



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE: Personalledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Hvordan kan servicebransjen bruke sluttsamtalen til å redusere turnover?

ENGELSK TITTEL: How can the hospitality industry use the exit interview to reduce turnover?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER: Jon Benjaminsen
Kandidatnummer: 7006	Studentnummer: 233756	Navn: Susanne Johanna Olsson	



HVORDAN KAN SERVICEBRANSJEN BRUKE
SLUTTSAMTALEN TIL Å REDUSERE TURNOVER
- EN LITTERATUROVERSIKT

Universitet I Stavanger
Norsk hotellhøgskole
Hotelledelse
20 studiepoeng
Mai 2022

Johanna Ohlsson

Forord

Denne bacheloroppgave skrives som en avsluttende del innenfor programmet for hotelledelse i Stavanger, vårterminen år 2022.

Jeg vil takke veileder Jon Abrahamsen for uvurderlig veiledning og støtte i forbindelse med denne oppgave. Jeg vil også takke støttende og forståelsesfull samboer og hjelpfulle medstudenter, spesielt Marie-Louise Knoop, for denne tiden. Jeg ønsker også å takke studieverkstedet ved UiS og administrasjonen ved Norsk Hotellhøgskole for gode innspill.

15 mai, 2022

Johanna Ohlsson

Sammendrag

Denne litteraturoversikten forsøker å besvare problemstillingen *Hvordan kan servicebransjen bruke sluttsamtalen til å redusere turnover?* Via databasene Oria og Hospitality and Tourism Complete ble syv artikler identifisert og utgjør oversiktens empiri. Resultatet viser at man godt kan bruke sluttsamtalen, om den brukes som et bevisst verktøy. Sentrale resultater handler om å klart definere målet med sluttsamtalen, innholdet, format, hvem som skal holde i sluttsamtalen samt å kartlegge grunnene til hvorfor de ansatte sier opp. Dessuten kan sluttsamtalen være med på å lette overgangsprosessen for nye arbeidstakere.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	IV
FIGURLISTE.....	VI
2.0 TEORI.....	3
2.1 TIDLIGERE FORSKNING.....	3
2.2 BEGREPER	6
2.2.1 TURNOVER	6
2.2.2 SLUTTSAMTALE	8
2.3 MOTIVASJONSTEORIER.....	10
2.3.1 HERZBERGS TOFAKTORTEORI	10
2.3.2 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	11
3.0 METODE	13
3.1 LITTERATUROVERSIKT SOM METODE.....	13
3.2 FORSKNINGSDESIGN - INTEGRATIV LITTERATUROVERSIKT	14
3.3 UTVALG AV EMPIRI.....	15
3.4 LITTERATURSØK.....	16
3.5 SØKEPROSESSEN I ORIA.....	16
3.6 SØKEPROSESSEN I HOSPITALITY AND TOURISM COMPLETE	17
4.0 RESULTATER.....	22
5.0 METODEDISKUSJON	26
6.0 RESULTATDISKUSJON.....	29
7.0 AVSLUTNING	35
7.1 KONKLUSJON.....	35
7.2 BEGRENSENINGER	36
7.3 VIDERE FORSKNING	37
8.0 LITTERATURLISTE.....	37

Figurliste

<u>Figur 1. Maslows behovshierarki</u>	13
<u>Figur 2. Flytdiagram over søkeprosessen</u>	22

1.0 Innledning

Det var en dag i juleferien 2020 jeg satt på biblioteket og leste magasinet Lederne. Det var artikkelen med overskriften “Sluttsamtale - Har du råd til å gå glipp av verdifull info?” (Anne Wennberg, 2018) som fanget interessen min. Forfatteren mente at det var en rimelig investering å innhente informasjon fra en sluttsamtale for å bedre sin bedrift. “Sluttsamtale? tenkte jeg. Det har jeg aldri vært borti under mine 15 år i servicebransjen”. Dette ville jeg vite mer om. Og fortsatte lese. Det viste seg at det kunne være gunstig for bedrifter å bruke sluttsamtalen, at sluttsamtalen kunne være med på å avdekke både styrker og svakheter i et selskap og være med på å finne årsaker til uønsket turnover.

Dette tente gnisten til å finne ut hvordan rutinemessige sluttsamtaler kan være lærerikt og utviklende for både ledelse og virksomheter i servicebedrifter, med fokus på å minske høy personalomsetning.

Servicebransjen preges av høye turnover tall, dette betyr at de har stort gjennomtrekk blant personalet, og dermed høy personalomsetning. Høy personalomsetning koster penger.

Servicebransjen krever lite videreutdanning, og derfor kan i utgangspunktet hvem som helst bli lært opp på få dager. Mange har sitt første møte med servicebransjen direkte etter videregående. Dette kan lede til høy personalomsetning, som videre i oppgaven blir omtalt som turnover.

Men menneskelig kapital er unikt. Derfor mener jeg at det er en unik mulighet for bedriften å prøve å unnlate å gå miste om viktig kunnskap og kompetanse som forsvinner ut med den tidlige ansatte. Eller motsatt, hva har organisasjonen å vinne når de velger å prøve og fange

denne kompetansen og disse erfaringene? Hvordan kan sluttsamtalen være med på å begrense høy turnover? Til min hjelp å forstå dette, har jeg valgt teorier om motivasjon, for å prøve å forklare hvorfor folk velger å bytte jobb.

Valget falt på litteraturstudie som metode, da jeg ønsket å finne ut hva som allerede var utforsket, og koble det til hvordan servicebransjen kan utnytte den forskningen som allerede foreligger. Formålet er å granske og sammenstille eksisterende forskning på sammenhengen mellom turnover og sluttsamtaler. Problemstillingen som er valgt lyder:

Hvordan kan servicebransjen bruke sluttsamtalen til å redusere turnover?

Dette resulterte i syv fagfelleverderte artikler for å belyse hvordan servicebransjen kan prøve å begrense høy turnover med hjelp av hva som er forsket på sluttsamtalen.

Næringslivets hovedorganisasjon, NHO, kartlegger tall knyttet til servicebransjen og i 2019 sysselsatte reiselivsnæringen i Norge totalt omtrent 171 200 personer, og er stadig økende, med unntak av koronapandemien hvor overnattings- og serveringsvirksomheten ble redusert med med 7%. Det forventes dog at reiselivsbransjen vil ta seg opp til tidligere tall. Samme statistikk fra NHO viser at på generell basis utgjør lønnskostnaden 37% i snitt, av bedrifters totale driftskostnader per år 2020. Lønnsposten til overnatting- og serveringsbedrifter er dobbelt så høy, sammenlignet med landsgjennomsnittet (NHO Reiseliv, 2020). Dette er en markant forskjell fra andre bransjer, og en av grunnene til servicebransjens høye personalkostnad er at bransjen er personalintensiv. Det er derfor interessant å kartlegge om sluttsamtalen kan påvirke turnover, om man gjennom sluttsamtalen kan finne ut hvorfor sine ansatte slutter.

Jeg har valgt å konsentrere denne oppgaven med utgangspunkt i servicebransjen, som omfatter restaurant, overnatting, salg, og alle typer jobber hvor en møter kunder ansikt til ansikt. Personalet i bransjen er en viktig suksessfaktor der verdiskapning skjer i møtet med gjesten. Ved å ha en høy turnover kan kompetansen bli redusert.

2.0 Teori

Dette avsnitt begynner med en presentasjon av forskningen som foreligger på turnover og sluttsamtaler. Deretter presenteres begreper som videre forekommer i oppgaven.

Avslutningsvis forklares det teoretiske utgangspunktet med Herzbergs tofaktorteori og

Maslows behovshierarki for å analysere og forstå årsaker til turnover, knyttet til motivasjon.

2.1 Tidligere forskning

Høy turnover er beviset å ha en direkte påvirkning på produktivitet og finansiell ytelse (Harris, et. al. 2002, i Johns & Gorrick, 2016). Simons og Hinking (2001) fant en sterk assosiasjon mellom høy turnover og nedgang i hotel profits (i Johns & Gorrick, 2016).

Bruken av sluttsamtaler har blitt mye kritisert (Feinberg & Jeppeson, 2000; Griffeth & Hom, 2001; Steel, Griffeth, & Hom, 2002, i Johns & Gorrick, 2016), som bemerker at årsakene til å forlate ansatte gir sine overordnede når de slutter, er vesentlig forskjellig fra årsakene de gir en tredjepart flere måneder senere.

Sluttsamtalen brukes for å overvåke og analysere turnover med sikte på å forbedre den generelle organisatoriske effektiviteten (Giacalone & Knouse 1989; Gensing-Pophal 1993;

Zima, 1983, i Johns & Gorrick, 2016). Men sluttsamtalen kan også brukes som et verktøy for å hjelpe til med å forstå ansattes problemstillinger som motivasjon, turnover, engasjement og ansattes atferd i organisasjoner (Boselie, 2010, i Johns & Gorrick, 2016).

Sluttsamtalen er en diskusjon mellom en ansatt som forlater en organisasjon og deres arbeidsgiver. Den kan variere sterkt både i struktur og formalitet, men målet er å få informasjon om arbeidserfaring og motivasjon for at en ansatt slutter (Goodale 1982; Williams, Harris & Parker 2008; Zima 1983, i Johns & Gorrick, 2016). Sluttsamtalen tjener teoretisk flere funksjoner, blant annet å identifisere de faktiske ytre og indre faktorene for frivillige oppsigelser, innhente informasjon for å identifisere områder for forbedring og opprettholde ansattes goodwill når han/hun blir en tidligere ansatt (Goodale 1982; Johns 2007; Zima 1983, i Johns & Gorrick, 2016).

En ansatt som frivillig forlater en organisasjon er generelt det endelige uttrykket for misnøye på arbeidsplassen. Sammenhengen mellom misnøye i jobben og turnover har blitt grundig studert av blant annet Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 1979; Farrell 1983 og Hom & Kinicki 2001 (i Johns & Gorrick, 2016). For å forstå kompleksiteten i prosessen med turnover har ulike forskere, som Price og Mueller (1981) og Holtam et al (2005) fremmet mangefasetterte modeller, blant annet The Unfolding Model's Decision Paths (i Johns & Gorrick, 2016). Andre forskere har utvidet disse modellene ved å utforske misnøye og turnover i forhold til rollen som sluttintervjuet kan spille for å forstå disse prosessene (Kulik, Treuren & Bordia 2012; Gordon 2011, i Johns & Gorrick, 2016).).

Gjennom sluttsamtalen kan kilden til ansattes misnøye teoretisk lokaliseres. Med denne vitenskap kan endringer gjennomføres, som kan føre til redusert turnover (Giacalone, Knouse & Montagliani 1997, i Johns & Gorrick, 2016).

Mens det er mye støtte for bruk av sluttsamtalen som et verktøy for å identifisere og løse organisatoriske problemer, er det en økende litteratur som hevder motsatt. En rekke forskere har stilt spørsmål ved prosessen med tanke på dens pålitelighet og gyldighet (Black 1982; Feinberg & Jeppeson, 2000; Lefkowitz & Katz 1969; Williams, Harris & Parker 2008; Zarandona & Camuso 1985, i Johns & Gorrick, 2016). Andre forskere har søkt å evaluere sannheten fra svaren fra sluttsamtalen (Giacalone & Duhon 1991; Giacalone, Knouse & Montagliani 1997; Giacalone, Knouse & Pollard 1999; Zarandona & Camuso 1985, i Johns & Gorrick, 2016). Ytterligere studier av Knouse et al (1996), Feldman og Klass (1999) og June (2009) har undersøkt omstendighetene der mer sannferdige svar potensielt kan oppnås via sluttsamtalen (Johns & Gorrick, 2016). Gitt at de fleste som frivillig forlater en organisasjon har en tendens til å holde de virkelige årsakene for seg selv av frykt for å brenne broer med arbeidsgiveren, stiller noen forskere spørsmålstegn ved verdien av prosessen utover en PR-øvelse (Black 1982; Woods & Macaulay, 1987, i Johns & Gorrick, 2016). Et annet vanlig problem knyttet til sluttsamtalen er misbruk og underutnyttelse av data oppnådd fra sluttsamtalen (Giacalone & Knouse, 1989, i Johns & Gorrick, 2016). I følge Williams, Harris og Parker (2008) klarer ikke sluttsamtalen å avdekke relevant informasjon angående ansettelsesforholdets sanne natur og dets oppløsning (i Johns & Gorrick, 2016).

I artikkelen *Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment* (Kønig, Richter, Isak, 2021) hevdes at sluttintervjuet ikke oppfyller formålet med å generere nyttige tilbakemeldinger fra avgående

ansatte. Men med hjelp av signalteorien kan sluttintervjuet tjene et annet formål, å gi et siste godt inntrykk på medarbeideren som skal slutte. Studien viste at de som hadde sluttintervjuet følte en mer affektiv forpliktelse overfor sin tidligere arbeidsgiver, og dermed følte seg mindre tilbøyelig å klage på den gamle arbeidsgiveren. De fant også ut at sannsynligheten for å ha en sluttsamtale var avhengig av den ansattes oppsigelsesstil.

2.2 Begreper

Videre presenteres de begreper som forekommer i oppgaven og avsluttes med hovedteoriene fra Herzberg og Maslow.

2.2.1 Turnover

Servicebransjen har utfordringer med stort gjennomtrekk blant personalet, og dermed høy personalomsetning. Det er som regel yngre arbeidstakere som arbeider i servicebransjen, fordi mange arbeidsplasser i servicebransjen har ingen krav til hverken høy utdanning eller tidligere arbeidserfaring, hvilket gjør at mange ser servicebransjen som en enkel inngang til arbeidslivet. Noen jobber i servicebransjen mens de finner ut hva de skal gjøre i livet, noen er student som har deltidsjobb mens de går på skole. Servicebransjen innebærer ofte jobb på ubekvemme arbeidstider, seine kveldsvakter, nattarbeid og/eller arbeid i helgene, som også går å kombinere med for eksempel en studiehverdag.

Yang, Wan & Fu (2012) skriver at turnover koblet til en enkelt ansatt kan være så høy som 1,2 til 2 ganger høyere enn årslønnen til den tidligere ansatte. Rekruttering og opplæring av nyansatte krever både investert tid og penger, noe som unngås hvis turnover holdes lavt. Men det er ikke kun kostnad koblet til tid og penger, andre konsekvenser med høy turnover

kan også være tap av kunnskap og ferdigheter, tap av produktivitet eller redusert produktivitet (Kodwani & Kumar, 2004). Lav arbeidsmoral som leder til dårlig kundebehandling kan også være et resultat av høy turnover i servicebedrifter (Yang, Wan & Fu, 2012). Personlig kan ansatte også preges av at de skifter jobb på grunn av ansiennitet, erfaring, stress, omstilling og usikkerhet (Kodwani & Kumar, 2004).

Begrepet turnover kommer fra det engelske språket og kan oversettes til gjennomtrekk på norsk, men videre i oppgaven brukes termen turnover. Turnover gir et totalbilde over antall ansatte som begynner og slutter i løpet av en gitt periode. Turnoverprosenten beregnes ved å se på forholdet mellom antall personer som har sluttet, i løpet av eksempelvis et år, og deler det med det gjennomsnittlige antall som ansettes i samme periode. For å operere med hele tall multipliserer man resultatet med 100. Eksempel: 80 personer ansettes under et år og 8 personer slutter multiplisert med 100 = 10% turnover (Grimsø et al., 2015, s.113).

Det er skrevet mye generelt i forskningslitteraturen om turnover, men mer begrenset om sluttsamtalens mulige påvirkning på turnover. I denne oppgaven er jeg opptatt av hvordan litteraturen beskriver koblingen mellom disse to. Hvilken kritikk som fremkommer og hva som taler for og eller imot bruken av sluttsamtalen.

Forskningslitteraturen skiller mellom frivillig og ufrivillig turnover som både kan være ønsket og uønsket. Men en viss personalomsetning er som regel ønskelig. Ansatte med lav ytelse kan, for arbeidsplassen, være en fordel, men høy turnover kan også være et alvorlig signal på at noe er galt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.47). Interne forhold som årsaker høy turnover kan dreie seg om for eksempel dårlig lederskap, få eller ingen karrieremuligheter, lite utfordring i arbeidet, dårlig lønn og/eller arbeidstidsordninger eller

årsaker/grunner relatert til arbeidsmiljø. Disse årsakene kan vi prøve å gjøre noe med ved å prøve å kartlegge dem (Grimsø et al., 2015, s.113).

Høy turnover er ikke bare kostbart, høy turnover er også bevist få effekt på hele arbeidsstyrken i form av arbeidsmiljø og kultur, og serviceleveransen blir ikke helt optimal for personalet er innkjørt.

Det kan være mange grunner til at ansatte slutter, også personlig livssituasjon til den enkelte ansatte, men det er når vi mister medarbeidere som vi ønsker å beholde, som årsaken i det minste bør kartlegges (Grimsø et al., 2015, s.113). Ved hjelp av sluttsamtalen kan en kartlegge hvorfor vi mister medarbeidere.

2.2.2 Sluttsamtale

Det er gjort massevis av studier på turnover. Begrepet turnover har vært studert i over 100 år (Hausknecht, Hom, Lee & Shaw, 2017) men sluttsamtalens påvirkning på turnover er det delade meninger om. Informasjon fra avgående ansatte kan via sluttsamtalen gi en økt innsikt i de interne forholdene, for eksempelvis arbeidsmiljø. Sluttintervjuene kan også gjøre det mulig for selskap å gå gjennom dataene, kartlegge trender og identifisere de grunnleggende problemområdene på arbeidsplassen for å øke medarbeidertilfredshet (Statens arbeidsgiverportal, DFØ, u.å.).

teoriEn sluttsamtale er en slags avsluttende medarbeidersamtale mellom en leder (eller en foretreder) og en medarbeider, som av en eller annen grunn, har sagt opp sin stilling.

Kunnskapen om hvorfor en medarbeider velger å si opp, er et nyttig verktøy i arbeidet med å forbedre bedriften og unngå uønsket turnover (Statens arbeidsgiverportal, DFØ, u.å.). Men

forskning viser at denne informasjonen er motstridig. Det er ikke alle som ønsker å dele hvorfor de slutter, og spesielt om det er grunnet interne problem i organisasjonen.

Der er mange grunner til å foreta en sluttsamtale, dels kan den som slutter gis anledning til å formidle sine erfaringer av forholdene hos arbeidsgiveren og derigjennom kan bedriften bruke informasjonen til å skape seg et bilde av virksomheten og finne ut hvorfor gode medarbeidere slutter, slik at man ikke mister flere ønskede medarbeidere. Gjennom å analysere sluttsamtaler kan bedriften overvåke endringer og få økt forståelse av ressurser- og arbeidsforhold og hvordan rekrutteringsprosessen går (Egerdal, 2019, s.265).

Sluttsamtaler kan gjennomføres som elektroniske undersøkingar eller strukturerte intervjuer som både genererer statistikk og bakgrunnsinformasjon. I store bedrifter kan dette gjøres anonymt. Informasjonen kan brukes både til profilering og rekruttering. Organisasjonstiltak kan være basert på informasjonen som kommer frem (Statens arbeidsgiverportal, DFØ, u.å.).

Noen organisasjoner foretrekker å ha sluttsamtalen rett før avskjed, andre har funnet det nyttigere å ha sluttsamtalen etter en tid for å få litt perspektiv til jobben (KILDE).

Mange linjeledere avholder selv sluttsamtalen med avgående medarbeidere. Dette er dog den minst effektive metoden, mener Woods (2002). Ansatte slutter ofte på grunn av sin overordnede, og som et resultat vil de sannsynligvis ikke være åpne og ærlige i et intervju med dem. Dessuten vil de fleste beholde en god relasjon slik at de blir anbefalt videre.

Sluttsamtalen bør derfor gjennomføres av en tredjepart. Informasjon som er innhentet bør analyseres og brukes til å hjelpe til med å rette opp forhold som gjør at ansatte slutter.

Sluttsamtaler bør gjennomføres med alle ansatte som slutter, også de som blir oppsagt. Nyttig

informasjon kan hentes fra alle ansatte, mener Woods (2002, s.421-422). Men det kan være vanskelig å holde en god sluttsamtale med noen som blir avskjediget, da de mest sannsynlig ikke har lyst å bidra til organisatoriske forbedringer.

Det pågår en diskusjon om hvorvidt sluttsamtalen er kostnadseffektive og nyttige eller ikke. Det som taler imot er at avgående ansatte ønsker å beholde “god tone” også etter avsluttet arbeidsforhold. Hvilket betyr at de ikke er helt ærlige i sluttsamtalen (Johns & Gorrick, 2016).

2.3 Motivasjonsteorier

Ingen motivasjonsteori forklarer all menneskelig adferd, men forskjellige teorier kan forklare forskjellige former av atferd under forskjellige forhold (Brochs-Haukedal, 2010, s.147). Jeg har valgt Herzbergs og Maslows teorier om motivasjon for å finne årsaker til uønsket turnover.

2.3.1 Herzbergs tofaktorteori

Psykologen Frederick Herzberg (f.1923-d.2000) er kjent for sine bidrag innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi og ledelsesteori. Tofaktorteorien handler om hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte. Å nå mål og prestere, interessant arbeidsinnhold, ansvar og karrieremuligheter er viktigst for motivasjon på arbeid. Disse motivasjonsfaktorer skaper varig virkning på holdninger til arbeidet og forårsaker en følelse av vekst og personlig utvikling (Brochs-Haukedal, 2010, s.123)

Andre faktorer er mer relatert til tilfredshet i forhold til arbeidet. Disse kaller han hygiene faktorer. Hygiene faktorer handler om betingelser rundt arbeidet, men gir ikke økt grad av tilfredsstillelse og motivasjon - de er også mer kortvarige enn motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene kompletterer hygiene faktorene og antas bidra til tilfredshet og arbeidsglede. Eksempler på hygiene faktorer er lønn, ledelse, mellommenneskelige relasjoner, arbeidsforhold, trygghet på arbeidet, regler, prosedyrer og administrasjon. Mangelen på disse kan skape misnøye. Eksempler på motivasjonsfaktorer kan være økt ansvar, prestasjon, forfremmelse, arbeidet i seg selv og/eller anerkjennelse - ting som øker motivasjonen (Store Norske leksikon).

For å unngå misfornøyde og demotiverte ansatte må hygiene faktorene være tilstede, mens det er nødvendig å bygge inn motivasjonsfaktorene i den enkelte oppgave for å sikre motiverte ansatte og overskuddsatferd som fleksibilitet, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig for å beholde jobben (Brochs-Haukedal, 2010, s.358).

Lik som alle teorier har også tofaktorteorien noen begrensninger. Noe av kritikken går på selve studien som ligger bak modellen, både med tanke på relevans og på validitet. For en bedrift er det også vanligere å ha fokus på hygiene faktorene fordi disse er enklere å måle, manipulere og kontrollere (Brochs-Haukedal, 2010, s.358) Om fokus er på hygiene faktorene vil ikke motivasjonen øke.

2.3.2 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki ble opprinnelig ikke utformet for arbeidslivet, men for å forstå psykiatriske pasienters opplevelse og atferd på. Etter at ideene hans fikk stor utbredelse justerte og utviklet han teorien videre.

Abraham Maslow har i sin behovshierarki-modell forsøkt å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system. Den primære ideen er at behovene på nederste nivå må være tilfredsstilt før høyere nivå kan bli viktige. Et annet viktig poeng er at individer kan røre seg mellom stadiene, og til og med bli værende på noen av nivåene. De fem behovene er ifølge Maslow

- 1) Fysiologiske behov
- 2) Sikkerhetsbehov
- 3) Sosiale behov
- 4) Overskudds- og vekstbehov (aktelse)
- 5) Selvaktualisering

Fysiologiske behov møtes gjennom tilstrekkelig lønn og adekvate arbeidsforhold.

Trygghetsbehov dekkes gjennom formaliserte ansettelsesforhold og f eks syketrygdeordninger. Sosiale behov dekkes ved å kjenne en tilhørighet med sine kolleger. Anerkjennelse handler om individets behov for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. *“Ønsker om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået”* (Kaufmann & Kaufmann, s.115).



Figur 1. Maslows behovshierarki

Noe av kritikken mot Maslows behovshierarki går ut på at et individs behov må være tilfredsstilt før neste nivå kan bli aktuelt. Dette er dog ikke tilfelle alltid (Kaufmann & Kaufmann, s.115).

3.0 Metode

3.1 Litteraturoversikt som metode

En *oversikt* blir av Det norske akademis ordbok (2022), definert som et overblikk eller et oversyn over noe som gir kunnskap. En litteraturoversikt er altså en analyse av eksisterende forskningslitteratur som kan brukes til å få oversikt over kunnskapsfeltet inom et eller flere område (Friberg, 2017, s. 108 og s. 141).

Denne oppgaven kartlegger data innsamlet fra databasene Oria og Hospitality & Tourism Complete. Disse databasene ble valgt fordi Oria er hoveddatabasen ved studier ved UIS og for å dekke hullene innenfor bransjen, ble en bransjespesifikk database valgt.

3.2 Forskningsdesign - integrativ litteraturoversikt

Whittemore & Knafl (2005) integrative litteraturoversikt inkluderer all typ av data, for eksempel empiriske og teoretiske forskningsartikler, kvalitative feltstudier og eksperimentelle studier. Den integrative litteraturoversikten gir altså en mer omfattende forståelse av et bestemt fenomen, og gis muligheten til å utforske det fra ulike perspektiver. På dette grunnlag ble den integrative litteraturoversikten valgt som analyseverktøy i denne oppgave.

For å analysere datamaterialet grundig må en gjennom de fem analysestadiene til den integrative litteraturoversikten som er: problemformulering, litteratursøk, dataevaluering, dataanalyse og datapresentasjon (Whittemore & Knafl, 2005, s.548).

De fem analysestadiene av The Integrative Review (Whittemore & Knafl, 2005, s.548-550)

- Problemformulering: vel definert og spesifisert hensikt med undersøkelsen, for å gi fokus og rammer for den integrative prosessen.
- Litteratursøk: en veldefinert søkestrategi er avgjørende for å forsterke nøyaktigheten. Ufullstendige og partiske søk kan resultere i mangelfull data og unøyaktige resultater. Søket i metodedelen bør inkludere søkeord, database, søkestrategier, inklusjons- og eksklusjonskriterier.
- Dataevaluering: Ved å bruke forskjellige typer av hovedkilder øker kompleksiteten i søket. Ytterligere praktisk anvendelse og diskusjon av disse foreslåtte strategiene er spesifisert.
- Dataanalyse: En grundig og objektiv tolkning av primærkildene, sammen med en innovativ syntese av bevisene, er målet for dataanalysen.
- Datapresentasjon: Presentasjon skjer i tabell- eller diagramform.

For å finne frem datamaterialet har noen begrensninger måttet gjøres. En første innsnevring ble foretatt allerede i informasjonssøket, der en litteraturavgrensning ble gjort. En litteraturavgrensning vil si at man, i en litteraturbasert studie, setter begrensninger for hva man tar med i studien. Her skal studeres forskningsproblemer som allerede er studert, det er altså en studie av tidligere studier.

Datamaterialet er valgt med systematikk, i henhold til The Integrative Review (2005), hvilket betyr at alle skritt er bli redegjøres for (Friberg, 2017, s.108) slik at artiklene besvarer problemstillingen.

3.3 Utvalg av empiri

Først og fremst har jeg tatt studienivå samt tidsaspektet til grunn. Denne bacheloroppgaven skrives innenfor rammene av 20 høyskolepoeng, som tilsvarer cirka 10 ukers arbeid. På grunn av metodevalget falt det naturlig å se på empiriske vitenskapelige forskningsartikler som gjenstand for undersøkelse. Derfor er alt annet materiale i form av bøker og lærebøker, tidsskrifter, studentoppgaver, rapporter, og så videre, ekskludert. Dette gjelder også metaanalyser, som er en analysemetode som slår sammen resultatene fra mange ulike studier. Det finnes uendelige databaser, men som student på bachelor-nivå har jeg valgt å begrense datamaterialet til databasen Oria og databasen Hospitality & Tourism Complete, for å sikre at alt materiale er fagfellevurdert og kvalitetssikret.

Sluttsamtalens påvirkning på turnover er ikke -godt- beforsket, derfor har jeg valgt å inkludere all forskning på området, uten å ekskludere eksempelvis bransjer, geografisk område, og så videre. Jeg har også valgt å inkludere alle typer av metoder.

3.4 Litteratursøk

Først undersøktes kunnskapsgrunnlaget ved artikler med søkefrase ”exit interview* AND turnover*”. Etterhvert innså jeg at søkekriteriet mitt var for snevert. Sluttsamtalens mulige påvirkning på turnover ble bedre besvart når jeg separerte “exit interview” fra “turnover”. Det viste seg at alle søkninger med exit interview inneholdt turnover uansett. Jeg har laborert med trunkeringer og boolske operatorer som AND, OR, NOT. Jeg undersøkte også synonymer for tilsvarende ord, for å se om forskning var skrevet med andre ord. Jeg søkte på final interview, concluding interview, last interview, rotation, turn, med flere. Etterhvert begynte jeg å sette ordene sammen, så som for eksempel turnover process. Mye arbeid ligger altså bak denne søkeprosessen.

3.5 Søkeprosessen i Oria

Jeg startet med å søke på artikler skrevet på norsk i databasen Oria. Søkeordet Sluttsamtale* ga et (1) treff. Den ble ekskludert straks da fokuset dens var på en veiledningsmodell for daglige veiledningsmøter for sykepleierstudenter, og ikke sluttsamtalens mulige påvirkning på turnover.

«Exit interview*» AND Turnover ga 608 treff i et første søk i “Biblioteket på UIS”. Jeg har sørget for å krysse av:

- Fra fagfellevurderte tidsskrifter
- Årstall 2012-2022
- Språk (engelsk)

Ved å legge til ny linje etter hvert søkeord ble søket snevret inn. Dette valget ble gjort basert på studiene som kom opp i søkningen. Deretter ble søkeordene finjustert ytterligere, for å sørge at søkningen ble grundig utført.

Søkeord

“Exit interview*”	= 5693 treff
Turnover	= 608 treff
HR	= 172 treff
Process	= 160 treff
Employee* retention*	= 45 treff

3.6 Søkeprosessen i Hospitality and tourism Complete

Via Oria/databaser/samfunnsfag/hotell og reiseliv nås databasen Hospitality and Tourism Complete. Når en begynner å skrive “Exit interview*” i søkefunksjonen, kommer det opp forslag på setninger. “Exit interview to reduce turnover” med eksklusjonskriterier “Peer reviewed”, english, og år 2012-2022, ga 19 treff. I denne databasen begynte søkningen med “Exit interview”, hvilket ga 65 treff. Ved å krysse av for Peer reviewed minsket søket med 38 og jeg lander på 18 artikler. Videre ble artikkelen på kinesisk ekskludert som resulterte i 17 artikler, skrevet på engelsk.

For å videre finne ut om artiklene var relevante og dermed hjelpelige med å svare på problemstillingen, ble søkefunksjonen brukt for å søke etter ordene “exit interview” i hver artikkel. Mange artikler refererte kun til “exit interview” som et tillegg til gjennomført forskningsmetode, som et forslag på videre forskning, på en måte å få mer dybdegående svar. Disse artiklene ble ekskludert. Likeså ble forskning som undersøkte bruken av sluttsamtalen ved pensjon og avskjed ekskludert. Når forskningsartiklene inneholdt “exit interview” lestes

abstrakten. Det viste seg at de første artiklene var brukbare, men de fleste andre artikler ble ekskludert på grunn av at exit interview kun ble nevnt i “forbigående”, som metode for å undersøke andre typer spørsmål - ikke som undersøkelse i seg selv. Etterhvert som jeg leste artiklene fant jeg ut at alt for mange ikke var aktuelle på grunn av at de manglet sluttsamtalen som undersøkelsesobjekt. Jeg valgte da å fjerne taket på 10 år som medførte et resultat jeg hadde mulighet å bruke.

Etter grundige søkninger ble syv fagfelleverderte artikler identifisert fra to databaser som ble inkludert i oversikten min. Disse ble grundig gjennomgått og analysert for å svare på problemstillingen *Hvordan kan servicebransjen bruke sluttsamtalen til å redusere turnover?*

Oversiktstabell over identifiserte artikler

Artikkel 1	The Use of Exit Interviews in the U.S Lodging Industry
Forfattere (år)	Cynthia S. Deale, Lawrence D. Stalcup, Samuel Y. Todd and David Earnhardt (2008)
Hensikt	Studien undersøkte hvorvidt hoteller systematisk samlet inn og analyserte data fra sluttsamtaler for å finne ut hvorfor ansatte sluttet hos de.
Metode og antall informanter	Kvalitativ metode - telefonintervju 94 respondenter

Artikkel 2	Staff turnover costs: In search of accountability
Forfattere (år)	Chris Guilding, Dawne Lamminmaki, Lisa McManus (2014)
Hensikt	Undersøke om hotellene i studien har oversikt og prosedyrer knyttet til turnover - spesifikt kostnaden
Metode og antall informanter	Kvalitativ metode 28 stk informanter

Artikkel 3	A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level.
Forfattere (år)	Youngsoo Choi & Duncan R. Dickson (2010)
Hensikt	Studien måler effekten av opplæringsprogram for ledere (Management training program) på employee satisfaction og turnover.
Metode og antall informanter	Kvalitativ 94 respondenter

Artikkel 4	Shocks and final straws: Using exit interview data to examine the unfolding model's decision paths
Forfattere (år)	Carol T. Kulik, Gerry Treuren, Prashant Bordia (2012)

Hensikt	Undersøke The Unfolding Model på turnover Kartlegge hvordan HR-ledere bedre kan bruke dataene fra sluttsamtalen
Metode og antall informanter:	Kvantitativ studie, innholdsanalyse av 228 stk sluttsamtaler

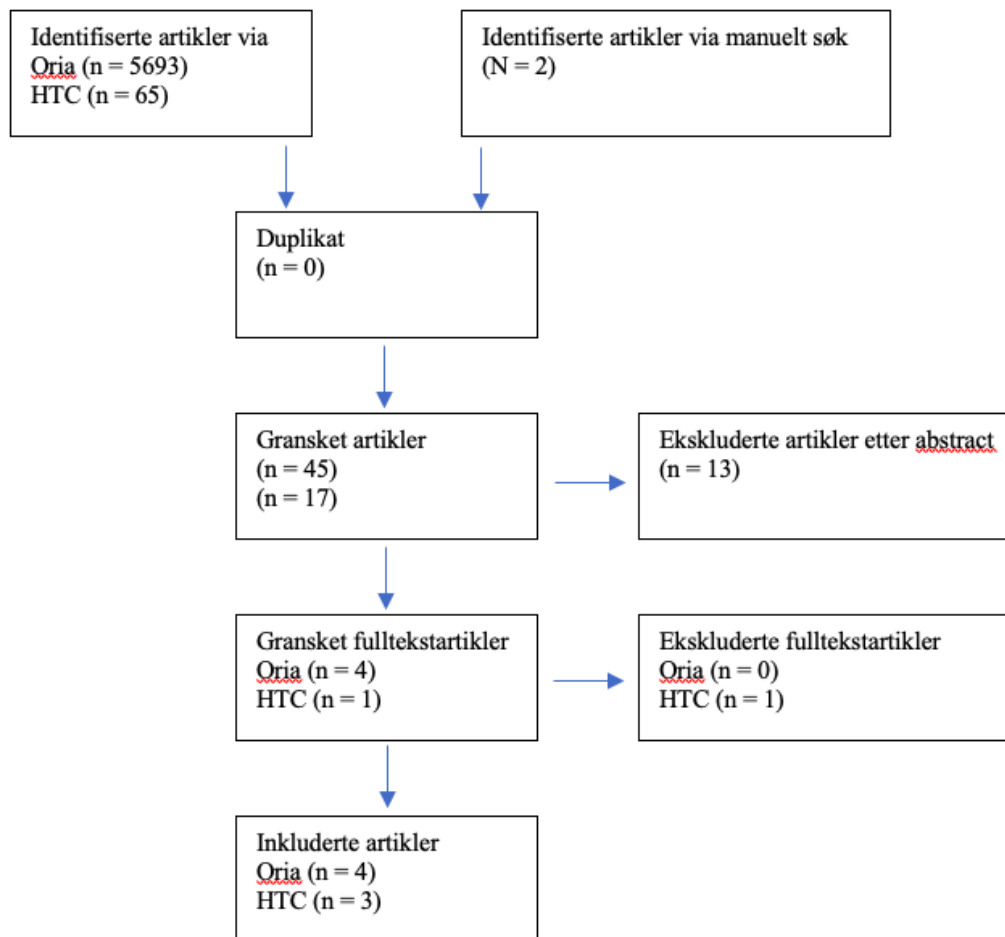
Artikkel 5	Exploring the Behavioral options of exit and voice in the exit interview process
Forfattere (år)	Robyn Johns, Jacqueline Gorrick (2016)
Hensikt	Hovedmålet med studien var å analysere sluttsamtaleprosedyren hos en publiseringsorganisasjon
Metode og antall informanter:	Kvalitative metode 10 informanter

Artikkel 6	Why did they leave? - How Exit Interviews can boost employee retention
Forfattere (år)	Victoria L. Pace, Jennifer L. Kisamore (2017)
Hensikt	Review artikkel som beskriver den strategiske bruken av sluttsamtalen.

Metode og antall informanter:	Mangler i denne review-artikkel.
-------------------------------	----------------------------------

Artikkel 7	Can we still be friends? The Role of Exit conversations in facilitating post-exit relationships
Forfattere (år)	Carol T. Kulik, Belinda Rae, Shruti R. Sardeshmukh & Sanjeewa Perera (2015)
Hensikt	Studien identifiserer de vanligste mønstrene i sluttsamtalen, og ser på hvilke mønstre som genererer størst potensial for et positivt forhold med tidligere arbeidsgiver etter man har sluttet.
Metode og antall informanter:	Litteraturanalyser Kvalitativ metode 41 semistrukturerte intervjuer

Nedenfor presenteres resultatet visuelt i et PRISMA Flowchart som oppsummerer søkeprosessen visuelt i et flytdiagram. Prisma Flowchart registrerer antall artikler som er funnet, og gjør utvelgelsesprosessen transparent ved å vise hvilke beslutninger som er tatt i de ulike stadiene i den systematiske gjennomgangen. Antall artikler vises tydelig på de ulike stadiene.



Figur 2. Flytdiagram over søkeprosessen

4.0 Resultater

Her presenteres de resultatene ut fra artiklene, kategorisert i hovedkategorier og underkategorier. Alle underkategorier gjenfinnes i artiklene.

Hovedkategorier	Underkategorier
Kommunikasjonsstrategier	Direkte kommunikasjonsstrategier
	Indirekte kommunikasjonsstrategier
	Forbedre ansettelsesforholdet

	Identifisere problemområder
	Formell avslutning på arbeidsforholdet Konfidensielle opplysninger
	Mangel på forståelsen av sluttsamtalen
Opplæringsprogram	Medarbeidertilfredshet Minsket turnover
Turnoverkostnad	Rekruttering Opplæring Redusert produktivitet (under opplæring)
Sluttsamtaleprosedyren	Høyt i tak under samtalen Vær bevisst at ansatte foretrekker god tone heller enn dårlig stemning («response disortions») Ha en plan med sluttsamtalen
Grunner til å si opp	-Planlagt (pga studier f eks) -Push-faktorer (hendelser hvor den ansatte har lyst å slutte) -Pull-faktorer (f eks jobbtilbud) -Impulsiv oppsigelse grunnet misfornøyelse -Impulsiv oppsigelse uten misfornøyelse -For høye jobbkraav -Stress

	<ul style="list-style-type: none"> -Vanskelige ledere -Oppgavegjentakelse -Manglende avansementmuligheter -Dårlig balanse mellom jobb og fritid
Effektiv intervju (sluttsamtale)	<p>Bruke en trestegsprosess i utformingen av sluttsamtalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydelig definere målet med sluttsamtalen, i tråd med selskapets mål = øke den strategiske verdien av sluttsamtalen - Innhold og riktig intervjuformat - Avslappet miljø
Robust sluttsamtale	<ul style="list-style-type: none"> -Når sluttsamtalen er en del av HR-system, sammen med andre HR-systemer (f eks. medarbeidersamtaler) -Når ansatte får en stemme til å uttrykke detaljerte erfaringer, uttrykke bekymringer og komme med forslag
Mål med sluttsamtalen	<p>økt jobbtilfredshet ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lønn -Arbeidsmengde -Tilsyn -Kommunikasjon -Mulighet for progresjon (avansement)

	<ul style="list-style-type: none"> -Terskel for å si sin mening må være lav -Evaluere den rådende kulturen: oppmuntrer klimaet ansatte å si sin mening eller er mistillit normen? -Avdekke subkulturer -Håndtere mangfold -Avdekke ytelseproblemer som påvirke engasjement og moral -Minne om konfidensielle opplysninger
For å minske høy turnover	<ul style="list-style-type: none"> -Flere muligheter for fulltidsarbeid -Større utviklingsmuligheter for karriere -Ekstra veilederopplæring -Forbedring av jobbtilpasning
Lette overgangsprosessen	Bruke sluttsamtalen til å overføre kunnskap fra avgående ansatt til hans eller hennes erstattere
Forskjellige typer sluttsamtale	<ul style="list-style-type: none"> -spørreskjemaen (kvantitativ informasjon) -ansikt-til-ansikt (kvalitativ informasjon) -online-basert sluttsamtale
Hvem skal avholde sluttintervjuet	<ul style="list-style-type: none"> Ekstern person Intern person Intervjutrening med rådgivende evne

5.0 Metodediskusjon

Metodediskusjonen er drøfting og begrunnelse av datasettet. I denne metodediskusjon diskuteres konsekvensene for analysen og tolking av resultatet (Friberg, 2017, s.142).

I denne bacheloroppgaven er vitenskapelige artikler en sekundærkilde, der jeg har analysert forskning som andre har laget. Jeg har kartlagt og redegjort for eksisterende forskning.

Andre metoder som kunne ha blitt brukt, er til eksempel kvalitativ metode, ved å gjennomføre intervjuer med avgående ansatte, for å nå dypere innsikt om hvorfor enkelte arbeidstakere slutter på en spesifikk arbeidsplass, eller i en spesiell sektor. Med en kvalitativ tilnærming kan en innhente dybdeinformasjon i en spesifikk kontekst. Kvantitativ analysemetode er en annen måte. Denne kan også brukes til å supplere dybdeintervjuene for mer tyngde.

I begynnelsen var et søkekriterie at artiklene skulle inneholde både “exit interview” og “turnover”, men å søke på ordene hver for seg, ga flere treff, enn å søke på de sammen. Det viste seg at alle artikler med exit interview inneholdt turnover i noen form.

Jeg har vært opptatt av å få et så gjennomiktig og upartisk materiale som mulig. Det var ikke lett. Det viste seg at mange, mange, mange artikler ikke en gang forsket på sluttsamtalen. Og de artiklene som hadde forsket på sluttsamtalen var mer enn 10 år gamle. Jeg var usikker på hvor grensen skulle dras. Det resulterte i at jeg valgte de åtte seneste (nyeste) artiklene som hjalp til å besvare problemstillingen.

Jeg ønsket å inkludere artikler på både norsk og engelsk, men det viste seg at det kun var artiklene på engelsk som var relevant for problemstillingen.

Litteraturoversikten består av syv artikler, som alle er fagfellevurdert og skrevet på engelsk. Artiklene ble valgt ut med en søkeprosess og spesifikke søkeord. Videre ble abstracts lest før relevante artikler ble identifisert. Denne forskningsmetode samsvarte med Whittermore & Knafl (2005) sin integrative litteraturoversikt.

To av syv studier ble gjort i Australia, de andre to i Amerika.

Tre av fire av forskerne bak forskningsartikkelen *The Use of Exit Interviews in the U.S Lodging Industry* (Deale, Stalcup, Todd & Earnhardt, 2008) er alle faglige og arbeider ved universitet som assisterende professor og assosierende professor.

Alle forskerne som skrev *Staff turnover costs: In search of accountability* (Guilding, Lamminmaki & McManus, 2014) kommer fra Griffith University i Queensland Australia.

Alle 28 intervjuer i *Staff turnover costs: In search of accountability* (Guilding, Lamminmaki & McManus, 2014) var fullt transkribert, og dessuten klargjordes noen viktige punkter i to telefonsamtaler. Regionen for analyse ble valgt ut fra enkelhet for forskerne «ease of access», fordi reserach-teamet kjente hotelldirektørene personligen. Dette mener jeg er en ulempe da tolkningen av svaret kan bli partiskt (bias). Men det kan også være en fordel da de føler seg trygge og kan «åpne opp» på en annen måte.

Forskerne til *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level* (Choi & Dickson, 2010) oppgir selv at analysen ble ensidig da kun HR-managers og General Managers ble intervjuet, ikke linjeledere. Når det kommer til respondenter, var disse et veldig varierende utvalg. Samme med alder. Men det man kan si er at jo mindre utvalg, desto mindre går det an å si noe generelt om resultatene.

Begrensninger med studien, av Choi & Dickson, 2010, som de oppgir selv var at mange av de ansatte i organisasjonen var kvinner som i utgangspunktet tiltrådte stillingene sine fordi de var juridisk utdannet, men fant timene med privat advokatpraksis ikke var gunstig for å balansere arbeid og familiebehov. Det kan derfor antas at noen av disse ansatte på et tidspunkt ønsket å gå tilbake til sitt tidligere yrke etter å ha meldt seg ut av organisasjonen. Dette kunne få viktige implikasjoner for forskningsresultatene. Kvinnene hadde vært ansatt i organisasjonen mellom et og fem år og de var mellom 27 og 34 år gamle.

En svak side ved observasjonsdelen, basert på informasjonen i studien, var at det kun var en person som holdt ansikt-til-ansikt-intervjuet samtidig som hen skulle analysere kroppsspråket. Dette mener jeg er en svakhet da det kan være vanskelig å fokusere på begge tingene samtidig.

Generelt var metodebruken veldig gjennomiktig og lett og følge, men selve metodebeskrivelsen var veldig forskjellig. Noen er veldig nøye mens andre ikke oppga demografiske informasjon. Rekrutteringsmetodene var også veldig forskjellige fra hverandre.

To av artikkene i datasettet gikk ut fra The Unfolding Model på turnover. En av forskerne, Carol T. Kulik, har vært med å utført begge disse (*Shocks and final straws* og *Can we still be friends*).

Avslutningsvis vil jeg trekke frem modellen The Unfolding Model on Turnover som kan brukes til å bedre forstå sine ansattes grunner til å si opp. De har undersøkt The Unfolding Model på Turnover. Denne forskningsanalysen er skrevet av PhD-forskerne Kulik, Treuren & Bordia, i *Shocks and final straws: Using exit interview data to examine the unfolding model's decision paths* (2012). De benyttet seg av en kvantitativ innholdsanalyse av 228 stykken sluttsamtaler hvor det var 57% menn og 43% kvinner. To av forskerne analyserte datamaterialet hver for seg, for så å sammenligne etter hver 20e sluttsamtale. Hvis uenighet oppsto gikk de gjennom sluttsamtalen sammen på ny for å komme frem til en gemensam beslutning. Dette gir et sterkere aspekt til materialet. Regionen i Australia ble valgt bevisst. Grunnen til å si opp ble listet opp etter kategoriene: planlagt, push-faktorer, pull-faktorer, impulsivitet, stress, jobbkrav, vanskelige ledere, oppgavegjentakelse, manglende avansementmuligheter, dårlig balanse mellom arbeid og privatliv.

Til slut vil jeg si at dette er min første litteraturoversikt og utvalget av artikler kunne nok ha blitt annerledes om jeg hadde gjort den på ny. Dessuten kan jeg være partisk (biased) siden jeg selv er i bransjen.

6.0 Resultatdiskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte de empiriske funnene opp mot teorien og oppgavens problemstilling, samt tilføye egen analyse basert på funnene.

Resultatet av studien *The Use of Exit Interviews in the U.S Lodging Industry* (Deale, Stalcup, Todd & Earnhardt, 2008) var at sluttsamtalen på de nesten 100 spurte hotellene, ble brukt til fremst til å forbedre ansettelsesforholdet, identifisere problemområder og for å få en formell avslutning på et arbeidsforhold mellom bedrift og ansatt. Dette kobler jeg direkte til Herzbergs hygienefaktorer, hvor disse må være på plass for å fremme arbeidsglede og unngå misnøye hos personalet. Men de ser ut å ha glemt motivasjonsfaktorene i bruken av sluttsamtalene, siden fokuset var ansettelsesforhold, problemområder og få en formell avslutning på arbeidsforholdet. For å øke motivasjonen må også eget ansvar, prestasjon, forfremmelse og anerkjennelse være til stede, ifølge Herzbergs tofaktorteori. Dette skulle en kunne utforske i sluttsamtalen, så her finnes mulig forbedringspotensiale i spørsmålene til sluttsamtalen. De har gjennomført en kvalitativ studie via telefonintervjuer. Studien var pre-testet men utvalget var ikke tilfeldig. Dette betyr at man ikke kan generalisere resultatene.

Videre i samme artikkel var det kun 34% av 94 hoteller som brukte sluttsamtalen strategisk. Dette kan tyde på at det kan være gunstig å avholde noen form for opplæring i sluttsamtaler. Dette støttes også av funnene i artikkel tre *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level* (Choi & Dickson, 2010) hvor de kom frem til at opplæringsprogram fører til større medarbeider-tilfredshet, som igjen minsket turnover.

Artikkelen *Staff turnover costs: In search of accountability* (Guilding, Lamminmaki & McManus, 2014) kartlegger HR-arbeid knyttet til turnover og undersøker om hotellene har oversikt og prosedyrer knyttet til turnover. Jeg har kategorisert turnoverkostnaden med fokus på rekruttering og opplæring fra resultatet.

En måte å redusere høy turnover generelt er å redusere deltidsansettelser. Et forslag på å gjøre dette, som fremkom i studien, var å for eksempel å plassere en ansatt ved hovedinngangen til en fornøylespark mellom kl. 9:00-11:00 og siden videre til F&B (Food & Beverages) mellom 11:00-14:00, heller enn å ansette to personer for jobben. Behovsmessig blir både de fysiologiske behoven og trygghetsbehovet til Maslow oppfylt, ved å trygge personen med fler sikre arbeidstimer som kan gi større økonomisk inkomst. Det sosiale behovet kan også fylles opp ved å sosialisere seg med flere, større mulighet for å finne et fellesskap en trives i - som på sikt kan lede til vennskap.

Artikkelen *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level* (Choi & Dickson, 2010) målte effekten av opplæringsprogram for ledere før og etter innførsel av opplæringsprogrammet (Management training program) på employee satisfaction og turnover på 31 respondenter, som besto av HR-managers og General Managers, i Florida, hvor også forskerne tilhørte. Resultatene viste at opplæringsprogram for ledere medførte større medarbeidertilfredshet, som førte til minsket turnover. Siden forfatterne kom frem til at “employee satisfaction” direkte påvirket turnover, bør sluttsamtalen avdekke forhold som påvirker employee satisfaction. Faktorer relatert til funnene er jobb/bedrift, lederskap, policies, lønn. Og disse faktorene kan altså avdekkes med hjelp av sluttsamtalen. I et videre perspektiv kan disse faktorer forstås som behov som blir dekket ut fra både Herzberg og Maslows behovsteorier. Der Herzbergs hygienefaktorer gjør at bedriftene unngår misfornøyde og demotiverte ansatte.

Kategoriene som bedriftene brukte sluttsamtalen til var identifisere årsakene til at en ansatt valgte å forlate organisasjonen og hva som kunne oppmuntre den avgående ansatte til å bli.

Tre temaer viste seg å være innflytelsesrike for å forstå ansattes motivasjon for å velge frivillig å forlate organisasjonen. Disse var kommunikasjon, lønn og forfremmelse.to

I reviewartikkelen *Why did they leave? - How Exit Interviews can boost employee retention* av Pace og Kisamore (2017) beskrives den strategiske bruken av sluttsamtalen. De fant ut at de jobbkategorier som lå til grunn for oppsigelse var jobbkrav, stress, vanskelige ledere, oppgavegjentakelse, manglende avansementmuligheter, dårlig balanse mellom arbeid og privatliv. Faktorer som minsker turnover er muligheter for heltidsarbeid, større karriereutviklingsmuligheter, ekstra veilederopplæring og jobbtilpasning. Disse faktorene bør en sluttsamtale inneholde. De poengterer også objektiviteten til ekstern intervjuer bidro til å øke effektiviteten og prosessen med intervjuene. Rådende organisasjonskultur fremheves også som en fin ting å utforske i sluttsamtalen, sammen med å identifisere årsaker som negativt kan påvirke engasjement og arbeidsmoral. Til slutt bør sluttsamtalen brukes til å lette overgangsprosessen, ved å stille spørsmål knyttet til overføring av oppnådd kunnskap.

Studien *Can we still be friends? The Role of Exit conversations in facilitating post-exit relationships* (Kulik, Rae, Shruti & Perera, 2015) identifiserer de vanligste mønstrene i sluttsamtalen, og ser på hvilket mønster som genererer størst potensial for et positivt forhold med tidligere arbeidsgiver etter man har sluttet. De gjennomførte to litteraturanalyser.

Lederskapslitteratur på frivillige oppsigelser og kommunikasjonslitteratur på relasjonsoppløsninger - for å utforske hvordan samtaler mellom avgående ansatt faciliterer relasjonen etter avsluttet arbeidsforhold. Det var en kvalitativ metode med 41 semistrukturerte intervjuer. Intervjuen besto av tre deler. Første del spurte de «hva fikk deg å si opp? om det var en situasjon baes de å forklare denne, og hadde du et annet jobb når du sa opp? I del to spurte de «Hvem ga du oppsigelsen til og hva fortalte du? Del tre handlet om

relasjonen etter de hadde sluttet «would you ever work for that company again? anbefaler du det til andre?» osv.

Regionen for analyse ble valgt ut fra distribuerte flyers og plakater på lokale kafeer, biblioteker og andre offentlige plasser. De brukte annonsering i gratisaviser i en hovedstad og nærliggende forsteder. Alle forskere er har PhD og kommer fra School of Management, University of South Australia.

Resultatet avslørte at når ansatte forlater pga ytre omstendigheter for eksempel studier, brukte de direkte kommunikasjonsstrategier, fremkalte positive reaksjoner hos sine ledere og satt igjen med et stort interesse for et forhold etter avsluttet arbeidsforhold. Men når ansatte forlatt på grunn av interne arbeidsforhold gikk de motsatt vei i kommunikasjonen. Resultatene tyder på at ledere kan ha nytte av opplæring/kurs i hvordan man gjennomfører effektive sluttsamtaler, spesielt med ansatte som slutter på grunn av interne forhold. Til slutt identifiserte de strategier der ledere mer vellykket kunne lære seg å håndtere fratredelsesopplevelsen.

Hovedmålet med studien *Exploring the Behavioral Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process* (Johns & Gorrick, 2016) var å analysere sluttsamtaleprosedyren hos en publiseringorganisasjon med 700 ansatte i fem land, der studien fant sted i Sydney, Australia. De fikk ubegrenset tilgang til arkivert materiale i tillegg til å både intervjuer og observasjoner. De gjennomførte semistrukturerte ansikt-til-ansikt-intervjuer med fem kvinnelige (N=5) og fem mannlige (N=5) ansatte som hadde valgt å frivillig avslutte arbeidsforholdet. De utførte en fallstudie for å undersøke sluttsamtalen i dybden. Varigheten av medarbeidersamtalene var omtrent en time. To uker senere ble en telefonintervju avholdt

for å bekrefte tolkningene fra intervjuene. De oppfølgende telefonintervjuene gjorde det mulig for forskerne å kontrollere gyldigheten av de første funnene, og gjorde det mulig for deltakerne å legge til kommentarer de utilsiktet kan ha utelatt under det første ansikt-til-ansikt-intervjuet eller valgte å ikke avsløre.

Denne studie gir moderat støtte til effektiviteten av sluttsamtalen. De ansatte viste seg å forvrengte informasjonen i sluttsamtalen om de var redde for kritikk og få en dårlige attest. Noen kunne tenke seg tilbake til organisasjonen i fremtiden og ville da heller ikke uttrykke noe kritikk i sluttsamtalen. Noen ville heller ikke si noe dumt på sluttsamtalen for å beskytte de gjenværende kollegene.

Resultatet fra studien av Johns & Gorrick (2016) viser at de fleste viser sin misnøye til arbeidsplassen gjennom å si opp stillingen sin, heller enn å uttrykke sin misnøye verbalt. Sett i lyset av Maslows behovstrinn sosiale behov og sikkerhetsbehov - kan det å verbalt uttrykke sin misnøye gå ut over relasjonen med ledelsen, og i verste fall gå ut over de gjenværende kollegene. Dessuten viser studien at de som sagt opp er redde for å risikere en dårligere attest. I praksis betyr dette at det kan være lurt å skrive attesten før sluttsamtalen avholdes.

Resultatet fra studien som undersøkte stemmebruken i sluttsamtalen "Exploring the Behavioral Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process" (Johns & Gorrick, 2016) viser at sluttsamtalen ble avholdt mens de fortsatt var ansatte i bedriften. Med Herzbergs hygienefaktorer betyr dette at

Sluttsamtalen er selvfølgelig ikke nok til å prøve å begrense turnover. Et første steg til å minske turnover er rekruttering, å ansette riktige folk som har lyst å jobbe i bransjen. Et annet viktig ting er å ansette riktige ledere som er åpne og observante til å klare å se behovene til

sine ansatte. Medarbeidersamtalen kan være et nok så kraftfullt verktøy i å fiske i problemområder underveis. Det gjelder å fange opp, før ansatte velger å dra. Åpen kommunikasjon

mange studier påviser insentiver som et lokkemiddel til å få ansatte til å yte extra bra, men dette føler jeg ikke går an å overføre til det norske markedet, innen servicebransjen i alle fall.

På grunn av stor del av forskningen poengterer uærligheten til ansatte under sluttintervjuet er det helt fundamentalt viktig at lederne opparbeider en trygghet hos de ansatte. Man får ikke tak i den informasjonen om ikke lederne er åpne og kapable å håndtere ting som oppkommer. Dette sterkes av motivasjonsteoriene.

Sluttsamtalen må baseres på tillit. Tillit dannes under hele ansettelsesforholdet. For å fange opp misnøye må ledere være proaktive og være åpne ved medarbeidersamtaler, personalmøter og så videre. Ansatte må føle at de blir hørt og sett. I et større perspektiv bør åpen kommunikasjon gjennomsyras i hela organisasjonen.

7.0 Avslutning

Først presenteres anvendelsen av resultatene i praksis under konklusjon, deretter nevnes noen begrensninger med litteraturstudien og avslutningsvis foreslås videre forskning

7.1 Konklusjon

Basert på mitt resultat kan servicebransjen dra nytte av å bruke sluttsamtalen mer rutinemessig. Først bør de finne ut målet med sluttsamtalen, som skal overensstemme med overordnede mål. Deretter må innholdet og riktig format avgjøres. Spørreskjema, ansikt-til-

ansikt, eller onlinebaserte sluttsamtaler fyller alle forskjellige behov. Derfor må miljøet hvor sluttsamtalen skal finne sted preges av et avslappet miljø.

Hvem som skal holde sluttintervjuet må også tenkes over. Ekstern eller intern person kommer an på bedrift. Men personen bør ha en rådgivende evne med intervjutrening. De bør også være kjent med at ansatte foretrekker god tone heller enn dårlig stemning. Ved trykkende atmosfære kan det være at man pynter på svarene.

For at sluttsamtalen skal være mer robust bør sluttsamtalen være en del av andre strategiske systemer, som for eksempel medarbeidersamtaler. Og det må være høyt i taket, slik at ansatte tør å bruke sin stemme til å detaljere erfaringene sine, uttrykke bekymringer og komme med forslag.

Ved å kartlegge ansattes grunner til å si opp kan bedriften danne seg et bilde av turnoverintensjonen.

Sluttsamtalen kan teoretisk være med på å forbedre innholdet i arbeidsoppgavene.

Sluttsamtalen kan være med på å lette overgangsprosessen ved å overføre opparbeidet kunnskap samt få en formell avslutning på arbeidsforholdet. I tillegg kan de ansatte eventuelt bli minnet på konfidensielle opplysninger.

7.2 Begrensninger

Utvalget til denne litteraturoversikten er veldig lite, som kun består av syv artikler. Det er ikke representativt for alle bransjen. En annen begrensning kan være artikler med feil tilnærming som generert andre typer svar. Mange artikler er også eldre enn 10 år. Dessuten er

det kun brukt to databaser i denne oversikt. Google Scholar hadde muligens bidratt med andre artikler.

7.3 Videre forskning

Dette er en litteraturoversikt, et tips hadde vært å utforske bruken av sluttsamtalen lokalt, med både kvantitative og/eller kvalitative studier. Kartlegge turnovergraden hos de store kjedene og hvordan sluttsamtalen brukes i hotellbransjen spesifikt. Utvikle program for å utnytte sluttsamtalen maksimalt er en annen idé. Teorimessig hadde en kunnet se på forskning er teorier om push and pull faktorer.

8.0 Litteraturliste

Choi, Y. & Dickson, D. R. (2010). A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol. 9, s. 103-116.

Deale, C. S., Stalcup, L. D., Todd, S. Y., Earnhardt, D. (2008). The Use of Exit Interview in the U.S Lodging Industry. *FIU Hospitality Review*. Vol. 26, Nr. 2, s. 1-9.

Grimlø, R. E., Egerdal, Å., Sanyang, F. A. (2015). Personaladministrasjon Teori og Praksis (utg. 5). Gyldendal Akademisk.

Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff Turnover Costs: In Search of Accountability. *International Journal of Hospitality Management*. 36:231-243.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>

Friberg, F. (Red.). (2017). Dags för uppsats - Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten. Utg. 3:2. Studentlitteratur AB.

Hausknecht, J. P., Hom, P. W., Shaw, J. D., & Lee, T. W. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, 530-545.

Harris, M., Tang, K. & Tseng, Y. (2002). Optimal employee turnover rate: Theory and evidence. Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (utg. 5). Fagbokforlaget.

Johns, R., Gorrick, J. (2016). Exploring the Behavioral Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process. *International journal of employment studies*. Vol. 24 (1), p. 25-41

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2016). Psykologi i organisasjon og ledelse (2. opplag). Fagbokforlaget. s.137-139.

Kodwani, A. and Kumar, S.S. (2004), "Employee retention: issues and challenges", HRM Review, August, pp. 15-20.

Kulik, C. T., Rae, B., Shruti R. Sardeshmukh & Sanjeewa Perera. (2015). Can we still be friends? *Human Resource Management*.

Kulik, C. T., G. Treuren & Bordia, P. (2012). Shocks and Final Straws, Using Exit-Interview Data to Examine the Unfolding Model's Decision Paths. *Human Resource Management*, January–February 2012, Vol. 51, No. 1. Pp. 25–46 <https://doi.org/10.1002/hrm.20466>

König, C. J., Richter, M., Isak, I. (2020). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*. Vol. 45 No. 3, s. 381-397. <https://doi.org/10.1108/MRR-02>

Lloyd, S., (Simon Lloyd, D. Restubog), Rafferty, A.E., (2016). Why do Employee's Perceptions of their Organization's Change History Matter? The Role of Change Appraisals. *Human Resource Management*.

NHO Reiseliv. (2020). Tall og fakta om reiselivsnæringen. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/#sysselsetting>

Norsk akademis ordbok. Oversikt. 2022. <https://naob.no/ordbok/oversikt>

Pace, V. L., & Kisamore, J. L. (2017). Why did they leave? - How Exit Interviews can Boost Employee Retention. (2017). *Human Resource Management International Digest*.

Sagberg, I. (publiseringstidspunkt). Frederick Herzberg. Store norske leksikon. Hentet 15 april fra https://snl.no/Frederick_Herzberg

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

Statens arbeidsgiverportal. Sluttsamtale. 03.12.2021.

<https://arbeidsgiver.dfo.no/nn/personaloppfolging/nar-den-tilsette-sluttar/sluttsamtale> (hentet 21.03.22)

Woods, R. H. (2002). *Managing Hospitality Human Resource* (utg. 3). Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association.

Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31, ss. 837-848.

Tønnessen, E. S. (Red.). (2010). *Sammensatte tekster: Barns tekstpraksis*. Universitetsforlaget.

Vedlegg

Artikkel 1	The Use of Exit Interviews in the U.S Lodging Industry
Forfattere	Cynthia S. Deale, Lawrence D. Stalcup, Samuel Y. Todd and David Earniardt
Tidsskrift (årstall)	FIU Hospitality review (2008)
Problem	Forstå bruken av sluttsamtalen i overnattingsbransjen i sør-USA.
Hensikt	Studien undersøkte hvorvidt hoteller systematisk samlet inn og analyserte data fra sluttsamtaler for å finne ut hvorfor ansatte sluttet hos de.
Metode og antall informanter	<ul style="list-style-type: none">- Kvalitativ. Strukturerte telefonintervjuer med fem spørsmål.- 94 respondenter (kun HR-manager og GM, ikke linjeledere)- Stor bredde av “respondenter”, fra enkle overnattingsbedrifter til luksushoteller.
Resultater	<ul style="list-style-type: none">- Bruken av sluttsamtaler var vanligst på større hoteller («properties») og bruktes fremst til å forbedre ansettelseforholdet, identifisere problemområder og for å få en formell avslutning på et arbeidsforhold mellom bedrift og ansatt.- 62 av 94 hoteller brukte sluttsamtaler i noen form (men 34% oppga at de ikke brukte sluttsamtalen til noe)

Artikkel 2	Staff turnover costs: In search of accountability
Forfattere	Chris Guilding, Dawne Lamminmaki, Lisa McManus
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2014)
Problem	Kartlegge HR-arbeid knyttet til turnover
Hensikt	Undersøke om hotellene i studien har oversikt og prosedyrer knyttet til turnover - spesifikk kostnaden
Metode og antall informanter	Kvalitativ studie, 20 spørsmål 28 stk informanter representasjon? 3-5 stjerners hotell + 2 temaparker
Resultater	Personalomsetningskostnad ble generelt notert, men praksisen ble ikke brukt i stor grad

Artikkel 3	A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level.
Forfattere	Youngsoo Choi & Duncan R. Dickson
Tidsskrift (årstall)	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism (2010)
Problem	Hvordan opplæringsprogram for ledere kan påvirke turnover

Hensikt	Studien måler effekten av opplæringsprogram for ledere (Management training program) på employee satisfaction og turnover, ved hjelp av en sluttsamtale
Metode og antall informanter	<p>Kvantitativ. Spørreskjema med likert-skala for holdninger</p> <p>31 informanter</p> <p>Kvalitativ. Strukturerte telefonintervjuer med fem spørsmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 94 respondenter (kun HR-manager og GM, ikke linjeledere) - Stor bredde av respondenter, fra enkle overnattingsbedrifter til luksushoteller.
Resultater	<ol style="list-style-type: none"> 1) Opplæringsprogram for ledere fører til større medarbeidertilfredshet. 2) Positivt sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og turnover. 3) Kostnaden for programmet kompensere kostnaden for opplæringsprogrammet turnover.

Artikkel 4	Shocks and final straws: Using exit interview data to examine the unfolding model's decision paths
Forfattere	Carol T. Kulik, Gerry Treuren, Prashant Bordia
Tidsskrift (årstall)	Human Resource Management (2012)

Perspektiv:	turnover, shocks, unfolding model, exit interviews
Problem/mål:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Undersøke The Unfolding Model på turnover 2) Kartlegge hvordan HR-ledere bedre kan bruke dataene fra sluttsamtalen “som rutinemessig samles inn av sine organisasjoner”
Metode og antall informanter:	<ul style="list-style-type: none"> - Kvantitativ studie, innholdsanalyse av 228 stk sluttsamtaler (57% menn, 43% kvinner) - marketing and sales-område - frivillige oppsigelser, ikke avskjed
Resultater:	Forskningen viser hvordan organisasjoner kan bruke sluttsamtalen for å bedre forstå sine ansattes mønster for fratredelse, hva som kreves for å si opp jobben, teoretisk. Kartlegger motiv for å slutte

Artikkel 5	Exploring the Behavioral options of exit and voice in the exit interview process
Forfattere	Robyn Johns, Jacqueline Gorrick
Tidsskrift (årstall)	International journal of employment studies, (2016)-01-01, Vol.24 (1), p.25-41
Perspektiv:	Turnover, exit interviewing, personnel management

Hensikt:	Hovedmålet med studien var å analysere sluttsamtaleprosedyren hos en publiseringsorganisasjon (Asia Pacific head office) med 700 ansatte i fem land med fokus på stemme og avgang
Metode og antall informanter:	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitative forskningsteknikker (observasjon, arkivbevis og intervjuer) ble valgt for å studere atferdsalternativene exit og stemme. - Ubegrenset tilgang til arkivert materiale. Denne tilgangen inkluderte, men var ikke begrenset til, personaljournaler og utskrifter fra utgangintervjuer. - Deltakerobservasjon - Semistrukturerte ansikt-til-ansikt-intervjuer ble gjennomført med fem kvinnelige (N=5) og fem mannlige (N=5) ansatte som hadde valgt å frivillig avslutte arbeidsforholdet. T - Varigheten av medarbeidersamtalene var omtrent en time. - to uker senere: telefonintervju til dataene ble brukt for å bekrefte perseptuelle bevis gitt under ansikt-til-ansikt-intervjuene. De oppfølgende telefonintervjuene gjorde det mulig for forskerne å kontrollere gyldigheten av de første funnene deres, og gjorde det mulig for deltakerne å legge til kommentarer de utilsiktet kan ha utelatt under det første ansikt-til-ansikt-intervjuet eller valgte å ikke avsløre. - Case study methodology for å eksaminere sluttsamtalen i dybden

	<ul style="list-style-type: none"> - Populasjonen for undersøkelser hovedsakelig med utviklingen og administreringen av nettinhold for globale lovguider
Resultater:	<p>Denne studie gir moderat støtte til effektiviteten av sluttsamtalen.</p> <p>De ansatte viste seg å forvrengte informasjonen i sluttsamtalen om de var redde for kritikk og få en dårlige attest. Noen kunne tenke seg tilbake til organisasjonen i fremtiden og ville da heller ikke uttrykke noe kritikk i sluttsamtalen. Noen ville heller ikke si noe dumt på sluttsamtalen for å beskytte de gjenværende kollegene.</p>

Artikkel 6	Why did they leave? - How Exit Interviews can boost employee retention
Forfattere	Victoria L. Pace, Jennifer L. Kisamore
Tidsskrift (årstall)	Human Resource Management International Digest (2017)
Perspektiv:	Turnover, stemme, sluttsamtaler, HR ?
Problem/mål:	1)
Hensikt:	Review artikkel som beskriver den strategiske bruken av sluttsamtalen.
Metode og antall informanter:	Mangler i denne review-artikkel.

<p>Resultater:</p>	<p>Sluttsamtalen blir mer anvendelig når den, dels blir oppfattet som en del av HR-systemet (sammen med andre HR-prosesser), og dels når ansatte får en stemme slik at de føler seg i stand til å gi detaljerte erfaringer, uttrykke bekymringer og komme med forslag.</p> <p>Studien avdekket at utformingen av sluttsamtalen er en tredelt prosess. Den første delen omhandler målet med intervjuene, andre del om utviklingen og utformingen av sluttsamtalen (er fysiske kvalitative intervjuer best lempede? eller kostnadseffektive spørreskjemaen hvor en kan kvantifisere resultatet?). Siste delen innebærer beslutninger om hvem som skal gjennomføre intervjuprosessen.</p> <p>Resultater om innhold i sluttsamtalen:</p> <p>Mangfold og inkludering spilte lite eller ingen rolle i beslutningen å slutte.</p> <p>Jobbkategorier som lå til grunn for å slutte: jobbkrav, stress, vanskelige ledere, oppgavegjentakelse, manglende avansementmuligheter, dårlig balanse mellom arbeid og privatliv.</p> <p>Resultat som skulle minske høy turnover:</p> <ul style="list-style-type: none"> - flere muligheter for heltidsarbeid, - større karriereutviklingsmuligheter - ekstra veilederopplæring
--------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - forbedring av jobbtilpasning <p>Objektiviteten til ekstern intervjuer bidro til å øke prosessen med intervjuene</p>
--	---

Artikkel 7	Can we still be friends? The Role of Exit conversations in facilitating post-exit relationships
Forfattere	Carol T. Kulik, Belinda Rae, Shruti R. Sardeshmukh & Sanjeewa Perera
Tidsskrift (årstall)	Human Resource Management (2015)
Perspektiv:	Turnover, kommunikasjon, intervjuer
Problem/mål:	Basert på the Unfolding Paths Model, hvordan forteller ansatte sin oppsigelse og hvilke reaksjoner fremkaller det
Hensikt:	Studien identifiserer de vanligste mønstrene i sluttsamtalen, og ser på hvilke mønstre som genererer størst potensial for et positivt forhold med tidligere arbeidsgiver etter man har sluttet.
Metode og antall informanter:	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Litteraturanalyser: lederskapslitteratur på frivillige oppsigelser OG kommunikasjonslitteratur på relationsoppløsninger - for å utforske hvordan samtaler

	<p>mellom avgående ansatt faciliterer relasjonen etter avsluttet arbeidsforhold</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi BA nylig avsluttede ansatte om å beskrive hvordan de meddelt sin avskjedsbeslutning til sine ledere, og hvordan deres ledere reagerte. - Krav for å delta i studien var: +18 år, frivillig oppsigelse (ikke tvunget avskjed), og de måtte bli i arbeidsmarkedet (ikke avgang pga pensjon altså) - Kvalitativ metode: 41 semistrukturerte intervjuer - Tredelt intervju: «hva fikk deg å si opp? om det var en situasjon ombads de at forklare denne, og hadde du et annet jobb når du sa opp?». 2) «Hvem ga du oppsigelsen til og hva fortalte du? med oppfølgesspørsmål knutta til «bid» (se s.899). 3) handlet om post-exit relasjonen «would you ever work for that company again? anbefaler du det til andre? osv..
<p>Resultater:</p>	<p>Når ansatte forlater pga ytre omstendigheter f eks studier, brukte de direkte kommunikasjonsstrategier, fremkalte positive reaksjoner hos sine ledere og satt igjen med et stort intresse for et forhold etter avsluttet arbeidsforhold. Men når ansatte forlat pga interne arbeidsforhold gikk de fra indirekt til direkt kommunikasjon HER ER FEIL ? SJEKK MED ML eller Alex..</p>

	<p>Resultatene tyder på at ledere kan ha nytte av opplæring/kurs i hvordan man gjennomfører effektive sluttsamtaler, spesielt med ansatte som slutter pga interne forhold.</p> <p>Til slutt identifiserte de strategier som ledere mer vellykket kunne administrere fratredelsesopplevelsen. Hva kan ledere gjøre for å sikre at deres organisasjoner har størst mulig mulighet for positiv post-exit forhold til avgående ansatte?</p>
--	---