

# Bacheloroppgave

Hvordan jobber ledere i Quality Hotels Nord-Jæren med Employee Retention



---

Universitetet  
i Stavanger

Norsk  
Hotellhøgskole

MARTIN SOLHEIM 7148

05.2023

Oppgaven omfang: 20 Studiepoeng

Bachelor i Hotelledelse

Antall ord: 8745

## Forord

Denne oppgaven er min avslutning av mitt studium ved Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger. Gjennom mine fire år ved universitetet har jeg tillært meg mye ny kunnskap og mange erfaringer, alt dette kommer til å bli verdifullt å ta med meg videre inn i arbeidslivet. Venner og medstudenter har vært min største motivasjonsfaktor, og uten de hadde jeg ikke klart å fullføre studiet.

Halvveis inn i mitt 2. semester kom covid-19, og snudde tilværelsen som student på hodet. Det ga meg og mine medstudenter en helt annen studietilværelse enn man så for seg før man begynte å studere. Den ga seg heldigvis før jeg tok fatt på mitt siste år som student.

Jeg har også hatt et års permisjon fra studiet mitt, for å kunne være nestleder for utdanning i Studentorganisasjonen ved UiS. Det året ville jeg ikke vært foruten, all den kunnskap og alle de vennene jeg fikk gjennom jobben har vært ekstremt viktig. Det var også verdifullt da jeg der fikk se hva det ville si å blant annet jobbe strategisk betyr i praksis.

Alt arbeid som har blitt lagt ned i denne oppgaven har vært lærerikt. Både det å utforme selve oppgaven og dens problemstilling, men også det å gjennomføre de nødvendige undersøkelsene. Det har lært meg å arbeide under til tider sterkt tidspress. Alt det vil være veldig greit å ha med seg videre inn i arbeidslivet. Jeg ønsker også å få takke min veileder Kai Victor Myrnes-Hansen for all hjelp og støtte. Jeg hadde ikke forventet da jeg sendte deler av oppgaven til deg for hjelp og kommentarer i 11. tiden på en fredagskveld å motta oppgaven på lørdags morgen med dine kommentarer og innspill. Du har vært til stor hjelp under denne oppgaven, og kommet med gode råd når jeg har stått der og stanget hode i veggen. Videre vil jeg også få takke øvrige ansatte ved Norsk Hotellhøgskole som har vært til hjelp ved behov. Jeg vil også få gi en stor takk til alle som lot seg bli intervjuet til oppgaven, uten dere kunne ikke oppgaven blitt gjennomført.

Avslutningsvis vil jeg gi en stor takk til øvrige venner, og ikke minst min familie som har trått til med tips, triks og mental støtte når behovet har vært der.

God lesning!

## **Sammendrag**

Formålet med dette studie var å se på hvordan ledere innen F&B-avdelinger ved utvalgte Quality-hoteller i Norge jobber med å bevare sine ansatte. Problemstillingen det ble jobbet etter var som følger: «Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte».

Studiet har tatt utgangspunkt i ledernes egne erfaringer, det har ikke blitt foretatt noen undersøkelser under dette studie om hvordan de ansatte opplever ledernes jobb med emnet. Herzbergs Motivasjonsteori har lagt det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven, uten at målet med oppgaven har vært å bekrefte eller avkrefte teorien.

Det ble benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming, der det ble foretatt intervju av totalt 3 ledere innenfor de aktuelle avdelingene. Utvalget hadde en god spredning i form av alder på intervjuobjektene, det var også en kjønnsbalanse man må se seg fornøyd med ut ifra antall ledere som ble intervjuet. Intervjuguiden som ble benyttet tok utgangspunkt i problemstillingen, og det ble benyttet oppfølgingsspørsmål der forfatteren følte det nødvendig. Intervjuene ble analysert gjennom å foreta en deduktiv tematisk innholdsanalyse, før forfatteren sammenlignet sine resultater opp mot tidligere forskning på temaet.

Resultatene viser at de aktuelle lederne jobber godt og strategisk med ansattbevaring. De lederne som ble intervjuet sa alle at dette var et fokusområde for de som ledere. Hvor mye fokus de la på det ble ikke videre undersøkt. Tiltak som å undersøke hvordan hjemmesituasjonen til de ansatte, hvordan de ansattes mentale helse er og en tilpassing av blant annet timeplanen var tiltak som ble nevnt av alle tre intervjuede.

## Innhold

1. Avgrensninger .....	5
1.2 Oppgavens struktur.....	5
2. Teori .....	6
2.1 Oppgavens bakgrunn.....	6
2.2 Teori om Ansattbevaring.....	6
2.2.1 Forskjeller mellom motivasjonsteori og jobbkarakteristika-modellen.....	7
2.3 Resultater fra tidligere studier .....	8
3. Metode.....	8
3.1 Problemstilling .....	8
3.2 Forskningsmetode .....	9
3.3 Datainnsamling.....	10
3.4 Definere utvalg .....	11
3.5 intervjusituasjonen.....	13
3.6 Analyse.....	13
3.7 Kritisk tenking .....	15
3.8 Studiens Kvalitet .....	15
3.8.1 Reliabilitet .....	15
3.8.2 Troverdighet og intern validitet.....	16
3.8.3 Overførbarhet og generalisering.....	16
4. Analyse og resultater .....	17
4.1 Turnover.....	18
4.2 Ansattbevaring.....	18
4.3 Ledernes erfaringer.....	19
4.4. Analyse.....	20
4.5 Resultater.....	21
5. Diskusjon.....	21
5.1 Diskusjon.....	21
6. Konklusjon .....	23
6.1 Forfatterens råd til videre arbeid med ansattbevaring .....	24
6.2 Videre forskning på emnet ansattbevaring .....	25
Kilde: .....	26
Vedlegg 1 .....	28
Vedlegg 2 .....	29
Vedlegg 3 .....	30

## 1. Avgrensninger

Innenfor fagområdet «Employee retention» finnes det veldig mye forskning allerede. I denne oppgaven skal forfatteren undersøke hvordan ansatte i lederstillinger i Quality Hotels Nord-Jæren jobber med å beholde sine ansatte. Dette blir gjort med bakgrunn i Frederick Herzbergs motivasjonsteori (Sagberg, 2023). Ved å bruke denne teorien som grunnlag kan man gå mer i dybden og se om det er interne faktorer, eller eksterne faktorer som er viktigst å ha et fokus på for å beholde sine ansatte. Forfatteren kunne ha valgt å bruke andre teorier som for eksempel Hackman og Oldhams karakteristikka-modell, men forfatteren mener at Herzbergs motivasjonsteori er mer dekkende for denne oppgaven (Sagberg, 2023). Ved å legge Herzbergs motivasjonsteori som grunnlag kan vi undersøke om hvordan ledere velger å jobbe med sine ansatte, i dette tilfellet ved to spesifikke hoteller, og hvordan de selv oppfatter at det blir mottatt. På bakgrunn av oppgavens problemstilling som er «Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte» er det ikke aktuelt med å intervju ansatte, da oppgavens struktur tilsier at det er ledernes perspektiver man skal undersøke.

På grunn av størrelsen, både av hotell lokalisert på Nord-Jæren, og størrelsen på Quality Hotels i Norge kommer forfatteren til å ha fokus på Quality hoteller lokalisert på Nord-Jæren.

### 1.2 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur vil følge de gjeldende retningslinjer for bacheloroppgaver både ved Norsk Hotellhøgskole, samt ved Universitetet i Stavanger. Forfatteren kommer derfor til å starte med den teoretiske bakgrunnen for oppgaven, basert på allerede publisert forskning om tema som er valgt. Deretter kommer forfatteren til å forklare hvilken forskningsmetode han har benyttet seg av, før han kommer med en diskusjonsdel, konklusjon og oppsummering av oppgaven. I oppsummeringen kommer forfatteren til å gi råd til hva Quality Hotels Nord-Jæren bør gjøre for å beholde sine ansatte.

## 2. Teori

I dette kapitlet vil det teoretiske grunnlaget for denne bacheloroppgaven bli presentert.

Videre vil hovedteorien bli lagt frem, som det teoretiske grunnlaget oppgaven er basert på.

Her vil forfatteren også legge frem hva teorien bygger på, samt kritikk som teorien har mottatt. Kapitlet vil så ta for seg studier gjort på samme område, og sentrale funn fra noen av de utvalgte studiene.

### 2.1 Oppgavens bakgrunn

I denne oppgaven har forfatteren jobbet etter problemstillingen «Hvordan kan Quality Hotels på Nord-Jæren beholde sine restaurantansatte». Dette er en problemstilling som alltid vil være relevant, da hotell- og restaurantbransjen har en høy turn-over rate (Dale-Olsen, 2016, s. 86).

Derfor ønsket forfatteren å undersøke hvordan Quality Hotels jobber med å beholde sine ansatte, samtidig som forfatteren ønsker å undersøke hva de ansatte ønsker at hotellet skal gjøre for å kunne beholde de lengre. På bakgrunn av innsamlet materiale vil forfatteren da presentere et forslag til hva Quality Hotels kan gjøre for å beholde sine restaurantansatte.

### 2.2 Teori om Ansattbevaring

Ifølge en omfattende gjennomgang av forskning på ansattbevaring fra 1960-tallet til 2013, viser det at ansattbevaring har vært et tema for forskning i over 50 år, og det har vært en økende interesse for emnet de siste årene (Lahkar Das & Baruah, 2013). Studien, som ble publisert i *Journal of Business and Management*, gir en omfattende oversikt over forskning på ansattbevaring og viser at det er en viktig faktor for å opprettholde en stabil arbeidsstyrke. Siden dette området har blitt forsket så mye på, så kan man finne mye nytt, selv i gamle forskningsartikler. Det er også derfor forfatteren ønsker å undersøke mer innenfor dette området. Forfatteren har selv en bakgrunn fra restaurantbransjen, og har derfor merket seg hvor stor turn-over en restaurant kan ha av ansatte.

Den teorien som danner forfatterens grunnlag for oppgaven, er Herzbergs motivasjonsteori. Den teorien går ut på at det er to faktorer som påvirker ansattes motivasjon og tilfredshet på jobb, som danner grunnlaget for om de ønsker å bli værende på den jobben de allerede har (Sagberg, 2023).

De to faktorene er hygienefaktor og motivasjonsfaktor der hygienefaktor refererer til de grunnleggende behovene som må være tilfredsstillt for at ansatte skal være tilfredsstillt på jobb. De elementene inkluderer for eksempel lønn, arbeidsmiljø, arbeidsvilkår, og ledelse (Sagberg, 2023). Motivasjonsfaktor, derimot, refererer til faktorer som kan øke en ansatts motivasjon og

tilfredshet på jobb, som for eksempel utviklingsmuligheter, ansvarsfølelse, annerkjennelse, og belønninger. Om organisasjonen gir tilstrekkelig med motivasjonsfaktorer, vil ansatte bli mer tilfredse og engasjerte på jobben, og det kan øke sannsynligheten for at de vil bli i organisasjonen i lengden (Sagberg, 2023).

Herzbergs motivasjonsteori har noen mer fremtredende motstandere, der blant annet Hackman og Oldham er noen av dem. De er kjente for sin jobbkarakteristika-modell, der de peker på det de mener er noen mangler i Herzbergs motivasjonsteori, primært knyttet til forskningsmetoden benyttet i hans opprinnelige teori. De pekte også på at modellen til Herzberg ikke tar med individuelle forskjeller mellom mennesker når det kommer til behovet for å ha en kompleks og utfordrende jobb (Sagberg, 2023).

### 2.2.1 Forskjeller mellom motivasjonsteori og jobbkarakteristika-modellen

Herzbergs motivasjonsteori, også kjent som to-faktor-teorien, fokuserer på å identifisere faktorer som påvirker ansattes motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Herzberg skilte mellom hygienefaktor som for eksempel lønn, arbeidsforhold og arbeidstid, og motivasjonsfaktor som for eksempel ansvar, anerkjennelse og muligheter for personlig utvikling. Ifølge Herzberg vil hygienefaktor kun hindre at ansatte blir misfornøyde med jobben, mens motivasjonsfaktorer vil bidra til å øke ansattes motivasjon og tilfredshet (Sagberg, 2023).

Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-teori fokuserer på hvordan jobben i seg selv kan påvirke ansattes motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Teorien har som utgangspunkt i fem jobbkarakteristikker som kan påvirke ansattes motivasjon. De fem er oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi, tilbakemelding og variasjon i arbeidsoppgavene. Jo høyere grad disse jobbkarakteristikkene er til stede i en jobb, jo mer motivert og tilfreds vil en ansatt sannsynligvis være (Sagberg, 2023).

En forskjell mellom disse to teoriene er at Herzberg fokuserer mer på ytre faktorer som påvirker de ansattes motivasjon og tilfredshet, mens Hackman og Oldham fokuserer mer på de interne faktorene i selve jobben. Herzberg inkluderer også hygienefaktor, som ikke er en del av Hackman og Oldhams teori. Begge teoriene kan godt brukes av ledere for å forbedre ansattes motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen, men de fokuserer på forskjellige aspekter av dette (Sagberg, 2023).

## 2.3 Resultater fra tidligere studier

Det har tidligere blitt publisert mye forskning innenfor emnet ansattbevaring, noe som tyder på at dette har vært et emne som har interessert forskere i mange tiår. Det virker som om det ikke har vært så mye fokus inn mot restaurantbransjen, da det var ekstremt vanskelig for forfatteren å finne relevant litteratur om ansattbevaring knyttet til restaurantbransjen. En artikkel som derimot viser til mye av det forfatteren ønsker å undersøke er en masteroppgave fra 2022. Der kan man blant annet se at bedrifter ofte kan ha skylden for at en ansatt velger å avslutte sitt arbeidsforhold til bedriften (Johansen, 2022, s. 6). Dette er interessant, og kommer også til å bli undersøkt senere i denne oppgaven.

Johansen (2022) bekrefter også at man som en leder innenfor restaurantindustrien er klar over problemene med å beholde ansatte i en periode lengre enn 3-5 år. Det man derimot så der, er at ledere vil være der lengre og på den måten kan man holde en viss kontinuitet i driften. Den samme artikkelen kan også vise til at det er ofte de yngre ansatte som skifter arbeidsplasser mer enn de eldre (Johansen, 2022, s. 6).

Siden teorien denne oppgaven bygger på kom ut i 1959 (Sagberg, 2023), så har den blitt testet og undersøkt i det vide og brede. Det kan tolkes dithen at motivasjonsteorien til Herzberg har en stor validitet, og i det tilfellet viser det at det underbygger Herzbergs teorier om hva som påvirker en ansatts beslutning om de ønsker å slutte eller ikke (Sagberg, 2023).

## 3. Metode

I dette kapittelet skal forfatteren beskrive metoden som er brukt, og valg som er gjort knyttet til gjennomføring av oppgaven. Kapittelet er delt opp i underkapitler som er til for å gi en logisk og strukturert beskrivelse av hvordan oppgaven har tatt form.

### 3.1 Problemstilling

Valget av tema, og konstruksjonen av selve problemstillingen er springbrettet i enhver slik oppgave. Det er på bakgrunn av vurderinger foretatt her at oppgaven blir utformet, og om man foretar gode og velbegrunnede valg allerede her i prosessen kan dette benyttes som et videre grunnlag oppgaven kan bygge på. Forfatteren bestemte seg tidlig i sin studietid ved Norsk Hotellhøgskole for en annen problemstilling enn den som har blitt valgt her, men da det viste seg at mulige veiledere sa den oppgaven kunne bli vanskelig å få gjennomført som en bacheloroppgave måtte ham gi fra seg den. Etter en samtale med en av hans tidligere forelesere fikk ham da interesse for problemstillingen omhandlende «employee retention»,



heretter kalt ansattbevaring. Etter en lengre tankeprosess var ham innom tanken om å skrive oppgaven enten fra et ledelsesperspektiv, eller fra ansattes perspektiv. Men siden hotelledelse er et ledelsesstudium, ble det valgt å skrive oppgaven fra en leders perspektiv.

Ut av denne prosessen så ble en problemstilling formulert, og som er det man deretter har jobbet etter i denne oppgaven. Som tidligere skrevet i denne oppgaven endte problemstillingen opp med å bli: «Hvordan jobber Quality Hotels på Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte»

I starten av oppgaven var det store vanskeligheter med å innhente relevant teori og annen type forskning om temaet. Både fordi grunntemaet er ganske stort, men også fordi mye av denne typen forskning er gjort på engelsk. Det var også utfordringer knyttet til at forfatteren ikke helt visste hvordan man skulle søke etter de artiklene og teoriene forfatteren trengte via de forskjellige kildene som Oria, universitetsbiblioteket og Google Scholar. Da forfatteren i starten i tillegg brukte feil type søkeord gjorde ikke det situasjonen noe lettere. Etter en lengre prosess kom forfatteren over Herzbergs motivasjonsteori, og etter en veiledningstime med veileder bestemte forfatteren at denne teorien skulle legge grunnlaget for oppgaven.

### 3.2 Forskningsmetode

Ettersom målet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere i Quality-hoteller på Nord-Jæren jobber med å beholde sine ansatte, ble det klart at man måtte gjennomføre en deskriptiv kvalitativ undersøkelse for å få det beste resultatet. Fordelen med en kvalitativ kontra en kvantitativ undersøkelse for dette emnet, er at kvalitativ undersøkelse sier noe om egenskaper og kvalitet knyttet til et spesifikt fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 106). Ifølge Patton (2015) er kvalitative undersøkelser mer rettet mot en mindre prøvestørrelse med et økt fokus på detaljerte beskrivelser. Det er på bakgrunn av dette forfatteren sammen med veileder bestemte at en kvalitativ undersøkelse passer bedre til denne oppgaven. Større spørreundersøkelser knyttet til ansattbevaring er godt dekket i litteraturen, men mer detaljerte undersøkelser fra en leder eller mellomleders perspektiv er ikke like godt dekket.

I denne oppgaven tar man utgangspunkt i «The one-point-in-time approach», som innebærer et intervju eller én interaksjon, med hver kandidat i hele prosjektet. Den andre metoden er en «longitudinal» som innebærer kontakt med kandidatene ved flere anledninger gjennom prosjektet (Patton, 2015, s. 255). Dette kan inkludere flere intervjuer før, under og etter en hendelse. Valget for forskningsmetode ble tatt blant annet på bakgrunn av dette, Tilgangen på kvalifiserte kandidater til intervju, samt forfatterens egne styrker og svakheter.

### 3.3 Datainnsamling

Metoden som ble valgt for å samle inn data er et kvalitativt semi-strukturert intervju. Grunnen for at man valgte å gå for et semi-strukturert intervju er for å ha muligheten til å kunne komme med nødvendige spørsmål mens intervjuet pågår. Det kan være nødvendig å kunne stille for eksempel oppklarings spørsmål eller spørre om mer utfyllende svar. Fordelen med å velge et kvalitativt utgangspunkt er at det gir forfatteren muligheten til å motta fyldige beskrivelser og å kunne belyse problemstillingen fra flere synspunkt (Johannessen et al., 2021, s. 111). Et semi-strukturert intervju vil også muliggjøre å kunne stille oppfølgingsspørsmål og å kunne be om avklaring på uforutsette svar og beskrivelser som ikke er godt nok utdypet. En annen fordel er muligheten til å bytte om rekkefølgen på spørsmålene dersom intervjuobjektene selv kommer inn på et tema som blir spurt om senere i intervjuguiden.

Etter at prosessen med å velge metode for datainnsamling var ferdig, startet prosessen med å søke etter intervjuguider og undersøkelser som har blitt brukt tidligere i fagfelleverderte artikler og fagbøker. Utgangspunktet for oppgaven var å finne en intervjuguide i en allerede fagfelleverdert artikkel, som forfatteren kunne basere sin guide på. Dette viste seg å være vanskelig å få til, da det å finne en artikkel basert på kvalitativ metode og en lignende problemstilling var veldig vanskelig. De fleste artiklene forfatteren kunne finne var basert på kvalitative undersøkelser, og dermed var det ingen intervjuguide benyttet. Derfor ble det tatt en beslutning om å konstruere spørsmålene til guiden selv. Slik fikk man også tilpasset spørsmålene slik at de passer inn i problemstillingen. Se vedlegg 1 for selve intervjuguiden som ble benyttet i denne oppgaven. Spørsmålene er konstruert med bakgrunn i Johansen (2022) sin undersøkelse om restaurantsjefers strategier for å bevare ansatte, men med et søkelys på denne oppgavens problemstilling. Det ble tatt et utgangspunkt i et lederperspektiv, hvor alle deltakerne hadde en mellomleder- eller lederstilling.

Patton (2015) gir også noen klare retningslinjer når det kommer til både oppbyggingen av en intervjuguide, og hvordan spørsmålene skal formuleres. Han gir en konkret oppskrift for hvordan en intervjuguide skal være, burde ikke og kan ikke eksistere. Likevel anbefaler han at man stiller lettere spørsmål først, som også kan omhandle erfaring. På den måten kan man knytte intervjuobjektens egne erfaringer tettere til tema, og de blir mer nødt til å gi mer deskriptive svar knyttet til temaet man undersøker.

Om man åpner med slike typer spørsmål sier Patton (2015) at intervjuobjektet senere kan ta stilling til tyngre spørsmål knyttet til egen erfaring, egne meninger og følelser. Det oppleves

også mer meningsfylt å skulle beskrive egne meninger og følelser når man allerede har gjort rede for egne erfaringer. Videre sier Patton (2015) at spørsmål i en slik guide skal være åpne, tydelige, nøytrale og ikke inkludere faktorer.

Alt dette er elementer som forfatteren har hatt i bakhodet gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden. Lettere og mindre omfattende spørsmål ble stilt først i intervjuet, før man deretter gikk inn i de tyngre spørsmålene som blant annet omhandlet deres egne erfaringer. Med en slik bakgrunn vil intervjuguiden ha en begrunnet og logisk oppbygging, med det man godt kan kalle relativt gode spørsmål. Forfatteren er derimot klar over at vedkommende mangler erfaring med slikt arbeid, og derfor har hele intervjuguiden blitt drøftet godt med veilederen. Dette ble gjort for å kunne kvalitetssikre spørsmålene slik at de er både dekkende for oppgaven, og definerte nok slik at man unngår for mye misforståelser. Det er viktig at man har et fokus på lengden på intervjuet, slik at man har et langt nok intervju til at man får nok informasjon. Det er også viktig å ikke ha et for langt intervju slik at man ikke mister potensielle deltakere på grunn av at de må sette av for mye tid til å delta. Derfor ble det planlagt at intervjuene skulle vare i cirka 30 minutter, derimot vil dette variere naturlig ut ifra svarene man mottar fra deltakerne der det noen ganger kan være naturlig å bruke litt mer om svarene man får krever det.

I planleggingsfasen av intervjuene (mars 2023) ble mye av tiden brukt til å utarbeide intervjuguiden, kvalitetssikre spørsmålene og å finne aktuelle intervjukandidatene. Det ble også brukt tid på å planlegge når og hvor intervjuene skulle finne sted. Alt dette ble gjort i samarbeid med veileder og noen av de som ble vurdert til å være aktuelle intervjukandidater. Det ble blant annet bestemt at intervjuene skulle foregå der kandidatene jobber, slik at man ikke stjeler for mye av deres tid på arbeid.

### 3.4 Definere utvalg

Det å skulle definere et utvalg for en kvalitativ undersøkelse er meget viktig, spesielt i et metodekapittel i en slik oppgave. Defineringsen av utvalget var forholdsvis enkelt i dette tilfellet da man koblet opp problemstillingen opp mot aktuelle kandidater å intervjuer. Dette har en sammenheng med at forfatteren i denne oppgaven ønsket å undersøke hvordan ledere på noen spesifikke hoteller på Nord-Jæren jobber med å beholde sine ansatte. Det ble valgt ut et utvalg av personer med mellom- og lederstillinger innenfor naturlige områder av hotellene som kandidater til å intervjuer i denne oppgaven. Dette ble gjort for å sikre at man snakket

med personer som jobbet innenfor aktuelle avdelinger, som i dette tilfellet er det som på fagspråket kalles for F&B-avdelinger. Det vil i korte trekk si personer som har lederstillinger innenfor kjøkken og servering.

Etter at forfatteren hadde planlagt metoden og intervjuguiden litt grovt, og et utvalg av intervjukandidater var gjort ble det i samråd med veileder bestemt om oppgaven trengte å søkes til NSD for godkjenning. Det ble da en oppfattelse av at det ikke var nødvendig, da forfatteren ikke hadde til tanke å ta video eller lydopptak av intervjuene, ei heller at forfatteren skulle samle inn mer personopplysninger enn navn og stilling på kandidatene.

De potensielle kandidatene for dette intervjuet ble kontaktet via e-post, med en beskrivelse av prosjektet og hva forfatteren tenkte at de kunne bidra med. Det ble også lagt ved informasjon om forfatteren og litt om utgangspunktet for intervjuet. Se vedlegg 2 og 3 for informasjonsskriv og samtykkeskjema. Siden forfatteren har et ansettelsesforhold til et av de aktuelle hotellene som danner datagrunnlaget, ble det vurdert av forfatteren hvilke ledere som er aktuelt å intervju. Utvalget i kvalitative studier er i større grad hensiktsmessige, i stedet for representative (Johannessen et al., 2021, s. 110). Det man kan si er fordelene med et slikt utvalg er at man kan enklere få kandidater som man vet innehar posisjoner som tilsvarer med det som passer med problemstillingen. Derfor kan de også enklere besvare spørsmålene med erfaringer som er tettere knyttet til temaet, ofte kan de da også svare mer utfyllende. Videre ble dag og tidspunkt for intervjuet bestemt i samråd med deltakerne.

Forfatteren valgte å ikke sende spørsmålene til deltakerne på forhånd, da det ikke var ønskelig at intervjukandidatene skulle forberede seg på spørsmålene. Man ønsket rett og slett at de svarte «uforurenset».

Prøvestørrelsen består av 3 kandidater, og det ble sendt ut forespørsel til totalt 6 personer. Det vil tilsi at 50% takket ja til å bli intervjuet. Ut ifra antallet aktuelle kandidater å intervju, er forfatteren veldig fornøyd med antallet. Av de 3 som deltok kan 2 anses som å ha en mer personlig relasjon til forfatteren, men ikke på et slikt nivå at man kan anse kandidaten som uaktuell av den grunn. Av de resterende kandidatene kan man ikke anse at forfatteren har et forhold til dem. Utvalget består således av 2 menn og 1 kvinne, som vil gi en fordeling på 67% menn og 33% kvinner. Dette vil tilsi at man ikke kan bruke disse resultatene til å generalisere hvordan bransjen i seg selv jobber med det, men det gir et utgangspunkt til å diskutere hvordan det jobbes med dette temaet innenfor de hotellene som har blitt undersøkt. I utgangspunktet er dette en fordeling som man bør anse seg for fornøyd med. Deltakerne

hadde ingen forskjellige nasjonaliteter. Utvalget besto av 2 personer under 30 år, og 1 person over 30 år. Dette kan være med å bringe inn et perspektiv på hvordan yngre og eldre ledere jobber med dette problemet.

### 3.5 intervjusituasjonen

Selve intervjuene ble gjennomført på kandidatenes arbeidsplass. Det fordi at de skal kunne raskt gå hvis det oppstår situasjoner som tilsier at de er nødt til å hjelpe til. Videre så ble intervjuene gjennomført i en kjent setting for intervjukandidatene. Ved å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til kandidatene så vil man også forstyrre dagen deres minst mulig, da de ikke er nødt til å forflytte seg til en annen plass. Det var også et strategisk valg fra forfatteren, siden man velger å ikke ta intervjuobjektene bort fra sin arbeidsplass kan flere også være tilgjengelig for intervjuet. Det handlet også om å sørge for at kandidatene var mest mulige komfortable under intervjuet, noe forfatteren fikk tilbakemelding på fra 2 av intervjukandidatene i etterkant også.

### 3.6 Analyse

Packer (2011) sin beskrivelse av analyse av kvalitative data er en veldig fin beskrivelse:

«Analyse av kvalitative materiale skaper mye engstelse og forvirring for forskere, spesielt for studenter som gjennomfører studier for første gang. Likevel blir det sagt bemerkelsesverdig lite om analyse i mange innledende lærebøker om kvalitativ forskning, og det som sies er ofte uklart (Packer, 2011, s. 57, oversatt til norsk).»

Videre poengteres det her at til tross for lite detaljer i selve intervjuet, er det en generell enighet om at analyse av kvalitative data omhandler koder. Den metoden som er vanligst innenfor akademia er å lese de transkriberte intervjuene, og å deretter utvikle et kodesystem for tolkningen. Her fokuserer man på det som er felles for intervjuene. Deretter presenteres kategoriene resultatene havner inn i, og ofte vil man her inkludere et eller flere siterte utdrag (Packer, 2011, s. 58). Etersom hverken Packer (2011) eller Patton (2015) gir en tydelig oppskrift for analyse av kvalitative studier, vil det derfor være ekstra viktig å reflektere grundig over både resultatene i selv og metoden i sin helhet. Dette er for å sikre en god beskrivelse og analyse av de innsamlede dataene.

Siden forfatteren valgte å ikke ta noen form for opptak av intervjuene, var problemet med personvern hensyn ikke like presserende. Man kunne derfor bruke mer tid på å analysere svarene som ble gitt. Det ble benyttet en deduktiv tematisk innholdsanalyse. Selv om man valgte å benytte en deduktiv fremgangsmåte måtte man være oppmerksom på nye temaer eller temaer som kunne komme opp mens man leste gjennom notatene. Den metoden som ble benyttet er Braun & Clarke (2006), de har utarbeidet en seksstegs-guide for tematisk analyse for analyse av kvalitative data. For å oppsummere denne metoden kort består den av (1) Først bli kjent med dataene, (2) Lage koder, (3) Søke etter temaer, (4) Gjennomgang av temaer, (5) Definere og navngi temaer og til slutt, (6) Til slutt produsere en rapport. Det ble ikke laget en fremstilling av hvordan dette oppsettet ble seende ut.

Forfatteren definerte temaer og underkategorier basert på problemstillingen for oppgaven, forarbeid og teori (deduktiv). Videre ble alle temaene tillagt egne koder for å kunne brukes i til å forstå og analysere den innsamlede dataen. Man valgte å ikke lage nye underkategorier underveis, da de allerede eksisterende kategoriene var godt fungerende. Det ble dog brukt noen flere koder underveis i analysen av dataene.

Det er uansett viktig at man er bevisst på at svar man får i en kvalitativ undersøkelse ikke kan sammenlignes med svar man får på en kvantitativ undersøkelse, der svarene kan oversettes til tallmateriale. I en kvalitativ undersøkelse må man se svarene hver for seg, der man må vektlegge kandidatens egne beskrivelser. Det var uansett et mål å finne og identifisere felles faktorer som flere av kandidatene nevnte i sine svar. Dette er viktig for å kunne trekke paralleller mellom svarene. Graden av negativitet og positivitet i kandidatens beskrivelser er også viktig for å kunne identifisere kandidatens holdninger til noen av spørsmålene. Dette ble gjort med et mål om å kunne finne klare likhetstrekk og ulikheter i intervju kandidatens egne oppfatninger. Alt dette er viktig slik at man kan presentere det i resultatkapittelet, uavhengig av hvordan kandidatene valgte å ordlegge seg.

Det finnes ingen fasit på hvor mange intervjuer man skal ha i en kvalitativ studie. Noen mener at 10-15 intervju kandidater er vanlig i mindre prosjekter som bachelorgrader, mens andre mener at man ikke bør ha flere intervjuer etter at man opplever å ikke få noen form for ny informasjon. Det vil si til man har nådd metningspunktet (Johannessen et al., 2021, s. 112). I en studie fra 2011 ser man at det er i studier der man bruker fokusgrupper som informasjonskilder er det i snitt 8 fokusgrupper man benytter seg av (Carlsen & Glenton, 2011, s.5). Ut ifra dette kan man ekstrapolere at et antall mellom 5-15 er et rimelig tall å sikte seg etter. I denne oppgaven ble metningspunktet nådd allerede etter 3 intervjuer, og siden

spredningen mellom kjønn, alder og stilling kunne anses som god var det ikke nødvendig med flere intervjuer.

### 3.7 Kritisk tenking

Man kan i utgangspunktet vurdere oppgaven og metoden som både gode og godt begrunnet. Det er likevel viktig å få fremhevet noen elementer som man bør reflektere over. Dette for å sikre at både forfatter og leser er beviste over mulige feilkilder.

Det første punktet som bør nevnes er at intervjuguiden er laget av forfatteren selv. Selv om guiden i seg selv er laget med en base i teorien og drøftet med veileder, er det viktig at man er bevisste over at det er en overveiende sannsynlighet for at dette ikke er en fullkommen intervjuguide. Dette er noe forfatteren er klar over, og hadde i tankene mens intervjuguiden ble laget. Derfor ble det benyttet mye tid på å sørge for at den er så god som overhodet mulig, under de forutsetningene som forfatteren hadde. Det bør også nevnes at noen av spørsmålene knyttet direkte til den underliggende teorien, Herzbergs motivasjonsteori, kan oppfattes som kompliserte og derfor være vanskelig å svare på for intervjukandidatene. Testintervjuet gjorde det klart at en del av spørsmålene kunne være vanskelig å svare skikkelig på uten litt tenketid først. Om dette kom av at spørsmålene i seg selv var vanskelig, eller om kandidatene var reflekterte nok rundt temaet som ble presentert for de, kan man ikke fastslå her og nå.

Siden intervjuene ble avholdt på arbeidsplassen til kandidatene, kan man påstå at man hadde fordelene av at de var i et kjent og komfortabelt miljø. Det gjør det lettere å kunne fokusere på selve intervjuet, uten alle slags forstyrrelser som kan oppstå. Det ble ikke oppfattet som at intervjuene ble dårligere av å bli avholdt fysisk, tvert imot var inntrykket at de ble bedre enn om de ble avholdt digitalt.

### 3.8 Studiens Kvalitet

I dette kapitlet vil studiens kvalitet bli undersøkt og evaluert. Forfatteren oppdaget allerede underveis i det andre intervjuet at man ikke fikk noen nye aspekter. Derfor var det ingen grunn til å gjennomføre et intervju 4 eller 5, da forfatteren ikke kunne se at man ville få inn noen annen informasjon i de intervjuene.

#### 3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i korte trekk hvilke typer data som er samlet inn, hvordan de er samlet inn, samt hvordan de har blitt bearbeidet. Det handler rett og slett om hvor pålitelig funnene er, og om andre forskere vil ha muligheten til å kunne gjenta forskningen og komme til samme konklusjon (Johannessen et al., 2021, s. 229). Det er derimot ikke like hensiktsmessig

i en kvalitativ studie der man har benyttet semi-strukturerte intervjuer. Årsaken til at det kan være vanskelig er fordi det vil være vanskelig å gjenskape situasjonen intervjuene ble gjort i. En annen grunn vil også være fordi det er samtalen i seg selv som styrer hvordan dataene blir innsamlet, da et svar kan lede til et oppfølgingsspørsmål som ikke står i intervjuguiden. I tillegg kan forfatterens egne tanker om hva som er viktig å vektlegge og ikke vektlegge være med å påvirke hvordan man tolker svarene. Forfatteren har lagt ved intervjuguiden, det er også forklart forskningsdesignet, samt at man har lagt ved informasjon om intervjuobjektene i form av stillingstittel. Man har også forklart andre valg man har tatt for å gjøre for å styrke påliteligheten til oppgaven. Dette ble gjort for å være så åpen som mulig, og på den måten gjøre det lettere å replisere studien ved en senere anledning.

### 3.8.2 Troverdighet og intern validitet

Validiteten i en kvalitativ undersøkelse ser på om den valgte metoden faktisk bidrar til å undersøke det man har til hensikt å undersøke. Det vil da si at det handler om forskerens metode og data gir et godt nok bilde av formålet med studiet og virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 230). Det ble fra forfatterens side brukt mye tid på å finne teorier og kildemateriale som passer inn med problemstillingen i oppgaven. Tiden som ble brukt til dette har gitt forfatteren et godt utgangspunkt til å kunne skille mellom irrelevante og relevante svar i intervjuene. Det har også gjort forfatteren oppmerksom på å finne kildemateriale som har en viss relevans til oppgaven. Testintervjuet som ble gjennomført ga også forfatteren et godt innblikk i både hvor lenge intervjuene burde vare, samt om det var noen av spørsmålene som kanskje burde omformuleres eller endres helt. Det ble også brukt fra forfatterens side som en mulighet til å øve på hvordan man gjennomfører slike intervjuer. Forfatteren fulgte intervjuguiden under intervjuene, og der det var behov og naturlig ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Forfatteren hadde på forhånd laget noen oppfølgingsspørsmål som fra forfatterens side ble ansett som naturlig i forhold til de spørsmålene som ble stilt. Kandidatene som ble intervjuet brukte av sin erfaring og svarte på spørsmålene ut ifra hvordan de tolket spørsmålene. Sammenlagt vil alle disse faktorene være med å bidra til å styrke oppgavens troverdighet. Troverdigheten kan styrkes enda mer om mer rutinerte og erfarne fagpersoner analysere svarene, for å deretter se om de kommer til samme konklusjon. Det var det ikke hverken tid eller mulighet til å gjøre i denne bacheloroppgaven.

### 3.8.3 Overførbarhet og generalisering

Det er aldri meningen med kvalitative studier å kunne gi statistiske generaliserende svar. Det er derimot hensiktsmessig å kunne overføre resultatene til liknende oppgaver og studier, for å



da se om man kan se lignende resultater (Johannessen et al., 2021, s. 231). Man opplever at resultatene legger opp til grundig og god beskrivelse av kandidatenes egne erfaringer knyttet opp til ansattbevaring. Selv om man i denne oppgaven ser på ansattbevaring i lys av to konkrete hoteller og hvordan de jobber for å bevare sine ansatte i kjøkken- og serveringsposisjoner, vil deres refleksjoner kunne trekkes inn i et større bilde om hvordan man jobber med dette i bransjen generelt. Når man også opplever at deres refleksjoner stemmer så bra med den underliggende teorien, er dette med på å styrke teoriens utgangspunkt. Her er det likevel viktig for forfatteren å påpeke at man kun intervjuet personer ansatt i en hotell-kjede på det man kan beskrive som et lite geografisk område.

#### 4. Analyse og resultater

Av hensyn til den innsamlede datamengden, så vil det bli foretatt noen strategiske vurderinger om hvilke svar man skal vektlegge i denne oppgaven. Det har allerede blitt foretatt en del strategiske vurderinger under utarbeidelsen av intervjuguiden. Derfor kan man anta at det ikke blir like store vurderinger som må gjøres under denne analysen.

Det er derimot et viktig moment som må påpekes i analysen, og det er når intervjukandidatene er delvis uenige eller presenterer to forskjellige sider av samme sak. Forfatteren skal forsøke å belyse slike situasjoner som best mulig, men det er ingen garanti for at man i slike tilfeller klarer å belyse disse momentene på en måte som kan være representativt for det alle kandidater mener. Det er da heller ikke målet for denne oppgaven. Målet med denne oppgaven derimot er å finne ut hvordan ledere hos Quality Hotels Nord-Jæren jobber med å beholde ansatte knyttet til restaurantene på hotellene.

Dette kapittelet vil bli inndelt i fem underkapitler, turnover, ansattbevaring, ledernes erfaringer, resultater og analyse. I de to første kapitlene vil forfatteren gå igjennom hva intervjuobjektene tenkte om de aktuelle spørsmålene som ble stilt i intervjuene, og deres oppfatninger både om deres egen lederstil, samt hva de opplever at de ansatte som velger å slutte begynner å jobbe med etter endt oppsigelsestid. I det tredje kapittelet vil forfatteren se på hvordan lederne jobber med å bevare ansatte. Intervjuobjektene vil få betegnelse A-C for å hindre at de blir gjenkjennbare, og om det er noe som blir direkte sitert vil dette bli fremhevet i kursiv. Da det ikke ble tatt lydopptak er det derimot vanskelig å få til direkte sitater, derfor kan noen sitater være parafrasert. Det er også et sikkerhetstiltak for å sørge for at de ikke blir gjenkjennbare i teksten. I det fjerde kapittelet vil forfatteren se sammenhengene imellom hvert

enkelt intervjuobjekt, og der gi et resultat i hvordan måten de jobber på er med på å bevare ansatte.

#### 4.1 Turnover

Alle tre intervjuobjektene sa at det var ganske stabil turnover innenfor deres avdeling. Det hadde på alle avdelingen vært noen utskiftninger innen avdelingen, men ikke utover det de ville anse som vanlig. De kunne også opplyse om at de som var ansatt ble på arbeidsplassen over lengre tid. Der minstetiden ble opplyst til å være mellom 2-3 år.

Det ble også spurt om de opplevde noen forskjell på faglærte og ufaglærte, i dette tilfellet vil faglært tilsi at man har et fagbrev som korresponderer med i alle fall en del av arbeidsoppgavene. Der kunne intervjuobjekt C fortelle at hen opplevde en forskjell. De som var faglærte, og i tillegg hadde en stillingsprosent på 60% eller mer ofte ble på arbeidsplassen lengre enn andre ansatte. Der kunne hen fortelle at de ofte ble mellom 15-20 år før de søkte seg til andre jobber.

Det ble også bekreftet fra de andre intervjuobjektene at man opplevde at faglærte i større stillingsprosenter ble lengre på arbeidsplassen enn ufaglærte. Dette mente alle tre kunne ha en sammenheng med at ufaglærte i små stillingsprosenter ofte var studenter som hadde deltidsjobber eller tilsvarende.

Det ble også videre bekreftet da forfatteren spurte om de hadde noen formening om hva de ansatte som valgte å slutte for å begynne med noe annet enn jobben de hadde der. Der kunne alle intervjuobjektene fortelle at de opplevde at det i hovedsak handlet om tre ting. De tre tingene var: Nye studier, deltidsjobb mer relevant for det de allerede studerte og nye utfordringer innenfor samme sektor. Det var hovedsakelig faglærte som gikk videre på det siste punktet om nye utfordringer innenfor samme sektor.

#### 4.2 Ansattbevaring

Alle intervjuobjektene svarte at de jobbet aktivt med å bevare ansatte. Hvordan de jobbet med dette varierte litt, men den variansen kan man se i sammenheng med hvilken type lederstilling de har. Der noen av objektene hadde mye større ansvar knyttet til drift av flere avdelinger samtidig, hadde en annen av objektene kun ansvar for en avdeling og kunne derfor fokusere mer på de ansatte innenfor den avdelingen.

Noen av lederne strakk seg lengre for å hjelpe ansatte der de så et behov for det. Det kunne være i perioder litt mer fleksible arbeidstimer slik at man kan hente barn i barnehage/skole eller lignende, det kunne også være at man i perioder ga tillatelse til at de ansatte kunne jobbe mindre eller mer enn det de er ansatt til for å få kabalen deres på hjemmebane til å gå opp. Det ble også nevnt i en bisetning at for ansatte som hadde fast lønn, kunne det være aktuelt å gi forskudd på hele eller deler av lønnen i noen perioder.

Alle intervjuobjektene kunne melde at de føler at måten de jobbet på hjalp med å bevare ansatte. Et av intervjuobjektene kunne informere om at hen følte at de derimot ga mer enn de fikk igjen når det gjaldt måten de strakk seg for å hjelpe de ansatte til å bli værende på arbeidsplassen.

To av intervjuobjektene sa i klare ord at de opplevde at måten de valgte å ordlegge seg på i møte med sine ansatte hadde en god del å si for de ansattes valg om å enten bli på arbeidsplassen, eller finne seg andre jobber. Dette var også de yngste intervjuobjektene som informerte om dette. Det kan tyde på at de som er yngre og som kommer inn i lederstillinger har et annet synspunkt på hvordan ledere skal møte sine ansatte.

#### 4.3 Ledernes erfaringer

Hva de som ble intervjuet til denne oppgaven ble alle hadde til felles, er det man kan kalle solid erfaring fra Hospitality-sektoren. Alle sammen har minst 5 års erfaring fra hoteller, innenfor forskjellige avdelinger. Det er med på å bidra til at de kan få forskjellige perspektiver på hva de bør gjøre i en slik situasjon for å bevare ansatte i sin avdeling.

To av intervjuobjektene sa i klare ord at de opplevde at måten de valgte å ordlegge seg på i møte med sine ansatte hadde en god del å si for de ansattes valg om å enten bli på arbeidsplassen, eller finne seg andre jobber. Dette var også de yngste intervjuobjektene som informerte om dette. Det kan tyde på at de som er yngre og som kommer inn i lederstillinger har et annet synspunkt på hvordan ledere skal møte sine ansatte.

En av intervjuobjektene var ganske klar på at de ikke tenkte over måten de ordla seg i møte med ansatte på i noen stor grad. Hen mente at hvis man kom til det punktet at en ansatt begynner å tenke over hvordan sjefen ordla seg når de bestemte seg for om de ville bytte jobb eller ikke, så hadde man allerede kommet så langt at det ikke hadde noen effekt om sjefen begynte å ordlegge seg på en annen måte.

En annen av intervjuobjektene var derimot av en helt annen oppfatning enn intervjuobjektet i avsnittet over her. Hen var av den klare oppfatningen av hvis hen kom sur og lei på jobb, og startet å kjefte og smelle regelmessig så ville de ha en sterk påvirkning på om de ansatte velger å finne seg en ny jobb. Hen var også rimelig sikker på at om den aktuelle ansatte fikk dårlige erfaringer fra å jobbe under hen selv, så ville det være med å påvirke valget om hvor den ansatte ville jobbe i ettertid. Man kan også si at det er med på å påvirke den ansatte til om den velger å bli, eller om den vil finne seg en ny jobb (Hom et al., 2020, s. 21).

Det siste intervjuobjektet kan man si hadde en mellomting mellom de to forrige intervjuobjektene ovenfor. Hen var av en oppfatning at måten man ordla seg er med å påvirke hvordan man velger å snakke om arbeidsplassen. Snakker man mer positivt på arbeidsplassen er det med på å gi et signal om at det er en positiv arbeidsplass til å begynne med. Den aktuelle lederen her mente at om man virkelig ville lykkes med bedriften eller avdelingen man leder, må man ta vare på de essensielle ansatte, i hens øyne ville det tilsi en ansatt som hadde kunnskaper som man kunne bruke for å øke mersalget ved sin avdeling, dette var et viktig fokuspunkt og noe som den aktuelle lederen ba forfatteren eksplisitt skrive at hen synes var viktig. Hen jobbet derfor aktivt med å motivere de ansatte hen mente var spesielt viktig for sin avdeling, ofte med incentiver som hen følte passet bra opp mot de ansatte. Forskeren Kryscynski (2021) fant også ut at i bedrifter der man traff bra med incentiver opp mot de ansatte, hadde man en lavere turn-over rate enn i bedrifter der man enten ikke hadde incentivordninger i det hele tatt eller der de ansatte følte at ordningen ikke traff de like bra.

#### 4.4. Analyse

Man kan godt si at alle intervjuobjektene både forstår at de er nødt til å jobbe med ansattbevaring, og at de forstår risikoen for å miste ansatte hvis de ikke jobber med det. Derimot så skiller noen av intervjuobjektene seg litt ut i hva de legger i å jobbe med ansattbevaring.

Alle tre intervjuobjektene er klar over at måten en leder velger å ordlegge seg er viktig i møte med sine ansatte. Imidlertid så er intervjuobjektene uenig i viktigheten av det. Der 67% av intervjuobjektene mener at der har en klar og tydelig påvirkning på om ansatte velger å bli på arbeidsplassen, så mener 33% av det ikke har noen effekt, da ansatte som har kommet så langt at de vurderer å skifte jobb ikke vektlegger måten lederen snakker til de i større grad.

33% av intervjuobjektene mener at en leder bør streve etter å gjøre mer for de ansatte slik at de velger å være på arbeidsplassen. Det kan være som nevnt tidligere i oppgaven, å hjelpe de

ansatte slik at situasjonen på hjemmebanen blir bedre, å gi de arbeidstimer ut ifra det som passer for de ansatte der og da eller å gi de konkret hjelp som tilbud om barnepass eller forskudd på lønn.

67% av intervjuobjektene mente at måten de snakket til sine ansatte på, hadde en stor påvirkning. Der var intervjuobjektene enige om at måten de ordlegger seg på er med på å både påvirke arbeidsmiljøet, og ansattes beslutninger om å finne seg en annen jobb enn den de allerede har.

#### 4.5 Resultater

Resultatene fra denne undersøkelsen kan vise til at de intervjuede har et sterkt fokus på dette området. Det vil i prinsippet tilsi at man som ansatt vil føle seg godt ivaretatt av sine overordnede.

Det at de velger å jobbe så strategisk opp imot å bevare ansatte tilsier at det er et ønske fra ledelsen at man bevarer flest mulig ansatte. I tillegg sparer man seg mye arbeid ved å jobbe strategisk opp mot dette temaet (Egerdal et al., 2019, s. 223). Resultatene fra denne undersøkelsen viser også at lederne av avdelingene er fornøyde med jobben de gjør.

Ut ifra det teoretiske grunnlaget for oppgaven, tilknyttet Herzbergs Motivasjonsteori, kan man si at alle lederne jobber etter hygienefaktorens prinsipper. Der lederne velger å prioritere for eksempel arbeidsmiljø og forholdet mellom leder og ansatte. Om det fungerer slik som intervjuobjektene ønsker, vil diskuteres nøyere i kapittel 5 som omhandler diskusjon og konklusjon.

### 5. Diskusjon

Denne oppgaven bygger opp om en empiri om hvordan lederne innenfor restaurantavdelinger på Quality Hotels Nord-Jæren jobber for å bevare sine ansatte. Dette har blitt gjort basert på Frederick Herzbergs Motivasjonsteori. Det er imidlertid ikke vanlig å nevne denne teorien ved navn i dagligtale, derfor har forfatteren prøvd å formulere spørsmålene på en slik måte at man kan knytte svarene opp mot Herzbergs Motivasjonsteori.

#### 5.1 Diskusjon

Det har aldri vært intensjonen med denne oppgaven å avkrefte eller bekrefte denne teorien, men det har vært et poeng å ha en teori å understøtte oppgaven slik at man kan få en dypere forståelse for emnet.

Analysen viser noen tendenser, og i dette kapittelet skal forfatteren oppsummere, konkludere og komme med noen råd for videre arbeid med dette til de lederne som det vil være aktuelt for. Forfatteren vil også noen refleksjoner på videre forskning innenfor emnet.

Lederne som ble intervjuet til denne oppgaven snakket uavhengig av hverandre om jobben med å bevare de ansatte de allerede har. Det har ikke kommet noen indikasjoner om hva de gjør som synes å fungere bedre enn andre. De har derimot alle beskrevet noen tendenser som de ser ut til å finne på alle avdelingene disse lederne representerer. Det er tendenser knyttet til at det vil alltid være en viss gjennomstrømning innenfor det man kan kalle F&B-avdelinger. Alle de intervjuede sa at de hadde en blanding av fulltidsansatte og deltidsansatte. Det er også en større gjennomstrømning blant deltidsansatte enn fulltidsansatte ifølge intervjuene. Det kan ha en sammenheng med at det ofte er studenter som innehar de jobbene, og at de enten blir til de er ferdige med å studere eller de finner en annen deltidsjobb. Det ble i et av intervjuene nevnt et konkret eksempel på en ansatt på deltidskontrakt som studerte noe urelatert til jobben, og som da valgte å finne seg en jobb mer i tråd med det vedkommende studerer.

En av de som ble intervjuet til oppgaven sa at hen brukte betraktelig med tid på å prøve å motivere ansatte som ikke er opprinnelig fra Norge, og har minimalt med familie og annet nettverk her til å sosialisere seg for å få det. Lederen som ble intervjuet da kunne fortelle at det var et stort problem med hjemlengsel for ansatte som ikke var fra området, det inkluderer både norske og utenlandske arbeidstakere, og at det kunne påvirke deres motivasjon på arbeidsplassen. Da måtte den aktuelle lederen bruke tid på å rett og slett være en venn for den ansatte; det var nødvendig for å sikre både at den ansatte hadde en bra oppfattelse av arbeidsplassen og for å sikre at den ansatte hadde det bra med seg selv.

Mye av det som blir nevnt i Herzbergs Motivasjonsteori kan man se gjenspeiler seg i måten lederne velger å opptre. For eksempel det eksempelet som ble nevnt angående hjemlengsel for sine ansatte. Det faller inn under det forholdet man har til sine ansatte (Sagberg, 2023). Det er samtidig viktig å påpeke at det er mange elementer en leder gjør fra dag til dag som vil falle inn under de elementene som blir presentert i denne teorien; da mange av de faktorene som Herzberg presenterer er ganske vage og omfattende så en plassering av hvert enkelt grep vil være vanskelig. Blant annet kan en god del av de tiltakene intervjuobjektene har nevnt falle inn under både motivasjonsfaktor-kategorien og hygienekategorien. Samtidig så har forfatteren kommet til den oppfatningen at Herzbergs teori legger grunnlaget for hvordan de velger å jobbe. Det ser ut som at måten de jobber på naturlig faller inn under de karakteristikkene Herzberg har etablert i sin teori (Herzberg et al., 1993, s. 114). Det er

uansett interessant å se hvor samstemte intervjuobjektene var under intervjuene; selv om de ikke visste hva de andre intervjuede hadde svart i sine intervjuer.

Alle de intervjuede hadde en genuin interesse for å jobbe aktivt med å bevare ansatte, og dette ble tydelig uttrykt under intervjuene med forfatteren. Det var klart for forfatteren at dette var en viktig faktor for intervjuobjektene. Alle som ble intervjuet snakket også om hvor viktig det var å ta vare på ansatte man hadde fra før, ut ifra et økonomisk perspektiv. Enkelte av lederne som ble intervjuet til denne oppgaven uttrykte en oppfatning om at det kan være mer kostnadseffektivt å ta vare på allerede eksisterende ansatte fremfor å hele tiden lære opp nye personer. Om man legger dette til grunn kan man også påstå at lederne som ble intervjuet til denne oppgaven mener det er viktig å bruke ressurser her, da man i lengen sparer penger på det.

## 6. Konklusjon

Denne oppgaven hadde ikke som formål å undersøke Herzbergs Motivasjonsteori. Det som var formålet med denne oppgaven, har vært å undersøke hvordan ledere i et utvalg av Quality hoteller i Norge jobber med å bevare ansatte i stillinger tilknyttet restaurantene på de aktuelle hotellene. Forfatteren vil komme med sine anbefalinger til tiltak som lederne kan benytte seg av for å videre sørge for at personer allerede ansatt i disse stillingene kan bli værende som ansatte hos de aktuelle hotellene.

Ut ifra den innsamlede materialmengden forfatteren har fått inn, kan man trygt påstå at de intervjuede lederne jobber aktivt med å bevare sine ansatte. Det er varierende hvordan de velger å jobbe med det, men de har alle funnet noen måter å jobbe på som de genuint mener fungerer. Man har valgt flere strategier, som blant annet inkluderer å være veldig hjelpelig på hjemmebane. Som nevnt tidligere i oppgaven, så har noen av lederne som ble intervjuet vært veldig hjelpelig med blant annet å tilpasse timeplanene ut ifra det behovet de ansatte har der og da. De tiltakene har blant annet vært å gi noen vakter der man jobber tidligere på dagen, slik at man får mer tid hjemme med sine barn. For noen ansatte med fast stilling og fast lønn var det også aktuelt å gi de forskudd på hele eller deler av lønnen; det var nødvendig for å kunne sørge for at de kom seg på fote igjen og ikke havnet inn i et inkassokjør (intervjuobjektets egne ord).

Under intervjuene uttrykte noen av lederne bekymring for hvordan de blir oppfattet av sine ansatte. De la merke til at kroppsspråk og tonefall, og mente at dette hadde en betydelig påvirkning på de ansattes motivasjon og ønske om å bli værende i avdelingen. En av lederne

poengterte at hvis hen var sur eller gretten flere ganger i løpet av en kort periode, ville dette påvirke de ansattes motivasjon negativt. En annen leder påpekte at måten hen snakket til de ansatte på, hadde en innvirkning på hvordan de ansatte omtalte arbeidsplassen til venner og bekjente. De var enige om at det var viktig å være positiv og støttende mot de ansatte, og unngå å snakke nedlatende eller negativt både direkte til de ansatte og i påhør av andre. Dette anså de som viktig for å opprettholde motivasjonen og ønske om å jobbe ved avdelingen.

Med en gjennomgang av hvordan de aktuelle lederne jobber, så vil forfatteren gi en konklusjon som tilsier at de jobber aktivt og bra med å bevare ansatte. Lederne tar ansvar og sørger for å hjelpe sine ansatte, og de strekker seg også ut over det man kan forvente av en leder i slike situasjoner. Bare det faktum at noen av lederne her sørger for å hjelpe de ansatte så pass mye på hjemmebane tilsier at det er ledere som er genuint opptatt av sine ansattes ve og vel.

### 6.1 Forfatterens råd til videre arbeid med ansattbevaring

Målet med denne oppgaven har hele tiden vært å kunne gi forfatteren et teoretisk grunnlag til å kunne komme med råd til de aktuelle hotellene og deres arbeid med ansattbevaring.

Forfatteren er fornøyd med det teoretiske grunnlaget som denne oppgaven har gitt, både i form av allerede publisert litteratur og gjennom intervjuene gjennomført med aktuelle ledere på utvalgte hoteller.

De rådene som forfatteren kommer til å presentere her, er råd som er basert på denne bakgrunnsinformasjonen. Det er ikke et mål fra forfatterens side at man skal benytte disse rådene som en fasit, men det er råd som forfatteren mener å ha empirisk grunnlag til å kunne gi slik at de aktuelle lederne har enda flere verktøy å benytte seg for å ta vare på sine ansatte.

Rådene er som følger:

- Lytt til de ansatte, finn ut hvordan man har det på hjemmebane. Er det noen problemer man som leder kan hjelpe til å løse, eller kan man anbefale den aktuelle ansatte til å ta kontakt med den rette hjelpeinstansen? Hjelpeinstansen kan være, men er ikke begrenset til, fastlege, NAV, Politi og banken til den ansatte.
- Før man lager timeplanen, undersøk om det er noen spesielle ønsker fra de aktuelle ansatte. Er det noen ansatte som har behov for mer tid på kvelden for å få gjennomført det de føler er nødvendig? Er det en ansatt som kan ha behov for flere timer en måned, eller kanskje har den behov for mindre timer en måned?



- Undersøk om de ansatte man har ansvar for føler seg verdsatt på arbeidsplassen, og om de opplever at jobben de gjør blir verdsatt.
- Vurdere om de ansatte opplever at de blir utfordret på en positiv måte gjennom sitt arbeid. Det kan alltid være en mulighet for at en ansatt føler at en jobb de blir satt til å gjøre ikke passer med deres oppfatning av stillingen før de begynte der.

Med et utgangspunkt i disse rådene vil forfatteren anta at man som leder vil være bedre i stand til å ta vare på sine ansatte. Dersom man som leder velger å følge disse rådene, antar forfatteren at det er mulig å redusere gjennomstrømningen av ansatte ved sin avdeling.

## 6.2 Videre forskning på emnet ansattbevaring

Et slikt forskningsemne som ansattbevaring vil nok ikke bli ferdig forsket på. Det kan man se ved studien til Lahkar Das & Baruah (2013), der man kan se at det har vært forsket enormt på temaet over en periode på 50 år. Det man derimot kan gå videre i dybden på, er årsakene til gjennomstrømningen innenfor hospitality-sektoren, og da med et fokus på restauranter. Der har man en større gjennomstrømning enn i andre bransjer (Dale-Olsen, 2016, s. 94). Riktignok kan man se en nedgang i gjennomstrømningen, men den er fremdeles høyere enn andre bransjer (Dale-Olsen, 2016, s.94).

Gjennom hele dette prosjektets varighet har det vært en diskusjon forfatteren har ført med seg selv om det er noen relevans for forfatterens fremtidige arbeidskarriere innenfor hospitality-sektoren. Forfatteren er likevel fornøyd med oppgaven, både med valget av oppgavens struktur med kvalitativ studie kontra kvantitativ studie, og med oppgavens resultat. Det man kan se som et resultat her, er et behov for kvantitative studier for å kunne bekrefte de funnene som forfatteren her har presentert. Denne studien gir likevel et viktig funn om hva ledere anser som viktig å jobbe med for å sikre at ansatte velger å beholde sitt arbeidsforhold hos dem. Det bør også gjennomføres kvantitative studier med et fokus på ansattes synspunkter innenfor dette emnet. Det bør gjennomføres da denne oppgaven har tatt utgangspunkt i en leders perspektiver, men det er nødvendig med en ansatt perspektiver for å få bekreftet om jobben en leder gjør faktisk fungerer.

## Kilde:

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-10. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Carlsen, B., Glenton, C. What about N? A methodological study of sample-size reporting in focus group studies. *BMC Med Res Methodol* 11, 26 (2011). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-26>

Egerdal, Å., Holme, K., Kran, A, C., Hamza, D., Seeberg, I, B., Sanyang, F, A., Selsaas, O, E., Skybak, K. & Kristensen, M. (2019). *HR-Boka* (2. Utg). Gyldendal.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B, B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.

Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). *Employee retention and turnover : why employees stay or leave* (First edition.). Routledge.

Johannessen, A., Tufte P, A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt Forlag

Johansen, S. (2022). *Retaining Qualified Chefs: A Qualitative Study of Restaurant Manager's Strategies*. [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger] UiS Brage.

<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/3018550>

Kryscynski, D. (2021). Firm-Specific Worker Incentives, Employee Retention, and Wage–Tenure Slopes. *Organization Science* (Providence, R.I.), 32(2), 352–375.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1393>

Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 31-39.

Packer, M. (2011). *The Science of Qualitative Research*. Cambridge University Press.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. (4. utg.). SAGE Publications.

Sagberg, I. (2023, 1. mai). *Herzbergs Motivasjonsteori*. Store Norske Leksikon.

[https://snl.no/Herzbergs\\_motivasjonsteori](https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori)

Sagberg, I. (2023, 1. mai). *Jobbkarakteristika*. Store Norske Leksikon.

<https://snl.no/jobbkarakteristika>

Sayin, F. K. (2020). Research Handbook on Employee Turnover. *Relations Industrielles*, 75(1), 179–181.

# Intervjuguide

### **Introduksjon, meg og oppgaven**

- Litt om meg selv og hva hensikten med oppgaven er
- Formidle at det er en anonym undersøkelse og hvor lang tid man forventer at intervjuet tar
- Opplyser om at det ikke er noen som helst form for opptak fra intervjuet

### **Innledende spørsmål**

- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Hvilken stilling har du?
- Hvor mange ansatte er det i stillinger tilknyttet restauranten i bedriften?

### **Turnover**

- Hvordan opplever du turnovergraden i restauranten?
- Hva vil du si er en vanlig tidsperiode de er ansatt i hos dere?
  - o Hvorfor tror du at det er ... periode de er ansatt i hos dere? Hva tror du er den mest vanlige grunnen?
  - o Har du merket forskjell på faglært/ufaglært og deltid/fulltid?
- Hva er ditt inntrykk av hva de velger å gjøre etter endt oppsigelsestid hos dere?

### **Retention**

- Tror du at måten du ordlegger deg på i møte med dine ansatte påvirker valg de tar om de vil bli på arbeidsplassen eller finne andre jobber?
- Har du reflektert over hvordan din lederstil påvirker dine ansattes motivasjon til å komme på jobb?
- Jobber du aktivt med å beholde de ansatte tilknyttet restauranten?
  - o Kan du utdype litt om hvordan du jobber med det?
  - o Føler du at det har noen effekt?

## Vedlegg 2

# Bacheloroppgave: Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å bevare sine restaurantansatte

### Formål og måloppnåelse:

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan ledere i Quality hotell på Nord-Jæren jobber med å beholde ansatte i sine restauranter.

### Hva kan du bidra med:

Som en deltaker kan du være med å bidra med refleksjoner inn mot hvordan du som leder jobber med ansattbevaring, med et fokus på hva du gjør på en daglig basis. I utgangspunktet vil du hjelpe en bachelorstudent ved Norsk Hotellhøgskole med sin avsluttende bacheloroppgave i studiet hotelledelse. Men resultatene kan være nyttig for videre arbeid med dette internt i Quality Hotels. Kanskje kan resultatene hjelpe deg som leder med å beholde flere av dine ansatte enda lengre.

### Hva kan du forvente:

Studien baserer seg på en kvalitativ metode, der forfatteren innhenter informasjonen via intervjuer. Intervjuet vil etter planen ta cirka 30 minutter, men kan strekke seg litt lengre basert på dine svar i intervjuet. Spørsmålene er rettet inn mot dine erfaringer og vurderinger, der prosjektet er ute etter dine ærlige meninger. Jeg vil for eksempel stille deg lignende spørsmål som dette:

- Tror du at måten du ordlegger deg på i møte med dine ansatte påvirker valg de tar om de vil bli på arbeidsplassen eller finne andre jobber?
- Har du reflektert over hvordan din lederstil påvirker dine ansattes motivasjon til å komme på jobb?

All data som blir innsamlet vil bli anonymisert, og behandlet etter gjeldende regelverk. Dette for å sikre at du ikke blir gjenkjennbar i oppgaven.

### Tidsrom for gjennomføring:

Intervjuene vil i utgangspunktet bli gjennomført mellom 12.04.23-19.04.23, men perioden kan forlenges ved behov. Tidsrommet er satt basert på innleveringsfristen på oppgaven. Akkurat dag og tidspunkt er opp til deg. Dette avtaler vi nærmere ved interesse.

Ved interesse, vennligst ta kontakt med Martin Solheim på e-post: [martin.solheim@ntebb.no](mailto:martin.solheim@ntebb.no). Jeg vil da sammen med deg avtale nærmere tidspunkt for intervjuet, og du vil bli tilsendt en samtykkeerklæring som bekrefter din deltakelse.

Med vennlig hilsen

Martin Solheim

Bachelorstudent ved Norsk Hotellhøgskole.

## Vedlegg 3

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt der hensikten er å undersøke hvordan leder i stillinger tilknyttet restauranter på hotellene til Quality Hotels Nord-Jæren. I dette skrevet gir forfatteren deg informasjon om målene med prosjektet og hva en deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se hvordan ledere jobber med ansattbevaring når det kommer til restaurantansatte i Quality Hotels Nord-Jæren.

Problemstillingen i prosjektet er som følger:

*«Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte»*

Forfatteren vil for eksempel stille deg spørsmål som:

- Tror du at måten du ordlegger deg på i møte med dine ansatte påvirker valg de tar om de vil bli på arbeidsplassen eller finne andre jobber?
- Har du reflektert over hvordan din lederstil påvirker dine ansattes motivasjon til å komme på jobb?

Det er frivillig å svare på spørsmålene, så om du ikke vil eller ikke kan svare på spørsmålene har det ingen praktisk betydning for deg.

Dette er en bacheloroppgave som skrives i forbindelse med avslutningen av studie Hotelledelse ved UiS.

Håper du har lyst til å delta!

#### **Hvem leder forskningsprosjektet?**

#### **Følgende student gjennomfører prosjektet:**

Martin Solheim: E-post: [martin.solheim@ntebb.no](mailto:martin.solheim@ntebb.no) Tlf: 46850392

#### **Ansvarlig veileder:**

Kai Victor Myrnes-Hansen E-post: [kai.v.hansen@uis.no](mailto:kai.v.hansen@uis.no)

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du har en stilling (Leder- eller mellomlederstilling) som er relevant for oppgaven. Forfatteren har fått din kontaktinformasjon av hans sjef, som er Service Crew Manager på Quality Hotel Pond.

Dersom du ønsker å delta i prosjektet, må du skrive under på siste side og sende den til studenten som gjennomfører prosjektet. Han vil så ta videre kontakt med deg.

Hvis du ikke ønsker å delta i prosjektet trenger du ikke svare på denne e-posten. Studenten kommer ikke til å ta videre kontakt med deg.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du har lyst til å delta i forskningsprosjektet, vil studenten ha et fysisk intervju med deg. Et intervju er en samtale der forfatteren vil stille deg noen spørsmål knyttet til problemstillingen som omhandler hvordan du som leder jobber med å bevare de du allerede har som ansatt under deg. Intervjuet vil ta cirka 30 minutter. Det vil ikke bli tatt hverken lydopptak eller videoopptak av intervjuet, og all data som kan gjøre deg identifiserbar vil anonymiseres.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å trekke deg.

### **Personvern- hvordan vi behandler ditt personvern**

Siden det ikke vil bli gjort noen form for opptak av dette intervjuet, vil det heller ikke samles inn noen personlig informasjon om deg annet enn ditt navn og din stilling.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger som omfatter deg, og å få utlevert en kopi av dette
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet opplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandling av data som omhandler deg.

Hvis du har spørsmål knyttet til studien, eller ønsker mer informasjon eller benytte deg av dine rettigheter kan du kontakte:

Universitetet i Stavanger, ved ansvarlig veileder

Kai Victor Myrnes-Hansen, e-post: [kai.v.hansen@uis.no](mailto:kai.v.hansen@uis.no)

Eller

Student:

Martin Solheim, e-post: [martin.solheim@ntebb.no](mailto:martin.solheim@ntebb.no)

Ønsker du kontakt med noen andre enn de ansvarlige for prosjektet, ta kontakt med:

Personvernombudet ved UiS: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)

Med vennlig hilsen

*Kai Victor Myrnes-Hansen*

(Veileder)

*Martin Solheim*

(Student)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Hvordan jobber Quality Hotels Nord-Jæren med å beholde sine restaurantansatte. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine svar kan behandles frem til prosjektet er avsluttet.

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)