konkurrerende restauranter har økt sterkt det siste decenniet. Hotellrestauranter har tradisjonelt hatt høye personalkostnader med en rigid - og tariffavtaleregulert - arbeidsdeling mellom servitører og andre ansatte. Hvordan disse bestemmelsene oppfattes kommer vi tilbake til i kapittel 5.15 om overenskomstens §6.

Tydeligvis har etablerte hotellrestauranter vanskelig for å få til effektiv drift, de har et aldershandicap i forhold til frittstående nyetableringer som kan inngå andre ansettelsesformer og mer fleksible arbeidsordninger tilpasset svingninger i besøket. For 3-5 år siden ble dette i

38 Inkluderer banketter

flere velrenommerte restauranter forsøkt løst ved opprettelsen av egne aksjeselskaper som skulle drive restauranten. Som regel ble de ansatte i restauranten aksjonærer og daglige ledere i det nye selskapet (se Gjelsvik, 1994 for nærmere dokumentasjon). I ett tilfelle ble det forsøkt opprettet en ny restaurant som eget aksjeselskap i et av landets største hotell, men forsøket strandet p.g.a intern motstand i hotellet.

Omorganiseringen av hotellrestauranter i egne eier- og driftsenheter resulterte raskt i store resultatforbedringer. Slik sett kan de betraktes som enestående eksempler på hva organisasjonsformer kan bety for inntjeningen i tilsynelatende identiske servicetilbud ovenfor gjestene. Paradoksalt nok: likevel strandet forsøkene. De inngåtte avtaler hadde åpenbart ikke tatt høyde for de problemer som kunne oppstå i forholdet mellom eierne av restauranten og det hotellet hvis tilbud de fortsatt skulle være en del av. I ett tilfelle gikk det så langt at eierne av restauranten startet virksomhet i direkte konkurranse med hotellet, uten forutgående varsel eller drøftinger. Dermed var all tillit brutt.

Flere lærdommer kan trekkes av disse forsøkene. Den første er nevnt allerede: betydelige gevinster kan hentes ut av omorganiseringer av hotellvirksomheten. For det andre viser disse forsøkene at hotelldrift er en integrert virksomhet hvor gjestene skal tilby en totalopplevelse. Organisasjonsformene som velges må kunne gi ledelsen tilstrekkelig kontroll med det "opplevelseskonseptet" gjesten skal tilbys. Dette hensynet stiller veldig sterke krav til innholdet i den kontrakt som inngås mellom hotellet og andre eier- og driftsselskaper. Eierne og driverne av en restaurant organisert som eget aksjeselskap vil i utgangspunktet først og fremst tenke på seg selv, det er jo egennyttens som resulterer i at driften skjer mer effektivt. Så lenge aksjeselskapet og hotellet har felles interesser, er dette greitt. Men dersom profitt hensynet blir så stort at det slurves med kvalitet og vedlikehold, eller at det startes konkurrerende virksomhet, vil restauranteierne raskt kunne ødelegge hotellets omdømme og markedsposisjon. Betingelsen for langvarig suksess må derfor være langsiktige kontrakter og et gjensidig tillitsfullt samarbeid som regulerer disse forholdene.

5.13.3 Kjøkkenet

Kjøkkenet er naturligvis en integrert del av restauranttilbudet. Det er likevel hensiktsmessig å ta det med som egen avdeling, fordi servitører og kokker er underlagt til dels ulike rammevilkår. Som nevnt i kapitlet ovenfor reguleres servitørens arbeidsforhold i en egen tariffbestemmelse, i motsetning til f. eks. kokkene. Bruken av de ulike ansettelsesformene ser slik ut:

Tabell 5.42: Ansettelsesformer i kjøkkenet

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast ansatt fulltid	69,4	33
fast ansatt deltid	11,6	23
ekstrahjelper	10,3	19
midlertidig ansatte	6,1	8
innleide	0	0
tjenesteleverandører.	2,6	1
Sum	100,0	33

Vi ser at drøyt to av tre kjøkkenansatte har faste fulltidskontrakter, mens omtrent 10% jobber henholdsvis på deltid eller som ekstrahjelp. Vi finner også et visst innslag av midlertidige tilsatte, antakelig lærlinger. Dersom valg av ansettelsesformer kun ble bestemt av etterspørselsforhold (jo sterkere variasjon, jo mer fleksible ansettelseskontrakter), ville vi forvente parallelle ansettelsesmønstre i restaurant og kjøkken. Imidlertid er det slik at når store restaurantinnrykk forventes (banketter etc.), kan store deler av menyen forhåndslegges og porsjoneres. Gjennom god planlegging og bruk av teknologi vil toppene kunne jevnes ut, og medarbeiderne tilbys fastere arbeidsforhold. Kjøkkenproduksjonen er altså ikke så sterkt knyttet til gjestens tilstedeværelse som servitørene.

Videre ser vi at et noen få hotell har kjøkken uten restaurant. Kjøkkenet er i disse tilfellene ansvarlig for tilberedning av frokost, lunsj og eventuelle kveldsbuffeter.

5.13.4 Romavdelingen

Hotellenes inntjening er først og fremst avhengig av et tilfredsstillende rombelegg. Med en fornuftig prising og høy effektivitet, ligger den største avansen på rom. Sesongsvingningene kan imidlertid være høye som Nordsjøbølgene, og romutnyttelsen dermed sterkt variabel.

Aktiviteter som rammes av store svingninger i etterspørselen vil forventes å bli bemannet med et betydelig innslag av fleksibel arbeidskraft, noe tallene nedenfor bekrefter:

Tabell 5.43: Ansettelsesformer i romavdelingen

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast fulltidsansatte	36,8	35
fast deltidsansatte	16,2	28
antall ekstrahjelper	45,0	31
midlertidig ansatte	2,1	4
innleide	0	0
tjenesteleverandører	0,6	2
Sum	100,0	36

Som forventet finner vi et stort innslag av ekstrahjelper og deltidsansatte, i sum drøyt 60%. Det mest forbausende trekk er likevel fraværet av innleie og kjøp av renholdstjenester fra eksterne leverandører. Renhold av rom - og fellesarealer - er kanskje de aktivitetene som best egner seg for utsetting til andre bedrifter. Forsøk på slik utsetting har tidligere også gitt kraftig gjenlyd i media. Det finnes åpenbart tilgjengelige leverandører på markedet. For det andre er disse aktivitetene lette å måle og standardisere, kjennetegn som ofte går igjen for konkurranseutsatte aktiviteter. likevel viser det seg altså at hotellene velger å organisere også disse oppgavene selv.

Gjennom intervjuer med ledere avdekkes følgende: Flere hotell har tidligere benyttet seg av eksterne leverandører, men med blandede erfaringer. Misnøyen har vært relatert både til håndfaste, målbare forhold som pris og kvalitet, såvel som til mer kulturelt betingede årsaker. I noen tilfeller har det vist seg vanskelig å innpasse eksternt ansatte til den bedriftskultur som hotellet ønsker seg. De har ikke klart å etablere en felles lagfølelse. Andre begrunnelser springer ut av en holdning til hva hoteldrift faktisk bør dreie seg om: Enkelte hotelledere setter sin ære i å kunne sørge for renholdet selv: "hvis vi ikke kan holde huset rent, kan vi ikke ta i mot gjester!" Slike holdninger finnes ikke bare i tradisjonelle, familiedrevne hotell, men også i større, såkalt profesjonelle, markedsorienterte hotell. Oppsummert vil betingelsene for bruk av eksterne, spesialiserte leverandører være konkurransedyktige priser og høy kvalitet, samt at de ansatte passer inn i den herskende eller ønskede bedriftskultur, både gjennom fysisk uniformering og atferd.

5.13.5 Kurs- og konferanseavdelingen

Flertallet av byhotellene satser på kurs- og konferansemarkedet. Kundene, gjerne større bedrifter, må betegnes som krevende. De krever gjerne også skreddersøm, noe som kan sette hotellmedarbeidernes evner og serviceholdninger på harde prøver. Sammen med resepsjonen, skal medarbeiderne i avdelingen koordinere en rekke oppgaver for å tilfredsstille kunde-kravene. Mye skal klaffe på en gang, og kundenes ønsker kan endres underveis p.g.a forsinkelser og andre endringer i kursopplegg etc. Høye og til dels kompliserte kundekrav taler for faste ansettelser. På den annen side kan etterspørselen være variabel, noe som taler for mer fleksible ansettelsesformer. Bruken av ansettelsesformer i avdelingen er slik:

Tabell 5.44: Ansettelsesformer i kurs- og konferanseavdelingen

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast fulltidsansatte	41,4	25
fast deltidsansatte	11,0	10
antall ekstrahjelper	45,2	10
midlertidig ansatte	0	0
innleide	0	0
tjenesteleverandører	2,4	1
SUM	100,0	26

Kombinasjonen av faste fulltidsansatte og ekstrahjelper er her påfallende, noe som kanskje gjenspeiler den korte drøftingen ovenfor. De fast ansatte må antas å håndtere de viktige og langsiktige kunderelasjonene, mens ekstrahjelper hyres inn for å ta trøkket når det virkelig står på. Et så stort innslag av ekstrahjelper setter enhver serviceorganisasjon på betydelige prøver. Arbeidet i seg selv krever ikke stor faglig erfaring, men et lyttende øre for gjestekrav- og justeringer. Betingelsen for å lykkes er at ekstrahjelpene får den nødvendige opplæring både i jobben og i gjestebehandling. Som regel kan det skorte på koordineringen mellom de ulike avdelingene i hotellet, noe som tyder på at ingen opptrer med tilstrekkelig autoritet og gjennomslagskraft. For øvrig merker vi oss at et betydelig antall byhotell ikke tilbyr kurs- og konferanser.

5.13.6 Bar, pub, nattklubb

Hotellene kan godt overleve uten disse tilbudene. De tas likevel med her som eksempler på litt mer perifere tjenester. Medarbeiderne må ha lange sosiale antenner og kunne tåle til dels dårlige arbeidsmiljøer. Graden av kundekontakt er tilnærmet hundre prosent. Arbeidstiden er lite forenlig med et normalt familieliv.

Tabell 5.45: Ansettelsesformer i bar, pub og nattklubb

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast fulltidsansatte	44,8	20
fast deltidsansatte	33,9	17
antall ekstrahjelper	18,2	9
midlertidig ansatte	0,5	1
innleide	0	0
tjenesteleverandører	2,6	2
SUM	100,0	22

Innslaget av fast tilsatte på hel- eller deltid dominerer. Minst halvdelen av hotellene bruker bare fast ansatte. Formodentlig trekkes ekstrahjelpene inn ved topper i helgene eller ved spesielle anledninger. Vi ser også at to hotell bruker eksterne leverandører.

5.13.7 Stabs- og støttefunksjoner

Normalt har medarbeidere i stabs- og støttefunksjoner lite direkte kundekontakt. Deres oppgaver kan for såvidt utføres uavhengig av tid og sted, nokså uforstyrret av gjestene. Dette gjelder imidlertid ikke alle stabsmedarbeidere. Tvert om jobber en god del av dem med booking, salg og markedsføring. Vaktmestere inngår også i denne kategorien, en viktig problemløser. Kategorien stabs- og støttefunksjoner er derfor et nokså vidt og mangslungent begrep. Sammenlignet med de øvrige avdelingene ved hotellet, er det likevel rimelig å anta at disse aktivitetene styres minst av gjestene og deres øyeblikkelige behov. De fleste oppgaver kan løses på dagtid i normal arbeidstid. Ut fra slike betraktninger vil vi forvente et sterkt innslag av faste fulltidsansatte. Imidlertid vil en del av disse tjenestene være standardiserte og

krever spesialkunnskap (f.eks økonomi, regnskap, markedsføring), og som derfor egner seg for kjøp fra leverandører. Fordelingen er slik:

Tabell 5.46: Ansettelsesformer i stabs- og støttefunksjoner

	<i>Prosentandel</i>	<i>Antall hotell</i>
fast fulltidsansatte	76,7	35
fast deltidsansatte	15,6	21
antall ekstrahjelp	4,7	4
midlertidig ansatte	0,4	2
innleide	0,4	2
tjenesteleverandører	2,0	4
Sum	100,0	36

Stabs- og støttefunksjonene tiltrekker seg den største andelen av fast fulltidsansatte. I begrepet inngår markedsføring og salg, regnskap og økonomistyring, personalavdeling, og andre stabs- og støttefunksjoner. Andelen ekstrahjelp er svært lite i sammenligning med de andre, mer kundeorienterte avdelingene. Samtidig noterer vi oss et visst innslag av både innleie og eksterne leverandører.

5.14 Kjennetegn ved avdelingene

5.14.1 Lønnsomhet

Vi skal nå se nærmere på ledelsens vurderinger av avdelingene langs noen dimensjoner som kan opplyse oss nærmere om valg av ansettelsesformer. Hotellets toppleder er bedt om å ta stilling til en del påstander om avdelingene. Vurderinger gis ved å bruke en skala fra 1 til 6, hvor 1 er helt uenig, 2 stort sett uenig, 3 litt uenig, 4 litt enig, 5 stort sett enig, og 6 helt enig. Lederen er bedt om å vurdere de avdelingene som finnes på vedkommendes hotell. Tabellene nedenfor viser henholdsvis antall ledere som har svart, den gjennomsnittlige skåre, og standardavviket som kan oppfattes som grad av enighet mellom respondentene. Jo større standardavvik, dess større uenighet mellom lederne.

Tabell 5.47: Avdelingen har stor betydning for hotellets lønnsomhet

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
Restaurant og kjøkken	4,92	1,59
Resepsjon	5,11	1,75
Rom	5,22	1,40
Kurs og konferanse	5,10	1,45
Pub/nattklubb mv	4,55	1,65
Stabs- og støtteavd	4,55	1,78

Ikke uventet skårer romavdelingen høyest. Det har vært en stigende erkjennelse i bransjen at det er selve hotelldriften som utgjør den lønnsomme kjernen i virksomheten, i større utstrekning enn matservering. Som dokumentert foran, har flere hotell tatt den fulle konsekvens av dette ved ikke lenger å tilby restaurantopplevelser. Derimot synes kurs- og konferanse-tilbudene å representere en betydelig inntektskilde. Vi øyner en lønnsom kjernevirksomhet for byhotellene bestående av avdelingene rom, resepsjon og kurs- og konferanse. For mange hotell er kurs- og konferansevirksomheten et høyt profilert tilbud i seg selv, for andre mer som et middel for å trekke overnattingsgjester til hotellet.

Ansettelsesformene kan betraktes som ulike former for utøvelse av eller muligheter for ledelseskontroll. Ledelsen antas normalt å ha størst kontroll- eller påvirkningsmuligheter overfor egne ansatte. Videre er det rimelig å tro at jo fastere tilknytning, og jo mer tid medarbeideren tilbringer på arbeidsplassen, dess større er ledelsens muligheter for innflytelse. Alt annet like skulle vi derfor forvente at de avdelinger som har størst betydning for lønnsomheten, også hadde det største innslaget av fast ansatte. Som vi ser av Tabell 5.43 og Tabell 5.44 er det slett ikke tilfelle. Tvert om, rom- og kurs- og konferanseavdelingen har store innslag av ekstrahjelper. Avdelingens bidrag til lønnsomhet kan altså ikke forklare valg av ansettelsesformer.

5.14.2 Kundetilfredshet

Tabell 5.48: Avdelingen har stor betydning for kundetilfredshet

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
Restaurant og kjøkken	5,53	1,11
Resepsjon	5,72	1,06
Rom	5,67	0,79
Kurs og konferanse	5,50	1,11
Pub/nattklubb mv	5,18	1,37
Stabs- og støtteavd	4,90	1,29

I kapittel 5.13.1 omtalte vi resepsjonen som hotellets kommandosentral med vekt på dens betydning for gjestens førsteinntrykk. Her bekreftes beskrivelsen. Selv om forskjellene er små, mener lederne at resepsjonen har størst betydning for kundenes tilfredshet. Hakk i hæl følger rom-, restaurant, og kurs og konferanseavdelingen. Paradoksalt nok er enigheten blant lederne jevnt over større i vurderingen av avdelingenes betydning for kundetilfredshet enn for lønnsomhet. Vi skulle tro at lønnsomhet var et klarere definert og mer målbart begrep.

Samtidig går det klart fram at det er vanskelig å skille mellom avdelingene, både når det gjelder betydningen for lønnsomhet og kundetilfredshet. Bare de mer tilbaketrunkne stabs- og støtteavdelingene viser klare avvik. En hotellopplevelse kan ikke stykkes opp i mindre enkeltopplevelser. Selv om avdelingene kan ha ulik betydning, er det totalopplevelsen som teller. Vurderingene når det gjelder kundetilfredshet er så like, at denne dimensjonen vanskelig kan brukes for å forklare bruken av ansettelsesformer.

5.14.3 Tilgjengelige leverandører

Tilgang på leverandører i hotellets geografiske nærhet er en betingelse for at eventuelle oppgaver skal settes ut til noen utenfor huset. Svarene på dette spørsmålet kan derfor være en god indikator på om arbeidsoppgaver i det hele tatt *kan* settes ut.

Tabell 5.49: Tilgang til leverandører

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
Restaurant og kjøkken	1,94	1,37
Resepsjon	1,49	1,17
Rom	3,00	1,53
Kurs og konferanse	1,24	0,58
Pub/nattklubb mv	2,82	1,84
stabs- og støttefunksjoner	2,04	1,35

Spørsmålet om det finnes servicebyråer eller leverandører som kan påta seg oppgavene i de respektive avdelingene dreier seg egentlig om det finnes et marked hvor tjenestene kan kjøpes. Svarene peker også på de oppgavene som krever liten eller ingen spesifikk hotellopplæring for å håndtere. Rengjøring av rom er i utgangspunktet en enkel og standardisert oppgave som rengjøringsbyråer kan håndtere. Romrengjøring oppfattes som lettest tilgjengelig på markedet, men vi merker også en betydelig uenighet (stort standardavvik) i ledernes vurdering. Dette skyldes i alle fall tre forhold. For det første er hotellenes nærmarked forskjellig. Noen steder finnes relevante leverandører tilgjengelig, andre steder ikke. For det andre utvider enkelte hotell jobbinholdet for stuepikene, noe som innebærer bredere gjestekontakt. Det forventes f. eks. at de skal bistå gjestene med informasjon om hotellets fasiliteter eller tilbud i hotellets geografiske nærhet. Generelt forsøker flere hotell å inkorporere stuepikene i en felles bedrifts- og servicekultur. I så tilfelle blir jobben vanskeligere å standardisere.

Andre hotell stiller bestemte krav til en "grønn profil" på rengjøringen, ved bruk av miljøvennlige kjemikalier eller spesielt ergonomisk riktige arbeidsmåter for de ansatte. Dette krever også spesialiserte investeringer, både i utstyr og opplæring. På et tilsynelatende enkelt og standardisert område fører altså hotellene vidt ulike strategier .

Også for pub- og nattklubbdrift finnes eksterne leverandører. Om de ønsker, kan hotellene leie ut lokaler til ferdig utviklede konsepter. Det vil i så tilfelle være en utfordring å forsikre seg om at de aktuelle konseptene kan tilpasses hotellets øvrige profil og målgrupper. Det skal ikke mye til for at dårlig utviklede eller drevne konsepter kan ødelegge hotellets omdømme i markedet. Vi minner om diskusjonen om restaurantdrift i avsnitt 5.13.2. Igjen sladrer tallene om betydelig uenighet blant lederne. Også for stabs- og støttefunksjoner finnes åpenbart et

marked, selv om dette nok vil variere fra fagområde til fagområde. Økonomi og regnskap er klare kandidater, mens salg - som krever kundekontakt - heller vil bemannes med egne medarbeidere.

I motsatt ende av skalaen finner vi et omforenet syn på at arrangement av kurs- og konferanser er et hotellinternt tilbud som det ikke finnes markedsalternativer for. Heller ikke finnes det et marked for resepsjonister.

Ledere i bransjen mener altså at det for enkelte tjenester finnes markedsalternativer til selv å utføre og organisere tjenestene. Likevel blir de i overveiende grad ivaretatt av hotelltilsatte medarbeidere. Grunnene er flere: Markedstilbudene vurderes ikke som gode nok på pris og kvalitet. For det andre vil utsetting av oppgaver garantert møte motstand blant de fagorganiserte. Denne motstanden har i noen tilfeller ført til sterke og langvarige konflikter. I tillegg til alt ubehag og tap av produktiv arbeidstid for begge parter, vil slike konflikter lett føre til et dårlig omdømme i markedet. Mange vil også hevde at tidligere konflikter først og fremst vitner om dårlig lederhåndverk. En tredje grunn til at hotellet selv ønsker å utføre oppgavene, bunner i en forestilling om hva et hotell faktisk er eller bør være. Hotellet setter sin ære i selv å holde det rent for sine gjester. At andre eventuelt kan utføre en typisk hotelloppgave bedre enn hotellets egne ansatte, tas som et nederlag. Med andre ord: tradisjoner og overleverte forestillinger styrer hvilke organisasjonsformer som velges.

5.14.4 Hotellspesifikke investeringer

I forrige kapittel så vi at for enkelte tjenester finnes det ikke markedsalternativer. Noen ledd i hotellets verdikjede er *hotellsæregne*, dvs. at de krever spesielle investeringer i utstyr eller kompetanse for å bli tilfredsstillende ivaretatt. Nedenfor forfølger vi dette sporet nærmere. Mange hotell forsøker å meisle ut egne, unike strategier for gjestebehandling og produktutvikling, noe som vil føre til en større andel av egne ansatte. Slike strategier kan bare *realiseres* gjennom relevant, målrettet opplæring og kompetanseutvikling. Skal hotellet oppnå varige konkurransefortrinn, må slike kompetanser forankres så dypt og tett i organisasjonen, at de ikke uten videre kan kopieres av andre. I tillegg må de oppleves som verdiskapende for gjesten, helst så klart og synlig at gjesten er beredt til å betale for merverdien. Det kan enten være håndfaste produkt- og tjenestetilbud som et rolig og røkfritt rom, en spesiell matopplevelse eller en perfekt gjennomført konferanse. Alternativt - eller i tillegg - kan det dreie seg om en spesiell imøtekommenhet eller en gjennomført vennlig eller høflig atmosfære.

For å dokumentere graden av hotellspesifikke investeringer, ble lederne bedt om å ta stilling til følgende fire påstander:

- Disse oppgavene krever meget god kjennskap til våre menyer, gjester og arbeidsprosesser
- Disse oppgavene krever meget god kjennskap til vår særegne bedriftskultur og lederstil
- For å utføre disse oppgavene i tråd med vår strategi kreves lang intern opplæring
- Våre ansatte i denne avdelingen skal utvikle unike, langvarige gjesterelasjoner

I tillegg har vi konstruert en samlevariabel "Spesialiserte investeringer" som et veid gjennomsnitt av de fire forannevnte. Merk at vi her forsøker å måle kunnskaper og kompetanser som må utvikles spesifikt *for hvert enkelt hotell* om de skal ha noen verdi. Dels dreier det seg om utadvendte, gjesteorienterte ferdigheter, dels om interne arbeidsprosesser. Slike spesifikke ferdigheter og kunnskaper kan bare skapes gjennom et fruktbart læringsmiljø og *interne* opplærings- og kompetanseutviklingstiltak. Slik er svarfordelingen på hotellets avdelinger:

Tabell 5.50: Spesialiserte, interne investeringer

<i>Avdeling</i>	<i>Kjennskap til gjester, menyer og arbeidsprosesser</i>	<i>Kjennskap til vår særegne bedriftskultur og lederstil</i>	<i>Krav om lang intern opplæring</i>	<i>Utvikle unike, langvarige gjesterelasjoner</i>	<i>Spesialiserte investeringer</i>
Restaurant og kjøkken	5,06	4,44	3,36	5,39	18,25
Resepsjon	5,03	4,94	4,19	5,72	19,88
Rom	3,71	3,91	3,14	5,19	15,95
Kurs og konferanse	4,90	4,68	4,07	5,60	19,25
Pub/nattklubb	4,41	3,86	3,32	4,77	16,36
Stabs- og støtteavd.	4,71	5,07	4,34	4,86	18,98
Gjennomsnitt	4,64	4,48	3,74	5,25	18,11

Summen av spesialiserte, interne investeringer divergerer betydelig mellom avdelingene. Ikke overraskende toppes listen av resepsjonen og kurs- og konferanseavdelingen. Det er i disse

avdelingene kravene er størst til medarbeidernes kunnskaper om spesielle, unike forhold ved hotellet. Som vi husker fra vår tidligere diskusjon, finnes det heller ikke alternative tilbud i markedet for å løse disse oppgavene. Spesielt hviler det et stort ansvar for medarbeiderne i disse to avdelingene å utvikle unike, langvarige gjesterelasjoner. Å øke gjenkjøpet er en sentral målsetning i hotellene. Det antas at det er billigere å øke hotellbelegget ved at eksisterende kunder kommer igjen, enn stadig å jakte på nye gjester. Fornøyde kunder kan også oppfattes som ambassadører eller selgere for et hotell de er meget godt fornøyd med. Flere hotell har utviklet måleinstrumenter for å holde seg ajour med hvordan disse gjesterelasjonene utvikler seg. I ypperste kategori finner vi nettopp “Ambassadøren”, som hotellet ønsker seg mange av. I motsatt ende av skalaen vaker “Sabotøren”, som er dypt skuffet og misfornøyd med det meste. Han/hun bruker enhver anledning til å rakke ned på hotellet og dets omdømme, gjerne gjennom de mest utsøkt grufulle eksempler på slett gjestebehandling. Investeringer i langsiktige gjesterelasjoner anses altså som fornuftige markedsføringstiltak. Det er en utbredt form for differensieringsstrategi å investere i tiltak som skal binde gjestene tettere til hotellet. Dette er for så vidt ikke spesielt for hotellnæringen, tankegangen har satt sine spor også i andre servicebransjer.

Det er muligens noe overraskende at de mer tilbaketrukne stabs- og støtteavdelingene skårer så høyt. Disse avdelingene kan ikke skjæres over en kam. Salgs- og markedsavdelingene er selvsagt utadvendte og må kunne oppfatte kundenes ønsker og behov, og koble disse til hotellets tilbud. Teknisk personale må kjenne hotellets irrganger, alle “ins and outs”, allehånde innretninger og utstyr. Et hotell kan være et komplisert bygg, spesielt hvis det har kommet litt opp i årene. En del hotell har jo som varemerke at det skal bevares i opprinnelig stil, noe som setter kravene til kunnskaper og ferdigheter ytterligere på prøve. Som samlet kategori er det likevel overraskende at stabs- og støtteavdelingene har høyest skåre på tre av fire dimensjoner.

Skal hotellets medarbeidere virkelig ha suveren innsikt i og forståelse for det særegne ved hotellet, og ikke minst hvordan det skal utnyttes i forhold til gjestene, må det investeres tungt i intern opplæring. Vi understreker behovet for *intern* opplæring, fordi utvikling av kunnskap om, og bruk av særtrekkene ved hotellet nødvendigvis må formidles av noen som virkelig kjenner hotellet. Dermed ikke sagt at det ikke kan anvendes eksterne konsulenter. I så fall må imidlertid hotellets ledelse - gjerne sammen med de tillitsvalgte - “lære opp” konsulenten på forhånd slik at vedkommende får førstehånds kjennskap til “vår måte å gjøre tingene på”. Poenget er at det må utvikles opplæringstilbud som ivaretar behovet for kompetanseutvikling

på det særegne ved hotellet, dets kultur og gjestefilosofi. Skal slike tilbud ha varig verdi, må de etter hvert bygges inn som en del av det daglige virke, de må bli en del av de vanlige, innarbeidede rutiner, noe som betinger at hotellet selv tar ansvaret - ikke en ekstern konsulent.

Vi ser av tabellen at kravene til langvarig opplæring anses størst i stabs- og støtteavdelingene, resepsjonen, og kurs- og konferanseavdelingen. Ut fra det som er drøftet ovenfor, er det helt naturlig. Det er en god sammenheng mellom kravene til langsiktig intern opplæring og behovet for kompetanse og innsikt i de spesifikke, unike forhold i hotellet. Kanskje igjen med en kommentar om det overraskende i at behovet vurderes størst i stabs- og støtteavdelingene. Fra Tabell 5.49 husker vi at tilgangen på eksterne leverandører her er relativt god, logisk sett skulle derfor behovet for intern opplæring ikke være så påtrengende. Det mest slående er den relativt lave skåren. Med de ønsker og krav til utvikling av spesialiteter og særegen kvalitet som de fleste hotell nå har, må vi forvente at kravene til intern opplæring følges aktivt opp. Så synes ikke helt å være tilfelle. Alternativt til intern opplæring, kan bedriftene rekruttere kompetente medarbeidere utenfra. I dette tilfelle - hvor behovet for spesifikt *interne* kunnskaper og holdninger drøftes - er *ekstern* rekruttering ikke en løsning. Hotellenes markedsføring av sine uovertrufne kvaliteter kan derfor ende opp i ren ønsketenking, uten rot i den virkelighet som gjestene faktisk møter. Her må vi imidlertid ta et foreløpig forbehold, ettersom vi ikke kjenner medarbeidernes eller gjestenes vurdering. Det *kan* naturligvis være slik at de begge synes tiltakene er tilstrekkelige.

5.14.5 Bransjerelatert utdanning og yrkeserfaring

I forrige kapittel så vi nærmere på behovet for bedriftsintern opplæring som har til hensikt å skolere medarbeiderne i hotellets egne rutiner, målsettinger og gjestefilosofi. Grunnleggende for god gjestepleie er imidlertid den faglige, bransjerelaterte utdanning og yrkeserfaring medarbeiderne innehar. Nivået styres først og fremst gjennom nyrekruttering. Bak beslutningene ligger strategiske overveielser hos ledelsen. God kompetanse har en pris. Kompetansenivået må derfor alltid avbalanseres mot det behov hotellet har for å realisere sine spesifikke målsettinger. Ettersom bransjen er i vekst, vil hotellene befinne seg i et arbeidsmarked hvor de konkurrerer om de beste folkene.

Vi stilte spørsmål om hvor mange års bransjerelatert utdanning og yrkeserfaring lederen krever for nyansatte i de respektive stillingskategorier:

Tabell 5.51: Krav til bransjerelatert utdanning og yrkeserfaring (antall år)

	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Gjennomsnitt</i>
servitører	0	4,00	1,6
kokker	0	5,00	2,6
resepsjon	0	4,00	1,5
romavdeling	0	2,00	0,3
kurs og konferanse	0	4,00	1,7
bar, pub, nattklubb	0	5,00	1,8
stabs-/støtteavd.	0	6,50	3,1
avdelingsledere	0	6,50	4,0

Tallene viser at hotellene har ulik praksis. Enkelte rekrutterer ufaglærte til alle stillinger, mens andre ledere stiller betydelige krav til nyansatte, med unntak av i romavdelingene. Legg merke til at vi stiller spørsmål om utdanning og yrkeserfaring. Det finnes altså byhotell som jevnt over rekrutterer "rett fra gata", nye medarbeidere som verken har utdanning eller relevant yrkeserfaring. Hotell(kjeder) som bygger sin rekruttering på ufaglærte vil forventes å drive utstrakt intern opplæring og kompetanseutvikling for å realisere sin kvalitetsmål. På en eller annen måte må hotellet kompensere for ikke å sikre seg kompetanse gjennom de nyansatte. I motsatt fall vil kvaliteten og gjestebehandlingen forbli på et lavmål.

Behovet for kompetanse vil selvsagt bero på hvilke tilbud hotellet velger å satse på. Hotell med begrenset tjenestetilbud (f. eks. bed and breakfast) har ikke behov for kokker og servitører med lang utdanning eller erfaring. Ovenfor så vi nærmere på hotellenes spesialiserte, interne investeringer (Tabell 5.50). De hotellene som gir uttrykk for slike differensieringsstrategier, stiller også høyest krav til sine nyansatte. Spesielt sterke positive sammenhenger finner vi for restauranten, bar, pub og nattklubb, samt for stabs- og støtteavdelingene. I resepsjonen finner vi ingen slik sammenheng, her satses det åpenbart mest på intern opplæring (noe som stemmer godt overens med Tabell 5.50). Medarbeidere med utdanningsbakgrunn har også det største potensiale for å lære seg nye ferdigheter og kunnskaper. Det er derfor fordelaktig å rekruttere nyansatte med utdanning, dvs, medarbeidere som ikke bare har lært noe, som også har vist *evnen* til å lære.

For øvrig viser tabellen klare forskjeller mellom avdelinger og nivåer. Nåløyet er trangest for avdelingsledere, her kreves i gjennomsnitt innpå fire år bransjerelatert utdanning eller yrkeserfaring. Dernest finner vi stabs- og støtteavdelingene, med kokkene på en klar tredjerangering. Paradoksalt nok er terskelen lavest for de mest utadrettede, kundeorienterte stillingene. Samme tendens har vært framtrædende innen annen serviceyrker, f. eks. bank og finans.

5.14.6 Rekrutteringsmåte

Vi skal se noe nærmere på hvordan nye medarbeidere rekrutteres til de ulike avdelingene. det er vanlig å skille mellom intern og ekstern rekruttering. Bruk av intern rekruttering tyder på at det eksisterer interne arbeidsmarkeder som gir medarbeiderne karrieremuligheter.

Dette spørsmålet ble stilt lederne: *Hvilke(n) framgangsmåte(r) ble brukt ved forrige ansettelse i de respektive avdelingen (kryss av for de avdelinger du har i hotellet. Du kan sette flere kryss for hver avdeling, hvis du har brukt flere framgangsmåter)* Slik er svarfordelingen:

Tabell 5.52: Rekrutteringsmåte

	Restaur rant	Kjøkken	Resep- sjon	Rom	Kurs og konf	Pub, nattklubb	Stabs avd	SUM
A. annonsering i aviser/fagblad	19 24%	15 22%	17 21%	8 12%	10 23%	6 16%	15 34%	90 21%
B. kontakt med arbeidsformidlingen	8 10%	7 10%	15 18%	13 20%	5 11%	1 3%	1 2%	50 12%
C. intern utlysning	22 28%	20 29%	25 30%	20 31%	15 34%	16 43%	12 27%	140 32%
D. henvendelse til ansatt i hotellet	10 20%	8 15%	9 20%	10 20%	6 7%	5 11%	5 9%	53 12%
E. henvendte meg til tidligere ansatte	4 5%	4 6%	4 5%	3 5%	0	0	1 2%	16 4%
F. henvendte meg til venner og bekjente i bransjen	14 17%	14 19%	12 17%	10 14%	7 9%	9 14%	7 9%	73 17%
G. bruk av ekstern konsulenthjelp	2 3%	0	1 1%	0	1 2%	0	3 7%	7 2%
SUM	79	68	83	64	44	37	44	429

Tabellen viser at de interne arbeidsmarkedene er de viktigste rekrutteringskildene for jobber i hotellene. Hver tredje stilling lyses ut internt, men direkte henvendelser til ansatte i hotellet må inkluderes om vi skal få den fullstendige oversikten over interne rekrutteringskilder. Prosentandelen øker da til 45. Merk at vi spør om hvilken rekrutteringskilde som brukes. Stillinger kan gjerne både bli lyst ut internt samtidig som ledelsen gjør direkte henvendelser til ansatte i organisasjonen. Oversikten ovenfor gir strengt tatt ikke informasjon om hvilken rekrutteringsmåte som faktisk førte til ansettelse. Imidlertid kan disse tallene sammenholdes med svarene fra de ansatte, hvor 38% rapporterer at de er blitt forfremmet.

Videre spiller bransjenettverket en betydelig rolle som kilde for drøyt 1/5 av nyansettelsene. Tallet rommer såvel henvendelser til venner og bekjente i bransjen som tidligere ansatte.

Ekstern rekruttering gjennom annonsering brukes også i ca 21% av tilfellene, mens tilsvarende tall for arbeidsformidlingen er 12%. Bruken av eksterne konsulenter er helt marginal. En inndeling i tre hovedgrupper gir dermed følgende resultat:

Intern rekruttering (C+D)	45%
Rekruttering fra bransjen (E+F)	21%
Ekstern rekruttering (A+B+G)	34%

Intern utlysning er mest utbredt for alle avdelinger med unntak av stabs- og støtteavdelingene hvor annonsering er brukes mest. Bransjenettverket brukes også i forhold til alle stillingskategorier. Annonsering brukes lite i forhold til stuepiker og medarbeidere i pub, bar og nattklubb. Arbeidsformidlingen er en tjenlig rekrutteringskilde, spesielt når det gjelder renhold. Til den viktige resepsjonen brukes primært intern eller bransjerekruttering, omtrent etter samme mønster som for servitører. Bransjenettverket brukes nettopp i stillinger hvor kravene til høy bransjespesifikk kompetanse er høyest. Kurs- og konferanseverter rekrutteres først og fremst internt. Vi har sett at kravene til bedriftspesifikk kompetanse her er høyt, og at tilgangen til eksterne leverandører er liten.

Intern rekruttering har mange fordeler, såvel sett med medarbeider- som lederøyne. For medarbeiderne representerer en slik prioritering muligheter for karriere i hotellet. Forutsetningen er at det er skapt forutsigbare rutiner og opplegg for at egne medarbeidere skal kunne kvalifisere seg til mer utfordrende stillinger. Det store innslaget av direkte henvendelser til ansatte kan tyde på at ledelsen går snarveier utenom de åpne og synlige interne landskap. I så fall kan intern rekruttering tjene mot sin hensikt og skape intern misnøye og ufred. Intern rekruttering er spesielt velegnet for de hotellene som vil differensiere seg i forhold til sine

konkurrenter. Det er nettopp planmessige og langsiktige investeringer i egne medarbeidere som skaper et reelt grunnlag for å realisere en slik strategi. Mange hotell kvier seg for å investere ressurser i kompetanseutvikling i frykt for at høy turnover umuliggjør en fornuftig avkastning investeringene. Dette kan bare motvirkes om det legges opp til intern karriereutvikling for egne ansatte. Prisen for en slik strategi ligger i at hotellet kan være nødt til å betale over markedspris for å beholde kompetente og pågangsdryktige medarbeidere. Denne "premien" kan imidlertid være atskillig mindre enn omkostningene ved å rekruttere og lære opp ferske ansikter.

All rekruttering innebærer risiko for feilvalg. Fra et slikt perspektiv er intern eller bransjerekruttering de beste alternativene fordi ledelsen - og kollegene - har et bredere vurderingsgrunnlag enn et kort ansettelsesintervju. Ulempen kan bestå i at utvalget av potensielle kandidater er lite og tynt. I større organisasjoner og for ledere eller medarbeidere med et godt bransjennettverk vil imidlertid utvalget være tilstrekkelig stort. Vi vil likevel advare mot en ukritisk skjønning av intern rekruttering. Alle organisasjoner bærer på uvaner som kan være vonde å vende. Tunge steiner som har ligget i ro lenge er vanskelige å snu. I den omstrukturingsprosessen hotellbransjen nå er inne i, vil det utvilsomt være riktig å supplere med nytt blod utenfra.

5.15 Lover og reguleringer

Bransjen står ovenfor store svingninger i etterspørselen. Svingningene skjer over døgnet, over uka og over året. Vi skal ikke gå i detalj her, leseren har sikkert selv frekventert mange nok hotell til å ha dannet seg et representativt bilde. Uka deles gjerne i to, med et aktivt forretningskundemarked fra mandag til og med torsdag natt, og weekend-marked fra fredag til søndag morgen. Store deler av verdiskapingen i hotellet skjer mens gjesten er tilstede og sågar ansikt til ansikt. Langt på vei må bemanningen følge gjestenes vaner og luner. Denne kombinasjonen gjør det ikke vanskelig å argumentere saklig for et stort behov for fleksibilitet, dvs, en stab medarbeidere som kan komme og gå i takt med gjestene, for å si det litt firkantet. Problemet er imidlertid at medarbeiderne kan ha legitime ønsker om en normal og forutsigbar arbeidsdag. Ikke minst er det hensynet til de ansatte som er begrunnelsen for Arbeidsmiljøloven og den innskjerping av reglene om midlertidige ansettelser som ble vedtatt i 1995. Ingen gav tydeligere uttrykk for sin misnøye enn hotell- og reiselivsnæringen. Vi har derfor stilt lederne flere spørsmål for å avdekke både betydningen og konsekvensene av de endringer som ble gjennomført.

Det første spørsmålet er generelt og forsøker å fange opp den betydning offentlige påbud og reguleringer har for hotellets inntjening. Sammen med andre faktorer som antas å ha stor betydning for lønnsomheten, ble lederen bedt om å foreta en rangering fra "ingen" (1) til "helt avgjørende" (6) betydning. Jo høyere skåre, jo større betydning har faktoren. Svarfordelingen er slik:

Tabell 5.53: Betydning for hotellets inntjening

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Hotellets renommé	5,26	,92
De ansattes motivasjon og oppslutning om hotellets mål	5,24	,91
Ledelsens strategiske valg	5,32	,74
De ansattes kompetanse	5,10	,73
Konkurransforholdene i bransjen	4,47	1,06
Offentlige påbud og reguleringer	3,58	1,29

Disse resultatene vil enhver næring ønske seg. De fire viktigste faktorene - som står i en klasse for seg - kan sterkt påvirkes av hotellets egen ledelse og medarbeidere. Tallene kan derfor tolkes slik *hotellene selv* har størst påvirkning på egne resultater, det er *ikke* utenforliggende årsaker. De to forholdene som har minst betydning - konkurranseforhold og offentlige påbud og reguleringer - ligger utenfor hotellets direkte innflytelsessfære. Sett i lys av den opphetede debatten som fant sted i forkant av innskjerpingen og presiseringen av Arbeidsmiljøloven (1994-95), er det oppsiktsvekkende at betydningen av offentlige påbud og reguleringer er såpass liten. Avstanden mellom den politiske retorikk og den virkelighet ledere i bransjen befinner seg i, synes stor. Vi må ta et lite forbehold, ettersom spørsmålsstillingen her dreier seg om påbud og reguleringer generelt, ikke Arbeidsmiljøloven spesielt. På den annen side er det grunn til å tro at betydningen av påbud og reguleringer ikke er undervurdert. Tvert om er det vanlig at respondenter svarer strategisk, i dette tilfelle slik at lederne overdriver betydningen for å være politisk korrekt. Det krever selvstendighet og mot å gi uttrykk for synspunkter som ikke støtter opp om de synspunkter den gang Norsk Hotell- og Restaurantforbund inntok. Det synes også klart at hotellene i løpet av meget kort tid har lært seg å leve med loven.

Av de forholdene som er fokusert i dette spørsmålet, hersker det størst uenighet om betydningen av påbud og reguleringer (størst standardavvik). Siden det er lover og reguleringer som opptar oss mest i dette kapitlet, gjengis hele svardelingen på dette spørsmålet:

Tabell 5.54: Betydningen av offentlige påbud og reguleringer

	<i>Prosent</i>
ingen betydning	2,6
2,00	21,1
3,00	21,1
4,00	36,8
5,00	7,9
helt avgjørende betydning	10,5
Total	100,0

Meningene er delte, men med en nokså klar samling om middelverdiene. Det er få som hevder at offentlige påbud og reguleringer har avgjørende betydning for inntjeningen. Som vi ser er det omtrent 18% som gir uttrykk for at dette forholdet har avgjørende (skåre 5) eller helt avgjørende betydning. Hvert fjerde hotell mener at offentlige påbud og reguleringer har liten eller ingen betydning for inntjeningen.

Det offentliges pålegg føles mest problematisk for de eldre hotellene. Jo eldre hotellet er, dess større betydning har påbud og reguleringer. Antakelig skyldes dette at etablerte strukturer, både fysiske og organisatoriske, har en iboende djevelsk motstandskraft mot endringer. Når spøkelsene først har inntatt hotellet, er de vanskelige å bli kvitt. Flere hotelleidere gir uttrykk for at det er enklere å starte opp nye hotell med ferske organisasjonsstrukturer enn å endre de inngrodde mønstre.

Kan holdningene til reguleringer føres tilbake til trekk ved hotellederen selv? Eksempelvis kunne det tenkes at svarene påvirkes av mer generelle ideologiske holdninger. Den type informasjon har vi ikke hentet inn. Vi har imidlertid opplysninger om antall år vedkommende leder har hatt lederansvaret for hotellet. Ut fra det som er sagt ovenfor, kunne vi kanskje forvente at ledere med kortest fartstid synes påbudene er minst sjenerende. Slik er det

imidlertid ikke. Jo flere år i førersetet, jo større trening får man også i håndtering av påbud og reguleringer.

Denne listen over sentrale forhold som påvirker hotellenes resultater er selvsagt ikke uttømmende. De fire øvrige faktorene blir åpenbart vurdert som sammenhengende. Ledelsens strategiske valg av markeder, produkter og tjenester kan bare realiseres gjennom et utmerket omdømme og kompetente, motiverte medarbeidere som slutter opp om hotellets mål. Det er vanlig at næringslivsledere vurderer sitt eget potensiale og betydning høyt. Således skiller ikke hotelledere seg ut fra andre bransjer. Også betydningen av medarbeidernes kompetanse rangeres vanligvis høyt. Vi har imidlertid sett at tilbudene om opplæring ikke er overveldende. Svarene ovenfor ser derfor ut til å gi mer uttrykk for ønsketenkning enn realiteter. Svarene kan også tolkes som mål eller ambisjoner hvor tiltak vil bli implementert etter hvert.

Med stabile rammebetingelser og alminnelige konkurranseforhold burde vi - ut fra de holdninger som her framkommer - forvente en bedring i hotellenes lønnsomhet.

Vi går nå konkret og direkte til verks, og stiller spørsmål om "hvilke konsekvenser Arbeidsmiljølovens regler om midlertidige ansettelser har for ditt hotell". Spesielt er vi opptatt av hvilke endringer den vil medføre i valg av ansettelsesformer (1=helt uenig, 6=helt enig).

Tabell 5.55: Konsekvenser av Arbeidsmiljølovens regler om midlertidige ansettelser

	<i>Gjennomsnitt</i>	<i>Standardavvik</i>
Endringene gjør det vanskelig å benytte midlertidige ansettelser.	4,39	1,41
Vi benytter oss mer av overtid/ekstrahjelp	4,11	1,47
Vi vil i større grad tilby fast ansettelse	3,08	1,30
Vi vil i større grad bruke underleverandører	2,76	1,50
Vi vil i større grad benytte innleid arbeidskraft	2,55	1,37
Vi vurderer å sette ut oppgaver til andre (outsourcing)	2,50	1,54

Antall hotell: 38

En høy gjennomsnittsskåre tyder på lederne mener loven er til hinder for midlertidige ansettelser. Halvdelen av lederne er enig/helt enige i at endringene i Arbeidsmiljøloven gjør det vanskeligere å bruke midlertidige ansettelser. Dette er i og for seg et naturlig funn. Lovens

formål er jo nettopp å begrense den ansettelsesformen til nærmere bestemte formål. Mer interessant er det å anslå hvilke framtidige konsekvenser loven vil få med hensyn til valg av ansettelsesformer. En effektiv drift betinges jo av at hotellene makter å håndtere behovet for fleksibilitet på en eller annen måte.

I kapittel 5.1 konstaterte vi en betydelig utbredelse av ekstrahjelp, hver fjerde medarbeider er ekstrahjelp. Denne andelen har antakelig økt etter innskjerpingen av loven. Formuleringen "vi benytter oss mer av overtid/ekstrahjelp" peker i den retning. Riktighet inkluderes både overtid og ekstrahjelp i spørsmålsstillingen, men tallmaterialet fra de ansatte viser ikke noen påfallende stor bruk av overtid. De andre alternativene peker i større grad framover. Vi ser at bruken av faste ansettelser skårer langt høyere enn bruk av underleverandører eller innleid arbeidskraft. Disse holdningene stemmer godt overens med lovens intensjoner. Også de ansattes organisasjoner vil applaudere dette utfallet. Slike hypotetiske spørsmål om framtiden må alltid tas med en klype salt. Avstanden mellom utsagn av denne typen og realiserte handlinger kan være stor. Likevel gir disse tallene uttrykk for en holdning til faste ansettelser som såvel lovgivere og ansatte kan være delvis tilfreds med. Overtid og ekstrahjelp er altså førstevalget, men faste ansettelser foretrekkes framfor innleie og bruk av leverandører.

Neste oppfølgingsspørsmål vil være om bransjen vil oppleve en framtidig vekst som rommer nye faste ansettelser. Vi har ikke data om forventninger til framtidig vekst for det enkelte hotell, men vi vet at bransjen forventer vekst framover. I denne undersøkelsen har vi data for omsetningsøkning fra 1995 til 1996. Vi finner en viss positiv sammenheng³⁹ mellom vekstrate og bruk av faste ansettelser. Alt i alt *kan* disse dataene innvarsle en større bruk av faste ansettelser. Der finnes i alle fall ingen holdepunkter for å hevde at bruken av innleie og underleverandører vil ta seg kraftig opp med det første. Vi ser av tabellen at disse ansettelsesformene skårer lavt. Videre er det også lite sannsynlig at utsetting av oppgaver som i dag utføres av egne ansatte, vil bli en framtidig trend. De aller fleste vurderer ikke å sette ut oppgaver og jobber til andre. Sammenholdt med utviklingen i andre bransjer, skiller hotellnæringen seg ut ved å ville utføre og organisere aktivitetene i verdikjeden ved hjelp av egne krefter, det vi kaller intern organisering.

39 Pearson 0,153

De fleste ledere hevder de har meget godt kjennskap til Arbeidsmiljølovens bestemmelser om midlertidige ansettelse. Svarene gir en gjennomsnittsskåre på 5%. De som har mest kunnskap om loven har også høyest intensjoner om benytte faste ansettelse⁴⁰.

I Overenskomsten mellom Norsk Hotell- og Restaurantarbeiderforbund og Reiselivsbransjens Landsforening er hjemlet bestemmelser i §6 om såkalt Prosentlønnen personale. Bestemmelsene gjelder i praksis servitører - spesielt i hotellrestauranter - og deres jobbinnhold. De gjelder ikke hoteller som hovedsakelig har servering til gjester som bor på hotellet. Paragrafen inneholder nøyaktige bestemmelser om lønssystemer og arbeidsdeling. I denne sammenheng er det arbeidsdelingen som er interessant. Arbeidsdelingen mellom servitørene og annet personell defineres bl.a. slik:

“Før serveringslokalene åpnes for gjester, settes stasjonene i stand. Bordene dukes, eventuelle blomsterglass settes på plass, liksom fyrstikkholdere skal ettersees og holdes i orden. Vasking av askebegre påligger det ikke servitøren å utføre, likeledes er servitøren fritatt for alt rengjøringsarbeid såsom støvsugning, glassvask, sølvpuss etc.”

Bestemmelsene ovenfor ville vært til å leve med om de var begrenset til de oppgaver som er referert ovenfor. Men slik er det ikke i flere hotell- og restaurantbedrifter. Bestemmelsene i §6 legitimerer generelt rigide, fastlåste arbeidsdelinger mellom servitører og øvrige ansatte. Med den incentivstruktur som gjelder for servitørene, prosentlønn av omsetning, er det i servitørens interesse å strengt begrense sin arbeidsinnsats til det som gir avlønning. Drikkepenger, som kan utgjøre et vesentlig inntektstillegg, bestemmes også av servitørens service og oppmerksomhet rundt den enkelte gjest og det enkelt bord. Incentivstruktur og arbeidsdeling henger nøye sammen. Incentivstrukturen stimulerer ikke til utvidet eller jobbinnhold med større funksjonell fleksibilitet mellom avdelingene. Hotellens og restaurantens problem oppstår fordi en rekke tilleggsressurser må skjøtes på, selv om servitørene kan ha ledig kapasitet.

På arbeidsgiversiden og blant hotelledere gir bestemmelsene opphav til mange ergrelser og frustrasjoner. Nettopp fordi disse bestemmelsene er et tilbakevendende tema, har det vært

40 Pearson 0,269

naturlig å spørre lederne hvorvidt deres handlefrihet som ledere reelt begrenses av denne paragrafen. Svarene fordeler seg slik:

Tabell 5.56: Overenskomstens §6 som begrensing på lederens handlefrihet

	<i>Prosent</i>	<i>Akkumulert prosent</i>
Helt uenig	16,2	16,2
2,00	2,7	18,9
3,00	8,1	27,0
4,00	5,4	32,4
5,00	8,1	40,5
Helt enig	57,9	100,0

Vi ser at to av tre ledere er enige i påstanden. Det hersker likevel en viss uenighet, ettersom innpå 20% befinner seg i motsatt ende av skalaen og mener at §6 overhodet ikke legger begrensninger på ens egen handlefrihet. Det kunne være naturlig å forvente at sistnevnte gruppe leder hoteller uten fagforeninger som kan påse at overenskomsten overholdes. Slik forholder det seg ikke. Tvert om. Den gruppen som *ikke* føler begrensninger av §6 leder hotell med en organisasjonsprosent på 50. Gjennomsnittet for de øvrige er 39%, altså en markert forskjell. Fagforeningstynge gir i seg selv ikke problemer for ledelsen på dette punktet. Ledere har åpenbart funnet samarbeidsformer som fører til at bestemmelsene i §6 ikke settes på spissen i form av firkantete holdninger til arbeidsfordeling mellom servitører og andre ansatte.

Lederne er spurt om sitt forhold både til fagforeningene og til sine medarbeidere. Tallene bekrefter til fulle våre antakelser. Ledere med et uproblematisk forhold til §6 nyter bedre relasjoner til såvel fagforeninger som til sine medarbeidere generelt. Ledere som omgås organiserte medarbeidere har antakelig lært seg å håndtere overenskomsten på en smidig og ryddig måte, til glede for begge parter.

Disse resultatene må også sees i lys av at reguleringen av servitørens gjøremål fra sentralt hold ikke er absolutt. Lokale ordninger *kan* avtales:

“På de bedrifter hvor servitørene omfattes av §6, kan det utarbeides alternative lønns- og arbeidssystemer som omfatter alle arbeidsområder som naturlig griper inn i hverandre. Slike fremtidige lønns- og arbeidssystemer skal bl.a. legge vekt på følgende: jobbrotasjon, fleksibilitet, produktivitet og bedriftens lønnsomhet samt arbeidstakernes fortjenestemuligheter. Ønsker en av partene på bedriften alternativt lønnsystem, skal dette tas opp på bedriften til drøftelse tidligst mulig”.

Ved enighet mellom partene kan lokale ordninger innføres. På den annen side innebærer bestemmelsen at den ene part har vetorett. Denne retten brukes når samarbeidsforholdene mellom ledelse og ansatte er dårlige.

5.16 Ansettelsesforhold og ansattes bakgrunn

Vi har i kapittel 5.1 om Bruken av ansettelsesformer presentert resultater som viser hvilke ansettelsesformer som er mest utbredt i hotellene. I dette kapitlet skal vi nærme oss samme tema, men med et annet perspektiv. Om og fra hotellets medarbeidere har vi samlet inn data om de ansattes bakgrunn. Hvilke sammenhenger finner vi mellom medarbeidernes kjønn, alder, ansiennitet, eventuell fagforeningstilknytning og hvilken tilknytning de har til hotellet? Har medarbeiderne det ansettelsesforhold de selv ønsker, og reguleres forholdet gjennom en formell ansettelseskontrakt?

Tabell 5.57: Ansettelsesforhold og ansattes bakgrunn

	<i>Fast fulltid</i>	<i>Fast deltid</i>	<i>Ekstra hjelp</i>	<i>Midlertidig fulltid</i>	<i>Midlertidig deltid</i>
Gjennomsnittlig alder (år)	34,1	35,6	27,7	25,5	28,2
Bransjeerfaring (år)	10,5	9,8	5,2	4,8	7,9
Ansiennitet i bedriften	6,7	6,7	2,7	2,0	1,9
Antall år i nåværende jobb	4,4	5,5	2,2	1,3	0,3
Gjennomsnittlig arbeidsuke (t)	38,9	27,4	29,9	36,8	28,9
Kvinneandel	61,2	86,2	82,9	72,7	77,8
Andel med fagbrev	35,8	15,2	9,1	24,2	33,3
Andel forfremmet	42,4	30,6	18,8	30,3	14,3
Fagforeningsmedlem	42,3	38,9	28,6	39,4	62,5
Formell kontrakt	93,1	89,6	33,3	81,8	55,6
Ønsket ansettelsesform	94,3	77,2	45,5	63,6	66,7
Ønsket arbeidstidsordning	83,1	80,2	65,7	78,1	77,8

Tallene må leses med visse forbehold. Antall midlertidig ansatte er lite. De ekstrahjelpene som er med i undersøkelsen har alle minst halv stilling, slik at omfanget av gjennomsnittlig arbeidsuke ikke er korrekt. I det hele tatt er det grunn til å tro at de ekstrahjelpene som spørreskjemaet har funnet fram til, er mer knyttet til hotellet enn gjennomsnittet. Vi kan anta at dokumentasjonen ikke tegner et for dystert bilde av ekstrahjelpene, snarere tvert i mot.

Vi finner mange slående likhetstrekk mellom fast heltids- og deltidsansatte, det gjelder gjennomsnittlig alder, bransjeerfaring og ansiennitet i hotellet. De to gruppene er nokså like også når det gjelder fagforeningstilknytning, andel som har formell kontrakt med arbeidsgiver og tilfredshet med arbeidstidsordningen. Fire av fem heltids- og deltidsansatte er fornøyd med den arbeidstiden de har. Andelen med formell utdanning (fagbrev) er imidlertid langt mindre blant deltidsansatte, og de blir langt sjeldnere forfremmet. Derfor ser vi at de står lengre i samme jobb, til tross for at ansienniteten i hotellet er den samme som for sine fulltidsansatte kolleger. Det tradisjonelle kjønnsmonsteret avdekkes nok en gang, faktisk er kvinneandelen størst blant deltidsansatte, også større enn blant ekstrahjelpene. Tre av fire deltidsansatte har

den ansettelsesform de ønsker, flertallet av de øvrige ønsker fulltidsstilling eller mer regulerte avtaler.

Ekstrahjelpene er beskrevet og kommentert i kapittel 5.2 og blir derfor ikke videre omtalt her. Midlertidig ansatte er relativt unge med mindre bransjeerfaring enn fast ansatte. Naturlig nok har de liten fartstid i bedriften og i jobben. Tre av fire midlertidig ansatte er kvinner, en mindre andel enn for deltidsansatte og ekstrahjelper, men betydelig større enn faste fulltidskolleger. En betydelig andel har fagbrev og fagforeningsmedlemskap. To av tre er tilfreds med den midlertidige tilknytningen til hotellet, mens den andre tredjedelen ønsker seg fast ansettelse. Hver femte ønsker seg endringer i arbeidstiden, omtrent på linje med de fast ansatte. I sum ser det ut for at midlertidig ansatte i hovedsak er lærlinger eller nylig faglærte medarbeidere som ønsker seg fast jobb. De opplever læringsmiljøet positivt og føler seg knyttet til hotellet, og aspirerer til fast jobb og nye utfordringer på arbeidsplassen.

Referanser

- Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, 777-795
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, August 1984, 38-31.
- Baron, James N. (1988): The Employment Relation as a Social Relation. *Journal of the Japanese and International Economies*, 2, 492-525.
- Becker, G.S. (1964): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special reference to Education. New York: Columbia University Press
- de Geus, Arie (1997): *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing
- DiMaggio, Paul J. and Powell, Walter W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (1983), in Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J.: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago,
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Ellingsæter, A.L. (1989): *Normalisering av deltidsarbeidet*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå
- Gjelsvik, M. (1993): «Escaping the Iron Cage, what it takes and where it goes», in Falkenberg, J. And Haugland, S. (1996): *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Handelshøyskolens forlag, København.
- Gjelsvik, M. (1994): «De skulle ikke brette servietter», Om utkontrahering i norske hotellbedrifter, Hovedoppgave Høyere Avdelings Studium, NHH, Bergen
- Hamel, G. (1994): The concept of core competence, in Hamel and Heene (eds.): *Competence-Based Competition*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Hendry, J. (1995): «Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing». *European Management Journal*, 13, 193- 200.
- Kalleberg, A.L. (1990): The Comparative Study of Business Organizations and their Employees: Conceptual and Methodological Issues. *Comparative Social Research*, 12, 153-175
- Kalleberg, A.L. and Lincoln, J.R. (1988): The structure of earnings inequality in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 94, S121-S153.
- Kalleberg, A.L. and Reve, T. (1993): *Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations*. *Human relations*, 46, 1103-1132.
- Kalleberg, Arne L., David Knoke, Peter V. Marsden and Joe L. Spaeth (1996): *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human resource Practices*, London: SAGE Publications
- Kielland, E. (1989): Mellom marked og hierarki: Om reorganisering av arbeid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 30, 263-284

- Lie, M. (1994): "Fleksibilitet: Et nytt arbeidsliv eller gammelt nytt?" *Sosiologisk Forskning*, 2, 287-302
- Mastekaasa, A. (1992): Organizational Contexts and Individual Behavior: Potential and limitations of the Norwegian study of organizations. *Acta Sociologica*, 35, 141-150.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. (1982): *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nesheim, Torstein (1997): Mot eksternalisering av arbeid? Analyser av tilknytningsformer for arbeid, SNF-rapport 35/97
- Nordhaug, O. (1993): *Human capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*, Oslo: Scandinavian University Press
- Nordhaug, O. and Gooderham, P. (1996): *Kompetanseutvikling i næringslivet*, Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Olberg, D. (1990): *Fleksibilitet og fagorganisering*. Oslo: FAFO
- Oliver, Christine (1991): Strategic responses to intitutional processes. *Academy of management Review*, 16, 145-179
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978): *The External Control of organizations*. Harper & Row, New York
- Porter, M. (1980): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press
- Stinchcombe, A.L. (1990): *Information and Organizations*. Oxford: University of California Press
- Teece, D.J., G.Pisano og A. Shuen (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Torp, H. (1990): *Fleksibel arbeidskraft*. In Torp, H. and Skollerud, K.H. (eds.): *Organisasjon, arbeidsmiljø og mobilitet*. Rapport, Institutt for Samfunnsforskning, Oslo
- Torp, H. and Skollerud, K.H. (eds.) (1990): *Organisasjon, arbeidsmiljø og mobilitet*. Rapport, Institutt for Samfunnsforskning, Oslo
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
- Williamson, O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press