



**NORSK HOTELLHØGSKOLE**

**BACHELOROPPGAVE**

**Studium:** Hotelledelse

**Tema:** Turnover i hospitalitybransjen

**Forfattere:**

Elise Sandøy Myklebust

Kandidatnummer: 7029

Sigrid Obrestad Randen

Kandidatnummer: 7052

**Veileder:**

Trude Furunes

En litteraturstudie om turnover i hospitalitybransjen

**Hvilke faktorer må en leder i hospitalitybransjen  
være bevisst på for å redusere turnover?**



**Norsk hotellhøgskole**

**Bachelor i hotelledelse**

**Mai 2024**

**Antall ord:**

**8000**

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole på Universitetet i Stavanger. Nå som denne spennende og lærerike prosessen er over, ønsker vi å takke alle som har hjulpet oss gjennom arbeidet. Vi vil starte med å takke veilederen vår, Trude Furunes, for god faglig veiledning og tilstedeværelse gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke medstudentene våre som har delt erfaring, kunnskap og som vi har delt fine pauser med. Til slutt vil vi også takke våre familier og venner, som har støttet oss gjennom denne krevende, men givende reisen.

Vi håper denne oppgaven vil bidra til dypere forståelse rundt temaet og være et verdifullt bidrag til hospitalitybransjen.

Takk!

Elise Sandøy Myklebust & Sigrid Obrestad Randen

Mai 2024

## **Sammendrag**

Turnover er et stort og kostbart problem i hospitalitybransjen, og vi ønsker derfor å undersøke hvilke faktorer som en leder i bransjen bør være bevisst på for å redusere problemet. Oppgavens hensikt er å belyse disse faktorene og komme med tiltak til lederne i bransjen slik at de kan redusere turnover i sine organisasjoner.

Vi har gjennomført en litteraturstudie for å besvare problemstillingen. Det er gjort et systematisk litteratursøk i Oria hvor det er hentet ut syv fagfelleverderte kvantitative forskningsartikler.

Deretter ble det gjort et manuelt søk. Disse åtte artiklene er drøftet i lys av relevant teori for å besvare problemstillingen.

Gjennom oppgaven har vi kommet fram til flere faktorer som påvirker turnover. Blant annet, jobbtilfredshet og andre jobbholdninger, samt belastninger i arbeidslivet. I tillegg er det belyst at støttende ledelse og fellesskapsfølelse påvirker turnover.

Forskningen vi har sett på, finner ulike faktorer med ulik påvirkning. Det er tydelig at flere tiltak kan gjennomføres for å redusere turnover, men at disse tiltakene avhenger av de ansattes behov. Behov kan være forskjellige mellom ulike arbeidsplasser og avdelinger. Det er derfor essensielt at lederen lytter og ser behovene til sine ansatte.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Avgrensninger .....	2
2.0 Teori .....	2
2.1 Hva er ledelse? .....	2
2.1.1 Ulike typer ledelse .....	3
2.1.2 Opplevd støtte i det norske arbeidslivet .....	4
2.2 Turnover .....	5
2.3 Bevaring av ansatte .....	6
2.4 Jobbholdninger .....	7
2.4.1 Jobbengasjement.....	7
2.4.3 Jobbtilfredshet .....	8
2.4.4 Job embeddedness .....	10
2.4.5 Motivasjon .....	11
2.5 Belastninger i arbeidslivet.....	11
2.5.1 Jobbstress.....	11
2.5.1 Usivilisert kundeatferd .....	12
2.5.2 Vold, trusler og seksuell trakassering i arbeidslivet i Norge .....	12
2.5.3 Fysiske jobbkrav i det norske arbeidslivet .....	14
2.6 JD-R modellen.....	15
3.0 Metode .....	16
3.1 Metodevalg.....	16
3.2 Litteratursøk .....	17
3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier.....	18
3.3 Oversiktstabell.....	18
4.0 Resultat .....	21
4.1 Bevaring av ansatte .....	22
4.2 Turnoverintensjon .....	22
4.3 Jobbtilfredshet .....	23
5.0 Diskusjon og konklusjon.....	25
5.1 Metodediskusjon .....	25

5.2 Resultatdiskusjon .....	27
5.2.1 Bevaring av ansatte.....	27
5.2.2 Turnoverintensjoner.....	28
5.2.3 Jobbtilfredshet .....	30
5.2.4 JD-R modellen.....	31
5.3 Konklusjon .....	34
5.4 Videre forskning.....	37
6.0 Litteraturliste.....	38
7.0 Vedlegg.....	42
Vedlegg 1: Artikkel 1 .....	42
Vedlegg 2: Artikkel 2.....	43
Vedlegg 3: Artikkel 3.....	44
Vedlegg 4: Artikkel 4.....	45
Vedlegg 5: Artikkel 5.....	46
Vedlegg 6: Artikkel 6.....	47
Vedlegg 7: Artikkel 7.....	48
Vedlegg 8: Artikkel 8.....	49

## **Tabell- og figurligste**

Figur 1: Konflikt og manglende støtte i Norge.....	5
Figur 2: Jobbtilfredshet, motivasjon og videreutvikling i Norge.....	10
Figur 3: Vold, trusler og seksuell trakassering i Norge .....	13
Figur 4: Yrkesrelaterte helseplager i Norge.....	14
Figur 5: Job Demands-Resources modellen .....	16
Figur 6: Flowchart.....	18
Tabell 1: Oversiktstabell.....	21
Tabell 2: Faktorer som påvirker bevaring av ansatte.....	22
Tabell 3: Faktorer som påvirker turnoverintensjoner .....	23
Tabell 4: Faktorer som påvirker jobbtilfredshet .....	24

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Denne oppgaven skal svare på følgende problemstilling, “hvilke faktorer må en leder i hospitalitybransjen vær bevisst på for å redusere turnover?” Vi vil forsøke å komme med tiltak ledere i bransjen kan implementere i sine organisasjoner.

Turnover er en utfordring for ledere i hospitalitybransjen. Det er et kostbart i form av direkte og indirekte kostnader. Dette kan være knyttet til rekruttering og opplæring, men det kan også koste i form av tapt organisatorisk kunnskap og god kultur (Park & Min, 2020, s. 1). Tidligere forskning basert på statistikk fra 1995 til 2012 viser at hotell- og restaurantbransjen i Norge har markant høyere turnover enn andre næringer. I den aktuelle tidsrammen var det svingninger i prosentandelen med turnover. Foruten noen få målinger, lå turnover i hotell- og restaurantbransjen i Norge på mellom 20 og 25 prosent (Dale-Olsen, 2016, s. 94).

I tillegg er det verdt å nevne at hospitalitybransjen og andre servicevirksomheter har flere faktorer som kan komplisere den daglige driften. En slik faktor innen hospitalitybransjen er at det er uatskillelig, det vil si en ikke kan skille kunde, ansatt og produkt. I tillegg er mange av produktene kundene betaler for immaterielle, som for eksempel serviceopplevelsen.

Serviceopplevelsen skapes i samhandling med kunden. Dette er noen av de unike faktorene som preger hospitalitybransjen og som ledere i bransjen må være bevisst på (Okumus et al., 2020, s. 28-30). Fellestrekk for flere av disse er viktigheten av de ansatte og deres tilstedeværelse. Det er

derfor svært viktig hvem de ansatte er og hvor dyktige de er. Hva ledere bør gjøre for å redusere turnover er derfor essensielt for bransjen.

## **1.2 Avgrensninger**

I oppgaven har vi valgt å benytte oss av det engelske begrepet hospitality. Begrepet omfatter gjerne overnatting, reise, servering, klubber og attraksjoner med mer (Okumus et al., 2020, s. 25). Forskningsartiklene vi benytter bruker begrepet hospitality, og vi har derfor valgt å benytte det gjennom oppgaven, men fokuserer i hovedsak på overnattings- og serveringsvirksomheter. Senere bruker vi også statistikk fra levekårsundersøkelsen, hvor inndelingen er knyttet til overnattings- og serveringsvirksomheter. Når denne statistikken omtales, vil den omtales slik.

Gjennom denne oppgaven har vi benyttet mye internasjonal forskning. Av den grunn, bruker vi levekårsundersøkelsen fra 2022, gjennomført av Statistisk sentralbyrå. Dette bidrar til å sette problemene inn i en norsk kontekst. Vi har ikke begrenset problemstillingen til å handle om hospitalitybransjen i Norge, men ønsker å aktualisere de ulike funnene med denne statistikken.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Hva er ledelse?**

For å kunne si noe om hva en leder kan gjøre for å redusere turnover, er det hensiktsmessig å forstå hva ledelse er. Det finnes flere definisjoner på ledelse, men vi kan si at “ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet” (Arnulf, 2020, s. 9). Den tidligere amerikanske presidenten, Eisenhower, sa at en leder er “en som får



andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det” (Arnulf, 2020, s. 9). På engelsk skiller en gjerne mellom manager og leader, hvor en manager er en som styrer og administrer en organisasjon eller en gruppe mennesker. En leader, eller leder, er også en manager i form av å administrere de ansatte, men i tillegg kreves evnen til å skape og demonstrere retningslinjer. Forskjellene mellom en leder og manager kan også komme til syne ved deres tilnærming til for eksempel kontroll, risiko, fokus, personalledelse med mer (Okumus et al., 2020, s. 212).

### **2.1.1 Ulike typer ledelse**

Som nevnt finnes det flere definisjoner på ledelse, i tillegg finnes det ulike typer ledelse. I nyere tid har begrepet *autentisk ledelse* blitt populært (Arnulf, 2020, s. 69). For å forstå hva autentisk ledelse er, kan vi se til den amerikanske ledelsesforskeren Bruce Avolio. Han omtaler en autentisk leder som “en leder som har dyp innsikt i hvordan han eller hun tenker og handler, og oppleves av sine medarbeidere som meget bevisst på egne og andres verdier og moralske perspektiver” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 485). Viktig for autentisk ledelse er å være ekte og å praktisere de holdningene en utgir seg for å ha. Ifølge Avolio vil en leder som oppleves autentisk, skape energi og virke mobiliserende for medarbeiderne. Han mener at dersom lederen oppleves autentisk, vil det starte en kjedeprosess hvor tillitt og positive emosjoner skapes. Slike emosjoner påvirker deretter positive jobbholdninger som høy jobbtfredshet og forpliktende organisasjonsengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 485-486).

I tillegg til autentisk ledelse finnes *støttende ledelse*, det handler om hvorvidt en ansatt opplever at lederen bryr seg om ens velvære. Ledere kan inneha ulike posisjoner, eksempelvis en assisterende leder, eller toppledelsen. En støttende leder kan være med å hjelpe de ansatte håndtere det psykologiske stresset gjennom arbeidsdagen. Støttende ledere bidrar til å redusere stressorer i form av blant annet usivilisert kundeatferd, og det er antatt at det vil bidra til å redusere jobbstress (Han et al., 2015, s. 100).

*Myndiggjøring*, også kjent som empowerment, skjer når ledelsen gir ansvar og autoritet til sine medarbeidere, slik at de får en større innflytelse over egne arbeidsoppgaver og beslutninger. Dette kan bidra til økt motivasjon, engasjement og jobbtilfredshet. I tillegg kan det øke effektivitet og kvalitet på arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 320).

### **2.1.2 Opplevd støtte i det norske arbeidslivet**

Hvordan ansatte opplever støtte i det norske arbeidslivet kan vi få en oversikt over ved å se på levekårsundersøkelsen for 2022 (Statistisk sentralbyrå, 2023c). I figur 1 har vi valgt å se nærmere på tre spørsmål. På spørsmål knyttet til manglende tilbakemelding fra overordnede ser vi at overnattings- og serveringsvirksomheter har 19,9 prosent respondenter som opplever at de sjelden eller aldri får tilbakemelding på sitt arbeid fra overordnede. Dette er noe lavere enn totalt i alle næringer som ligger på 24,8 prosent. På spørsmålene knyttet til manglende støtte fra nærmeste sjef og kolleger er prosentandelen noe lavere. Her ser vi at 11,6 prosent av respondentene i overnattings- og serveringsvirksomheter sjelden eller aldri får støtte og hjelp i jobben fra nærmeste sjef. I tillegg er det 7 prosent i samme næring som sjelden eller aldri får

støtte og hjelp fra arbeidskolleger. I alle næringer ligger det på henholdsvis 9,9 prosent og 4 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023c).

		Andel av sysselsatte (prosent)
		2022
		Begge kjønn
Får sjelden eller aldri tilbakemelding fra overordnede på hvordan man utfører jobben, ansatte	00-99 Alle næringer	24,8
	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	19,9
Får sjelden eller aldri støtte og hjelp i jobben fra nærmeste sjef, ansatte	00-99 Alle næringer	9,9
	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	11,6
Får sjelden eller aldri støtte og hjelp i jobben fra arbeidskolleger, ansatte	00-99 Alle næringer	4,0
	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	7,0

*Figur 1: Konflikt og manglende støtte i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2023c).*

## 2.2 Turnover

For å forstå hvordan en kan redusere turnover er det viktig å forstå hva det er og årsakene til det. Turnover, eller personalgjennomtrekk, defineres som “et totalbilde over antall ansatte som begynner og slutter i løpet av en gitt periode” (Egerdal, 2019, s. 264). Turnover er ikke nødvendigvis negativt for organisasjonen. Det skilles gjerne mellom optimal- og dysfunksjonell turnover. Turnover kan anses som optimal dersom en ansatt ikke klarer å yte og utnytte sin kompetanse i stillingen. I slike situasjoner vil det være hensiktsmessig for både den ansatte og organisasjonen at den ansatte slutter. Turnover som er dysfunksjonell, er uønsket og vil medføre store kostnader for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 47). Det er uønsket turnover vi skal fokusere på videre i oppgaven.

Det kan være flere *årsaker til turnover*. I en meta-analyse gjennomført av Park og Min (2020), er det forsket på hvilke faktorer som er størst når det gjelder turnoverintensjoner i hospitalitybransjen. Resultatet viser at jobbtilfredshet, jobbforpliktelse, jobbengasjement, jobbeddedness, og indre motivasjon sammen med utbrenthet, jobbstress og depersonalisering er de faktorene som har størst påvirkning på turnoverintensjoner. Turnoverintensjoner defineres som ansattes tanker eller bevisst ønske om å forlate organisasjonen de jobber i (Akgunduz & Eryilmaz, 2018, s. 42). Noen andre faktorer som også er med på listen, men litt mindre påvirkelige, er opplæring og belønning (Park & Min, 2020, s. 6).

### **2.3 Bevaring av ansatte**

I markedsføring er det et ønske om å bevare eksisterende kunder fremfor å tilegne seg nye. Det er det samme perspektivet ledere i ulike organisasjoner har når det gjelder arbeidstakere. Skal en organisasjon tilegne seg nye arbeidstakere må de gjennomføre en ansettelsesprosess hvor stillingen utlyses, gjennomgå søknader, intervjuer og opplæring. En slik prosess er både tidkrevende og en økonomisk belastning for organisasjonen. Det er flere definisjoner innen forskning på hva bevaring av ansatte innebærer, i hovedsak handler det om at de ansatte skal bli værende i organisasjonen så lenge som mulig. Det handler også om å dyrke et miljø som er tilrettelagt for de ansatte og dekker deres behov. I tillegg er det verdt å merke seg en endring i arbeidsmarkedet. Den yngre generasjonen viser større villighet til å bytte arbeidsgiver, og optimalisere mulighetene i arbeidsmarkedet. En slik endring i arbeidsmarkedet kan gjøre det vanskeligere for arbeidsgivere å bevare arbeidstakerne (Hadi & Ahmed, 2018, s. 4-5).

## 2.4 Jobbholdninger

Sentralt i både turnover og bevaring av ansatte er jobbholdninger. Jobbholdninger kan defineres som “relativt konsistente tanker, følelser og handlingsintensjoner tilknyttet ulike sider ved jobben” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291). Det handler altså om hvordan vi føler og tenker om jobben vår. Dette inkluderer våre følelser og tanker om alt fra arbeidsoppgaver til forholdet med ledelse og kollegaer. Jobbholdninger har lenge blitt betraktet som sentrale faktorer for å forstå hva som påvirker ansattes atferd i organisasjoner. Disse holdningene kan påvirke den ansattes tilfredshet, engasjement, produktivitet og turnoverintensjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291).

### 2.4.1 Jobbengasjement

Begrepet jobbengasjement henvises til den følelsen av arbeidsglede som oppstår som et resultat av en indre motivasjon knyttet til arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Dette inkluderer en dypere forbindelse med arbeidsoppgaver og organisasjonen de jobber for, som videre kan føre til økt trivsel, bedre resultater og lavere turnover. Jobbengasjement kan deles inn i tre deler: vitalitet, entusiasme og absorpsjon. Vitalitet handler om å ha energi, entusiasme betyr å være engasjert og motivert i arbeidet sitt, og absorpsjon refererer til evnen til å bli fullstendig oppslukt av arbeidsoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Amabile og Kramer (2011) har introdusert begrepet *inner work life* eller personlig indre arbeidsmiljø, som handler om hvordan en føler seg når en er på jobb. Deres 15 år lange studie undersøkte hvordan den indre følelsen påvirker kreativitet og produktivitet. Forskningen viste at menneskers personlige indre arbeidsmiljø påvirkes av faktorer som motivasjon, følelse av tilfredshet og oppfatninger om organisasjonen, ledelsen, kollegaer og en selv. De snakker også om *the power of small wins*, som

betyr at selv små triumfer på jobben kan ha stor betydning. Det kan for eksempel være å løse et problem eller fullføre en oppgave (Amabile & Kramer, 2011, s. 72-73).

### **2.4.2 Jobbforpliktelse**

Jobbforpliktelse handler om hvor knyttet en ansatt er i organisasjonen. Vi kan dele jobbforpliktelse inn i tre former. Jobbforpliktelse basert på *kontinuitet*, refererer til en tilstand der ansatte velger å bli værende i jobben på grunn av antall år investert. De ønsker å opprettholde den stabiliteten og tryggheten de har oppbygd gjennom årene, og er derfor ikke villig til å ta risikoen ved å forlate jobben. *Affektiv jobbforpliktelse* spiller på den følelsesmessige delen av den ansattes tanker om å bli værende i organisasjonen. For at dette skal skje, er det viktig at den ansatte føler jobben har samme verdier som sine egne, og at de ønsker å bidra til å oppnå organisasjonens mål. *Normativ jobbforpliktelse* representerer den følelsesmessige forpliktelsen en ansatt føler overfor organisasjonen fra et sosialt perspektiv, hvor den ansatte velger å forbli i jobben for å unngå å skuffe eller såre andre mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297).

### **2.4.3 Jobbtilfredshet**

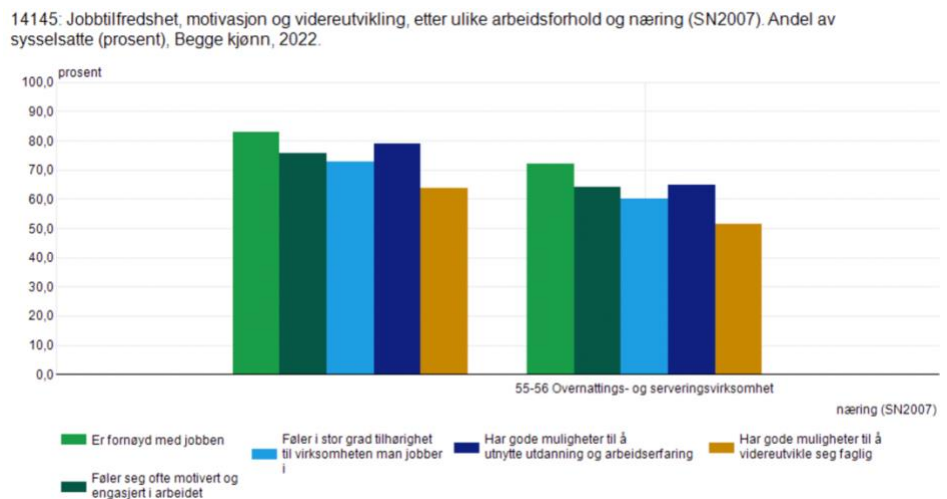
Kaufmann og Kaufmann definerer jobbtilfredshet som “en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Med andre ord, om du har en positiv eller negativ holdning om arbeidsplassen din. En teori som ser nærmere på jobbtilfredshet er Herzbergs tofaktorteori. Herzberg mente at noen aspekter ved jobbinnholdet har en påvirkning på ansattes tilfredshet. Å ha “jobbinnhold som gir rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar, vil skape høy grad av

tilfredshet hos medarbeiderne” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Herzbergs tofaktorteori skiller mellom to faktorer, hygiene- og motivasjonsfaktorer.

Hygienefaktorer er faktorer som er knyttet til arbeidsmiljøet og organisasjonen. For eksempel lønn, forhold til ledelse og arbeidsforhold. I følge Herzberg legger disse faktorene et grunnlag for jobbtildfredshet om de er tilstedeværende, men har ikke nok kraft i seg selv til å motivere ansatte. På den andre siden har motivasjonsfaktorer potensiale til å motivere og engasjere ansatte, men fraværet av disse faktorene vil ikke skape misnøye i seg selv. Motivasjonsfaktorer er faktorer ved arbeidet som kan føre til motivasjon, for eksempel anerkjennelse, ansvar og muligheter for vekst. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Park og Min (2020) gjennomførte en litteraturstudie for å undersøke sammenhengen mellom jobbtildfredshet og turnoverintensjoner. Resultatene i studien indikerte at jobbtildfredshet hadde stor påvirkning.

I levekårsundersøkelsen fra 2022 har arbeidstakere i Norge svart på spørsmål knyttet til jobbtildfredshet, motivasjon og videreutvikling. I figur 2 kan vi se hvordan jobbtildfredsheten i overnattings- og serveringsvirksomheter er sammenliknet med alle næringer. På en generell basis kan vi se at overnattings- og serveringsvirksomheter gjør det dårligere på disse målingene enn alle næringer. Eksempelvis er 83 prosent av respondentene fornøyd med jobben i alle næringer mot 72,1 prosent i overnattings- og serveringsvirksomheter. I tillegg kan vi se på mulighet for videreutvikling, hvor 50 prosent av respondentene opplever at de har gode muligheter for faglig videreutvikling, som er lavere enn alle næringers 60 prosent. Også på spørsmålet om respondentene føler seg motivert og engasjert i arbeidet er det lavere i overnattings- og

serveringsvirksomheter, der svarer 64,2 prosent av respondentene at de føler seg motivert og engasjert i arbeidet, mot alle næringers 75,8 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023b).



Figur 2: Jobbtilfredshet, motivasjon og videreutvikling i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2023b).

#### 2.4.4 Job embeddedness

Job embeddedness kan defineres som nivået av interaksjon mennesker har med andre mennesker, grupper og lag (Akgunduz & Cin, 2015, s. 549). Med andre ord handler job embeddedness om hvor godt en ansatt er innlemmet på arbeidsplassen, og kan deles inn i tre forskjellige deler: fit, links og sacrifice, som også kan oversettes til samsvar, forbindelser og offer. Samsvar handler om hvorvidt den ansatte passer inn i miljøet og organisasjonen. Dette kan styres av faktorer som personlige verdier, karriereplaner, kunnskap, politiske syn og fritid. Forbindelser trekker mer mot forholdet mellom medarbeider og organisasjon. Å ha et godt forhold til kollegaer og ledelse kan bidra med å øke job embeddedness. Offer er alle de psykologiske og økonomiske påkjenningene som kommer ved turnover av ansatte (Akgunduz & Cin, 2015, s. 550).



## **2.4.5 Motivasjon**

Ordet motivasjon kommer fra ordet *movere*, som er latinsk for å bevege eller grunner til å bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). I følge Gredler et al. (2004) er motivasjon “egenskapen som får oss til å gjøre, eller ikke gjøre noe” (Gredler et al., 2004, s. 106). En annen definisjon sier at motivasjon er “en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229-230). En kan også skille mellom indre og ytre motivasjon. Det er ikke enkelt å forklare hva indre motivasjon er, men forskerne Deci og Ryan har basert forskningen sin på indre motivasjon eller *intrinsic motivation*. De forklarer at indre motivasjon er den drivkraften som er integrert i selve gjennomføringen av arbeidet. For å oppleve indre motivasjon er det to grunnleggende behov som må dekkes: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Med andre ord må en føle at en mestrer sine oppgaver og at en selv bestemmer over det en gjør. Ytre motivasjon eller *extrinsic motivation* handler mer om belønninger, som for eksempel lønn, bonuser, status og stillingsopprykk. Det kalles ytre motivasjon fordi det oppstår eksternt i forhold til selve arbeidsoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

## **2.5 Belastninger i arbeidslivet**

### **2.5.1 Jobbstress**

Stress ses gjerne på som “ytre påkjenninger som kan forårsake kriser og sykdom” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Men det kan også ses på som en oppsamling av små og store hverdagslige problemer som bygges opp til å bli en større og alvorlig belastning. Det er det sistnevnte som gjerne brukes for å undersøke stress på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Det kan også være verdt å nevne “at stress kan oppleves både som noe positivt

(mulighet) og som noe negativt (trussel)” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301). Vi kan derfor si at stress må ses på som et samspill mellom individ og miljø. En mulighet kan være positivt stress som øker motivasjon og ytelse. Som kontrast, finnes det trusler som blir negativt stress. Negativt stress vil føles som en belastning, og kan medføre dårligere mestringsfølelse. Forskjellen på om det er positivt eller negativt stress handler altså om hvordan personen opplever og tolker situasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300-302).

### **2.5.1 Usivilisert kundeatferd**

Det er i senere år blitt mer fokus på *customer incivility*, eller usivilisert atferd fra kunder. Selv om atferden kan oppfattes som ufarlig, kan slik oppførsel ha en stor påvirkning på de ansatte. Hospitalitybransjen opererer ofte med en tanke om at kunden alltid har rett og at de ansatte skal strekke seg langt for å tilfredsstille kundenes ønsker og behov. Ønsket i de fleste organisasjoner er å øke kundenes tilfredshet, og i dette ønsket legges det til grunn at kundene oppfører seg sivilisert. Ansatte forventes derfor å oppføre seg på en måte som kan øke tilfredshet, selv ved usivilisert oppførsel. Usivilisert kundeatferd kan bli sett på som en daglig bagatell, men det påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og kan i stor grad påvirke stressnivået for de ansatte (Han et al., 2015, s. 97-98).

### **2.5.2 Vold, trusler og seksuell trakassering i arbeidslivet i Norge**

Som allerede forklart, kan jobbstress forårsakes av flere faktorer. I hospitalitybransjen har de ansatte direkte kontakt med kunder, og kunders oppførsel er derfor en tilleggsfaktor som kan forårsake jobbstress. I levekårsundersøkelsen fra 2022 har de også sett nærmere på vold, trusler

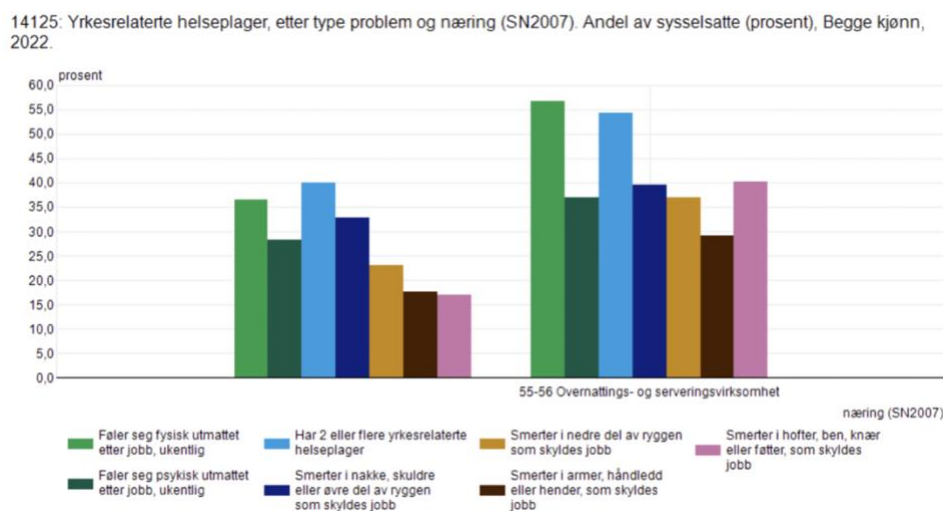
og seksuell trakassering i arbeidslivet. Hendelser i form av uønsket seksuell oppmerksomhet og hets kan skje på alle arbeidsplasser blant kollegaer og ledere, men her ser vi også når disse hendelsene blir utført av kundene. I figur 3 ser vi et utvalg av spørsmålene som er besvart. 19,3 prosent av respondentene ansatt i overnattings- og serveringsvirksomheter rapporterer at de har blitt utsatt for vold, seksuell trakassering, hets/trusler eller mobbing på jobb de siste 12 måneder. Vi kan i tillegg merke oss at 11,7 prosent har blitt utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet på jobb de siste 12 måneder i overnattings- og serveringsvirksomheter. Ser vi på uønsket seksuell oppmerksomhet utført av kunder eller lignende ligger denne på 8,2 prosent og hets eller trusler fra kunder ligger på 6,1 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023d).

				2022
Utsatt for vold, seksuell trakassering, hets/trusler eller mobbing på jobb, siste 12 måneder	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	19,3
Utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet på jobb, siste 12 måneder	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	11,7
Uønsket seksuell oppmerksomhet utført av pasient, kunde, elev eller lignende	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	8,2
Utsatt for hets eller trussel på jobb, siste 12 måneder	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	10,1
Hets eller trussel utført av pasient, kunde, elev eller lignende	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	6,2
Utsatt for plaging eller mobbing på jobb, siste 12 måneder	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	6,1
Plaget eller mobbet av pasient, kunde, elev eller lignende	55-56 Overnattings- og serveringsvirksomhet	Andel av sysselsatte (prosent)	Begge kjønn	1,1

Figur 3: Vold, trusler og seksuell trakassering i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2023d).

### 2.5.3 Fysiske jobbkrev i det norske arbeidslivet

Hospitalitybransjen preges av mye fysisk tungt arbeid, noe som også vises igjen i levekårsundersøkelsen. Ser vi nærmere på det ergonomiske arbeidsmiljøet kan vi se at 88,8 prosent av respondentene som jobber i overnattings- og serveringsvirksomheter rapporterer at de arbeider stående halvparten av tiden eller mer. Dette er høyere enn alle respondentene samlet, som viser til 48,1 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023a). I tillegg kan vi se på statistikken som fokuserer på yrkesrelaterte helseplager, vist i figur 4. Her kan vi se forskjellen mellom overnattings- og serveringsvirksomheter og alle næringer. Alle variablene som er inkludert i figuren viser en større prosentandel med helseplager i overnattings- og serveringsvirksomheter. Det er på punktene om en føler seg fysisk utmattet etter jobb, ukentlig og hvorvidt en har smerter i hofter, ben og knær, differansen er størst. 56,6 prosent av respondentene i overnattings- og serveringsvirksomheter rapporterer at de sliter med fysisk utmattelse etter jobb, ukentlig mot alle næringer på 36,4 prosent. Respondenter som sliter med smerter i hofter, ben, knær eller føtter utgjør 40,1 prosent i overnattings- og serveringsvirksomheter, mot 16,9 prosent i alle næringer (Statistisk sentralbyrå, 2023e).

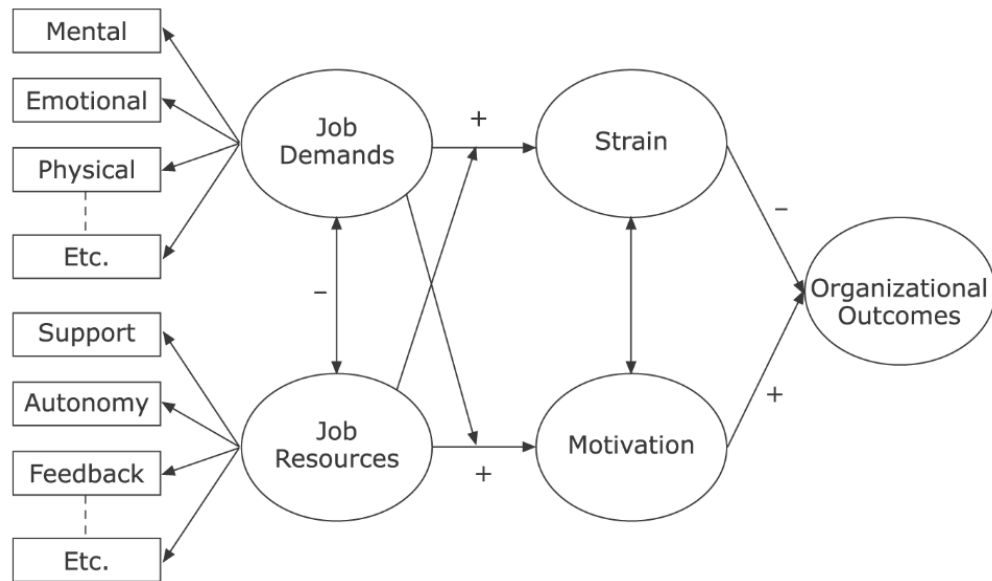


Figur 4: Yrkesrelaterte helseplager i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2023e).

## 2.6 JD-R modellen

Job Demands-Resources (JD-R) modellen tar utgangspunkt i at alle yrker har ulike former for krav og risiko som kan påvirke jobbstress. Modellen deler de ulike faktorene inn i to hovedkategorier, jobbkrav og jobbressurser. Jobbkravene tar utgangspunkt i de fysiske og psykiske faktorene som kan påføre en fysisk og/eller psykisk belastning. Dette kan for eksempel være krevende fysiske belastninger og usivilisert kundeferd. Slike jobbkrav er ikke alltid negative, men kan føre til jobbstress dersom de ansatte ikke klarer å håndtere dem. Jobbressurser handler om de fysiske og psykiske faktorene som bidrar til å nå målene på jobben, reduserer jobbkravene som kan føre til en belastning og/eller bidrar til personlig vekst, ny læring og utvikling. Slike jobbressurser kan for eksempel være karrieremuligheter, støtte fra leder, teamfølelser og myndiggjøring (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312).

I figur 5 blir JD-R modellen fremstilt. Den viser at jobbkrav og jobbressurser påvirker den ansattes motivasjon og belastning. Jobbkravene, som er eksemplifisert tidligere, kan belaste slik at de ansatte blir utbrent. På den andre siden kan jobbressursene føre til motivasjon, gjerne gjennom høyt jobbengasjement og høy prestasjon. I tillegg til at jobbkrav har en sammenheng med belastning, og jobbressurs med motivasjon, påvirker de også på tvers av hverandre. Modellen viser at ulike jobbressurser kan dempe påvirkningen de ulike jobbkravene har til belastning (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313-314). Eksempelvis kan en støttende leder og gode karrieremuligheter dempe belastningen fra usivilisert kundeferd.



Figur 5: Job Demands-Resources modellen (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

### 3.0 Metode

#### 3.1 Metodevalg

Vi har valgt å gjøre en litteraturstudie for å svare på vår problemstilling. En litteraturstudie innebærer å gjennomføre et systematisk litteratursøk, hvor en tar utgangspunkt i eksisterende forskning (Johannessen et al., 2021, s. 249). Dette anser vi som den mest hensiktsmessige metoden av flere grunner. Problemstillingen vår handler om turnover, mer spesifikt hva en leder kan gjøre for å forhindre turnover i hospitalitybransjen. Det finnes allerede mye forskning på temaet, og vi ønsket å se nærmere på kvantitativ forskning og sammenligne dem. For å kunne besvare problemstillingen vår er det hensiktsmessig å nå ut til et bredt utvalg. Et av særpregene for hospitalitybransjen er den mangfoldige kulturen, hvor det ofte er flere ulike nasjonaliteter på samme arbeidsplass. En litteraturstudie med forskningsartikler på tvers av ulike land kan derfor være svært gunstig for å oppnå et pålitelig resultat.

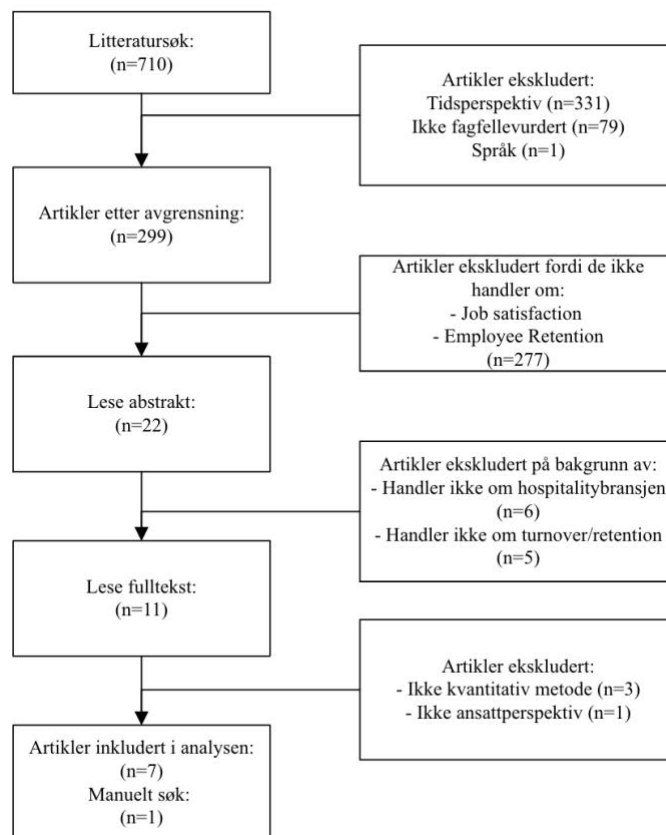
### 3.2 Litteratursøk

Ved innledende søk fant vi en metaanalyse som tok for seg turnoverintensjon i hospitalitybransjen (Park & Min, 2020). Denne artikkelen ble brukt for å skape en bedre forståelse for temaet før innhenting av forskningsartiklene som skulle bli vårt utvalg.

Vi valgte å bruke Oria ved innhenting av forskningsartikler. Oria er en av databasene som ble anbefalt av biblioteket, i tillegg er det oversiktlig og brukervennlig for å avgrense søkene. For å svare på problemstillingen rundt turnover, startet vi med et innledende søk om turnover tilknyttet hospitality. Ved bruk av flere søkesetninger som inneholdt turnover, så vi at de fleste artiklene tok for seg turnoverintensjon. Vi ønsket å fokusere mer på bevaring av ansatte, og valgte derfor å snu litt på søkene. Artiklene ble hentet 6. februar 2024 og søkesetningen vi endte opp med å bruke var “Employee retention hospitality” som ga 710 resultater. Deretter benyttet vi oss av noen ekskluderingskriterier. Artiklene skulle være publisert mellom 2014 og 2024, de måtte være fagfellevurdert og skriftspråket på engelsk. Dette ga 299 resultater. Deretter avgrenset vi til to tema, “job satisfaction” og “employee retention”. Til slutt satt vi igjen med 22 artikler hvor overskrifter og sammendrag ble lest. Her ble noen av artiklene fjernet på bakgrunn av relevans. Av disse ble 11 lest i full tekst, hvor ytterligere 4 ble ekskludert på bakgrunn av metode og perspektiv. Etter full tekst satt vi igjen med 7 artikler, og valgte derfor å gjennomføre et manuelt søk for å oppnå kravet om 8 artikler. Denne prosessen blir vist i figur 6.

### 3.2.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

I utvalget av artiklene benyttet vi flere inklusjons- og eksklusjonskriterier. Før vi skulle lese sammendragene, var det hensiktsmessig å begrense det ned til to tema, jobbtilfredshet og bevaring av ansatte. Videre ble flere artikler ekskludert på bakgrunn av tema, vi ønsket at artiklene skulle handle om hospitalitybransjen og bevaring av ansatte eller turnover. Til slutt var artiklenes utvalg essensielt. Vi ønsket å ha et ansattperspektiv med en kvantitativ metode slik at resultatene skulle være lettere å sammenligne. Hvor i prosessen de ulike eksklusjonskriteriene ble brukt vises i figur 6. Eksklusjon på bakgrunn av geografisk område har vi ikke valgt, da vi ønsket å få et bredt utvalg for å gjenspeile det mangfoldige arbeidslivet i hospitalitybransjen.



Figur 6: Flowchart.



### 3.3 Oversiktstabell

Artiklene som er benyttet er basert på kvantitativ forskning med et ansattperspektiv. I tabell 1

blir artiklene kort presentert. En mer detaljert oversiktstabell ligger vedlagt.

<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
(1) What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach.  Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J.  2020	Turnover, bevaring, generasjon Y, hospitality, intern-markedsføring.	Utforske hvordan generasjon Y påvirkes av ulike turnover-faktorer.	Generasjon Y i arbeidslivet i hospitality-bransjen.	Kvantitativ, digital spørreundersøkelse.
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
(2) Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress.  Tongchaiprasit, P & Ariyabuddhiphongs, V.  2016	Kreativitet, jobbtilfredshet, jobbstress, turnover-intensjoner.	Utforske hvilke turnover-faktorer som påvirker kokker.	Kokker ansatt i hospitality-bransjen i Thailand.	Kvantitativ spørreundersøkelse.
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
(3) Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention.  McCole, D.  2015	Sesongansatte, ansattbevaring, fellesskapsfølelse, menneskelige-ressurser, ski resort.	Forstå forholdet mellom sesongarbeidere på ski resorts og fellesskapsfølelse.	Sesongansatte i hospitality-bransjen.	Kvantitativ, digital spørreundersøkelse.
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
(4) The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-	Jobb-engasjement, ansatt turnover,	Undersøke hvordan JE kan være med på å	Hotellansatte ved små hotell i Ghana.	Kvantitativ, spørre-

<p>sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions.</p> <p>Ampofo, E. T. &amp; Karatepe, O. M.</p> <p>2022</p>	<p>affektiv jobbforpliktelse, on-the-job-embeddedness, små hoteller.</p>	<p>reducere turnover-intensjoner og om det er noe sammenheng med jobbengasjement og affektiv jobbforpliktelse.</p>		<p>undersøkelse i papirform.</p>
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<p>(5) Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay.</p> <p>Bangwal, D. &amp; Tiwari, P.</p> <p>2019</p>	<p>Hospitality, ansattbevaring, gjestetilfredshet.</p>	<p>Undersøke om "workplace design features" har en sammenheng med turnover-intensjoner.</p>	<p>Hotellansatte ved hotell i India.</p>	<p>Kvantitativ, digital spørreundersøkelse.</p>
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<p>(6) Mediating impact of innovative behavior on the relationship between training and turnover intention: A case study of the hospitality industry in Jordan.</p> <p>Maqableh, O., Supian, C. M. N. &amp; Helalat, A.</p> <p>2022</p>	<p>Opplæring, tiltrekning, personalledelse, arbeids-innovasjon, ansattbevaring, jobbtilfredshet, hoteller, Jordan.</p>	<p>Undersøke temaet opplæring og innovasjon og om det er sammenheng med turnover-intensjoner.</p>	<p>Hotellansatte ved femstjerners-hotell i Jordan.</p>	<p>Kvantitativ, digital spørreundersøkelse.</p>
<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
<p>(7) Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership.</p> <p>Arici, H. E.</p> <p>2018</p>	<p>Turnover-intensjoner, autentisk ledelse, studie på flere nivåer, opplevd støtte fra ledelsen.</p>	<p>Undersøke om det finnes en sammenheng mellom autentisk ledelse, opplevd støtte fra ledelsen og turnover-intensjoner.</p>	<p>Hotellansatte ved femstjerners-hotell i Tyrkia.</p>	<p>Kvantitativ, spørreundersøkelse i papirform.</p>

<b>Tittel, forfattere, årstall</b>	<b>Nøkkelord</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Perspektiv</b>	<b>Metode</b>
(8) A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates?  Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G & Han, H.  2021	Jobbstress, turnover, usivilisert kundeatferd, opplevd støtte fra ledelsen, opplevd støtte fra kollegaer.	Forstå om det er sammenheng mellom gjesteopplevelse, jobbstress, opplevd støtte fra ledelsen, opplevd støtte fra kollegaer og turnover-intensjoner.	Hotellansatte som jobber i frontlinjen på femstjerners-hotell i Korea.	Kvantitativ, digital spørreundersøkelse.

Tabell 1: Oversiktstabell.

#### 4.0 Resultat

Det ble benyttet forskningsartikler som belyste både bevaring av ansatte og turnoverintensjon.

Videre kommer vi til å se nærmere på tre hovedtema, hva som påvirker bevaring av ansatte, turnoverintensjon og jobbtildfredshet. Resultatene fra utvalget blir presentert i tabellform. Siden utvalget har brukt ulike begrep angående bevaring av ansatte og turnoverintensjon systematiseres de ulike funnene etter begrepene. Flere av artiklene har sett på jobbtildfredshet som en sentral faktor i både turnoverintensjon og bevaring av ansatte, og hva utvalget har funnet som påvirker jobbtildfredshet blir derfor presentert i tabell 4. Artikkelnummer 1 til 8 følger de samme numrene som ble presentert i oversiktstabellen tidligere.

## 4.1 Bevaring av ansatte

Det er flere faktorer som påvirker bevaring av ansatte. Utvalgets resultat angående økt bevaring av ansatte vises i tabell 2.

	1*	2*	3*	4	5*	6*	7	8*
Jobbtilfredshet øker bevaring av ansatte	x		x		x			
Fellesskapsfølelse øker bevaring av ansatte			x					
Jobbforpliktelse øker bevaring av ansatte	x							
Jobbtilfredshet påvirker indirekte bevaring av ansatte gjennom jobbforpliktelse	x							

Tabell 2: Faktorer som påvirker bevaring av ansatte.

\*Tverrsnittstudie

Frye et al. (2020) har sett på hva som skal til for å bevare ansatte i generasjon Y og resultatet viser at jobbtilfredshet og jobbforpliktelse er de faktorene som påvirker mest. Jobbtilfredshet kan også påvirke bevaring indirekte, gjennom jobbforpliktelse. For sesongansatte er fellesskapsfølelse og jobbtilfredshet de faktorene som gjør at de returnerer til kommende sesong (McCole, 2015). En annen studie viser at optimalisering av det fysiske arbeidsmiljøet kan føre til jobbtilfredshet som deretter kan øke bevaring av ansatte (Bangwal & Tiwari, 2019).

## 4.2 Turnoverintensjon

For å redusere turnover har flere av studiene undersøkt hva som påvirker ansattes turnoverintensjon. Faktorene som er belyst i utvalget blir presentert i tabell 3.

	1*	2*	3*	4	5*	6*	7	8*
Affektiv jobbforpliktelse reduserer turnoverintensjoner				x				
Jobbstress øker turnoverintensjon		x						x
Økt job embeddedness reduserer turnoverintensjoner				x				
Jobbengasjement reduserer turnoverintensjoner				x				

Innovativ oppførsel reduserer turnoverintensjon						X		
Opplæring har en indirekte påvirkning på turnoverintensjon ved økning av innovativ oppførsel						X		
Opplevd støtte fra leder reduserer turnoverintensjon							X	X
Autentisk ledelse reduserer turnoverintensjon							X	

Tabell 3: Faktorer som påvirker turnoverintensjoner.

\*Tverrsnittstudie

Resultatet i tabell 3 viser at jobbstress øker turnoverintensjon hos kokker i hospitalitybransjen (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016). Affektiv jobbforpliktelse, job embeddedness og jobbengasjement har vist seg å redusere turnoverintensjoner for ansatte på små hotell (Ampofo & Karatepe, 2022). En annen studie viser at innovativ oppførsel kan redusere turnoverintensjoner, og opplæring kan påvirke turnoverintensjoner indirekte ved økning av innovativ oppførsel (Maqableh et al., 2022).

I tillegg finner Arici (2018) at opplevd støtte fra leder og autentisk ledelse kan redusere turnoverintensjoner. I samme studie vises det også til at opplevd støtte fra leder har mer effekt på reduksjon av turnoverintensjoner ved autentisk ledelse (Arici, 2018). Chung et al. (2021) forsker på både jobbstress og opplevd støtte fra leder, og sier at jobbstress kan øke turnoverintensjoner, men om de opplever støtte fra leder kan dette redusere turnoverintensjon.

### 4.3 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er en sentral faktor både når det gjelder turnoverintensjon og bevaring av ansatte.

I tabell 4 blir det presentert hva som ifølge utvalget, påvirker jobbtilfredshet. Utvalget har vektlagt ulike aspekter ved jobbtilfredshet, og dette gjenspeiles i tabellen.

	1*	2*	3*	4	5*	6*	7	8*
Jobbtilfredshet påvirker jobbforpliktelse	x							
Myndiggjøring påvirker jobbtilfredshet	x							
Forhold til leder og kollegaer påvirker jobbtilfredshet	x							
Lønn påvirker jobbtilfredshet	x							
Kreativitet påvirker jobbtilfredshet		x						
Jobbtilfredshet påvirker jobbstress		x						
Arbeidsplass påvirker jobbtilfredshet					x			
Arbeidslokale påvirker jobbtilfredshet	x				x			

Tabell 4: Faktorer som påvirker jobbtilfredshet.

\*Tverrsnittstudie

Resultatene viser at myndiggjøring, gode arbeidslokaler, hvorvidt en er fornøyd med lønn og gode forhold til kollegaer og leder har en positiv påvirkning på jobbtilfredshet. I tillegg viser resultatene at jobbtilfredshet påvirker jobbforpliktelse (Frye et al., 2020). På den andre siden har Tongchaiprasit og Ariyabuddhiphongs (2016) funnet at kreativitet påvirker jobbtilfredshet. De viser at kokkene som var mer kreative var mer tilfreds med jobben. I tillegg fant de at ansatte som var tilfreds hadde lavere jobbstress.

Bangwal og Tiwari (2019) har også sett på hva som påvirker jobbtilfredshet. De fant at både arbeidsplass og arbeidslokale påvirker. Med arbeidsplass legges det vekt på blant annet inneklima, naturlig lys og mulighet for private samtaler. Når det gjelder arbeidslokale legges det vekt på tilgjengelighet til nødvendig utstyr, mulighet for teamarbeid, støynivå og kontakt med kollegaer (Bangwal & Tiwari, 2019).

## **5.0 Diskusjon og konklusjon**

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte relevant teori opp mot resultatene vi nylig har presentert. Deretter vil vi konkludere med et svar på problemstillingen vår. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning, men først en metodediskusjon.

### **5.1 Metodediskusjon**

I litteratursøket hadde vi ingen eksklusjonskriterier knyttet til geografisk område. Det betyr at forskningen som er tatt med i analysen er fra flere verdensdeler. Litteraturen tar utgangspunkt i en variasjon av ansatte innenfor hospitalitybransjen, noen begrensninger til generasjoner, stillingstittel (kokker), små hotell og noen femstjerners hotell. Landene forskningen er gjennomført i, er Thailand, Ghana, India, Jordan, Tyrkia, Korea og to fra USA. En slik variasjon av land kan gi et dårligere resultat, da det ikke tar høyde for kulturelle forskjeller. Til tross for dette, har vi valgt å inkludere studier på tvers av kulturelle forskjeller, da hospitalitybransjen preges av ansatte med mangfoldige bakgrunner. Arbeidsstedene, og hotell med forskjellig type servicenivå har vi valgt å ikke legge så mye vekt på. Dette skyldes at særpregene, som ble presentert innledningsvis, gjelder på tvers av hoteller med ulikt servicetilbud. For eksempel, at kunden og produktet er uatskillelig, produktene stort sett er immaterielle og at serviceopplevelser skapes i samhandling med kunden.

Det er totalt 22 forskere som har skrevet de 8 artiklene fra utvalget. I likhet med hvor forskningen er gjennomført, har forskerne ulik geografisk bakgrunn. De fleste forsker på ledelse, turisme og hospitality, men noen av dem forsker også innen andre fagfelt. Alle artiklene vi har

valgt har benyttet seg av kvantitative spørreundersøkelser, noe som vi anser som den mest optimale måten å måle både bevaring av ansatte og turnoverintensjon. Det er ulik responsrate på de ulike undersøkelsene, men alle har over 100 respondenter, noen av dem over 300. Respondentene var anonyme, representerer ulike aldersgrupper og har ulike stillingsbeskrivelser.

Av de åtte artiklene vi har brukt som utvalg, er seks av dem tverrsnittstudier. Det vil si at de har hentet ut data i en omgang. Det betyr at de studiene vil kunne si noe om eksempelvis turnoverintensjon og jobbtilfredshet på det aktuelle tidspunktet, og anta at det er en sammenheng. Studiene fanger imidlertid ikke opp påvirkning og utvikling over tid (Johannessen et al., 2021, s. 265-266). I eksempelet med jobbtilfredshet og turnoverintensjon kan de se en sammenheng med lavere turnoverintensjon hos de respondentene som har høyere jobbtilfredshet, og derfor anta at økt jobbtilfredshet vil redusere turnoverintensjon. Slike antakelser er tatt i flere av artiklene i vårt utvalg, og kan bidra til å svekke resultatet. Ifølge Johannessen et al. (2021) ønsker nok de fleste forskere å gjøre mer longitudinelle eller eksperimentelle undersøkelser, men på grunn av blant annet tidsbegrensinger og etiske hensyn kan det være vanskelig å gjennomføre (s. 266).

Vi ønsket som forklart tidligere å fokusere mer på bevaring av ansatte enn turnoverintensjon. Vi fant tidlig ut at det var mer forskning på tema om turnoverintensjon enn bevaring, og endte derfor opp med å inkludere forskning fra begge temaene. Dette medførte et resultat som var spredt og noe vanskeligere å sammenligne. I tillegg merker vi oss at det er lite overlapp mellom de ulike funnene til utvalget, dette skyldes trolig at forskerne har valgt å legge vekt på ulike



faktorer ved både turnoverintensjon, bevaring og jobbtilfredshet. At forskerne har valgt å fokusere på ulike deler av de ulike temaene bidrar til å gjøre resultatet vanskeligere å sammenligne. Det er mulig et mer konkret søk rettet inn mot ett av temaene hadde resultert i mer sammenlignbare tall, eksempelvis et søk knyttet til hvordan jobbtilfredshet påvirker turnoverintensjon.

## **5.2 Resultatdiskusjon**

Problemstillingen vår tar utgangspunkt i hvilke faktorer som er viktig å være bevisst på for å redusere turnover i hospitalitybransjen. For å belyse dette kommer vi til å diskutere våre funn opp mot relevant teori og statistikk fra levekårsundersøkelsen. Vi har tidligere valgt å dele funnene inn i tre ulike tema, bevaring av ansatte, turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Denne inndelingen bevares gjennom diskusjonen. Vi kommer også til å benytte oss av JD-R modellen opp mot de ulike funnene.

### **5.2.1 Bevaring av ansatte**

Første tema i resultatdiskusjonen handler om bevaring av ansatte. I første artikkel fra utvalget, forteller Frye et al., (2020) at det er essensielt å nå høyere grad av jobbtilfredshet blant ansatte for å øke bevaring. For å kunne nå optimal jobbtilfredshet for generasjon Y-ansatte, er det viktig for ledelsen å fordele ansvar ved myndiggjøring, ha et godt leder - ansatt forhold, gi en konkurransedyktig lønn og skape et godt arbeidsmiljø. Optimal jobbtilfredshet kan for eksempel oppnås ved samarbeid om prosedyrer og retningslinjer. Dette vil gjøre at generasjon Y-ansatte

forplikter seg til organisasjonen, som videre gjør at de ønsker å bli værende i organisasjonen (Frye et al., 2020).

Jobbtilfredshet er også viktig for sesongarbeidere, for at de skal returnere til kommende sesong (McCole, 2015). Vi anser returnerende sesongarbeidere som bevaring, da dette i utgangspunktet er en forlengelse av tidligere arbeidsforhold. Resultatet av McColes (2015) forskning viser at fellesskapsfølelsen hos de som ønsket å returnere var betydelig høyere enn de som ikke ønsket å returnere. Dette vil si at fokuset for ledelsen på slike organisasjoner burde være å øke fellesskapsfølelsen og jobbe kontinuerlig med det gjennom hele sesongen. Det er viktig for organisasjonen å ansette de som ønsker å vende tilbake til jobben, da dette vil redusere høye kostnader knyttet til opplæring, høyne servicekvaliteten og ryktet til organisasjonen (McCole, 2015).

### **5.2.2 Turnoverintensjoner**

Turnoverintensjoner er et stort tema og det finnes mange forskjellige faktorer som kan være relevant. I denne delen av oppgaven har vi valgt å diskutere våre funn opp mot Meta-analysen om turnoverintensjoner av forskerne Park og Min (2020). Denne analysen viser at generelle jobbholdninger som jobbtilfredshet, jobbforpliktelse, jobbengasjement, job embeddedness og indre motivasjon er faktorer som reduserer turnoverintensjoner. Arbeidsbelastninger som jobbstress og depersonalisering har også relativt stor effekt på turnoverintensjoner. På den andre siden viser opplæring og belønning å ha mindre påvirkning, i tillegg har forskjellige ledelses atferder, som støttende og autentisk ledelse også lite påvirkning. Dette sier imot Arici (2018) sin

forskning, der støttende og autentisk ledelse har høy påvirkning. Han har undersøkt turnoverintensjoner hos sesongansatte og viser til viktigheten med støttende og autentisk ledelse for å bevare kompetente ansatte. En senere forskning av Chung et al., (2021) viser også at støttende ledelse reduserer turnoverintensjoner. I tillegg kan vi trekke inn Frye et al., (2020) som har konkludert med at generasjon Y-ansatte mener forhold med ledere er en av de viktigste faktorene for å gjøre de tilfreds i jobben. Arbeidsmiljø og myndiggjøring viser seg også å være sentrale faktorer for bevaring av generasjon Y-ansatte. Dette strider med Park og Min (2020), som mener myndiggjøring har liten effekt på turnoverintensjoner.

Park og Min (2020) peker på job embeddedness som en av de største faktorene som påvirker turnoverintensjoner. Om vi ser på forskning fra utvalget vårt, sier Ampofo og Karatepe (2022) at forbindelser, samsvar og offer ikke har direkte sammenheng med turnoverintensjoner, men mangel på alle kan påvirke job embeddedness, som igjen kan påvirke turnoverintensjoner. De mener også at affektiv jobbforpliktelse og jobbengasjement kan redusere effekten forbindelser har på turnoverintensjoner. Jobbengasjement er også en av de faktorene Park og Min (2020) har fremhevet som en stor påvirkning på turnoverintensjoner, og i følge Ampofo og Karatepe (2022) er ansatte som er job embedded mer jobbengasjert og mindre sannsynlig å slutte i jobben.

Ifølge utvalget har ledelsesatferd en påvirkning på turnoverintensjoner, og det er derfor hensiktsmessig å se på hvordan ansatte opplever støtte i det norske arbeidslivet. Vi har tidligere sett på levekårsundersøkelsen fra 2022, hvor ansatte i overnattings- og serveringsvirksomheter rapporterer om mindre støtte fra både nærmeste sjef og kollegaer enn alle næringer totalt. Over

en av ti rapporterte at de sjelden eller aldri fikk støtte og hjelp i jobben fra nærmeste sjef (Statistisk sentralbyrå, 2023c). Ser vi dette i lys av funnene til Arici (2018), Chung et al., (2021) og Frye et al., (2020) legger det til grunn, rom for forbedring for å redusere turnoverintensjoner.

### **5.2.3 Jobbtilfredshet**

Både når det gjelder bevaring av ansatte og turnoverintensjon er det flere av utvalget som henviser til jobbtilfredshet. Som nevnt tidligere har utvalget vårt valgt å undersøke ulike sider av jobbtilfredshet og hvordan det påvirkes, det bidrar til å gjøre resultatet vanskeligere å sammenligne. Det blir blant annet funnet at myndiggjøring, lønn, kreativitet, relasjon til leder, og det fysiske arbeidsmiljøet påvirker jobbtilfredshet (Frye et al., 2020; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Bangwal & Tiwari, 2019).

Når vi ser på jobbtilfredshet opp mot Herzbergs tofaktorteori kan vi skille de ulike faktorene inn i hygiene- og motivasjonsfaktorer. Lønn, relasjon til leder og det fysiske arbeidsmiljøet er faktorer som kan betraktes som hygienefaktorer. Ifølge Herzberg er dette de mest grunnleggende faktorene for å trives på jobben. Tilstedeværelse av hygienefaktorer kan hindre at ansatte blir misfornøyde, men øker ikke nødvendigvis motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Myndiggjøring og kreativitet inngår i motivasjonsfaktorene. At funnene i utvalget blir støttet av Herzbergs tofaktorteori viser at det er viktig å kontinuerlig arbeide for å bedre disse faktorene i de ulike organisasjonene. Det er også viktig å bemerke at det er ulike behov i forskjellige organisasjoner, og at ulike faktorer bør prioriteres basert på organisatoriske behov. Høyere grad

av jobbtilfredshet vil føre til høyere grad av jobbforpliktelse, som deretter øker sannsynligheten for at ansatte blir værende i jobben (Frye et al., 2020).

Som nevnt tidligere er jobbtilfredshet sentralt i både bevaring av ansatte og turnoverintensjon. Siden utvalget er basert på studier fra andre land, er det hensiktsmessig å knytte disse funnene opp mot det norske arbeidslivet. Vi har tidligere sett på statistikk fra levekårsundersøkelsen for 2022. Den viser at jobbtilfredsheten i overnattings- og serveringsvirksomheter er lavere enn andre næringer (Statistisk sentralbyrå, 2023b). Jobbtilfredshet er derfor en faktor som kan forsøkes å bedres i bransjen, for å redusere turnover.

#### **5.2.4 JD-R modellen**

I hospitalitybransjen finnes det mange jobbkrav og jobbressurser, og vi kommer derfor til å ta for oss noen av dem som blir nevnt i utvalget vårt, og knytte dem opp mot JD-R modellen.

Chung et al. (2021) fant ikke en direkte sammenheng mellom usivilisert kundeferd og turnoverintensjon, men resultatet deres viser at jobbstress har en påvirkning på turnoverintensjon. Tongchaiprasit og Ariyabuddhiphongs (2016) har også funnet at jobbstress påvirker turnoverintensjon. Han et al. (2015) er ikke en del av utvalget vårt, men de har forsket på forholdet mellom usivilisert kundeferd og turnoverintensjon i hospitalitybransjen. De viser at usivilisert kundeferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og dermed kan påvirke stressnivået hos de ansatte. Det er uklart hvor stor direkte påvirkning kundeferd har på

turnoverintensjoner, men siden det i stor grad påvirker det psykiske arbeidsmiljøet anser vi det som hensiktsmessig å se nærmere på.

I levekårsundersøkelsen er det stilt spørsmål knyttet til vold, trusler og seksuell trakassering i overnattings- og serveringsvirksomheter. Undersøkelsen viser at nærmere én av fem i bransjen har opplevd vold, seksuell trakassering, hets/trusler eller mobbing på jobb i løpet av det siste året. Videre viser de at store deler av uønsket oppmerksomhet kommer fra kunder. Blant annet viser de at over åtte prosent har opplevd uønsket seksuell oppmerksomhet fra kunder (Statistisk sentralbyrå, 2023d). Når vi ser slike tall opp mot funnene til Chung et al. (2021) og Tongchaiprasit og Ariyabuddhiphongs (2016), anser vi det som nødvendig for ledere i hospitalitybransjen å være bevisst på hvordan dette påvirker jobbstress hos de ansatte, og om nødvendige tiltak for håndtering av slike hendelser er iverksatt.

JD-R modellen tar for seg både psykiske og fysiske jobbkraav. Utvalget vårt har ikke fokusert så mye på de fysiske kravene når de har undersøkt turnoverintensjon og bevaring av ansatte. Vi vet fra levekårsundersøkelsen at over 80 prosent av ansatte i overnattings- og serveringsvirksomheter arbeider stående halvparten av tiden eller mer (Statistisk sentralbyrå, 2023a). I tillegg svarte over 50 prosent av de ansatte at de er fysisk utmattet etter jobb, ukentlig (Statistisk sentralbyrå, 2023e). Bangwal og Tiwari (2019) har undersøkt påvirkningen av blant annet inn klima og tilgang til nødvendig utstyr opp mot jobbtildfredshet. Selv om de ikke fokuserer på hvorvidt de ansatte er utslitt, viser studien at blant annet inn klima, naturlig lys og støynivå påvirker jobbtildfredshet. I tillegg viser studien at tilgang til nødvendig utstyr samt

mulighet for samarbeid påvirker jobbtilfredshet (Bangwal & Tiwari, 2019). Vi kan derfor stille oss spørsmål om gode jobbressurser som øker tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet bidrar til å håndtere jobbkravene rundt fysisk tungt arbeid.

Jobbressurser kan komme i flere former, Bakker og Demerouti (2007) viste til faktorer som både når ens mål, reduserer belastning fra jobbkrav og bidrar til personlig vekst. Funnene viser også til faktorer som påvirker turnover som er i samsvar med Bakker og Demerouti (2007). McColes (2015) studie viser at fellesskapsfølelse øker bevaring av ansatte. Dette antar vi kan ha en sammenheng med at et godt fellesskap jobber sammen om å nå felles mål, samt belastningen fra jobbkravene ikke blir like betydelig fordi en får støtte fra hverandre. Slik støtte fra kollegaer er også noe som er undersøkt i levekårsundersøkelsen. Der viser tallene at syv prosent innen overnattings- og serveringsvirksomheter sjelden eller aldri får støtte i jobben fra kollegaer (Statistisk sentralbyrå, 2023c). Dette er ikke nødvendigvis så mange, men det er fremdeles rom for forbedring. For alle næringer ligger det på henholdsvis fire prosent (Statistisk sentralbyrå, 2023c).

I samme undersøkelse ble det også stilt spørsmål rundt støtte fra leder. Tallene viser at nærmere en av fem innen overnattings- og serveringsvirksomheter sjelden eller aldri får tilbakemelding fra overordnende. I tillegg er det over ti prosent som aldri eller sjelden får støtte i jobben fra nærmeste sjef (Statistisk sentralbyrå, 2023c). Ser vi disse tallene sammen med funnene til Arici (2018) og Chung et al. (2021) er det nødvendig å forbedre. Studiene deres har funnet at opplevd støtte fra leder reduserer turnoverintensjoner. Arici (2018) har også sett at en leder som oppleves

som autentisk har enda større effekt på turnoverintensjoner. En støttende leder vil etter vår mening være med på å redusere belastningene de ulike jobbkravene har. Dette synet støttes også av studien til Han et al. (2015), som ikke er en del av utvalget. De har funnet at en støttende leder vil bidra til å redusere ulike stressorer samt kan bidra til å redusere jobbstress. En støttende og autentisk leder vil da kunne bidra til motivasjon fremfor at jobbkravene skal bli en belastning for de ansatte.

### **5.3 Konklusjon**

Problemstillingen vår handler om hvilke faktorer en leder må være bevisst på for å bevare de ansatte. Konklusjonen til denne problemstillingen er ikke et enkelt svar, da det viser seg å være mange faktorer som blir belyst i utvalget. I tillegg er det viktig å være bevisst på de store variasjonene i hospitalitybransjen. Her er det ansatte med kulturelle forskjeller i tillegg til svært ulike avdelinger med ulike arbeidsoppgaver, og disse ansatte trenger derfor forskjellige tiltak for å redusere turnover. Vi har tidligere valgt å skille mellom resultat knyttet til bevaring av ansatte og reduksjon av turnoverintensjoner, men siden hovedmålet for begge er å beholde eksisterende ansatte, har vi valgt å konkludere opp mot Herzbergs tofaktorteori og JD-R modellen.

Vår studie viser at faktorer som lønn, relasjon til leder, det fysiske arbeidsmiljøet, myndiggjøring og kreativitet påvirker jobbtilfredshet. Våre funn har blitt støttet av Herzbergs teori, og dette understreker hvor viktig det er for ledere å kontinuerlig arbeide med å innlemme disse faktorene i organisasjonen. Samtidig er det viktig at hver enkel organisasjon og leder vet hva de ansattes behov er, og arbeider med dette. Frye et al. (2020) peker på at høyere grad av jobbtilfredshet



fører til økt jobbengasjement og jobbforsikthet, og dette vil igjen gjøre at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Av den grunn, bør ledere prioritere tiltak som er nødvendig for å øke tilfredsheten til sine ansatte. Eksempelvis øke myndiggjøring gjennom ansvarsfordeling.

Et annet fokus ledere bør ha, er å styrke job embeddedness. Dette kan være ved å skape et positivt og støttende arbeidsmiljø gjennom eksempelvis teambuildingaktiviteter eller sosiale arrangement. Et annet tiltak som kan være med på å styrke job embeddedness, er for eksempel å skape og tilby karrieremuligheter. Dette kan øke de ansattes følelse av investering i organisasjonen, som videre kan styrke deres forhold og engasjement internt.

JD-R modellen viser tydelig at målet for en leder må være å redusere de belastende jobbkravene samt øke jobbressurser. Vi har tidligere sett på usivilisert kundeatferd i hospitalitybransjen som et av jobbkravene, og det er dessverre begrenset hva en leder kan gjøre for å redusere dette. Men, det er tiltak som vi anser som hensiktsmessige for å redusere effekten slik atferd har på de ansatte. Vi tenker det kan være lurt å øke fellesskapet og takhøyden for å snakke om slik uønsket atferd, slik at de ansatte som opplever det, har et nettverk som reduserer belastningen. I tillegg er det mulighet for å opprette gode rapporteringssystem slik at denne typen atferd kan slås ned på og reduseres. Vi har også sett på de fysiske jobbkravene, hvor blant annet inneløst klima var sentralt. I tillegg har vi sett på resultat fra levekårsundersøkelsen som viste at den fysiske belastningen for ansatte i bransjen er stor. Det er også her, begrenset hvor mye en leder kan gjøre for å forbedre de fysiske kravene som stilles til de ansatte. Til tross for dette, er det fullt mulig å tilrettelegge for mindre belastende arbeid over tid. Her anbefaler vi lederen å undersøke hvilke plager de

ansatte sliter med for så å forsøke å forbedre. Eksempelvis bedre pausemuligheter eller riktig ergonomisk utstyr.

Dessverre, kan det være vanskelig å redusere jobbkravene i hospitalitybransjen, og vi tenker derfor det er mest hensiktsmessig å prioritere økte ressurser for å redusere turnover. Vi har tidligere sett at fellesskapsfølelse bidrar til å bevare ansatte, og vi anser det derfor som hensiktsmessig at ledere i organisasjoner fremmer et godt fellesskap hos de ansatte. Et godt fellesskap kan gjerne skapes ved teambuilding eller god intern dialog. En økt fellesskapsfølelse kan også bidra til å fremme opplevd støtte fra kollegaer som også ble undersøkt i levekårsundersøkelsen. Videre har vi også sett at støtte fra leder kan ha en påvirkning på turnover. Hva som oppleves som støttende og autentisk er ikke en fasit på, og vi anser det derfor som viktig at lederen er sin rolle bevisst. Hvilke behov de ulike ansatte har, er opp til lederen å forstå, og vi tenker derfor det er viktig å lytte til de ansatte. Når det gjelder å oppfattes autentisk anser vi det som essensielt å følge det engelske uttrykket “practice what you preach”, med andre ord, handle i tråd med hva en sier.

Gjennom oppgaven har vi forsøkt å belyse hvilke faktorer en leder i hospitalitybransjen må være bevisst på for å redusere turnover. Vi har nå forsøkt å komme med enkelte tiltak som kan være til nytte, men det er viktig å presisere at det er store variasjoner blant avdelinger og ansatte i hospitalitybransjen. Av den grunn er det heller ingen enkel fasit for hva som har best effekt for å redusere turnover. Enkelte prioriteringer kan være viktigst i noen situasjoner og virke mot sin

hensikt i andre. Det er derfor viktig at ledere i bransjen ser og lytter til de ansattes behov slik at de kan nå målet om å redusere turnover.

#### **5.4 Videre forskning**

Turnover er et stort problem i flere næringer og det er derfor flere som har forsøkt å belyse dette temaet i forskning. Vi fant tidlig ut at det meste av forskningen på temaet handler om turnoverintensjoner og ikke hvordan de ansatte skal bevares. Vi mener derfor at videre forskning kan være interessant å dykke dypere inn i bevaring fremfor turnoverintensjoner. I tillegg belyste utvalget vårt svært varierte faktorer som de mente påvirket turnoverintensjoner, bevaring av ansatte og jobbtilfredshet. For videre forskning kan det være interessant å få et enda bedre overblikk og sammenligne de ulike faktorene for å finne ut hvilke som har størst betydning. Det er også verdt å nevne at et slikt bredt resultat har ført til at vi kun skummer overflaten av de ulike teoriene, og det kan derfor også være interessant å fordype seg inn i temaene. Et av temaene vi har bemerket oss er påvirkningen av fellesskap og støtte, og det hadde vært interessant å sett om team og teamutvikling kan ha en påvirkning på turnover.

Vi har tidligere diskutert at de fleste artiklene i utvalget vårt er tverrsnittstudier. For videre forskning kan det være hensiktsmessig å undersøke hvordan de ulike faktorene endrer de ulike temaene over tid. Eksempelvis om en økning av jobbtilfredshet faktisk fører til økt bevaring av ansatte. Dette mener vi vil gi bedre resultater som muligens kan bidra til å finne gunstige tiltak for å redusere turnover i hospitalitybransjen.

## 6.0 Litteraturliste

Akgunduz, Y. & Cil, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.

<https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1020504>

Akgunduz, Y. & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management* 68(2018), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>

Ampofo, E. T. & Karatepe, O. M. (2021). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small sized hotel employees' organizational commitment, work engagement, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 509-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>

Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>

Arnulf, J.K. (2020). Hva er ledelse. Universitetsforlaget.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology* 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bangwal, D. & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268-284. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230>

- Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G & Han, H. (2012). A Threat of Costumer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co- Worker Supports Reduce Turnover Rates? *International journal of environmental research and public health*, 18(12), 6616.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? *Søkelys på arbeidslivet* 33(1-2), 85-100. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2016-01-02-05>
- Egerdal, Å. (2019). *HR- boka* (2.utg). Gyldendal.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International journal of hospitality management*, 85(2020), 102352.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Gredler, M.E., Broussard, S.C. & Garrison, M.E.B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.  
<https://doi.org/10.1177/107772X04269573>
- Hadi, N.U. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative sciences*, 8(3), 1-15.  
<https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

- Han, S.J., Bonn, M.A. & Cho, M. (2015). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management* 52 (2016) 97-106.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Maqableh, O., Supian, C. M. N. & Helalat, A. (2022). Mediating impact of innovative behavior on the relationship between training and turnover intention: A case study of the hospitality industry in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 278-289. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.21](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.21)
- McCole, D. (2015). Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention. *Journal of Travel Research*, 54(2), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0047287513513169>
- Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P. & Koseoglu, M. A. (2020). *Strategic Management for Hospitality and Tourism* (2.utg.). Routledge.
- Park, J. & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90(2020), 102599.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Statistisk sentralbyrå. (2023a, 18. desember). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. 14121: Ergonomiske arbeidsforhold, etter næring (SN2007) og kjønn 2022.*

<https://www.ssb.no/statbank/table/14121/>

Statistisk sentralbyrå. (2023b, 18. desember). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. 14145: Jobbtilfredshet, motivasjon og videreutvikling, etter næring (SN2007) og kjønn.*

<https://www.ssb.no/statbank/table/14145/>

Statistisk sentralbyrå. (2023c, 18. desember). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. 14137: Konflikt og manglende støtte, etter næring (SN2007) og kjønn 2022.*

<https://www.ssb.no/statbank/table/14137/>

Statistisk sentralbyrå. (2023d, 18. desember). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. 14133: Vold, trusler og seksuell trakassering, etter næring (SN2007) og kjønn 2022.*

<https://www.ssb.no/statbank/table/14133/>

Statistisk sentralbyrå. (2023e, 18. desember). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. 14125: Yrkesrelaterte helseplager, arbeidsulykker og sykefravær for sysselsatte, etter næring (SN2007) og kjønn 2022.* <https://www.ssb.no/statbank/table/14125/>

Tongchaiprasit, P. & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55(2016), 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>

## 7.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Artikkel 1

<b>Tittel</b>	<b>What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	International journal of hospitality management (2020).
<b>Forfattere</b>	Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J.
<b>Perspektiv</b>	Generasjon Y i arbeidslivet, hospitality.
<b>Problem</b>	Forstå hva som påvirker generasjon Y i arbeidslivet og hvordan det må tilrettelegges for å beholde dem.
<b>Hensikt</b>	Utforske hvordan generasjon Y påvirkes av ulike faktorer om å bli værende i hospitalitybransjen. Spesielt sammenhengen mellom arbeidsmiljø, myndiggjøring (empowerment), relasjoner, lønn, engasjement, jobbtilfredshet og ansattes intensjoner om å bli værende i organisasjonen.
<b>Metode</b>	Kvantitativ, spørreundersøkelse. Undersøkelsen gjaldt personer født mellom 1980 og 2000 som arbeidet i hospitalitybransjen og var bosatt i USA. Totalt 358 respondenter, hvorav 2 ble ekskludert på bakgrunn av ekstremverdier, gjenstående var 355 respondenter.
<b>Resultater</b>	Det vises til en positiv effekt på jobbtilfredshet ved flere punkter, myndiggjøring, gode relasjoner til ledere, arbeidsmiljø og lønn. Størst påvirkning av disse var myndiggjøring og arbeidsmiljø.



	I tillegg vises det at ansatte som har høy grad av jobbtilfredshet har høyere grad jobbforpliktelse til sin arbeidsplass, og er mer sannsynlig å bli værende på sin arbeidsplass.
<b>DOI</b>	DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102352

## Vedlegg 2: Artikkel 2

<b>Tittel</b>	<b>Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	International Journal of Hospitality Management (2016).
<b>Forfattere</b>	Tongchaiprasit, P. & Ariyabuddhiphongs, V.
<b>Perspektiv</b>	Kokker, hospitality, Thailand.
<b>Problem</b>	Forstå hva som påvirker turnoverintensjoner for kokker i hospitalitybransjen.
<b>Hensikt</b>	Utforske sammenhengen mellom kreativitet hos kokker og jobbtilfredshet, og hvordan jobbtilfredshet og jobbstress kan påvirke turnoverintensjoner.
<b>Metode</b>	Kvantitativ spørreundersøkelse fordelt på seks internasjonale kjedehotell i Bangkok. Spørreundersøkelsen ble delt ut til HR avdelingen ved de ulike hotellene for så å bli fordelt videre til de kokkene som ønsket å delta. Det ble delt ut 180 undersøkelser hvorav 145 kunne brukes videre i arbeidet. Dette tilsvarer en responsrate på 81%.

<b>Resultater</b>	<p>Funnene viser til at de med høyere utdanningsnivå hadde litt lavere jobbtilfredshet.</p> <p>Kreativitet hadde en positiv effekt på jobbtilfredshet, de kreative kokkene hadde en tendens til å være mer tilfreds. Økt jobbtilfredshet viser til lavere jobbstress og turnoverintensjon.</p>
<b>DOI</b>	DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.02.009

### Vedlegg 3: Artikkel 3

<b>Tittel</b>	<b>Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Journal of travel research (2015).
<b>Forfattere</b>	McCole, D.
<b>Perspektiv</b>	Sesongansatte, hospitality, ski resort.
<b>Problem</b>	Forstå behovet til sesongarbeidere for at arbeidsplassen skal være attraktiv å komme tilbake til neste sesong.
<b>Hensikt</b>	Hensikten bak denne studien er å forstå forholdet mellom sesongarbeidere på en ski resort og følelse av fellesskap og om fellesskapsfølelsen er med på å få flere returnerende ansatte.
<b>Metode</b>	Kvantitativ, spørreundersøkelse. Gjaldt 1264 ansatte ved ulike ski resort i USA. Spørreundersøkelse ble sendt ut i forkant av kommende sesong, hvor noe ble sammenlignet med tall fra resortene om hvorvidt de kom tilbake på jobb. Av de 1264 ansatte fikk de 532 respondenter, som tilsvarer en responsrate på 42%.

<b>Resultater</b>	<p>Returnerende ansatte viste til en høyere jobbtilfredshet enn de som ikke returnerte.</p> <p>Fellesskapsfølelsen hos de som ønsket å vende tilbake til jobben var betydelig høyere enn de som ikke ønsket å vende tilbake.</p> <p>Fellesskapsfølelse og jobbtilfredshet viser til størst påvirkning på bevaring av ansatte.</p>
<b>DOI</b>	DOI: 10.1177/0047287513513169

#### Vedlegg 4: Artikkel 4

<b>Tittel</b>	<b>The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	International journal of contemporary hospitality management (2022).
<b>Forfattere</b>	Ampofo, E. T. & Karatepe, O. M.
<b>Perspektiv</b>	Hospitality, hotellansatte på mindre hoteller.
<b>Problem</b>	Forstå hvordan forbindelser (fit), samsvar (links) og offer (sacrifice) har sammenheng med jobbengasjement og affektiv jobbforpliktelse og turnoverintensjoner.
<b>Hensikt</b>	Hensikten bak denne studien er å finne ut hvordan JE kan være med på å redusere turnover og om det finnes en sammenheng med jobbengasjement og affektiv jobbforpliktelse.
<b>Metode</b>	Kvantitativ, spørreundersøkelse. Undersøkelse hvor respondentene arbeidet på små hotell i Ghana. Undersøkelsen ble testet på 10

	<p>respondenter og deretter gitt i lukkede konvolutter til ansatte ved de ulike hotellene. Det ble brukt tre undersøkelser med en ukes mellomrom mellom hver undersøkelse. Totalt 384 undersøkelser ble sendt ut, etter den 3. undersøkelsen satt de igjen med 264 respondenter. Dette tilsvarer en responsrate på 69%.</p>
<b>Resultater</b>	<p>Økning av JE vil redusere turnoverintensjoner, men forbindelser, samsvar og offer har ingen direkte sammenheng med turnoverintensjoner.</p> <p>Jobbengasjement og affektiv jobbforpliktelse vil redusere påvirkningen mellom JE og turnoverintensjoner.</p> <p>Høyere jobbengasjement og høyere affektiv jobb forpliktelse reduserer turnoverintensjoner.</p> <p>Jobbengasjement og affektiv jobbforpliktelse reduserer effekten forbindelser har på turnoverintensjoner, men fant ingen sammenheng med samsvar og offer.</p>
<b>DOI</b>	DOI: 10.1108/IJCHM-07-2021-0858

### Vedlegg 5: Artikkel 5

<b>Tittel</b>	<b>Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	International journal of contemporary hospitality management (2019).
<b>Forfattere</b>	Bangwal, D. & Tiwari, P.
<b>Perspektiv</b>	Hotellbransjen, ansatte på tre hoteller i India.

<b>Problem</b>	Forstå hvordan optimalisering av “workspace design features” kan hjelpe mot høy turnover.
<b>Hensikt</b>	Ansattes helse er viktig, og faktorer som dårlig ventilasjon, lyd, lys, interiør m.m. kan påvirke ansatte både fysisk og psykisk. Studien vil undersøke i hvor stor grad dette er viktig for ansatte for å redusere turnoverintensjoner.
<b>Metode</b>	Spørreundersøkelse sendt ut basert på randomisert sampling. Av 500 undersøkelser ble 311 brukt for videre analyse. Dette tilsvarer en responsrate på 62%.
<b>Resultater</b>	De fant en sammenheng mellom arbeidsstasjon og arbeidslokale opp mot jobbtilfredshet. Hvor godt tilrettelagt arbeidslokale er for samarbeid, samt det fysiske arbeidsmiljø knyttet opp til dagslys, luftkvalitet og temperatur.  I tillegg viser de til en positiv sammenheng mellom jobbtilfredshet og om de ansatte ønsker å bli værende på arbeidsplassen.
<b>DOI</b>	DOI: 10.1108/IJCHM-04-2017-0230

### Vedlegg 6: Artikkel 6

<b>Tittel</b>	<b>Mediating impact of innovative behavior on the relationship between training and turnover intention: A case study of the hospitality industry in Jordan.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Problems and perspectives in management (2022).
<b>Forfattere</b>	Maqableh, O., Supian, C. M. N. & Helalat, A.

<b>Perspektiv</b>	Hotellbransjen, ansatte på 20 forskjellige 5-stjerners hotell i Jordan.
<b>Problem</b>	Forstå hvordan opplæring påvirker ansattes intensjoner til å slutte i bransjen.
<b>Hensikt</b>	Opplæring er ikke bare for nyansatte. Både teknologi og systemer blir stadig oppdatert og det er viktig å gi både informasjon og videre kunnskap rundt dette til alle ansatte. Studien undersøker sammenhengen av opplæring av disse ressursene og turnoverintensjoner.
<b>Metode</b>	Kvantitativ metode, spørreundersøkelse for ansatte med direkte gjestekontakt på 21 femstjernershotell i Amman, Jordan. Digital spørreundersøkelse med 160 respondenter.
<b>Resultater</b>	God kontinuerlig opplæring øker innovativ oppførsel på arbeidsplassen. I tillegg har opplæring en negativ påvirkning på turnover intensjon. Det vises også til at innovativ oppførsel har en negativ påvirkning på turnover intensjon.
<b>DOI</b>	DOI: 10.21511/ppm.20(4).2022.21

### Vedlegg 7: Artikkel 7

<b>Tittel</b>	<b>Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership.</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Leadership & organization development journal (2018).
<b>Forfattere</b>	Arici, H. E.
<b>Perspektiv</b>	Hospitalitybransjen, sesongansatte på femstjernershotell i Tyrkia.

<b>Problem</b>	Forstå hvordan autentisk ledelse og opplevd støtte fra ledelsen påvirker turnoverintensjoner hos sesongarbeidere i hospitalitybransjen.
<b>Hensikt</b>	Høy turnover er et pågående stort problem i hospitalitybransjen, og det blir forsket stadig på flere måter å redusere turnover på. Denne studien har undersøkt om det er en sammenheng mellom autentisk ledelse, opplevd støtte fra ledelsen og turnoverintensjoner.
<b>Metode</b>	Kvantitativ metode, spørreundersøkelse med fokus på ansatte ved femstjernershotell i Antalya, Tyrkia. Tidsperspektiv på en måned, hvor 500 ansatte ble spurt. Respondentene fikk undersøkelsen i flere omganger og de avsluttet med 305 respondenter. Dette tilsvarer en responsrate på 61% av første utvalg.
<b>Resultater</b>	Opplevd støtte fra leder reduserer turnover intensjon. Autentisk ledelse reduserer turnover intensjon. Opplevd støtte fra leder hadde en større, negativ effekt, på turnoverintensjon hos de ansatte når autentisk ledelse var høy.
<b>DOI</b>	DOI: 10.1108/LODJ-07-2018-0248

### Vedlegg 8: Artikkel 8

<b>Tittel</b>	<b>A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates?</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	International journal of environmental research and public health (2021).

<b>Forfattere</b>	Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G & Han, H.
<b>Perspektiv</b>	Hospitalitybransjen, frontlinjeansatte på femstjernershoteller i Korea.
<b>Problem</b>	Forstå om det er sammenheng mellom gjesteoppførsel, jobbstress, opplevd støtte fra ledelsen, opplevd støtte fra kollegaer og turnoverintensjoner.
<b>Hensikt</b>	Gjester med uønsket oppførsel og stress i jobbhverdagen for hotellansatte kan føre til uønsket turnover. Studien vil finne ut om støtte fra ledelsen og kollegaer vil hjelpe med bevaring av ansatte i hospitalitybransjen.
<b>Metode</b>	Kvantitativ spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble først testet på 11 respondenter som fikk mulighet til å gi tilbakemelding. Den ferdige undersøkelsen ble sendt ut til 350 personer som jobbet for femstjernershotell i Seoul, Korea, hvorav 302 ble besvart. Dette tilsvarer en responsrate på 86%.
<b>Resultater</b>	Jobbstress har en positiv effekt på turnoverintensjon, altså en økning i jobbstress vil forårsake en økning i turnover intensjon. Opplevd støtte fra leder kan redusere turnoverintensjon.
<b>DOI</b>	DOI: 10.3390/ijerph18126616