

Kandidats nummer: 7054, 7009, 7032

Navn: Bereket Tsegazeab Hagos, Intissam Omar Mohamed &  
Liliane Kasemire Byaruhanga

Veileder: HUSEYIN ARASLI

---

**Oppgavens hoved tittel:**

Utforske ansattes intensjon om å forlate hotell og servicebransjen:  
anbefale tiltak som kan iverksettes for å beholde dem.

**Undertittel:**

Ansattes intensjon til å forlate & å bli i hotell og servicebransjen

---

**NORSK HOTELLHØGSKOLE**

**BACHELOROPPGAVE**

**STUDIUM: Hotelledelse**



Universitetet  
i Stavanger



UTFORSKE ANSATTES INTENSJON OM Å FORLATE HOTELL OG  
SERVICEBRANSJEN: ANBEFALE TILTAK SOM KAN IVERKSETTES FOR Å  
BEHOLDE DEM.



# University of Stavanger

Norske Hotellhøgskole

Bachelor i Hotelledelse

Oppgavens omfang: 20 studiepoeng

Antall ord: 15 305

Intissam Omar Mohamed

Bereket Tsegazeab Hagos

Liliane Kasemire Byaruhanga

Mai 2024

## INNHOLDSFORTEGNELSE

Innholdsfortegnelse .....	2
Forord.....	5
Kapittel 1 – Introduksjon.....	6
1.1.Bakgrunn og Begrunnelse .....	6
1.2.Forskningsmål.....	6
1.3.Betydningen av forskningen.....	5
1.4.Beskrivelse av Omfang .....	5
1.5.Begrensninger .....	7
Kapittel 2 .....	8
2.1 Ansattes turnoverintensjon i hotell og service bransjen .....	8
Turnover definisjon .....	6
Turnoverintensjon definisjon .....	8
En kontekstuell komponent: Organisasjonstilhørighet.....	9
2.1.2 Samsvare mellom arbeidsmiljø og turnoverintensjon .....	10
Arbeidsmiljøkarakteristikker .....	11
2.1.3 Samsvare mellom mobbing og turnoverintensjon .....	10
2.1.4 Samsvare mellom Jobbens innhold og turnoverintensjon .....	12
Motivasjon og mestring.....	13
Indre motivasjonsfaktorer.....	14
Ytre motivasjonskomponenter.....	14
Indre og ytre motivasjonselementer spiller ofte sammen i praksis .....	15
2.1.5 Ledelse og tilsyn i forhold til turnover-intensjon.....	15
2.1.6 Balanse mellom arbeid og fritid og turnover-intensjon .....	15
2.2 Teoretiskrammeverk .....	17
2.2.1 Jobb innebygdteori.....	15
2.2.2 Forventningsteorien .....	16
2.2.3 Psykologisk kontraktteori.....	17
2.2.4 Person-Organization tilpasningsteori.....	18
Kapittel 3 – Forskningsmetode.....	22
3.1 Formål.....	22
3.2 Forskningsdesign .....	23
3.2 Metoder for datainnsamling .....	21
3.3 Utvalg av prøver .....	22

3.4 Dataanalyseteknikker .....	23
3.5 Etske overveielser.....	25
Kapitel 4. Dataanalyse og funn.....	25
4.1. Beskrivende statistikk:.....	26
4.1.1.Får nok opplæring .....	27
4.1.2. Vurdering av organisasjonens oppmerksomhet .....	27
4.1.3. Undersøke årsakene bak nøytral og uenig mening.....	27
4.1.4. Gjennomføring av tiltak for å forbedre opplæringstilbudet .....	28
4.1.5. Følelse av å være verdsatt.....	28
4.1.6. Jobbtilfredshet .....	28
4.1.7. Varighet av ansettelse .....	29
4.1.8. Kjønnfordeling .....	29
4.1.9. Avdelinger.....	29
4.2. Korrelasjonsanalyse.....	29
Korrelasjon på Arbeidstilfredshet og ulike komponenter .....	30
4.2.1. Arbeidstilfredshet med nåværende jobb .....	30
4.2.2. Følelsen av å bli satt pris på .....	30
4.2.3. Tilstrekkelig opplæring .....	30
4.2.4. Aktivt søk etter ny jobb .....	31
4.2.5. Sannsynligheten for å forlate jobben .....	31
4.2.6. Mangel på karriereutvikling .....	31
4.2.7. Bedre lønn og goder .....	32
4.2.8. Problem med ledelse.....	32
4.2.9. Misnøye med arbeidsoppgave .....	32
4.3 Kvalitativ studie av turnoverintensjon .....	33
4.3.1 Deltakere .....	33
Intervjuspørsmål for den kvalitative undersøkelsen .....	33
4.3.2 Innholdsanalyse og prosedyre .....	34
Resultat.....	34
Presentasjon av intervjuet .....	34
4.3.3 Karriereutvikling .....	34
4.3.5 Resultat Diskusjon .....	43
Kapittel 5: Drøfting og gjennomføring .....	44
5.1 Oppsummering av funn.....	44
5.2 Teoretiske gjennomføring .....	45
5.3 Praktiske gjennomføring .....	46
5.4 Anbefalinger for norsk hotellnæring .....	47

5.5 Forskningens begrensninger .....	49
5.6 Forslag til fremtidig forskning .....	49
Kapittel 6: Konklusjon .....	49
6.1 Oppsummering av forskningen .....	49
Hovedfunn: .....	49
Implikasjoner: .....	50
6.2 Bidrag til kunnskap .....	50
6.3 Konklusjon .....	51
Kilder og Referanselister .....	53
Vedlegg 1 - Spørre undersøkelse skjema .....	57
Vedlegg 2 – Kvalitativ Intervju guide.....	61
Vedlegg 2 – Kvalitativ Intervju samtykkekjema .....	63
Vedlegg 3 – sbss resultat.....	66
Vedlegg 4 – invitasjon til spørreundersøkelsen .....	78

## ***FORORD***

Denne bacheloroppgaven markerer vår avslutning av tre års bachelor studie ved Norsk Hotel Høgskole, på Universitetet i Stavanger. Å engasjere seg i dette prosjektet har vært både stimulerende og opplysende. Som en helhet er gruppen vår dypt interessert i å bevare de uvurderlige menneskelige ressursene innen hotell- og servicebransjen. Fokuset vårt ble derfor rettet mot å avdekke de komplekse faktorene som utløser ansattes intensjoner om å forlate sine stillinger i denne bransjen vi er i.

Jakten på denne kunnskapen har vært en investering av betydelig tid, krefter og ressurser. Å gjennomføre denne oppgaven har vært en utfordrende prosess, spesielt med tanke på vår nybegynnerstatus på dette feltet. Til tross for den krevende forskningen vår, har vi forpliktet oss til å avdekke disse avgjørende innsiktene. Vi takker alle våre bidragsyttere, spesielt de engasjerte hotellarbeiderne som var villige til å delta i undersøkelsene våre, og de imøtekommende hotellsjefene som ga sine innsikter under intervjuene. Spesiell takknemlighet er også reservert for Huseyin Arasli for hans støtte og veiledning gjennom denne forskningsprosessen.

Til slutt uttrykker vi vår oppriktige takknemlighet til hverandre i gruppen for å ha stilt opp og vist engasjement gjennom hele oppgaven.

## KAPITTEL 1 – INTRODUKSJON

*Utforske ansattes intensjon om å forlate Hotell og servicebransjen: Anbefale tiltak som kan iverksettes for å beholde dem.*

### 1.1.BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE

Hotell- og servicenæringen står overfor betydelige utfordringer med å opprettholde arbeidsstyrken, spesielt når det gjelder turnover av ansatte. Høy turnover kan føre til redusert produktivitet, økte rekrutteringskostnader og tap av institusjonell kunnskap. Bransjen må forstå de underliggende faktorene bak turnoverintensjonen hos ansatte for å utvikle effektive strategier for å beholde ansatte lenger. Flere studier som vi nevner gjennom oppgaven viser at arbeidstilfredshet, balanse mellom arbeids- og privatliv og organisasjonskultur er de viktigste faktorene som bidrar til turnover intensjoner i denne bransjen, er det fortsatt en utfordring å identifisere spesifikke handlinger industrien kan ta for å løse disse problemene og beholde verdifulle ansatte. Denne oppgaven søker derfor å undersøke hvorfor ansatte vurderer å forlate hotell- og servicebransjen og gi veiledende tiltak strategier som kan redusere turnover i bransjen.

### 1.2.FORSKNINGSMÅL

- ◆ Identifisering av nøkkelfaktorer som fører til de ansattes intensjons å slutt i Hotell og servicebransjen.
- ◆ Undersøke sammenhengen mellom disse faktorene og intensjonen til turnover hos ansatte.
- ◆ Finne løsninger og mulige tiltak som kan gjennomføres av industrien for å beholde ansatte.
- ◆ Vurdere effektiviteten til disse tiltakene for å redusere turnoverintensjon og øke ansattes lojalitet.

### **1.3. BETYDNINGEN AV FORSKNINGEN**

Forskningen i denne oppgaven er relevant både for akademia og Hotell og servicebransjen. Akademisk bidrar forskningen til den eksisterende litteraturen om ansattes turnover i Hotell- og servicebransjen ved å gi innsikt i de spesifikke faktorene som påvirker turnoverintensjon og effektiviteten til strategier for å beholde ansatte. I praksis kan funnene fra denne forskningen informere ledere og beslutningstakere om tiltakene de kan ta i bruk for å beholde dyktige ansatte, noe som til slutt kan føre til økt organisasjonsstabilitet, produktivitet og lønnsomhet. Ved å nevne de grunnleggende årsakene til turnoverintensjon og iverksette målrettede initiativer for å beholde ansatte, kan bransjen skape et mer gunstig arbeidsmiljø som fremmer ansattes tilfredshet og lojalitet.

### **1.4. BESKRIVELSE AV OMFANG**

Forskningen setter søkelys på å finne årsaker til turnoverintensjon blant ansatte i hotell- og service bransjen og foreslår anbefalinger som kan hjelpe bransjeledere til å måle turnover i sine avdelinger og forsøke å redusere den. Undersøkelsen fokuserer spesielt på hotell og restaurant i Stavanger. Forskningsspørsmålene i denne studien vil primært være rettet mot ansatte på ulike nivåer som resepsjonister, servitører, renholdere, vedlikeholdsarbeidere og ledere. En kombinasjon av både kvantitative og kvalitative tilnærminger vil inngå i undersøkelsen. Gjennom bruk av kvantitative undersøkelser og kvalitative personintervjuer samles det inn data fra ansatte om holdning og atferd fra ledere og strategier som de ønsker var implementert på arbeidsplassen. Geografisk vil forskningen fokusere på hoteller og restauranter i Stavanger.

### **1.5.BEGRENSNINGER**

Til tross for dens betydning, er det viktig å erkjenne begrensningene og avvikene til denne oppgaven. For det første kan ikke resultatene gjelde alle kategorier av hotell- og tjenestesektorer eller andre virksomheter som ikke omfattes av denne forskningen. I tillegg kan forskningens avhengighet av antall besvarelser (på undersøkelsen) introdusere



svarskjevhet og begrense objektiviteten til funnene. Dessuten er ikke tiden og ressursene vi har til rådighet nok til å samle tilstrekkelig data, derfor kan forskningen regnes som pilotforskning. Til slutt, i det ytre miljøet, opplevde vi en utfordring med mangel på initiativ fra hotellene og restaurantene vi valgte for å samle inn undersøkelsesdata fra. Det innebærer at det var få som valgte å delta i undersøkelsen, og som oppmuntret sine ansatte til å delta. Dette gjorde det vanskelig å få de nødvendige bidragene til vår forskning.

## **KAPITTEL 2**

### **2.1 Ansattes turnoverintensjon i hotell og service bransjen**

#### **TURNOVER DEFINISJON**

Begrepet turnover er en betegnelse på gjennomtrekk av ansatte i en organisasjon. Det innebærer ansatte som slutter i stillingen i en gitt tidsperiode og oppsøker jobb i en annen bedrift (Brochs-Haukedal, 2010, s.378). Turnover er når en ansatt som får økonomisk kompensasjon for deltakelse i organisasjonen ikke lenger jobber der.

Arbeidsforholdet kan opphøres av forskjellige årsaker knyttet til en persons tilknytning til en organisasjon, enten det er på grunn av individuelle valg om å forlate stillingen, eller organisasjonens beslutning om å avslutte forholdet. Dermed kan turnover kategoriseres som frivillig eller ufrivillig. Det er også vanlig å skille mellom funksjonelle og dysfunksjonelle turnover. Ved funksjonelle turnover slutter lavt presterende personale – og ved dysfunksjonelle turnover slutter høyt presterende personale (Dalton, Todor & Kranckhardt, 1982).

Turnover innad i bedriften kan ha vel så stor betydning å se på, som bedriftens helhetlige turnoverprosent. Enkelte områder eller avdelinger kan ha høyere turnover enn andre, og det kan være gunstig å kartlegge årsakene til at noen områder skiller seg ut fra de øvrige. Det finnes en metode for å beregne turnover, der antall ansatte som slutter, divideres med gjennomsnittlig ansatte i samme periode. Til slutt multipliseres det med hundre for å få svare i prosent (Brochs-Haukedal, 2010, s.379).

$$\text{Eksempel: } 12\% = \frac{6 \text{ personer} * 100\%}{\text{gjennomsnitt } 50 \text{ ansatte}}$$

Turnover kan anses som en urimelig form for fravær, men er nødvendigvis ikke bare negativt. Det kan være sunt for bedriften med endring av ansatte for å få tilgang på nye ressurser som ser nye muligheter gjennom nye utsyn (Grimsø, 2004, s.112). Grunnen til at ansatte slutter i stillingen er i stor grad mistriivsel med arbeidsplassen i henhold til alternativene i den kompetitive bransjen. En sammenheng mellom lav trivsel og turnover kan for eksempel observeres hvor mangel på karriereutvikling ikke bare utgjør en stor del av årsakene, men kan direkte kobles til ulykkelighet og formålsløshet. Yngre arbeidstakere ofte begynner i nye yrkesroller, og det observeres at det er en høyere turnover blant dem, delvis på grunn av komponenter som flytting eller kontinuerlig ønske om personlig utvikling. Eldre arbeidstakere kan da være mer stabile i sine stillinger, da de ofte har færre valgmuligheter når det gjelder å endre karriere etter hvert som de blir eldre. (Brochs-Haukedal 2010, s.379).

## **TURNOVERINTENSJON DEFINISJON**

Turnoverintensjon beskrives som en intensjon til handlingen eller atferd om å forlate arbeidsplassen. De primære årsakene oppgitt for turnover eller turnoverintensjon kan i stor grad være like. Forfatteren Saxberg definerer turnoverintensjon som en ansatt som planlegger å slutte eller vurderer å slutte og som enten direkte eller indirekte er påvirket av et arbeidsrelatert problem (Saxberg, 1982, s.881-884).

Turnoverintensjon blir også påvirket av miljøfaktorer på jobben slik som struktur og kultur, i tillegg til jobbkvaliteter (som lønn og jobbsikkerhet), personlige komponenter (som balanse mellom jobb og fritid, og karriereutvikling) og jobbtilfredshet (som god relasjon med kollegaer og ledere). Alle disse har innvirkning på turnoverintensjonen. En ansatt som ønsker å forlate sin nåværende stilling og vurderer å søke ny, sies således å ha en turnoverintensjon (Tett & Meyer, 1993, s.259 - 293).

## **EN KONTEKSTUELL KOMPONENT: ORGANISASJONSTILHØRIGHET**

God jobbprestasjon korrelerer positivt med organisasjonstilhørighet, jobbtilfredshet og ansatt tilfredshet, samtidig som den korrelerer negativt med vekst misforståelser, konflikter, fravær og turnover. Organisasjonstilhørighet er beskrevet som et flerdimensjonalt fenomen som varierer i hvordan det blir forstått og definert. Samlet sett kan en si at det handler om medarbeiderens ønske om å fortsette i organisasjonen, samt i hvilken grad medarbeideren gjenkjenner seg med organisasjonen og organisasjonens verdier. Viktigheten av å bygge organisasjonstilhørigheten kan ikke understrekes nok. En god relasjon mellom medarbeider og leder er viktig for å bygge organisasjonstilhørigheten, og dette kan dannes i den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten beskrives som de subjektive og uskrevne forpliktelser mellom en arbeidsgiver og arbeidstaker (Rousseau, 1995).

### **2.1.2 SAMSVARE MELLOM ARBEIDSMILJØ OG TURNOVERINTENSJON**

Arbeidsmiljø har lenge vært sentralt i det norske arbeidslivet. Ifølge arbeidsmiljøloven §1-1, er lovens formål å sikre et arbeidsmiljø som gir en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet (Arbeidsmiljøloven 2005 § 1-1). På slutten av 70-tallet ble det etablert en lov som stiller viktige krav til gode fysiske og psykiske arbeidsforhold (Grimsø, 2011, s.34). Et arbeidsmiljø baserer seg på ulike komponenter:

- Fysiske komponenter som er teknologi, belysning, kjemiske og inneklima, stråling, lyd og ergonomiske og biologiske komponenter.
- Organisatoriske komponenter som inneholder struktur, arbeidsutforming, prosesser, produksjonsfasonger, styrings- og planleggingssystemer, lønnsystemer og arbeidstidsordninger, ledelses- og personalforhold og ansettelsesforhold.
- Psykososiale komponenter handler om forhold mellom mennesker i bedriften, verdier, mobbing, holdninger, trakassering, sympatier, konflikt og sympatier.
- Eksterne komponenter som inneholder arbeidsmiljøet, samfunnets verdier, normer og utviklingstrekk som fremkalle system for helse, maktforhold, politikk, økonomi og hensyn til arbeidsmiljøloven.

De nevnte komponenter skal danne en sikkerhet på arbeidsplassen, et inkluderende arbeidsliv og ivareta de ansatte (Grimsø, 2011, s.353-354).

## **ARBEIDSMILJØKARAKTERISTIKKER**

Flerre studier har vist en sammenheng mellom arbeidsmiljøkarakteristikker og jobbtilfredshet, motivasjon, produktivitet og stress, og det er derfor sentralt for en organisasjon å kartlegge og arbeide med arbeidsmiljøet for å oppmuntre ønskede positive utfall som motivasjon og engasjement, og minske for eks; stress og sykefravær. En rekke studier konkluderer med at andre medarbeideres støtte, lederes støtte, autonomi og tilbakemelding kan minske stress og helseskader hos ansatte (Einarsen, S & Skogstad, A, 2001, s.25). I motsetning vil komponenter som tidspress, mangel på jobbsikkerhet, mangel på belønning, anerkjennelse og verdsettelse, kunne øke sannsynligheten for stress.

I arbeidssammenheng samsvarer stress med helseproblemer, minket produktivitet, økt sykefravær og økt sannsynlighet for gjennomtrekk. Videre har stress en sterk korrelasjon med lav jobbtilfredshet, som igjen samsvarer med dårlige yrkesmessige utfall slik som økt sykefravær, psykiske helseproblemer og lavere organisasjonstilhørighet. Det finnes likevel ulike former stressorer som vil ha ulikt utfall når det kommer til turnover. Vi skiller for eksempel mellom "Challenge stressors" og "Hindrance stressors". "Hindrance Stressors" viser til belastninger arbeidssituasjoner plasserer på arbeidstakeren, som avbryter de fra fremgang mot personlige prestasjoner og å oppnå mål. Eksempelvis mangel på ressurser eller rollestress være typiske "hindrance stressors". Denne formen for stressor på arbeidsplassen vil kunne øke sjansen for turnover. I motsatt fall referer "Challenge stressors" til utfordringer som øker muligheten for utvikling på jobb, og dersom person har ressurser til å håndtere denne formen for stressorer vil denne minske sjansen for turnover (Nathan, P, Jeffery, A & Marci, A, 2006).

Generell sett kan man si at avvik mellom medarbeideres behov og verdier og det organisasjonen kan tilby, øker sjansen for turnover. Et nøkkelpoeng er at alle innehar forskjellige personkarakteristikker som gjør at de har forskjellige utgangspunkt i møte med stressorer. For eksempel vil personer med høy score på personlighetsbetrekket mestring kunne håndtere stress bedre enn de med lav oppnåelse, dette som et resultat av at det er nært knyttet opp mot mestring og mestringsforventning.

### **2.1.3 SAMSVARE MELLOM MOBBING OG TURNOVERINTENSJON**

En annen årsak til turnover i noen organisasjoner kan være mobbing. Mobbing defineres som en ubehagelig situasjon i et samfunn, som i denne sammenhengen blir arbeidslivet. Der en person systematisk og gjentatte ganger opplever og utsettes for negative handlinger hvor det blir vanskelig å forsvare seg i (Egerdal, 2020, s. 132). De fleste av oss kan oppfattet å bli baksnakket, utskjelt eller fleipet med på en måte som vi ikke setter pris på, (Einarsen, S & Skogstad, A, 2001, s.167). Ansatte som blir mobbet, blir ofte usikre på egne arbeidsprestasjoner, men også usikre på innholdet i jobben. For eksempel hvis det er rolle er uklarhet og rollestress. Rolle uklarheten kan vise til at det er uklart hva som forventes av den ansatte for å bli oppfattet som en dyktig medarbeider. Dette kan føre til turnover, og at man på eget initiativ velger å forlate en bedrift fordi man ikke trives. (Einarsen, S & Skogstad, A, 2001, s.26).

### **2.1.4 SAMSVARE MELLOM JOBBENS INNHOLD OG TURNOVERINTENSJON**

I dagens arbeidsliv blir anerkjennelse, ansvar og utviklingsmuligheter høyt versatt av arbeidstakerne. Arbeidet strekker seg utover bare det å tjene penger, og har mer og mer dannet en plattform for å forfølge mål, realisere ambisjoner og utforske muligheter (Åshild, E, 2020, s. 63- 64).

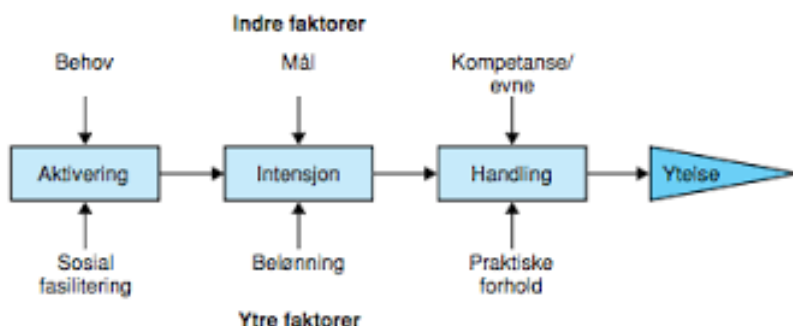
Respons til emosjonell stabiliteten er nevrotisisme, og personer med høy score på dette trekket tenderer til å oppfatte negative følelser, og vil større grad oppfatter vanskeligheter ved håndtering av stressende situasjoner (McCrae and Costa, 2003). Nevrotisisme måler grad av negative følelser inkludert angst, frykt, tristhet, sinne, skyld, avsky, irritasjon, ensomhet, bekymring, misnøye, dårlig selvtillit og følelse av psykisk sårbarhet som reaksjon på belastninger og tendens til å sette seg selv i situasjoner som fremmer slike følelser (Niedziedz CL, Robb KA, Katikireddi SV, et al). For eksempel: Det å starte i en ny jobb er nesten alltid forbundet med et visst stressnivå, og individets tendens til å vise negative emosjoner kan i et sånt tilfelle resultere i manglende støtte fra andre ansatte. Derfor er personer med høy score på nevrotisisme mest utsatt for å oppfatte negativt stress i en sosialiseringssprosess på en ny organisasjon.

Hotellbransjen kan i perioder være veldig travel og hektisk, og turnoverintensjonen kan påvirkes av innholdet i jobben. Hvis jobben inneholder mye “push komponenter”, slik som stressende arbeidsbetingelser, vil det kunne fremme turnover. Det kan være på grunn av at det er lite å gjøre på arbeidsplassen da refereres det til “underloading” eller når det er for høyt arbeidspress “overload”. Begge tilstandene vil altså danne eventuelle kilder til stressreaksjoner (Einarsen, S & Skogstad, A, 2001, s.25). For “hindrance stressors”, altså belastningen som forårsaker medarbeidernes stress, eksempelvis ved mangel på ressurser, vil kunne føre til økt av turnover i organisasjonen.

Når det er ubalanse mellom medarbeideres behov og verdier, og hva organisasjonen kan forespeile, vil det kunne utløse økt turnover. “Challenge stressor” er en form for utfordringer som øker muligheten til å utvikle seg i jobben og reduserer uønsket turnover. Så lenge organisasjonen har ressurser til å håndtere positive utfordringer vil man oppleve mestring og utvikling i jobben sin (Nathan, P, Jeffery, A & Marci, A, 2006).

## MOTIVASJON OG MESTRING

Motivasjon kan forklares som biologiske, psykologiske og sosiale komponenter som aktiviteter som gir utvikling til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 93). Arbeidslivet består av organisasjoner opptatt av prestasjoner og ytelse for å nå ønskede resultater. Det er viktig å motivere dyktige medarbeidere for å ivareta dem. Prosesser som påvirker ytelse motivasjon vises i modellen nedenfor og beskrives i punkter deretter:



Figur: av Mitchell og Larsen 1987 (gjengitt i Brochs- Haukedal 2010)

## **INDRE MOTIVASJONSFAKTORER**

Indre motivasjonsfaktorer er de elementene inni oss som driver oss til å lære noe. En av de meste grunnleggende indre motivasjonselementene er nysgjerrigheten, vårt grunnleggende begjær til å forstå hvordan verden fungerer. Hvis vi ser noe som ved første øyekast virker mystisk eller uforklarlig, vil vi følge en naturlig draging mot å undersøke det og forstå hva som ligger bak. Det er også et sterkt indre motivasjonselement hvis man har en spesiell interesse for et bestemt tema eller bransje. Hvis man for eksempel synes hotell og service er mye mer spennende enn andre jobber, så vil man også ha en indre motivasjon til å legge ekstra mye energi i arbeidet innenfor dette fagfeltet.

Et tredje indre motivasjonselement er behovet for å dyktiggjøre seg og mestre en ferdighet. Det kan i seg selv gi en indre tilfredsstillelse, hvis man har lært å utføre en oppgave og deretter prestere riktig godt (Brochs- Haukedal 2010, s.111). Hvis du for eksempel driver med sport, kan du kanskje tenkte på hvordan det føles når man endelig har lært å utføre en komplisert øvelse og det lukkes helt perfekt. I utvidelse av behovet for å mestre ferdigheter, kan det at man tror på seg selv og evnen til å lære et emne eller utføre en oppgave også være et indre motivasjonselement. For eks; hvis man har hatt mange suksessopplevelser i en jobb, så vil man være mer motivert til å kaste seg over nye oppgaver innenfor samme fagfelt fordi man har bygget opp en tro på at man får det til.

Det er denne troen på ens egne evner som psykologen Albert Bandura kaller for selv-efficacy. Omvendt kan gjentatte nederlag innenfor et fagfelt ha den motsatte effekten, hvor man mister troen på seg selv og dermed motivasjonen for å kaste de ut i nye oppgaver innenfor bransjen (Albert Bandura, 1997).

## **YTRE MOTIVASJONSKOMPONENTER**

Ytre motivasjonselementer er de elementene utenfor oss selv som motiverer oss til å lære noe. Noen typiske eksempler på ytre motivasjonselementer kan være belønning og straff (Brochs- Haukedal 2010, s.360, 361). Et godt eksempel på dette er bonus utdeling på arbeidsplass til ansatte, som kan brukes til begge formålene, det kan altså brukes både for straff og belønning. Hvis du klarer deg godt i et oppdrag, så mottar du belønning eller positiv tilbakemelding. Belønning og straff behøver imidlertid ikke være å direkte som en karakterskala, det kan også

være mer indirekte måter å bli belønnet og straffet på. For eksempel kan man bli mere populært sosialt ved å være flink i en jobb, og det vil ha en belønningseffekt rent psykologisk. Jakten på popularitet og anerkjennelse kan altså være en sterk ytre motivasjonsfaktor. I det ytre motivasjonselementet har økonomisk goder og lønn stor betydning for ansatte, der de ser hvor mye de tjener og sammenligner den med andre arbeidere eller organisasjoner (Einarsen, S & Skogstad, A, 2001, s. 173 og 174).

### ***INDRE OG YTRE MOTIVASJONSELEMENTER SPILLER OFTE SAMMEN I PRAKSIS***

I adferd vil motivasjonen vår for å lære noe ofte være knyttet til både indre og ytre komponenter som spiller sammen. For eksempel: Hvis man synes jobb oppdrag er veldig spennende og samtidig vet at man trenger gode karakteristikker i det relevante oppdraget, så vil det både være indre og ytre komponent for å legge energi i de timene man arbeider med oppdraget. Det kan være situasjoner hvor sterkt indre komponent kan få personer til å gjøre noe på tross av manglende ytre faktorer.

Det kan være situasjon hvor ytre motivasjon kan få dyttet en i gang med noe, selv om man egentlig ikke har en indre motivasjon for det. For eksempel hvis medarbeider virkelig ikke liker en bestemt jobb oppdrag (ingen indre komponent), vil han kanskje allikevel føle seg presset til å levere en viss innsats i oppdraget, for å unngå dårlig tilbakemelding (ytre komponent, frykten for dårlig tilbakemelding).

### **2.1.5 LEDELSE OG TILSYN I FORHOLD TIL TURNOVER-INTENSJON**

#### Ledelse

I hotellbransjen spiller ledelsen en stor rolle i forbindelse med turnoverintensjon, særlig på grunn av dens innvirkning på mellommenneskelig relasjoner, ledelse basert på empowerment og den forpliktende samhandlingen mellom ledelse og medarbeiderskap. Begrepet ledelse handler om å anlegge oppslutninger fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet (Arnulf, 2018). Med andre ord handler ledelse om å mobilisere lidenskapen og samarbeid mot et felles mål (Brønn, P, S & Arnulf, J, K. 2019, s.130).



Lederens motivasjon er en av de viktigste faktorene for å være en god leder, og evnen til å overføre denne motivasjonen til ansattene. Det er grunnleggende for at arbeiderne jobber mot et felles mål som er godt kommunisert av lederen. Det stilles da en rekke krav til en dyktig leder, men det er ekstra viktig å være god til å planlegge og organisere. Dette gjøres for å opprettholde kontroll og sikre effektivitet etter at målsettingene i organisasjonen er godt organisert og fastsatt. Da er neste steg for lederen å gjennomføre og implementere oppgavene og veilede ansattene, slik at resultatene blir gode og verdifulle.

En rekke studier har sett på betydningen leder har for turnoverintensjon. Professor Bård Kuvaas (2018) fra BI gjennomførte en gjennomgang som reflekterte over Galupp-undersøkelsen om turnover. Der påpekte han noen punkter som han analyserte og gjennomgikk. At “ansatte begynner i en organisasjon, men forlater ledere” vil være en oppsummerende setning fra denne analysen (Kuvaas, 2018). Det sier mye om at ansatte bygger antakelser om hvorvidt nærmeste leder verdsetter og bryr seg om dem, på samme måte som de bygger antakelser om hvorvidt organisasjonen bryr seg om dem (Kottke & Sharafinski, 1988). Idet ledere virker som agenter for organisasjonen, vil den ansattes vurdering av lederen være et mål på “perceived organization support” (Eisenberger et al., 1986). En annen metastudie (Griffeth et al., 2000) beviser negativ korrespondanse mellom leder-ansatte interaksjon og turnoverintensjon, det vil da si at dersom interaksjonen mellom leder og ansatte er god, er turnoverintensjon lavere.

### **2.1.6 BALANSE MELLOM ARBEID OG FRITID OG TURNOVER-INTENSJON**

Balanse mellom jobb og fritid forklares som å ha større tidsmessig kontroll, og å oppfatte tilfredshet både på arbeid og i fritiden (Hilbrecht & Lero, 2014). Mennesker som ikke mestrer denne balansen kan føle seg personlig mislykket. En god arbeids-fritids-balanse er en nøkkelfaktor for folks suksess og har påvirkning både på individ, sosialt og organisatorisk nivå (OECD, 2015). For den enkelte mellomleder kan en tilfredsstillende balanse mellom arbeid og fritid fremme helse, trivsel og arbeids glede som igjen kan forventes å gi økt arbeidsenergi, motivasjon og tilfredshet (Nijp, Beckers, Geurts, Tucker & Kompier, 2012). I tillegg til de positive opplevelser for den enkelte mellomleder viser dette at helsegevinstene ved en tilfredsstillende arbeids-fritids-balanse også kommer organisasjonene til gode.

De fleste ledere og mellomledere er målbevisste og har høye krav til egne prestasjoner. Dersom man da ser arbeids-fritids-balanse opp mot sosialt nivå kan konflikter mellom arbeid og familie ha negative påvirkning på mellomlederen selv, men også på partneren, og kan føre til en generell dysfunksjon til familien (Roness & Matthiesen, 2006). På samme måte som stress og negative følelser kan overføres til partneren kan også positive følelser og mestring hos mellomlederen ha positiv påvirkning på familien og partnerens suksess (Westman, 2001). Trolig vil de positive følelsene smitte over på medarbeidere og kollegaer.

## **2.2 TEORETISKRAMMEVERK**

### **2.2.1 JOBB INNEBYGDTEORI**

Jobb innebygdteori (jobb-embeddedness) har vært et fremvoksende tema i et bredt spekter av studier som organisasjonsatferd og menneskelig ressursstyring. Konseptet ble først foreslått av Mitchell, Holtom, Lee og Erez i 2001 og videreutviklet av Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski og Erez i 2007. Jobb innebygdteori antyder at en medarbeiders tilknytning til jobben, organisasjonen og fellesskapet bidrar betydelig til deres lojalitet til jobben, og dermed øke deres engasjement (Mitchell et al., 2001). Jobb innebygdteori omfatter tre avgjørende dimensjoner: på jobben, i organisasjonen og i samfunnet. Disse dimensjonene spiller en sentral rolle for å stimulere ansattes ønske om å forbli i stillingene sine og reduserer sannsynligheten for at de slutter. Det er verdt å merke seg at push-komponenter, som familiepress eller lokkende jobbmuligheter, kan ha betydelig innflytelse, noe som får ansatte til å vurdere å forlate sine nåværende roller.

Den mangefasetterte naturen til jobb innebygd omfatter både arbeids- og ikke-arbeidsaspekter av et individs liv, og fungerer som en plausibel predikant for hvor "fast" en ansatt føler seg. Styrker som opererer innenfor hver dimensjon kobler sammen og forsterker båndene som binder individer til deres respektive organisasjoner, og skaper et intrikat nettverk som gjør det stadig vanskeligere for ansatte å koble fra. Å erkjenne betydningen av innebygd jobb og proaktivt forsterke disse kreftene er av ytterste viktighet, spesielt når det gjelder å holde på talentfulle ansatte. Å tilegne seg en helhetlig forståelse av jobben innebygd letter ikke bare effektiv styring av kunnskapsoverføring, men sikrer også langsiktig syn og plan om hvordan å beholde verdifulle ekspertise.

### 2.2.2 FORVENTNINGSTEORIEN

Forventningsteorien foreslår at arbeidsmotivasjon er avhengig av styrken til forventningen om at et visst resultat vil skje og attraktiviteten til dette resultatet for individet (Vroom, 1964). Med andre ord, motivasjonen til et individ til å oppføre seg på en bestemt måte er avhengig av styrken og attraktiviteten til resultatene (Robbins & Judge, 2009). Hvis vi vet hva belønningen er og hvor attraktiv den belønningen er for oss, vil vi vite hvordan vi skal oppføre oss for å oppnå den (Latham & Pinder, 2005). Forventningsteorien antar at individer er rasjonelle og lett beregner hvilken atferd som vil føre til belønning (Mitchell, 1982).

I tillegg forutsetter den at vi kan skape subjektive sannsynligheter – med andre ord kan vi forutsi ganske nøyaktig sannsynligheten for suksess og attraktiviteten til hvert mulig utfall (Vroom, 1964). Dette betyr at individets motivasjon til å oppføre seg på en bestemt måte er et resultat av to komponenter (Robbins & Judge, 2009). Den første er styrken i troen på at handling vil føre til et bestemt resultat. Dette er kjent som 'expectancy' (Vroom, 1964). Den andre er i hvilken grad et individ verdsetter et bestemt resultat. Dette kalles 'valens' (Vroom, 1964).

Teorien er basert på en "mental prosess"-modell for motivasjon der det antas at individer har et sett med oppfatninger om utfall og sannsynlighetene for bestemte handlinger som fører til disse utfallene (Latham & Pinder, 2005). Når man vurderer disse i forhold til arbeid, antydes det at ved å få et resultat til å virke attraktivt og verdsette visse resultater mer enn andre, og ved å øke forventningene ved å kommunisere nøyaktig hva som må gjøres for å oppnå ønsket resultat, kan ansatte motiveres effektivt til å oppnå et bestemt mål (Robbins & Judge, 2009). Forventningsteori har tre viktige implikasjoner for ledelse av mennesker i organisasjoner (Vroom, 1964). Den første er at klare mål og passende belønninger vil føre til forbedret ytelse fra ansattes side (Lawler, 1971). Dette betyr at det skal være relativt enkelt å motivere folk forutsatt at ledelsen er i stand til å forstå hva folk ønsker og hva det er de tror handlingene deres vil føre til (Mitchell, 1982).

Teorien innebærer at ledere bør søke å vise hvordan resultatene som er knyttet til ansattes innsats er relatert til oppnåelse av personlige resultater og å vise ansatte spesifikt hvordan man oppnår suksess (Robbins & Judge, 2009). Til slutt foreslår teorien at dersom ledere er i

stand til å forstå de individuelle målene til ansatte, bør det være relativt enkelt å forutsi deres atferd (Vroom, 1964).

Moderne tenkning om emnet antyder at ikke alle tre av disse kriteriene trenger å være oppfylt for at individer skal være effektivt motivert, og i reelle termer, i hvilken grad hver av disse følges vil sannsynligvis være avhengig av hvilken type ledelse eller linjeleder har ansvaret for å motivere personalet (Lawler, 1971).

### **2.2.3 PSYKOLOGISK KONTRAKTTEORI**

Teorien om psykologiske kontrakter har sin opprinnelse i feltet organisatorisk atferd. Denne delen introduserer den psykologiske kontrakten og undersøker hvordan den kan håndteres i personal- og arbeidsgiverforhold. Argyris (1960) var kanskje den første som brukte uttrykket psykologisk kontrakt. Han brukte den til å beskrive nødvendighetene, løftene og forventningene som var implisitt i arbeidsforholdet. En psykologisk kontrakt består av individuell tro og oppfatninger. Disse kan være påvirket av handlingene til den motsatte parten. Det forblir imidlertid arbeiderens private verden. Det vil si at den psykologiske kontrakten som en ansatt føler eksisterer kan avvike fra eksistensen av den skriftlige kontrakten. Dette byr på en utfordring for ledere som trenger å forsøke å oppnå, tillit og å administrere arbeidstakere som har høyere forpliktelser for å prøve å sikre en mer underliggende og sterkere psykologisk kontrakt.

Studier viser at hvis en ansatt har en svak psykologisk kontrakt, er det mer sannsynlig at de opplever høyere nivåer av stress på jobben og derfor er mer tilbøyelig til å bryte den psykologiske kontrakten. Ansatte er også mer tilbøyelige for å oppleve psykologisk kontraktsbrudd når de må skaffe seg jobb innenfor et svakt psykologisk kontrakts miljø. Derfor understrekes viktigheten og fordelene ved å opprettholde en god psykologisk kontrakt. Hensikten med å opprette en psykologisk arbeidskontrakt oppfattes imidlertid noen ganger fra arbeidsgivers perspektiv. Men, som Mclean og Taylor (2008) foreslår, inkluderer håndtering av en psykologisk kontrakt et behov for at arbeidsgivere er mer forsiktige og bevisste når det gjelder den ansattes perspektiv. Dette innebærer at den psykologiske kontrakten må pleies over tid og bygges videre på via ledelsesaktiviteter. (Mclean og Taylor, 2008)

Implikasjonen av å bryte en psykologisk kontrakt kan være alvorlig. Implikasjonene av opplevd brudd kan resultere i erstatningskrav når ansatte slutter. For eksempel kan den

aktuelle arbeideren vise lavt nivå av arbeidsengasjement og motivasjon som kan føre til lavere nivåer av produktivitet og kvalitet. Når det gjelder å tiltrekke og beholde arbeidskraft, har dette ofte vist seg å ha en effekt på ansatte. For organisasjonen, er det derfor viktig å forstå og administrere psykologiske kontrakter for å sikre at de har tilfredsstilte, produktive og motiverte gruppe ansatte. (McClean og Taylor, 2008)

#### **2.2.4 PERSON-ORGANIZATION TILPASNINGSTEORI**

Person-Organization tilpasningsteori ble først introdusert på 1970-tallet. Den ble utviklet for å vurdere kompatibiliteten mellom individuelle tro- og organisasjonsverdier. I følge Kristof (1996) kan P-O tilpasningsteori kategoriseres i tre typer. For det første måler Person-Job tilpasning kompatibiliteten mellom en kandidat og en spesifikk rolle i en organisasjon. For det andre undersøker Person-Group tilpasning, hvordan en person passer inn i et bestemt team eller arbeidsgruppe. Til slutt fokuserer Person-Organization tilpasning på den generelle kompatibilitet mellom kandidater og en organisasjon. Disse tre typene passform kan til sammen gi en tilstrekkelig forståelse av P-O tilpasning (Cable og Edwards, 2004). Kristof (1996) påpekte også at i Person-Organization tilpasning-modellen er organisasjonskultur et essensielt aspekt for å bestemme tilpasningsnivået.

Enighet om samme verdier mellom ledelse og ansatte vil forme behovene til en organisasjon. Som et resultat bør organisasjonsmedlemmer som deler lignende verdier med selskapet bli mer tiltrukket av organisasjonen og søke å bli med i den. Cable og Edwards (2004) har ytterligere bevist viktigheten av P-O tilpasning i sin forskning. De fant at Person-Organisasjonstilpasning i betydelig grad påvirker ønskelige arbeidsresultater, inkludert jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og intensjon om turnover. Denne oppdagelsen stemte overens med funnene til Kristof-Brown et al. (2005).

På grunn av disse betydelige og positive virkningene har Chelsea (2012) understreket verdien av Person-Organization tilpasning i rekrutteringsprosessen. Hun foreslo at vurderinger av Person-Organisasjon tilpasning bør inkluderes i ansettelsespraksisen, for eksempel undersøkelser om organisasjonsverdi eller personlige intervjuer for å identifisere mulige nivåer av tilpasning. Dette vekker oppmerksomhet om effektiviteten til den mest brukte rekrutteringstilnærmingen som hovedsakelig er basert på Person-Jobb tilpasning, men ikke psykologisk test (Cable og Edwards, 2004, og Chelsea, 2012). Dessuten har en annen

forskning vist at kulturelt mangfold og konflikthåndteringsstrategi vil påvirke det oppfattede nivået av Person-Organisasjon tilpasning for ansatte fra mangfoldig arbeidskraft (Jawahar og Stone, 2011).

Når man praktiserer arbeidsstyrkemangfold, vil det å ha kulturelt mangfold ikke bare reduserer muligheten for diskriminering, men også styrke nyskapende og kreativitet til arbeidsstyrken som de forskjellige perspektivene fra forskjellige kulturer og etnisiteter (O'Connell, 2005 i Jawahar og Stone, 2011). Som vi vet, når ansatte er fornøyde med jobbene sine, er det mindre sannsynlig at de slutter. Dette knytter seg til den andre betydelige fordelen med kulturell passform i hotell og service bransjens kontekst - det reduserer turnoverintensjoner. The Person-Organization tilpasningsteori antyder at når ansatte opplever gode nivåer av jobbtilfredshet og engasjement, er det mindre sannsynlig at individer har lyst til å forlate organisasjonen. Macey og Schneiders studie fra 2008 støtter også dette - de fant at arbeidstilfredsheten som kommer fra person-organisasjon-tilpasning er assosiert med lavere turnover nivåer.

Det er også økonomiske grunner til at denne fordelen gjør kulturell passform desto mer nødvendig. Prosessen for både arbeidstakeren ved å slutte i jobben og arbeidsgiveren eller organisasjonen med å finne en erstatter kan være ganske kostbar og tidkrevende. For eksempel kan organisasjonen måtte bruke tid på å annonsere den ledige stillingen, i tillegg til kostnadene og tiden som organisasjonen bruker i prosessen med å intervju og til slutt utnevne en ny medarbeider samt de mulige kostnadene ved å trene erstatteren. Av disse grunner er det svært viktig å opprettholde et visst nivå av kulturell tilpasning i utvelgelsesprosessen for rekruttering.

Kulturell tilpasning kan derfor effektivisere prosessen med ansatte som jobber mot de samme felles målene og oppfyller organisasjonens krav for suksess. Slik tilfredshet og engasjement resulterer i at ansatte beholdes, og reduserer behovet for kostbare rekrutterings- og introduksjonsprosesser. Disse fordelene gir et overbevisende argument for den store betydningen av kulturell passform i hotell og servicebransjen. Forskning ser ut til å stemme overens med forestillingen om at kulturell tilpasning kan resultere i høyere jobbtilfredshet og engasjement. Macey og Schneider fant i sin studie fra 2008 at tilpasning mellom person og organisasjon var korrelert med nivåer av jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og

psykologisk velvære. Omvendt fant forskerne også at mindre perfekte passform var korrelert med opplevd stress og at ansatte viser tegn på mistriivsel.

## Kapittel 3 – Forskningsmetode

Denne delen av oppgaven representerer metodene som har blitt brukt for å samle inn data og tilnærmingene tatt i metoden for analyse. Strategiene som brukes i utvikling, datainnsamling og kvalitetskontroll er skissert og diskutert i forskningsdesignet. Denne forskningen brukte en undersøkelsesmetode for å samle inn primærdata fra hotell- og serviceansatte i Norge. Som Bryman og Bell (2007) ratifiserer, viser en undersøkelse til en forskningsstrategi for datainnsamling som bruker et strukturert spørreskjema for å samle informasjon om holdninger, tro, verdier og atferd. Denne metoden er gunstig der forskningsproblemet passer til definisjonen av vi trenger å vite hva noe er. dvs. vi må måle forhåndskonstruerte fasetter/variabler fra en gitt prøve. Litteraturgjennomgangen diskuterte først og fremst logikken for å velge en undersøkelse som primær datainnsamlingsmetode. Spørsmålet vi søker om å belyse er medarbeiders turnoverintensjon og behovet for å identifisere påvirkningsfaktorer slik at mottiltak kan settes i gang, i tråd med definisjonen av undersøkelsesmetoden.

### **3.1 FORMÅL**

Forskningen tar sikte på å undersøke arbeidstakerens nåværende situasjon i arbeidslivet for å finne ut årsakene til eller intensjonen med turnover i hotellbransjen. Primært har forskningen ikke til hensikt å finne ut årsakene til turnover fordi turnover er en hendelse som allerede har skjedd. Forskningen prøver da heller å finne ut årsaken til turnoverintensjon og finne en gjennomførbare anbefaling av tiltak for å redusere eventuell fremtidig turnover.

Det teoretiske rammeverket knyttet til arbeidstilfredshet og studier om turnoverintensjon er forklart i litteraturanalsen. Basert på teoriene og turnoverintensjon-analysen forsøkes det først og fremst å formulere kvantitative spørsmål for å undersøke om de samme teoriene og

turnoverintensjonene er anvendelige i hotell- og restaurantbransjen (i Stavanger området), på hvilket nivå de gjelder og om det er praktisk relevant for bransjen.

## **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet er presentert i detalj i denne delen. Forskning er alltid utformet for å møte målene for forskningen. Det er et rammeverk for planlegging og utvikling av en forskning. Det hjelper forskeren å gå systematisk frem, med tanke på målene og formålene med studien. I denne spesielle pilotstudien er forskningen designet for å identifisere og evaluere de ulike faktorene som kan påvirke ansatte til å forlate bransjen. Studien forsøkte å beskrive, identifisere og evaluere de ulike faktorene som kan påvirke intensjonen om å forlate hotell- og servicebransjen. Godt erfarne arbeidstakere, ulike avdelinger i hotell- og restaurantbransjene og ekspertoppfatninger ble utnyttet for å forstå problemstillingen i dybden. For å få gyldige og pålitelige resultater, er studien designet for å bruke kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Data er samlet inn fra et bestemt utvalg valgt fra en stor populasjon. Datainnsamlingen brukte en teoritestende tilnærming for kvantitativ undersøkelse.

### **3.2 METODER FOR DATAINNSAMLING**

Denne delen gir en detaljert oversikt over de ulike metodene vi har benyttet for datainnsamling. Den primære tilnærmingen for datainnsamling i denne studien omfatter både kvantitative undersøkelsesspørsmål distribuert til ansatte innen hotell- og restaurantbransjen i Stavanger, samt kvalitative undersøkelsesspørsmål gjennomført gjennom intervjuer med ledere, også i Stavanger. De kvalitative intervjusspørsmålene er utformet med utgangspunkt i tilbakemeldingene vi har mottatt fra de ansatte på den kvantitative undersøkelsen.

Selv om det er flere metoder for datainnsamling som kunne benyttes i denne studien, har vi valgt å fokusere på de mest representative metodene for temaet. For å sikre et effektivt gjennomføringstidspunkt, ble det estimert at det ville ta rundt 5 minutter å fullføre spørreundersøkelsen.

### **3.3 UTVALG AV PRØVER**



Den vanskelige oppgaven for forskere innen kvantitative forskningsmetoder er å samle inn data/informasjon fra hver enkelt i det valgte studieområdet. Dette på grunn av tids- og kostnadsbegrensningen. Vi valgte å foreta et utvalg av befolkningen for datainnsamlingen. Fra hele befolkningen brukte vi den enkle tilfeldige utvalgsmetoden for å velge prøvene. I denne utvalgsmetoden hadde hvert medlem av befolkningen en like sannsynlig sjanse til å bli valgt som subjekt. Spørreskjemaene ble delt ut blant ansatte i ulike stillinger i totalt 10 hoteller og restauranter i Stavanger. 100 svar var forventet for å bli vurdert for analysen, de faktiske deltakerne var imidlertid ikke mer enn 30, og dette representerer en utvalgsstørrelse på 30 %. Dette kan sies å være noe lav for at det skal være representative data og kan regnes som et avvik som kan påvirke slutt funnene.

Utvalget for de kvantitative undersøkelsene utført ved hoteller og restauranter i Stavanger by. Respondentene er arbeidere på alle nivåer i hotellet og restaurantene. For distribusjon av undersøkelsesspørsmålene brukte vi QR-kode og koden ble skrevet ut på papir og lagt ut på oppslagstavler, og ansattes pauserom for å være tilgjengelig for alle. I tillegg varslet vi hotell- og restauranteierne om at alle ansatte i restauranten og hotellet var kvalifisert til å svare på undersøkelsen. For å samle ærlige tilbakemeldinger holdt vi respondentene anonyme og valgte spørsmål knyttet til temaet. Etter at vi samlet tilbakemeldingene fra de ansatte, utarbeidet vi spørsmål basert på tilbakemeldingene fra de ansatte til den kvalitative undersøkelsen. Utvelgelsesprosessen for den kvalitative undersøkelsen er kun rettet mot ledere i hotell og restaurant for å få svar og balansere tilbakemeldingene fra de ansatte i disse virksomhetene. Utvelgelsen av lederne var basert på hvor de kvantitative undersøkelsene ble tatt. Den kvalitative undersøkelsen er gjennomført gjennom intervjuer med lederne av hotellene og restaurantene. Før vi gjennomførte undersøkelsene sendte vi en invitasjon til å delta hvor vi kort forklarte formålet med undersøkelsen.

### **3.4 DATAANALYSETEKNIKKER**

Dataene som ble samlet inn ble kodet, og analysert ved hjelp av følgende teknikker. For det første ble det utført beskrivende statistikk for å beskrive de demografiske kjennetegnene til de ansatte som kjønn, sivilstand, utdanningsnivå, arbeidserfaring og stilling i organisasjonen. I tillegg ble det også utført beskrivende statistikk for målevariablene til studien, dvs. «jobbtilfredshet», «organisasjonsengasjement», «jobbalternativer», «opplevd stress» og «intensjon om å forlate». I sammenheng med denne forskningen kan "intensjon å forlate"-

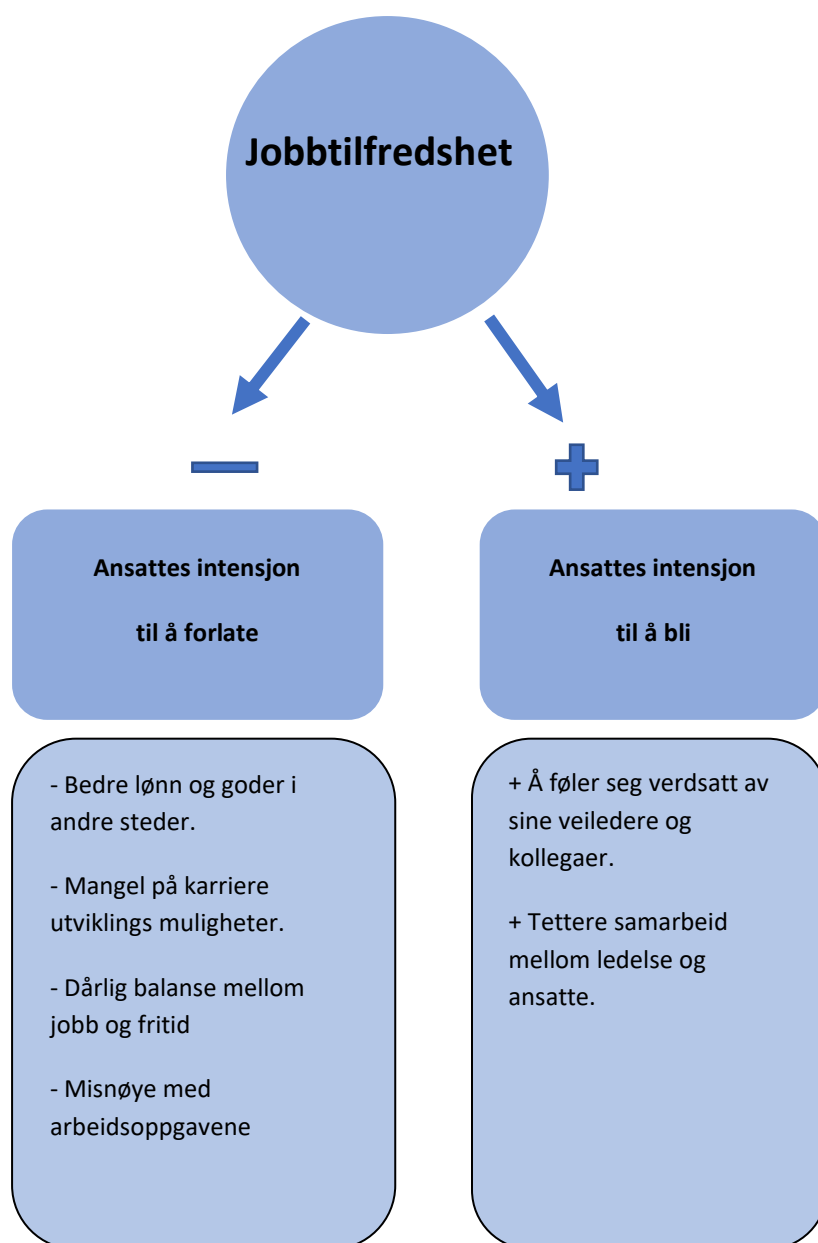
variabelen betraktes som den avhengige variabelen og resten av målevariablene som uavhengige variabler. Derfor kan korrelasjonsanalyse utføres for å undersøke virkningen av hver uavhengig variabel på den avhengige variabelen. En slik analyse vil hjelpe oss å bestemme hvilken uavhengig variabel som bidrar mest til variansen til den avhengige variabelen.

### **3.5 Ethiske overveielser**

Deltakerne i de kvantitative og kvalitative undersøkelsene har blitt bedt om samtykke til å delta i undersøkelsen frivillig. Når det gjelder de kvalitative intervju spørsmålene, leste og underskrev lederne på et samtykkeskjema før vi gjennomførte intervjuet (vedlegg 2). All informasjon om deltakere i begge undersøkelsene er strengt konfidensiell og beskyttet under personopplysningsloven.

## **KAPITEL 4. DATAANALYSE OG FUNN**

Respondentenes meninger om komponenter som bidrar til turnoverintensjon og intensjonen om å bli værende på Hotell og servicebransjen, blir presentert i modellen nedenfor:



I denne forskningen har vi brukt beskrivende statistikk og korrelasjon dataanalyseteknikker for å analysere dataene vi har samlet inn via spørreundersøkelse. Korrelasjonsanalyse gir en kvantitativ representasjon av forholdet mellom variablene. Neste trinn er vanligvis å beregne korrelasjonskoeffisienten. Korrelasjonsanalyse gir et kvantitativt mål på styrken til sammenhengen mellom to variabler (Lind, 2019, s.366).

#### **4.1. BESKRIVENDE STATISTIKK:**

Beskrivende statistikk innebærer å oppsummere, organisere og presentere data meningsfullt og konsist. Den fokuserer på å beskrive og analysere et datasetts hovedtrekk og egenskaper uten å gjøre noen generaliseringer eller slutninger om en større populasjon (Jessica, 2019, s.33). Den primære rollen til beskrivende statistikk i dataanalyse er derfor å gjøre forskere i stand til å beskrive og oppsummere kvantitative datasett på en meningsfull måte. I noen tilfeller har forskeren tilgang til data fra alle personene han/hun er interessert i å forske på (dvs. hele befolkningen). I andre tilfeller har ikke forskeren tilgang til hele populasjonen og rekrutterer i stedet et utvalg individer for å representere den større populasjonen.

#### **4.1.1.Får nok opplæring**

Halvparten av respondentene (50,0 %) føler at de får nok opplæring i jobben, og 23,3 % av respondentene er nøytrale. 13,3 % er uenig og 13,3 % er helt uenige i at de får nok opplæring. Basert på disse resultatene kan vi konkludere med at et betydelig antall av respondentene mente de får tilstrekkelig opplæring på jobben. Kombinert med de nøytrale respondentene er det imidlertid 50 % av respondentene som er uenige i denne påstanden. Det kan være nyttig å undersøke årsakene bak deres oppfatning og vurdere å iverksette tiltak for å forbedre opplæringstilbudet slik at alle ansatte kan føle seg fornøyde med sin opplæringserfaring. Dette kan bidra til å øke medarbeidernes kompetanse, effektivitet og arbeidsglede.

#### **4.1.2. VURDERING AV ORGANISASJONENS OPPMERKSOMHET**

Det kan være nyttig for organisasjonen å vurdere oppmerksomheten på opplæringstilbudet, selv om flertallet av respondentene er enige om at de får nok opplæring på jobb. Til tross for dette er det en mindre andel respondenter som er nøytrale eller uenige i denne oppfatningen. Dette tyder på at det er rom for forbedring. Ved å undersøke årsakene bak nøytrale og uenige meninger, kan organisasjonen få verdifull innsikt i hva som eventuelt ikke fungerer gunstig og hvorfor. Dette kan bidra til å utvikle hensiktsmessige tiltak for å forbedre opplæringstilbudet og sikre at alle ansatte får tilstrekkelig opplæring.

#### **4.1.3. UNDERSØKE ÅRSAKENE BAK NØYTRAL OG UENIG MENING**

Det er viktig å undersøke nærmere årsakene bak nøytrale og uenige meninger blant respondentene når det gjelder å få nok opplæring. En nøye analyse kan avdekke eventuelle mangler eller svakheter ved opplæringstilbudet som organisasjonen kan jobbe med. Dette kan innebære å gjennomføre individuelle samtaler eller spørreundersøkelser for å belyse de ulike perspektivene. Å forstå årsakene bak nøytrale og avvikende meninger kan være avgjørende for å kunne iverksette målrettede tiltak som imøtekommer de spesifikke bekymringene og behovene til disse respondentene.

#### **4.1.4. GJENNOMFØRING AV TILTAK FOR Å FORBEDRE OPPLÆRINGSTILBUDET**

Det er nødvendig å iverksette tiltak som kan forbedre opplæringstilbudet og møte behovene til de respondentene som opplever en nøytral eller uenig oppfatning om opplæring. Dette kan innebære å utvikle og tilby mer skreddersydde opplæringsprogrammer, øke tilgjengeligheten av ressurser, eller bruke alternative læringsmetoder som passer bedre til deres individuelle behov. Ved å investere tid og ressurser i å forbedre opplæringen som tilbys, kan organisasjonen sikre at alle ansatte får en positiv opplevelse og tilfredsstillende deres læringsbehov på en tilfredsstillende måte.

#### **4.1.5. FØLELSE AV Å VÆRE VERDSATT**

Flertallet av respondentene (56.7%) føler seg enig i at de er verdsatt på jobben, av (20.0%) dem svarer svært enig. En mindre andel er nøytrale (16.7%), og en liten andel (6.7%) føler seg svært uenig i at de er verdsatt på jobben.

#### **4.1.6. JOBBTILFREDSHET**

Flertallet av respondentene er fornøyd med jobben sin; 63,3 % av dem er enten enige eller helt enige i arbeidsgleden sin. Dette indikerer at flertallet av ansatte har en positiv oppfatning av sin nåværende jobb. 33,33 % av respondentene har et nøytralt svar på arbeidsgleden sin. Dette kan tyde på at de verken er spesielt fornøyde eller misfornøyde med arbeidsforholdene. En liten del av respondentene (3,3 %) viste sin misnøye med nåværende jobb

Respondentenes generelle holdning til arbeidsglede gir verdifull informasjon i denne sammenhengen. Med flertallet av respondentene (50,0 %) som er enige i arbeidsgleden sin,

kan det tyde på at arbeidsmiljøet er tilfredsstillende for mange. På den annen side er det også en betydelig andel (33,3 %) som er nøytrale, noe som kan tyde på forbedrings potensiale. Den lille andelen (3,3 %) som er svært uenig bør også tas på alvor av ledelsen. Å ta hensyn til ansattes arbeidstilfredshet kan bidra til å skape et positivt og produktivt arbeidsmiljø. Derfor må ledelsen ta hensyn til dette og ta tak i eventuelle problemområder for å forbedre trivsel og arbeidsmiljø.

#### **4.1.7. VARIGHET AV ANSETTELSE**

Blant de 30 hotellansatte som deltok i denne undersøkelsen har 33,3 % 3-5 års arbeidserfaring, eller 66 % hvis vi legger sammen de som har arbeidserfaring fra 2-5 år. Av respondentene har 20 % vært ansatt i mer enn 5 år. Dette utgjør en mindre gruppe ansatte med svært lang arbeidserfaring. En mindre gruppe på kun 2 respondenter (6,7 %) har hatt en ansettelsestid på mellom 6 og 12 måneder og 2 respondenter (6,7 %) har en ansettelsesvarighet på mindre enn 6 måneder.

#### **4.1.8. KJØNNSFORDELING**

De totalt 30 respondentene i undersøkelsen var flertallet, med 66.7%, kvinner. Dette indikerer at kvinner var den mest representerte gruppen blant respondentene. I undersøkelsen utgjorde menn kun 30.0% av respondentene. Blant respondentene i undersøkelsen var det én person, som tilsvarer 3.3% av totalen, som valgte å ikke oppgi sitt kjønn.

#### **4.1.9. AVDELINGER**

Resepsjon 13 respondenter (43.3%) Mat og drikke 7 respondenter (23.3%) Servitør 5 respondenter (16.7%) Vedlikehold 4 respondenter (13.3%) Renhold 1 respondents (3.3%).

### **4.2. KORRELASJONSANALYSE**

Som tidligere nevnt, gir korrelasjonsanalyse en representasjon av forholdene mellom to eller flere variabler. Så skal den kunne gi et mål på styrken til sammenhengen mellom disse variablene.

## **KORRELASJON PÅ ARBEIDSTILFREDSHET OG ULIKE KOMPONENTER**

Ved å analysere korrelasjonene mellom ulike variabler kan vi få innsikt i hvordan disse faktorene påvirker, i dette tilfellet, arbeidstilfredsheten. Dette kan være nyttig for å forstå hvilke komponenter som har en positiv eller negativ innvirkning på den generelle tilfredsheten ansatte har med arbeidet eller arbeidsplassen.

### **4.2.1. ARBEIDSTILFREDSHET MED NÅVÆRENDE JOBB**

Deltakerne i forskningen ble bedt om å vurdere deres tilfredshet med sin nåværende jobb på en skala. Resultatene viser en positiv korrelasjon (Pearsons  $r = 0,476$ ,  $p = 0,008$ ) mellom jobbtilfredshet og følelsen av å bli verdsatt. Dette tyder på at de som føler seg verdsatt i jobben også er mer fornøyd med den. Det er også en moderat positiv korrelasjon (Pearsons  $r = 0,265$ ,  $p = 0,156$ ) mellom arbeidstilfredshet og tilfredshet med trening. Dette tyder på at ansatte som opplever tilstrekkelig opplæring har en tendens til å være mer fornøyd med jobben sin.

### **4.2.2. FØLELSEN AV Å BLI SATT PRIS PÅ**

Følelsen av å bli verdsatt på jobb er en viktig komponent som påvirker arbeidstilfredshet. Resultatene viser en positiv korrelasjon (Pearsons  $r = 0,476$ ,  $p = 0,008$ ) mellom følelsen av å bli verdsatt og arbeidstilfredshet. Dette betyr at når ansatte føler seg verdsatt, er de mer fornøyd med arbeidet sitt. Det kan være flere måter å oppnå denne følelsen på, for eksempel gjennom anerkjennelse fra ledelsen, regelmessig tilbakemelding eller belønning for innsats. Det er viktig for organisasjoner å skape et arbeidsmiljø som fremmer denne følelsen hos de ansatte.

### **4.2.3. TILSTREKKELIG OPPLÆRING**

Å sikre tilstrekkelig opplæring for ansatte er viktig for å øke arbeidstilfredshet. Resultatene viser en moderat positiv korrelasjon (Pearsons  $r = 0,265$ ,  $p = 0,156$ ) mellom tilfredshet med

trening og arbeidstilfredshet. Dette betyr at ansatte som opplever å få tilstrekkelig opplæring har en tendens til å være mer fornøyd med jobben sin. Det er derfor viktig for organisasjoner å investere i opplærings- og utviklingsmuligheter for sine ansatte, slik at de kan utføre jobbene sine effektivt og føle seg kompetente i oppgavene sine.

#### **4.2.4. AKTIVT SØK ETTER NY JOBB**

I denne studien ble det også undersøkt om det var en korrelasjon mellom aktivt søk etter ny jobb og arbeidstilfredshet. Resultatene viser ingen signifikant korrelasjon (Pearsons  $r = 0,039$ ,  $p = 0,841$ ) mellom disse to variablene. Dette tyder på at det ikke nødvendigvis er en korrelasjon mellom aktivt å søke ny jobb og arbeidstilfredshet. Det kan være flere årsaker til at ansatte ser etter nye jobber, som karriereutvikling eller bedre lønns- og arbeidsvilkår, som ikke nødvendigvis er knyttet til misnøye med nåværende jobb.

#### **4.2.5. SANNSYNLIGHETEN FOR Å FORLATE JOBBEN**

Sannsynligheten for å forlate jobben kan også påvirke arbeidstilfredsheten. Resultatene viser en negativ korrelasjon (Pearsons  $r = -0,424$ ,  $p = 0,022$ ) mellom sannsynlighet for å forlate jobben og jobbtildfredshet. Dette betyr at jo lavere arbeidstilfredshet, jo større sannsynlighet for å forlate jobben. Det kan være flere grunner til at ansatte vurderer å slutte i jobben, for eksempel mangel på karrieremuligheter eller dårlig arbeidsmiljø. Det er derfor viktig for arbeidsgivere å arbeide aktivt for å redusere turnover og skape en kultur og miljø som fremmer ansattes lojalitet og trivsel.

#### **4.2.6. MANGEL PÅ KARRIEREUTVIKLING**

Karriereutvikling er et tema som ble utforsket gjennom 53 % av alle 28 respondenter.

Generelt delte deltakerene ulike andre synspunkter, inkludert ønske om generelle muligheter for utvikling profesjonelt, økt lønn og bedre arbeidstider. De uttrykte også behovet for å verdsettelse av alle i de ulike avdelingene innenfor hotell og restaurant, ikke bare



resepsjonen. I tillegg nevnes det forbedringer i arbeidsmiljøet, teambuilding og opplæringsprogrammer.

#### **4.2.7. BEDRE LØNN OG GODER**

Lønn er gruppe med fleste utsagn, samt mest av gruppe med høyest prioritet. Eksempler på utsagn som gav substrat for denne gruppen er “høyere lønn, bedre karrieremuligheter og bedre jobbetider” og “verdsette mer alle avdeling ikke kun resepsjon, bedre lønn og karrieremuligheter”. Disse erklæringene viser frem forskjell aspekter ved lønn, henholdsvis manglete individuell lønnstilpasning, lite konkurransedyktige lønninger, i tillegg en generell misnøye med lønnsnivået. Totalt sett handlet 28 gruppe om lønn, det ble erklært av 50% ansatte.

#### **4.2.8. PROBLEM MED LEDELSE**

Problem med leder fikk noen snitt sammenlikner med viktigheten gruppe tillegges i teori og forsinking. Gruppen har begrepsmessig dekt med “samarbeid med leder”. Eksempel på utsagn som avledet grunnlagt for gruppen er “gir mer ros til alle avdelinger, og ikke bare noe få avdelinger. Bedre rutiner og at man har en leder. Å ha flere leder i en avdeling skaper forvirrelser hos ansatte”, “focus on the satisfaction of your staff, as well as positively value those excellent work in any departement”, “alle ansatte må være likeverdige likeverdige. Det er ingen forskjell mellom resepsjonen og renholder med tanke på å maksimere hotellet fortjeneste”, “kommunisere bedre” og “closer connection between the management and the employees”. Erklæringene viser frem forskjell aspekter ved dårlig ledelse, henholdsvis dårlig relasjoner til nærmeste leder, manglende tilbakemelding fra leder og at leder svikter sitt personalansvar. Argyris (1960) vektlegger at nødvendighetene, løftene og forventninger som var implisitt i arbeidsforholdet og Mclean og Taylor (2008) anser at håndtering av en psykologisk kontrakt et behov for arbeidsgivere er mer forsiktige og beviste når det gjelder den ansattes perspektiv. Totalt handlet 28 erklært om nærmeste leder uttrykt av 14.3% ansatte.

#### **4.2.9. MISNØYE MED ARBEIDSOPPGAVE**

Arbeidsoppgaver ble gi i femte plass prioritering av de deltakerne som har svart på spørreundersøkelse. Eksempler på utsagn som viser frem dette slaget er “hjelper ansatte til å bli bedre og blir sett”, “det bør være utvikling i dette yrke og mulighet til å klatre opp til toppen”, “verdsette mer alle avdelinger ikke kun resepsjon og karrieremuligheter” og “se de ansatte, ta ansvar og vær ærlig og rettferdig”. Slaget har vart dekt mot ‘karrierer utvikling’ og “verdsett og rettferdig”. Inklusjonskriteriet for slaget har erklært utelukkende handlet om innholdet i arbeidsoppgaven. Erklæringen ble inkludert også det om samarbeid med medarbeiderens autonomi i og løsning av oppgave eller dersom oppgave ble vurdert som et ledd i karriereutviklingen. Einarsen, S & Skogstad, A (2001), sier at for “underload” eller “overload” definert som innholdet i jobben og det er kilder til stressaksjoner, det korrelerer med turnover intensjon. Totalt omhandlet 28 erklæringer slaget. Det ble erklært av 7.1%.

### **4.3 KVALITATIV STUDIE AV TURNOVERINTENSJON**

#### **4.3.1 DELTAKERE**

I den kvalitative forskningen hadde vi 3 deltakere, hvorav alle 3 var ledere i værende i hotell & servise bransjen i Stavanger. Den første var resepsjon avdelingsledere i hotell, den andre var restaurant avdelingsleder og den siste var hotelldirektør med god kjennskap til årsaker til turnoverintensjon i organisasjoner. Avdelingslederen på restaurant er ei kvinne og har jobbet i to måneder på dette stedet, og før det har hun jobbet som leder på andre steder (respondent A). Mens de to andre er menn der en av dem er leder i resepsjonen som har jobbet her i cirka seks måneder og har en resepsjonist utdanning (respondent B). Og den andre er hotelldirektør siden 2015 men har vært direktør i akkurat dette hotellet siden 2018 (respondent C).

#### **INTERVJUSPØRSMÅL FOR DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN**

Forskningen pågikk som en serie av semi-strukturerte intervjuer bestående av spørsmålet: “Har dere opplevd dette til å være grunnen til at flere sier opp i hotellet eller restaurant? hva synes dere om dette og hva er de strategiene dere har i dette hotellet eller restauranten for å forbedre karriere utviklings mulighetene hos deres ansatte?” “Hva synes dere er sentralt punkt til konflikt i hotellet og restauranten avdelinger? “Hvordan håndterer dere når det

oppstår konflikter i deres arbeidsplass? “Er det noen møter dere kan gjøre for å unngå de konfliktene mellom ansatte, for at de skal føle seg bedre i avdelingene?” “Hvordan hjelper dere medarbeider til å klare, ha fritiden deres utenfor å være tilgjengelig i arbeidsoppgaver mens de er bort fra jobben? “Hva er deres ansvar for at ansatte klarer å avslappe etter arbeidstid?” og “Sliter dere med lønn problemer? Er det press for at organisasjonen skal (konstant) øke lønning til ansatte?”. I etterkant ble deltakeren henstilt til å organisere løsninger i prioritert rekkefølge sånn at løsningene etter hvert kunne vektes.

### **4.3.2 INNHOLDSANALYSE OG PROSEDYRE**

I kvalitativ forskningsundersøkelse brukte vi flere resurser, der vi hadde undersøkelse spørsmål på papir og vi brukte mobile til å registrere informasjon under intervjuene. Denne registreringen av informasjon hjelper oss til å jobbe videre med undersøkelse analyse. Intervjuene ble gjennomførte av personlig intervju (face to face). Deltakerne ble presentert studiens formål, i tillegg til oppbevaring og bruk av informasjonen de angir. Videre ble deltakerne informert om frivillig deltakelse og anonymitet og fikk dermed signert et samtykke skjema (vedlegg 2).

## **RESULTAT**

### **PRESENTASJON AV INTERVJUET**

I dette kapitel skal vi presentere resultat, som vi fikk gjennom direkte svar på personlig intervju. Vi har valgt å presentere resultatene under kategoriene som var stilt under intervjuene, der respondentene svarte fra sine ulike kunnskap og erfaringer.

### **4.3.3 KARRIEREUTVIKLING**

Ved spørsmål om at mange nevner som sin grunn til turnover intensjon er mangel på kurs og karriereutvikling i ulike avdelinger og situasjoner innenfor hotell og restaurant, spør vi følgende:

Spørsmål 1. har dere opplevd dette til å være grunnen til at flere sier opp i hotellet? Hva synes dere om dette og hva er de strategiene dere har i dette hotellet eller restauranten for å forbedre karriereutviklings muligheter hos deres ansatte?

Her svarer respondentene ganske likt, noen svarer at det er noen med interesse fra begge partner, hvis noen ansatte ønsker å lære mer eller utvikle seg, så tilbyr organisasjonen noen kurs i forskjellige nivåer og avdelinger, i tillegg til kursene som sendes på e-post eller deles i papirer og noen tilbys på e-kurs (e-læring) som man kan gjerne benytte seg av om det er ønsket.

Respondenten A sier at:

- *“Når det kommer til mangel på faktors i karriere utvikling, jeg tror, slik som dere sier at det er som regel ikke veldig mange leder-roller innen en restaurant.” “som gjør at det blir ..., da har du en person som gjerne blir der. Sånn som i andre bedrifter, så kan det gjerne være flere deler mellom lederne og litt sånne typer ting. Det er derfor jeg nå har prøvd å iverksette at vi skal for eks; ha hovmester som har et høyere ansvar enn servitør.” “ som gjør at vi får mer kunnskap og høyere ansvar, høyere lønn. Altså at folk har noe mer å streve etter” “som gjør at vi får mer kunnskap og høyere ansvar, høyere lønn. Altså at folk har noe mer å streve etter”.*
- *“Ja, det faller vel litt tilbake til det som jeg sa før. For min egen del så er det at jeg vil lage flere ansvarlige stillinger. Jeg er veldig sugen på at folk skal få ta med litt kurs om både vin og øl” ‘for å få mer interesse til å ta mer eierskap av sin egen rolle. Så det er mer kjekt å komme på jobb og vite hva det er de serverer. Det har jeg ikke selv satt pris på når jeg har jobbet andre plasser.’”*

På spørsmål om hva respondentene tenker om karriereutvikling, er de enige om at medarbeidernes vilje og ønsker til å utvikle seg er like viktig for dem, og at ansattene skal si i fra om hva de ønsker å bli i denne bransjen. respondenten B svarer:

- *“det faktisk har mye med hvor du ligger i forhold til landet, for eksempel; her i Stavanger er det veldig mange studenter som går på hotell høye skole. Det er et av de få universitetene i Norge som har den utdanningen.” “så vi får veldig mange studenter som kun jobber mens de studerer og går videre når de er ferdige. Så i det tilfellet er jo hverken lønn eller karrieremulighet grunn, men bare det at de kun*

*jobber som deltidsansatte og har ekstra inntekt fra til de er ferdig med sin utdanning, så går de videre til det de ønsker å jobbe med. Det er jo en av de største ansettelsene.’’*

- *“De man ansetter flest av er studenter for ekstra hjelp, så det er den største grunnen hos oss for det turnover er studenter. Det byttes hele tiden.’’ ‘stadig kommer nye inn og de gamle går ut, de finner seg fulltidsjobber og de finner seg jobber i bransjen der de vil jobbe.’’ ‘noen er innenfor HR, noen innenfor hotellbransjen, men med andre ting. Regnskap, sånn ting. Så de foregår i hotellbransjen, men bare vokser litt opp? Det er litt forskjellig egentlig.’’ ‘mange drar til utlandet for å ta master videre i hotelledelse. Det finnes masse muligheter i utlandet, så det er litt sanne ting som er her i Stavanger, som vi snakker om nå, tenker jeg’’*

Der og med respondenten C sier at *“dette er en bransje basert på din egen initiativ og interesse. At hvis du kommer bare det du fikk beskjed om å gjøre og ikke selv tar initiativet for å vokse og finne dine egne muligheter hele tiden. Er det vanskelig å føle som du utvikler deg og vokser i bransjen. Konkurransen og initiativ basert arbeidsplass’’* og i tillegg respondenten legger til at *“Hvis du viser at du har et ønske om å nå langt i den bransjen, eller at du liker veldig godt arbeidsdagene dine på hotell, og at du ser deg i en karriere du kan like, så kan du fort bli satset på, hvis du har de riktige verdiene og hva de ønsker å se i deg.’’*

Respondent C påpeker også at i hans omfatning er det mer fruktbart og enklere å finne karrieremuligheter på hoteller som er en del av en kjede. Så fortsetter han med at *“Når du kommer til dette hotellet, er dette hotellet mindre og ikke en del av en større kjede. Så her er muligheter til å gå opp i posisjon mer begrenset.’’* Han forklarer så videre at på grunn av at arbeidsstyrken består av stor sett studenter, er det planlagt en turnover på 2-3 år. Dette skyldes også at mange av de studentene som jobber her flytter hjem eller søker andre muligheter etter hvert.

På den andre siden fremhever han at på et mindre hotell som dette, blir det lettere å få oversikt over hele driften og utforske dens ulike avdelinger. Han sier *“På grunn av at Teamet er så liten er alt her så transparent og enhver ansatt kan få tilgang til å utforske ulike avdelinger samtidig om de tar initiativet og spør om det.’’*

## Kommunikasjon og konflikt håndtering mellom ledelse og kollegaer

Fra vår undersøkelse finner vi ut at fleste ansatte mener at det er vanskelig å forstå og bli forstått av ledere og kollegaer i denne bransjen. Ved tema om at kommunikasjon er en viktig nøkkelfaktor som hjelper organisasjoner til å utvikle seg, spør vi også følgende spørsmål:

Spørsmål 1. hva synes dere er sentralt punkt til konflikt i hotell og restaurant avdelinger? Der respondentene jobber, er svarene veldig ulike. Noen svarer at de er ganske nye på den arbeidsplassen og har derfor ikke opplevd store konflikter ennå, men fra tidligere arbeidsplasser opplevde de at mangel på gode samtaler og økt stress på arbeidsplasser er største grunnen på dårlig kommunikasjon og konflikt.

Respondent A svarer:

- *“jeg tror stress, det blir veldig kjepp tilbakemeldinger, når folk er stresset så er de som regel ikke veldig kneipe på å gi tilbakemeldinger. Og så blir det dårlig kommunikasjon, irritasjon.”*

Ved spørsmål som dreier seg om kommunikasjon og konflikt i hotell og restaurant bransjen mellom ansatte og ledelse, kommer de alle med ulike grunn til det. Der respondenten A, legger til at konflikten kommer fra jobb stress, mens respondenten B mener at konflikten kommer fra lønn.

Respondent B svarer:

- *“Nå på tiden er det et veldig aktuelt tema, for nå er vi rett rundt en mulig streik på grunn av lønn. Så lønn tror jeg er nok det største problemet i bransjen, Den er jo lav, men jobber mye.”* *‘Noen ansatte har kanskje en følelse av at de store kjedene har veldig høy fortjeneste. Man hører i media at det går til eiere som tar ut masse fortjeneste, og så får ikke ansatte så mye av det selv. En liten sånn misnøyde har det vært veldig mye søkelys på nå.’* *‘Men jeg tror det henger sammen veldig mye forskjellig, bransjen har jo alltid vært litt lavere lønn enn andre bransjer.’* *‘Det er en lavt lønnet bransje.’*
- *“Også har man veldig mange minoriteter som jobber innenfor bransjen vår, som kanskje ikke er alltid klare over alle sine rettigheter og kanskje ikke er flinke til å forhandle lønn.”* *‘Så det er veldig mange årsaker, så det er veldig vanskelig å prøve på én ting, Men jeg tenker at generelt kan man si at lønn er et stort tema hele tiden.’*

*Og for de som har veldig mye kompetanse, som kanskje får bedre lønn enn andre bransjer, så går det ut.’’*

Respondent C påpeker først og fremst betydningen av tydelighet og forutsigbarhet, spesielt når det gjelder kommunikasjon med den nye generasjonen som er oppvokst med omfattende bruk av sosiale medier. Han går videre til å forklare at *“At de (unge ansatte) tydelig vet hvor de har deg. Det er essensielt at informasjonen blir formidlet tydelig og at signalene fra meg som lederen er entydige, både gjennom direkte kommunikasjon og kroppsspråk.”* han mener da at Gjennom erfaringen med unge ansatte de siste 10 til 15 årene, har han lagt merke til en økende tendens til å tolke all informasjonen som kommer deres vei mellom linjene og konstant tvile på ektheten og ærligheten i det som bli kommunisert frem. *“De tenker mye mer om “hva mener personen egentlig” “ja, de sa det men, jeg føler at de mente noe annet.”. så jeg har da vært oppmerksom på det. Jeg har et veldig enkelt kroppsspråk å lese, men passer også på at det fortsetter å bli sånn”, “det skaper da roen og det gjør det trygt å gå på jobb fordi ansatte vet at det er bra, og ting fungerer, rutinene er der sjefen er fornøyd og hvis han ikke er fornøyd kommer han til meg, og sier i fra på en hyggelig måte og blir forklart hvorfor det er sånn det er.”*

Han går da videre til å forklare at i deres organisasjon, som er preget av et lite og sammensveiset team med veldig lite personellskifte i årevis, er kommunikasjonen flytende. Den stabile og forutsigbare arbeidsstrukturen skaper da tillit og legger til rette for åpen dialog mellom hverandre, noe som gjør forventningene i hotellet klare og transparente.

Når vi spør om hvordan de håndterer konflikter i deres arbeidsplass? og om det er noen prosedyrer de følger for å løse de konfliktene for at ansattene skal føle seg trygge i avdeling? Respondenten A og B legger til at konflikten skal tas opp til leder og for eksempel; hvis det er konflikten mellom to eller flere ansatte, skal man ta opp med personene som er i konflikten. I andre side om konflikten kan ikke løses, kan lederen ta avgjørelse i situasjonen. Og i tillegg respondenten B sier at:

- *“Det kommer helt an på hva konflikten er, hvor alvorlig den er, hva som har skjedd. Noen konflikter er jo såpass alvorlige. Hvis det går rett ut på arbeidsmiljøloven og sånne ting, så er det jo mer alvorlig.” “Går det kun på at det har vært noen snakk,*

*og man kanskje ikke har fått forståelse og sånn, så er det jo mer å sette seg ned sammen, snakke sammen, skrive et referat fra møtet og finne ut hvordan man kan gå videre fra der.’’ ‘Man låser ofte ting med dialog, som oftest gjør dere nok, så lenge den ansatte føler seg hørt, at den får muligheten til å uttale seg, og kanskje kommer med noen sine sinnes punkter.’’ ‘Så er det viktig at de ansatte får lov til å snakke om det de føler er urettferdig. Ofte har det løst veldig mange konflikter.’’*

Når det gjelder håndtering av konflikter på arbeidsplassen, vektlegger respondentene A og B betydningen av å ta tak i utfordringer direkte og umiddelbart. Enten det dreier seg om mellommenneskelige konflikter eller overholdelse av arbeidsmiljøloven, er åpen dialog og rettfærdig løsning sentralt. Ved å gi ansatte muligheten til å uttrykke sine bekymringer og meninger, søker de å gjenopprette harmoni og skape et støttende arbeidsmiljø. Respondent C på den andre hånden fremhever dialogens effektivitet i å løse konflikter, og peker på viktigheten av at ansatte føler seg hørt og respektert. Åpne samtaler om det som oppleves urettferdig har ofte bidratt til å løse mange konflikter, og om konfliktene ikke føles som enkelt løsbare påpeker respondent C at det kan være smart å involvere verneombudet så snart som mulig. Så nevner Respondent C at det er viktig som leder at du er oppdatert og OBS på macro- aspekten av hele bransjen. At du følger med på nyhetene og alle andre miljøene som ansatte kan være påvirket av i sin hverdag. Dette kan for eksempel gjelde politiske konflikter og økonomiske hendelser i verden. (Eritrea – Etiopia) (Ukrainia – Russland)

### **Dårlig balanse mellom jobb og fritid**

Takket være dagens teknologi som har gitt alle muligheter til å følge med alt som skjer innen og utenfor arbeidstiden. Mange synes at det er vanskelig å få tid for å slappe av og gjøre noen annet etter jobben, siden de får meldinger eller E-post fra arbeidsplass om arbeidstimer og - oppgaver. Vi spurte da følgende spørsmål:

Spørsmål; Hvordan hjelper dere ansatte til å ha fritiden deres uten å være tilgjengelige for arbeidsoppgaver mens de er bort fra jobben? Og Hva er deres ansvar for at ansatte klarer å avslappe etter arbeidstid? I dette tema har respondentene ganske like svar at det er viktig å planlegge arbeidstid og arbeidsoppgaver i god tid sånn at ansatte skal kunne planlegge sin fritid som tid med familier, aktiviteter og reiser, altså at organisasjonen skal lage vaktplaner i



langsikt. men respondentene påpeker at det kan være vanskelig å lage plan til de som jobber deltid og vikarer. Respondenten A svarer;

- *“Nei, det er jo noe som er et kjent problem som det skjer, at folk blir ofte tatt vidt at de skal komme lenger, eller de skal komme før, og de blir ringt hit og dit. Jeg føler at det å ha en forutsigbar vaktplan er noe som jeg har vært veldig kjempet for.” ‘at du skal kunne se litt fremover for å kunne planlegge ditt liv. For det vet jeg er et veldig stort problem mange plasser. De slipper ikke vaktplaner i god tid, og så blir folk satt opp noen dager før, som egentlig ikke er greit’ så det er noen som jeg satt veldig pris på selv også, når noen andre satt opp min vaktplan, det å prøve å respektere at når du er fri så trenger du ikke svare med meg med en gang, så send en melding. Og at det her sier jeg bare nå for å få det ut av mitt system, og så tar du det når du er klar”*

Respondenten B sier;

- *“Det er jo litt forskjellig hvor mye de kan slappe av etter jobb utenfor hvilken rolle de har. En vanlig resepsjonist for eksempel som jeg kan snakke om Men så er det en leder som er en døgnåpen av det eneste som jeg.” ‘Så er jo det en del av jobben, Selv om der må man selv være bevisst på at man noen ganger bare tar helt fri og kobler helt ut.” ‘Før gjør man ikke det selv så er det ingen som passer på deg, Det er ingen som sier til deg at du må ta fri, Fordi du har en egen kontakt som innebærer at du skal være tilgjengelig.’”*
- *“Og gjør de ansatte bevisst på å ikke ringe eller sende meldinger uten at det er veldig viktig.” ‘At man ikke sender meldinger på alle små ting som skjer hele tiden. For da får man ikke snakket over ordentlig. Men en resepsjonist er det veldig konkret for hos oss at når de er ferdige på jobb så er de ferdige på jobb.’ ‘Vi ringer ikke dem, vi tar ikke kontakt før de er på jobb i neste dag. Det kan jo være unntak, det kan være ting som skjer som gjør at vi må. Men da er det jo andre ting enn komponenter som gjør at de må være tilgjengelige hele tiden.’ ‘Men mellom ledere kan det være et problem, der må man være mer tilgjengelig.’”*
- *“I resepsjonen er det ikke så stort problem. Jeg lager en vaktplan som sendes ut senest 14 dager før, De som jobber fast har allerede en fast turnus, så de vet fra før av for hele året hvilke dager de skal jobbe og hvilke dager de er frie.” ‘Våre nattevakter jobber en uke av og en uke på, så de vet hvilken uke som er deres og*

*hvilken uke de har fri. Det er kun de som jobber ekstrahjelp som blir satt opp utenom, og da blir de spurt før vi setter dem opp hvor mye de kan jobbe denne måneden.*

*Noen eksempelvis sier at de kan bare sette dem opp hvor de vil, da setter de bare opp utenfor det. Da er vi bevisst på at det ikke blir så mange to-ene vakter, så de starter sent en dag og tidlig neste dag.’’*

I tillegg påpeker respondenten B at det er forskjell på restaurant og resepsjon, fordi i restaurant kan det være større problem for både ledelsen og ansatte. På restauranten er det vanske å planlegge i langsikt for at man vet ikke helt hvor mange gjester de kommer til å få inn. For eksempel; I ferie sesonger kan det forbli travelt og restauranter trenger ekstra hjelp, da har ikke noen valg å ta kontakt med ansatte som står ikke i vaktplan til å dekke behovet.

Respondent C deler sine tanker om arbeidslivet i hotell og service- bransjen som vi er i og understreker at det å gå inn i bransjen med en tradisjonell 8 til 16 -mentalitet kan være feil. Som leder opplever respondenten at arbeidstiden strekker seg utover de vanlige arbeidstidene som er i kontrakten, med forventninger om tilgjengelighet på telefonen, meldinger og e-poster selv utenfor blir kritisk. Fleksibilitet er nøkkelen, spesielt for de med forpliktelser utenfor som familie, og hvor utfordrende det kan være. Likevel mener respondenten at det er mulig å finne balanse hvis man virkelig elsker bransjen og har støtte og forståelse fra ens nærmeste. *“Heldigvis så er kona mi i samme bransje og forstår godt hva jobben min innebærer og hva slags ansvar og forpliktelser jeg har i hverdagen.”*

Videre påpeker respondenten at bransjen krever en viss grad av fleksibilitet, både fra arbeidsgiver og arbeidstaker. Han forklarer at *“De fleste har faste turnuser, For studentene så blir dette ganske fleksibelt da de har morgen vakter når de ikke har forelesninger elle så har de kvelds turner også tar de annen hver helg eller natt osv... Det er rom for individuell tilpasning basert på stillingsprosent, skoledager og ønskede fridager. Selv om det kan være utfordrende, er det mulig å kombinere arbeid og andre forpliktelser ved å være åpen for fleksible løsninger.”*

## **Bedre lønn**

Til slutt kommer vi frem til temaet om lønn og lønnsordninger. Ifølge SSB har overnattings- og serveringsvirksomheter de laveste lønninger i Norge og ifølge besvarelse vi har fått fra spørreundersøkelse, der 14 respondenter som tilsvare på 50% mener at de har først og fremst forlatt sine tidlige jobber for bedre lønn.

Når vi spør om lederne sliter med dette problemet og om det er press for at organisasjonen skal (konstant) øke lønninger til ansatte. Respondenten A ønsker ikke å gå dypt i temaet og sier at;

- *“Ja, generelt. Det har vært litt problemer her tidligere i hvert fall. Jeg har ikke hatt det som gjør mot meg, siden jeg har begynte her. Men jeg har hatt at det har vært litt sånn forbifarten med forsøkene og sånt” ‘men jeg synes det er veldig viktig at folk skal, som alle andre, kunne ha et godt samtale. Og ha rett til det, og ikke at du ikke skal alvorlig fremme deg, jeg sliter med det problemet.’ ‘det er bare sånn er det. Jeg tør liksom ikke å svare på det, siden jeg har vært her så kort tid.’”*

På dette spørsmålet respondenten B mener at det er største konflikt som de opplever for tiden og i tillegg respondenten sier at:

- *“Det er mye folk som ikke har utdanning som jobber innenfor resepsjon, servitør og så videre, som også bidrar til at det blir lavere lønn. Hadde man hatt mer kompetanse, høyere utdannelse blant resepsjonister og servitører, så hadde lønnen naturligvis økt også med kompetansen.”*

Respondent C påpeker at så lenge man ikke er mellomleder eller leder, gjelder tariffavtaler for lønningene, hvem som helst kan sjekke disse og det er ikke så mye som kan gjøres for å justere noe særlig på det. Så fortsetter han med å forklare hvordan han opplever dette utgjør et reelt problem spesielt for de yngre ansatte uten noe ferdig utdanning. *“Når man stiger i gradene, bygger på erfaringer og inntar mer ansvarsfulle oppgaver også posisjoner, opplever du at lønnen også gradvis synker ned på misnøyeskalaen. Selv om man veldig sjelden vil tjene en lege-lignende lønn i denne bransjen, blir den likevel tilfredsstillende og bedre etter hvert.”*

#### 4.3.5 RESULTAT DISKUSJON

Når det gjelder de ulike årsakene til turnoverintensjon kan reddes, har vi fått noen resultater fra respondentene som kan hjelpe oss til å avdekke medarbeideres ønskes. Likevel vil resultatene ikke avdekke alt fordi noen årsaker er knyttet til medarbeideres egen vilje og motivasjoner. For eksempel, når det gjelder karriereutvikling, vektlegger alle respondentene på at ansatte og ansatte som viser at de ønsker å lære og utvikle seg selv i bransjen vil komme seg langt i karriere. Organisasjonene kan da gjøre sine beste for å hjelpe til med ulike kurser og opplæring som gjelder.

Samtidig tenker vi også at organisasjonene har et stort ansvar og må ha viljen til å tilby nye muligheter til ansatte uten at de nødvendigvis må initiere det selv. Da noen ansatte kanskje har vansker til å ta de første stegene, men når de får tilbud så vil de gjerne ta nytte av det. Einarsen, S & Skogstad, A (2021) viser samsvar mellom mangel på karriereutvikling og turnover intensjon.

Når det gjelder lønningsproblemene er respondentene ikke så tydelig hvordan det kan dekkes. Både respondentene B og C mener i midlertidig at lønnsøkningen har sammenheng med at hotell & restaurant bransjen, hvor mange av ansattene ikke har utdanning og erfaring, gjør det vanskelig til å øke lønn til dem. Det legges til at hvis man skal tjene bedre i den bransjen, er det viktig at man har god og lang erfaring og utdanning som vil legge til rette for å tjene bedre lønn. I psykologiske teori håndteres betydningen av lønn og kompensasjon blant annet i (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010), teori om psykologi i organisasjon og ledelse, og (Einarsen, S & Skogstad, A, 2021) der de forteller om hvor mye lønnsnivå påvirker ansatte.

Konflikt situasjon som oppstår på grunn av ‘*stress og lønn*’ i denne bransjen respondentene trekker frem at det er viktig å ta prat med den personen det gjelder, samt med ledere for å finne løsning som kan være nyttig i organisasjonen, i istedenfor å lagge en stor sak ut av det og føle seg dårlig på arbeidsplass. Det er viktig for alle partnere i organisasjonen å kommunisere ut hva som gjør dem ukomfortabel og misnøye på jobb som at de skal finne passende løsning for alle. Ann M. Lystad, påpeker at det er leder sin ansvar til å bygge godt arbeidsmiljø, siden det kan påvirker ansatte både fysiske og psykisk helse. Selv om at lederen har kjennskap til konflikter som involverer ansatte (Ann M. Lystad, 2006, s.155)

For bedre balanse mellom jobb og fritid, respondentene legger vekt på å lage vaktplanen god tid i forkant. Dette er for at ansatte skal kunne oppdatere seg i god tid for at de skal kunne planlegge sine hverdager. Respondentene trekker likevel frem at det er ikke alltid lett i den bransjen, fordi det skjer så mye i kort varsel, der organisasjonen vil plutselig trenge ansatte til stede. Derfor er det viktig med begrensning på arbeidstid, hvis det ikke settes begrensninger blir jobben det eneste viktige aktiviteten på hverdagen, når en arbeidsplan ikke er klar forklart og avgrenset. Siden livet dreier seg om mye mer enn å jobbe og ta ansvar. Det er ikke nok å gi folk akkurat tid til å oppfylle sine indre forbindelser. Å kvile og ha fritid er også behørig for å holde sinn og kropp i god form. Forebygging av utbrenthetssyndrom, depressive lidelser og angstlidelser er avgjørende for å opprettholde en sunn og produktiv befolkning. (Åshild Egerdal, 2020, s.68).

## **KAPITTEL 5: DRØFTING OG GJENNOMFØRING**

### **5.1 OPPSUMMERING AV FUNN**

Blant de 30 respondentene i undersøkelsen bekreftet 50 % av dem at de fikk nok opplæring. En mindre andel av respondentene som var uenige og de som var nøytrale til denne oppfatningen, dekket til sammen 50 %. Dette tyder på at det er rom for forbedring. Ved å undersøke årsakene bak nøytrale og avvikende meninger, kan organisasjonen få verdifull innsikt i hva som fungerer dårlig og hvorfor. Dette kan bidra til å utvikle hensiktsmessige tiltak for å forbedre opplæringstilbudet og sikre at alle ansatte får tilstrekkelig opplæring. Å ta hensyn til ansattes arbeidstilfredshet kan bidra til å skape et positivt og produktivt arbeidsmiljø. Derfor må ledelsen ta hensyn til dette og få tak i eventuelle problemområder for å øke trivselen på arbeidsmiljøet.

Dette tyder på at ansatte som opplever tilstrekkelig opplæring har en tendens til å være mer fornøyd med jobben sin. Dette betyr at når ansatte føler seg verdsatt, er de mer fornøyd med arbeidet sitt. Det kan være flere måter å oppnå denne følelsen på, for eksempel gjennom anerkjennelse fra ledelsen, regelmessig tilbakemelding eller belønning for innsats. Organisasjoner må skape et godt arbeidsmiljø som fremmer denne følelsen hos ansatte.

Sannsynligheten for å forlate jobben kan også påvirke arbeidstilfredsheten. Resultatene viser en negativ korrelasjon (Pearsons  $r = -0,424$ ,  $p = 0,022$ ) mellom sannsynligheten for å forlate jobben og jobbtilfredshet. Det betyr at jo større sannsynlighet for å forlate jobben, jo lavere blir arbeidstilfredshet. Resultatet viste imidlertid at årsaken til intensjonen om å slutte ikke først og fremst er knyttet til arbeidstilfredshet. Det kan være flere årsaker til at ansatte vurderer å slutte i jobben, for eksempel mangel på karrieremuligheter eller dårlig arbeidsmiljø. Det er derfor viktig for arbeidsgivere å arbeide aktivt for å redusere turnover og skape en kultur og et godt miljø som fremmer ansattes lojalitet og trivsel.

## 5.2 Teoretiske gjennomføring

Jobbinnebygdteori teori: Denne teorien hevder at jobbinnebygdteori er avhengige av hvordan arbeidsoppgavene er organisert og strukturert. Funnene våre om misnøye med arbeidsoppgaver peker på behovet for bedre jobbdesign og organisering for å sikre at oppgavene er meningsfulle, utfordrende og bidrar til ansattes trivsel (Hackman & Oldham, 1980). Dette er i tråd med jobbinnebygdteori som vektlegger at arbeidsoppgaver bør være varierte og gi mulighet for autonomi og mestring.

Teori om forventninger: Ifølge denne teorien er ansattes motivasjon avhengig av deres forventninger om belønning og utfall av deres innsats (Vroom, 1964). Funnene våre om behovet for bedre lønn og fordeler samt begrensninger i karriereutvikling kan tolkes gjennom et forventningsperspektiv. Ansattes ønsker om høyere lønn og karrieremuligheter kan være et resultat av deres forventninger om belønning for innsatsen. Manglende tilbud om opplæring og utviklingsmuligheter kan redusere deres forventning om fremtidig suksess, noe som igjen kan påvirke deres motivasjon og jobbtilfredshet.

Psykologisk kontrakt teori: Psykologisk kontrakt refererer til de implisitte forventningene som ansatte og organisasjoner har til hverandre (Rousseau, 1995). Dette perspektivet kan brukes til å tolke funnene våre om misnøye med ledelse og vanskeligheter med karriereutvikling. Når ansatte føler at organisasjonen ikke oppfyller deres forventninger til karriereutvikling, lønn og fordeler, kan det føre til brudd på den psykologiske kontrakten og dermed redusert jobbtilfredshet og engasjement.

Person-organisasjon tilpasningsteori: Denne holdningen fokuserer på hvordan ansatte og organisasjoner samhandler og tilpasser seg over tid (Kristof, 1996). Resultatene våre om at ledelsesmismøye, opplæringsforbedringer og karriereutvikling er nødvendige kan tolkes som en mangel på tilpasning mellom ansattes krav og ansattes behov og organisasjonens tilbud. Når det er misforhold mellom ansattes forventninger og organisasjonens praksis, kan det føre til dårlig tilpasning og redusert jobbtfredshet.

Samlet sett indikerer vårt funn behovet for organisatoriske tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet, tilby bedre opplæring og utviklingsmuligheter, justere lønn og fordeler i tråd med ansattes forventninger, og styrke ledelsespraksis for å fremme ansattes trivsel og engasjement. Disse tiltakene kan bidra til bedre person-organisasjonstilpasning, økt motivasjon og jobbtfredshet blant ansatte.

### 5.3 Praktiske gjennomføring

Organisasjoner i hotellnæringen kan dra nytte av å forbedre opplæringstilbudet for å sikre at ansatte føler seg kompetente og verdifulle. Dette kan omfatte implementering av mer strukturerte opplæringsprogrammer, tilbyr flere kurs og muligheter for videreutdanning, og etablering av systemer for regelmessig tilbakemelding og anerkjennelse.

#### *Potensielle utfordringer:*

Utfordringer kan oppstå i form av begrensede ressurser og tid til opplæring, samt motstand fra ansatte som er vant til eksisterende opplæringsmetoder. Implementering av endringer kan også kreve betydelig investering i tid og økonomiske ressurser.

#### *Begrensninger i karriereutvikling:*

Hotellnæringer kan adressere begrensninger i karriereutviklingen ved å tilby klare karriereveier, muligheter for avansement og økt tilgang til kurs og opplæring. Dette kan øke ansattes motivasjon og engasjement.

#### *Potensielle utfordringer:*

Å gjennomføre tydelige karriereveier kan være utfordrende i bransjer som hotellnæringen, hvor strukturen ofte kan være hierarkisk og begrenset. Det kan også være begrensninger på

økonomiske ressurser som kan hindre organisasjoner i å tilby omfattende karriereutviklingsprogrammer.

*Bedre lønn og fordeler:*

Hotellnæringer kan vurdere å justere lønnsystemer og fordeler for å adressere misnøye blant ansatte. Dette kan omfatte revisjon av lønnsstrukturer, tilbyr incentiver og fordeler som helseforsikring eller pensjonsordninger.

*Potensielle utfordringer:*

Økte kostnader knyttet til lønnsjusteringer og forbedrede fordeler kan være en utfordring for hotellnæringer, spesielt i perioder med økonomisk usikkerhet. Det kan også være motstand fra ledelsen eller aksjonærer som ser på slike endringer som kostnadsdrivere.

*Ledelsesproblemer:*

Gjennom opplæring og utviklingsprogrammer, åpne prosesser for kommunikasjon og tilbakemelding, og etablering av klare retningslinjer og forventninger for ledelse, har organisasjoner potensial til å øke ferdighetene til ledere. Nåværende ledergrupper eller organisasjonens kultur kan være imot endringer i ledelsespraksis. Det kan også være vanskelig å måle hvor godt slike tiltak fungerer på kort sikt. Hoteller kan forbedre ansattes trivsel, redusere turnover og styrke sitt omdømme som arbeidsgiver ved å ta tak i disse utfordringene med iver. Det er viktig å huske at endring tar tid og krever konstant innsats og engasjement fra både ledelse og ansatte for å oppnå ønskede resultater.

## 5.4 Anbefalinger for norsk hotellnæring

Forskningen fokuserer mye på effekten av medarbeidertilfredshet, arbeidsforhold, lønn og karriereutvikling, noe som reflekter om hvilke beholdningsstrategier som fungerer godt i bransjen. Det argumenteres for at beholdningsstrategiene bør være flerdimensjonale og arbeidsgiverne bør ikke bare fokusere på arbeidsrelaterte forhold og lønn. Betydningen av organisasjons- og ledelsesfaktorer samt livstilfredshet er trukket frem i forskningen. Bransjen bør utvikle en rekke strategier for å håndtere ansattes karriereutvikling, støtte fra jobb og familie, og livstilfredshet for å håndtere ulike typer intensjoner om å slutte. Dette gir en meget



sammenhengende konklusjon og anbefaling for gjeldende strategi for å beholde ansatte i bransjen. Funnet har vist at noen eksisterende perspektiver er relativt ensidige, slik som at karriereutvikling og lønn er like viktige for å beholde de ansatte. Bransjen bør ta forskningsanbefalingen som nyttige råd for å forbedre dagens beholdningsstrategier.

Fra arbeidsgivernes perspektiv bør næringen konsentrere seg mer om å bygge et godt sosialt og faglig forhold mellom arbeidsledere og underordnede. Arbeidsgivere bør også komme med flere innspill på bekymring for arbeidstakers livstilfredshet, noe som kan gi gode forutsetninger for å holde de eldre arbeidstakerne mer fornøyde med sin nåværende jobb.

Ansatte bør anerkjennes og belønnes for deres harde arbeid regelmessig. Dette kan gjøres ved å sette opp et belønningssystem i organisasjonen. For eksempel kan en "Månedens ansatt"-pris introduseres, og vinneren kan motta en bonus eller belønning. Dette er fordi å gi anerkjennelse for ansattes gode arbeid kan være motivasjon for å forbedre ansattes trivsel og arbeidsprestasjoner. Det viser også at ledelsen respekterer de ansatte, noe som skaper et positivt arbeidsmiljø og bidrar til å beholde de ansatte. I tillegg til anerkjennelse av ansatte, er det viktig å sikre at stemmene til de ansatte blir hørt. Det foreslås at det kan gjennomføres en anonym «Medarbeidertilfredshetsundersøkelse». Undersøkelsen bør bestå av spørsmål som knytter seg til arbeidsforhold, ledelsesholdninger, arbeidstilfredshet, videre opplæring og karriereutvikling osv. Tilbakemeldingene som gis fra de ansatte kan hjelpe lederne for å identifisere områder som må forbedres. Også å gi sjansene for de ansatte til å bli involvert i beslutningsprosessen og gjøre positive endringer i arbeidsmiljøet, kan bidra til å forbedre de ansattes intensjon om å bli.

Sist, men ikke minst, bør arbeidsgivere ta i bruk fleksible arbeidsforhold og jobbutforming, og gi arbeids-familiestøtte til sine ansatte. Det kan beholde de eldre ansatte til å bli i bransjen og redusere den yngre arbeidstakerens intensjon om å slutte også. Bransjen bør imidlertid ikke se bort fra den ansattes behov for karriereutvikling. Mer effektive karriereprogrammer bør utvikles og skreddersys til den enkelte og organisasjonens behov.

I korte trekk konkluderer forskningsoppgaven med at det er en signifikant, men negativ sammenheng mellom arbeidstilfredshet og den ansattes intensjon om å forlate hotell- og servicebransjen. Med andre ord, jo mer misfornøyde de ansatte er, jo større sannsynlighet vil de forlate bransjen.

## 5.5 Forskningens begrensninger

Begrensninger: Funnene kan ha begrenset generaliserings effekt på grunn av at den inkluderer et begrenset antall respondenter fra hotell- og servicenæringen. Det kan oppstå andre komponenter som påvirker arbeidstilfredsheten og intensjonen om å slutte, som ikke ble behandlet eller inkludert i forskningen. For å få en bedre forståelse av bransjens spesifikke utfordringer og løsninger, kan videre forskning omfatte et bredere spekter av respondenter fra ulike hoteller, restauranter, og andre service bransje. Å gjennomføre dybdeintervjuer eller bruke kvalitative tilnæringer som kan hjelpe med å oppnå en dypere forståelse av de ansattes erfaringer og synspunkter.

## 5.6 Forslag til fremtidig forskning

For å få et bredere perspektiv på arbeidstilfredshet og utfordringer på arbeidsplassen, kan fremtidig forskning inkludere respondenter fra ulike sektorer i et større utvalg. Å utføre kvalitative studier kan være nyttig for å få dypere innsikt i ansattes opplevelser og perspektiver på opplæring, karriereutvikling og arbeidsmiljø.

# KAPITTEL 6: KONKLUSJON

## 6.1 OPPSUMMERING AV FORSKNINGEN

Vår forskning resultat gir en grundig forståelse av flere sentrale aspekter ved arbeidstilfredshet og utfordringer på jobben innen hotell- og servicebransjen. Her er en oppsummering av våre hovedfunn, implikasjoner, begrensninger, forslag til videre forskning, og en kommentar om betydningen forskning resultater.

### HOVEDFUNN:

Opplæring: Halvparten av de som svarte bekreftet å ha fått tilstrekkelig opplæring, mens resten uttrykte behov for forbedringer. Dette tyder på at det er mulighet for å forbedre opplæringsprogrammene slik at alle ansatte har tilstrekkelig kompetanse og kunnskap til å utføre jobben sin effektivt. Arbeidstilfredshet: Det er vist ved resultatene at ansatte som mottar tilstrekkelig opplæring har en tendens til å være mer fornøyde med jobben sin. Dette understreker viktigheten av å investere i opplæring og utvikling for å øke ansattes trivsel og engasjement.

Intensjon om å slutte: Selv om det er en negativ sammenheng mellom intensjonen om å slutte og jobbtilfredshet, viser resultatene at årsakene til intensjonen om å slutte ikke nødvendigvis bare skyldes arbeidstilfredshet. Dette viser viktigheten av å ta opp andre komponenter som karriereutvikling og arbeidsmiljø for å minske turnoverintensjon.

#### **IMPLIKASJONER:**

For at organisasjoner skal kunne sikre at de ansatte har nødvendig kompetanse for å utføre jobben sin effektivt, bør de vurdere å forbedre opplæringsprogrammene sine slik at de møter ansattes behov. Å investere i opplæring av ansatte kan føre til høyere jobbtilfredshet og lavere turnover, noe som igjen kan resultere i forbedret produktivitet og langsiktig suksess. Ledelsen må være oppmerksom på andre komponenter som påvirker ansattes intensjon om å slutte, for eksempel karrieremuligheter og arbeidsmiljø i tillegg til jobbtilfredshet.

## **6.2 BIDRAG TIL KUNNSKAP**

Denne forskningen tar eksisterende kunnskap videre ved å belyse ytterligere viktige sider ved arbeidsglede og ansattes syn på arbeidsforhold.

For det første avklares betydningen av opplæring og dens rolle for arbeidsglede. Gitt at bare rundt halvparten av respondentene er delvis enige om å få nok opplæring, viser studien et potensial for misnøye som kan forbedres innad i organisasjoner. Dette fyller en manglende del ved å antyde at opplæring kan være en komponent i en ansatts karriereliv og mangel på det kan forårsake misfornøyde ansatte som ønsker å forlate jobben. For det andre indikerer studien en negativ sammenheng mellom vurderingen av tenkt jobbtrivsel og de faktiske: Dette gjør det mulig å vurdere denne sammenhengen fra et annet perspektiv og antyder at økt

sannsynlighet for å slutte også kan henge sammen med lavere jobbtilfredshet, t.o.m. dersom årsakene til å vurdere underarbeid ikke er relevant for arbeidsgleden. Dette indikerer at flere variabler som bestemmer turnoverintensjoner og atferd bør undersøkes. Dermed belyser studien også flere områder som organisasjoner kan forbedre, inkludert begrensninger i karriereutvikling samt lønn og goder og ledelsens utfordringer. Innhenting av data fra ansatte har gjort det mulig for studien å vise et mer helhetlig bilde av hvilke komponenter som har innvirkning på arbeidsglede og intensjoner for ansatte. Innsikten utvider forståelsen av kompleksiteten i medarbeideropplevelsen på arbeidsplassen og gir innsikt i områder som er viktige for ledere og organisasjoner som ønsker å forbedre arbeidsmiljøet og redusere turnover.

På samlesett gir denne forskningen ny innsikt i de viktigste dynamikkene som påvirker ansattes opplevelse av arbeidet og identifisering av områdene hvor systemet ikke fungerer. Ved å undersøke forholdet mellom trening, jobbtilfredshet, turnoverintensjoner og andre relaterte komponenter, bidrar studien til å informere praksis og beslutningstakere for å bedre støtte ansattes trivsel og produktivitet til slutt redusert turnoverintensjoner.

### **6.3 KONKLUSJON**

Vår forskning hjelper med å avdekke viktige faktorer som påvirker jobbtilfredshet og ansattes intensjon om å slutte i hotell- og servicebransjen. Ved å ta hensyn til disse faktorene og iverksette tiltak for å bedre dem, kan organisasjoner skape et mer tilfredsstillende arbeidsmiljø som fremmer ansattes trivsel og engasjement. Dette kan ikke bare redusere turnover i bransjen, men også styrke organisasjonens konkurransefortrinn og bærekraft på lang sikt.

Vi gjennomførte en kvantitativ og kvalitativ forskning for finne ut om teoriene samsvarte med hva hotell samfunnet opplever her i Stavanger. Gjennom den kvantitative undersøkelsen, som var ansattes svar, observerer vi at det var særlig mye fokus på deres behov for karriereutviklings muligheter, for arbeids og sikkerhet for fremtiden.

I tillegg har vi også utfordringen med balansen mellom arbeid og fritid, som er en vanskelig faktor i bransjen. Ansattes evne til å koble av etter arbeidstid er avgjørende for trivsel og arbeidstilfredshet i hverdagen. Fleksible arbeidstidsordninger og forutsigbare vaktplaner kan da bidra til å fremme grunnbasen for denne balansen.

Gjennom det kvalitative intervjuer med tre ledere fra bransjen, som ble gjennomført med utgangspunktet på responsene vi fikk i undersøkelsen, observerer vi lederes syn på turnoverintensjon. Vi finner da ut at leder er stor sett enige og svarer mye av det samme.

For det første observerer vi at alle respondentene påpeker at ansatte som har sterk drivkraft og viser vilje til å lære og vokse, har gode muligheter for å utvikle seg videre i bransjen. Organisasjonene bør derfor tilby kurs og opplæring for å støtte ansattes profesjonelle og karriereutvikling.

Kommunikasjon og konflikthåndtering fremstår som en annen utfordring i bransjen, hos ledere. Da dette er en kompleks bransje som inkluderer et mangfold av mennesker med ulike bakgrunner og perspektiver. Det blir da trukket fram at dårlig kommunikasjon, som andre ulike stressfaktorer bidrar til konflikter mellom ledelse og ansatte. En løsning for det blir presentert til å åpen dialog og gjøre tydelig forventningene mellom alle partene inkludert som er nødvendig for å skape et inkluderende og trivelig arbeidsmiljø.

Hotell- bransjen har et ansvar for å tilby nye muligheter til ansatte og støtte deres profesjonelle utvikling. Videre blir det understreket at lønnsøkning bør ses i sammenheng med kompetanse og erfaring, og at en investering i ansattes utvikling kan bidra til å redusere turnover og økt lojalitet.

Samlet sett gir denne forskningen verdifull innsikt i de komplekse årsakene og faktorene til turnoverintensjon i hotell- og serveringsbransjen. For å redusere turnover og sikre langsiktig suksess, bør organisasjoner fokusere på å styrke kommunikasjonen, tilby karrieremuligheter og forbedre lønnsbetingelsene for alle ansatte i bransjen.

## KILDER OG REFERANSELISTER

- Anne M, Lystad. (2006). *Konflikthåndtering*. (2.ugt). ISBN: 9788279501039.
- Albert Bandura. (1997). *self-efficacy*. Forlag: Worth Publishers in., U.S.
- Arbgriis, C. (1960). *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank*. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 501-520.
- Basic Statistics for Business & Economics, Douglas A. Lind, William G. Marchal, Samuel W Wathen, 9th edition, 2019
- Bjørken, R., Svensson, K., & Aune-Storsand, T. (2023). *Hybrid arbeidsplass-fleksibilitet på bekostning av jobbtilfredshet?: En studie av sammenhengen mellom ressurstilgang og jobbtilfredshet i den hybride .... [nord.no](http://nord.no)*
- Brochs-Haukedal, William. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Brønn, P, S & Arnulf, J, K. (2019). *kommunikasjon for ledere og Organisasjoner*. Utgave: 2.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). *Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Chelsea, C. (2012). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-49.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Kranckhardt, H. F. (1982). *Antecedents of grievance filing behavior: Attitude/behavioral consistency and the union steward*. *Academy of Management Journal*., 25(1), 158-169.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2001). *Det gode arbeidsmiljø* (3.ugt). ISBN: 9788245035124.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Grainger, A. H. & Thorsen, M. M. (2022). *Ledelse, jobbtilfredshet og sykefravær-en kvantitativ studie med bruk av selvbestemmelsesteori*. [unit.no](http://unit.no)

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications*
- Grimsø, Rigmor E. (2004). *Rekruttering og utvalg av ansatte – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2. Utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grimsø, Rigmor (E. 2011). *Personaladministrasjon. Teori og praksis.* 4. Utgave. Oslo.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
  
- Hilbrecht, M., & Lero, D. S. (2014). *Self-employment and family life: constructing work–life balance when you're 'always on'*. *Community, Work & Family*, 17(1), 20-42. doi: 10.1080/13668803.2013.862214.
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). *The effect of cultural fit on job satisfaction and turnover intention in India and the United States*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 30-45.
- Kathryn Ready (2014). *Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence*
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psychologie i organisasjon og ledelse* (2. utg.).
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Journal of Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). *Measuring perceived supervisory and organizational support*. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: *A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuvaas, B. (2018, April 25). Hvorfor skifter medarbeidere jobb? BI Business Review. <https://www.bi.no/>

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mclean, J., & Taylor, S. N. (2008). *Organizational conditions for sustainability: The dynamics of the psychological contract*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(2), 133-147.
- Meby Steen, E. (2021). *En tøff arbeidshverdag*. En tverrsnittundersøkelse om sammenhengen mellom debrifingsteknikker og turnoverintensjon i barne-og ungdomspsykiatrisk sektor.. [unit.no](https://unit.no)
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2007). *Erosion factors in the turnover of top-level manufacturing managers*. *Journal of Business Venturing*, 22(5), 752-771.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Nathan P. Podsakoff, Jeffery A. LePine, & Marcie A. LePine. (2006). *Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology* 2007, Vol. 92, No. 2, 438 – 454.
- Niedzwiedz CL, Robb KA, Katikireddi SV, et al. Depressive symptoms, neuroticism, and participation in breast and cervical cancer screening: Cross-sectional and prospective evidence from UK Biobank. *Psychooncology* 2020; 29:381-88.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Geurts, S. A. E., Tucker, P., & Kompier, M. A. J. (2012). *Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299-313. doi: 10.5271/sjweh.3307
- Nøkleby, H., Borge, T. C., & Johansen, T. B. (2021). *Konsekvenser av covid-19-pandemien for barn og unges liv og psykiske helse: oppdatering av en hurtigoversikt*. [unit.no](https://unit.no)
- OECD. (2015). *How's life? 2015: measuring well-being*. Paris: OECD.
- OpenStax CNX (2003). *Five-Factor Model*. Publiserte av Marc D. Kelland. (u.d). Hentet fra: [10.7: Paul Costa and Robert McCrae and the Five-Factor Model of Personality](#)



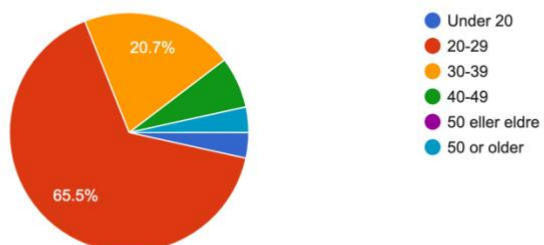
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th ed.)*. Prentice Hall.
- Roness, A., & Matthiessen, S. B. (2006). *Utbrenthet og familieliv*. En del av: I klem eller balanse? Bergen: Fagbokforl., cop. ISBN: 8245003255 9788245003253
- Saxberg, B. O. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (Book)*. *Personnel Psychology*, 35(4), 881–884
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2021). *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Svarstad, D. & Nikolaisen, K. (2021). *Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger: En kvantitativ undersøkelse av Marinen og Kystvakten*. [uit.no](http://uit.no)
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings*. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293
- *The Routledge Handbook of Research Methods in Applied Linguistics*, Jessica Briggs Baffoe Djan, Sara Ashley Smith, 1st Edition, 2019.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons
- [https://www.researchgate.net/publication/211385176\\_Employee\\_Turnover\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry\\_An\\_Analysis\\_Based\\_on\\_the\\_CANE\\_Model\\_of\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/211385176_Employee_Turnover_in_the_Hospitality_Industry_An_Analysis_Based_on_the_CANE_Model_of_Motivation)  
(related to recommendation)
- [https://www.researchgate.net/publication/211385176\\_Employee\\_Turnover\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry\\_An\\_Analysis\\_Based\\_on\\_the\\_CANE\\_Model\\_of\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/211385176_Employee_Turnover_in_the_Hospitality_Industry_An_Analysis_Based_on_the_CANE_Model_of_Motivation)
- Westman, M. (2001). *Stress and strain crossover*. *Human Relations*, 54(6), 717-751. doi: 10.1177/0018726701546002.

-  
-  
-  
-  
-  
-

## VEDLEGG 1 - SPØRRE UNDERSØKELSE SKJEMA

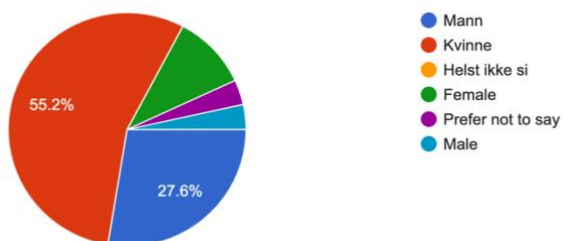
### Demografi 1. Hva er din alder?

29 responses



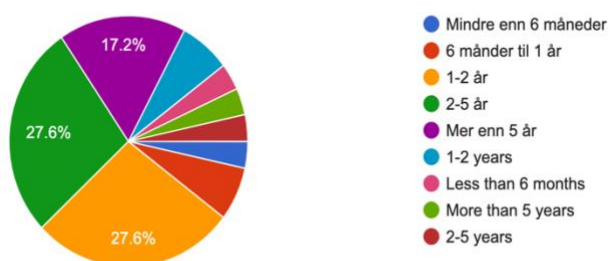
### 2. Kjønn?

29 responses



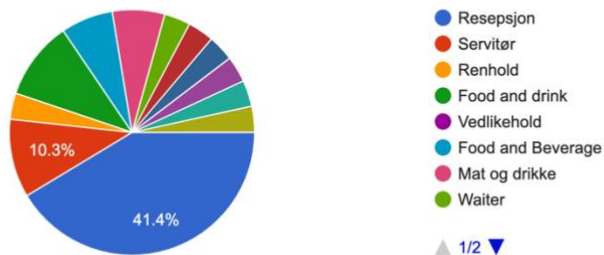
### 3. Hvor lenge har du vært ansatt i hotellet/ Restauranten?

29 responses



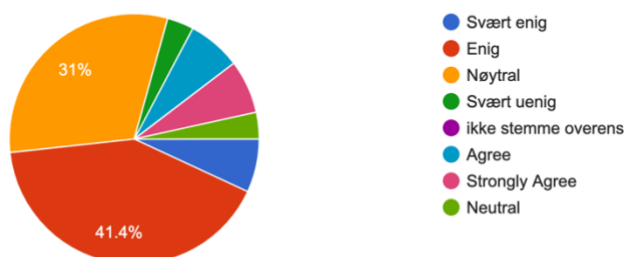
## 4. I hvilken avdeling jobber du?

29 responses



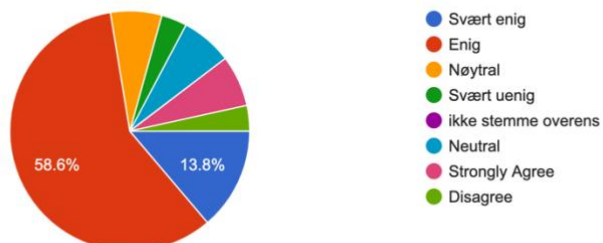
## Jobbtilfredshet Vennligst angi ditt nivå av enighet med følgende uttalelse: 5. Jeg er fornøyd med min nåværende jobb

29 responses



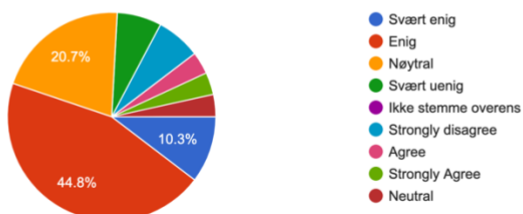
## 6. Jeg føler meg verdsatt av mine veiledere og kollegar.

29 responses



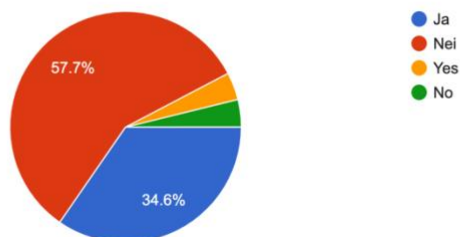
## 7. Jeg får nok opplæring og støtte til å utføre jobben min effektivt og støtte til å utføre jobben min effektivt.

29 responses



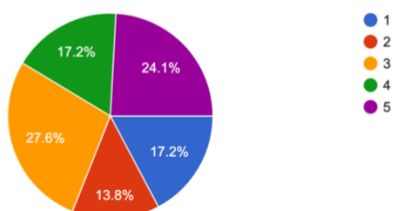
8. Har du aktivt søkt etter annen jobb utenfor dette hotellet/restauranten de siste 6 måneder?

26 responses



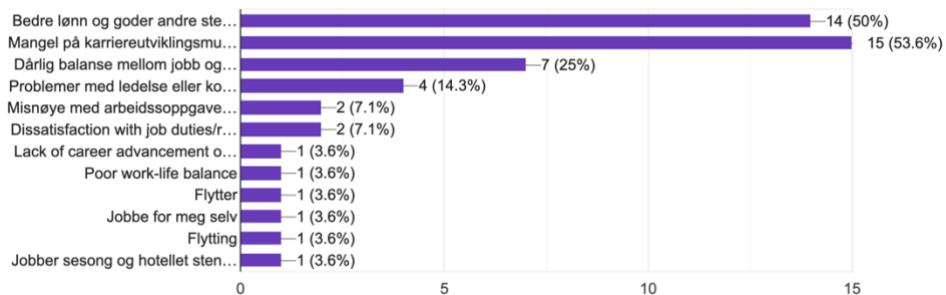
9. På en skala fra 1 til 5, Hvor sannsynlig er det at du forlater din Nåværende jobb i løpet av de neste seks månedene? ( 1 svært usannsynlig, 5 er svært sannsynlig)

29 responses



10. Hvilke faktorer vil bidra til din beslutning om å forlate denne jobben? (velg alt som gjelder)

28 responses



## Strategier for beholdning

11. Etter din mening, hva kan hotellets/resaurantens ledelse gjøre for å forbedre ansattes beholdning strategier?

18 responses

Hei

Closer connection between the management and the employees

Hei

Can

Se de ansatte, ta ansvar og være ærlig og rettferdig

focus on the satisfaction of your staff, as well as positively value those excellent workers in any department

Få bedre jobb miljø blant ansatte, mer team building, bedre opplæring

Høyere lønn, bedre karrieremuligheter, bedre jobbtider.

Verdsette mer alle avdelinger ikke kun resepsjon ,bedre lønn og karrieremuligheter

Kommunisere bedre

Gi mer ros til alle avdelinger, og ikke bare noe få avdelinger. Bedre rutiner og at man har en leder. Å ha flere leder i en avdeling skaper forvirrelser hos ansatte.

Flere kurs og større mulighet for karriereutvikling

Vet ikke

Jeg er ledelsen, så kan ikke svare her.

Alle ansatte må være likeverdige. Det er ingen forskjell mellom resepsjonen og renholder i forhold til maksimere hotellet fortjeneste.

Mer kurs og videreutvikling

Det bor være utvikling i dette yrke og mulighet å klatre opp til toppen.

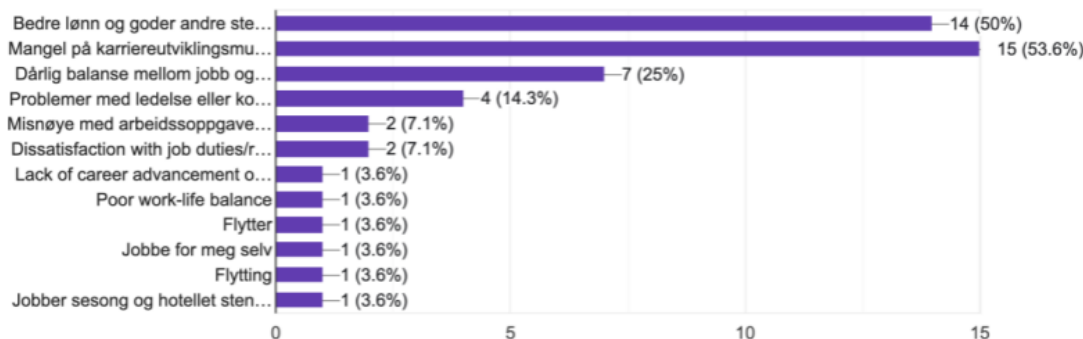
Hjelpe ansatte til å bli bedre og blir sett

## VEDLEGG 2 – KVALITATIV INTERVJU GUIDE

kvalitative intervju spørsmål til ledelsen

10. Hvilke faktorer vil bidra til din beslutning om å forlate denne jobben? (velg alt som gjelder)

28 responses



Tilbakemelding fra undersøkelse samlet fra ansatte

- Closer connection between the management and the employees
- Se de ansatte, ta ansvar og være ærlig og rettferdig
- Focus on the satisfaction of your staff, as well positively value those excellent workers in any department
- Få bedre jobb miljø blant ansatte, mer team building, bedre opplæring
- Høyere lønn, bedre karrieremuligheter og bedre jobbtider
- Verdsette mer alle avdelinger ikke kun resepsjon, bedre lønn og karrieremuligheter
- Kommunisere bedre
- Gi mer ros til all avdelinger og ikke bare få avdelinger. Bedre rutiner og at man har en leder

- Å ha flere leder i en avdeling skaper forvirrelser hos ansatte
- Flere kurs og større mulighet for karriereutvikling
- Alle ansatte må være likeverdige. Det er ingen forskjell mellom resepsjonen og renholder i forhold til maksimere hotellet fortjenester
- Mer kurs og vedereutvikling
- Det bør være utvikling i dette yrke og mulighet å klartre opp til toppen
- Hjelp ansatte til å bli bedre og bli sett
- 

Intervju spørsmål:

### Karriereutvikling

Mange nevner som sin grunn til turnover intensjon er mangel på kurs og karriereutvikling i ulike avdelinger og situasjoner innenfor hotell og restaurant,

- 1) Har dere opplevd dette til å være grunnen til at fler sier opp i hotellet?
- 2) Hva synes dere om dette og hva er de strategiene dere har i dette hotellet eller restauranten for å forbedre karriere utviklings mulighetene hos deres ansatte?

### Kommunikasjon og konflikt håndtering mellom ledelse og kollegaer

Kommunikasjon er den nøkkel som hjelper organisasjoner til å utvikle seg, de fleste ansatte mener at det er vanskelig å forstå og å bli forstått både fra ledere og kollegaer.

- 1) Hva synes dere er sentralt punkt til konflikt i hotellet og restauranten avdelinger?
- 2) Hvordan håndterer dere når det oppstår konflikter i deres arbeidsplass?
- 3) Er det noen møter dere kan gjøre for å unngå de konfliktene for ansattene skal føles seg bedre i avdelingene?
- 4) (Kultur og konflikt)

### Dårlig balanse mellom jobb og fritid

I dag ser vi at teknologi har gi alle muligheter til å følge med alt som skjer uten arbeidstid og i arbeidstid. Mange synes at det er vanskelig å få med seg avslappende tid for å gjøre noen annet etter jobb, siden de får meldinger eller E-post fra arbeidsplass om arbeidsoppgaver (eller generelle arbeidstidspunkter?).

- 1) Hvordan hjelper dere medarbeider til å klare, ha fritiden deres utenfor å være tilgjengelig i arbeidsoppgaver mens de er bort fra jobben?
- 2) Hva er dere ansvar for at ansatte klarer å avslappe etter arbeidstid?

## Bedre lønn

Vi ser at ifølge SSB har overnattings- og serveringsvirksomhet er de laveste lønningene i Norge. Og ifølge besvarelsene vi har fått observerer vi en stor andel som mener at de hadde først og fremst forlatt jobben for en bedre lønn.

- 1) Sliter dere med dette problemet?
- 2) Er det press for at organisasjonen skal (konstant) øke lønning til ansatte?

## **VEDLEGG 2 – KVALITATIV INTERVJU SAMTYKKEKJEMA**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

“Undersøke hvorfor ansatte i hotell- og servicebransjen vurderer å forlate sitt arbeid og identifisere tiltak som kan gjennomføres for å beholde dem”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å fordype oss i faktorene som får ansatte til å vurdere å forlate hotell og service bransjen og foreslå handlingsrettede skritt som organisasjoner kan iverksette for å øke beholdningsgraden. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Hotell- og servicenæringen møter betydelige hindringer for å opprettholde arbeidsstyrken, spesielt når det gjelder turnover av ansatte. Høye turnover kan føre til redusert produktivitet, tap av institusjonell kunnskap og økt rekrutteringskostnader. Det er avgjørende for industrien å forstå de underliggende faktorene som driver ansattes intensjoner til å slutte for å kunne utarbeide effektive beholdningsstrategier.

Så for denne Bachelor oppgaven har vi satt oss disse forskningsmålene:

- ◇ Å identifisere nøkkelfaktorene som bidrar til ansattes intensjon om å slutte i Hotell og servicebransjen, og undersøke sammenhengen mellom dem.
- ◇ Å utforske mulige tiltak som kan iverksettes av industrien for å beholde ansatte.
- ◇ Vurdere effektiviteten til disse tiltakene for å redusere turnoverhastigheter og forbedre ansattes beholdning.



**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Denne bacheloroppgaven gjennomføres som en del av utdannelsen ved Norsk hotellhøgskolen i Stavanger, og derfor tilhører dem. Hotellhøgskolen er derimot ikke ansvarlig for oppgavens resultater, metoder, anbefalinger eller konklusjoner.

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

Vi har tidligere gjennomført en spørreundersøkelse for å finne ut om hva ansatte i hotell og restaurant bransjen tenker og føler om dette temaet. Etter funn fra denne undersøkelsen, intervjuer vi nå ledere og ansvarlige om sitt innspill og hva de eventuelt tenker og mener om resultatet, og hva slags tiltak organisasjonen har for å beholde sine ansatte.

Derfor er dere blitt spurt om å bli intervjuet da dere på en eller annen måte jobber i ledelsen og posisjonen din relaterer til tema.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om bedriftens tiltak og mål til å tilby ansatte balansert arbeidsforhold, karriere utviklingsmuligheter, arbeidskultur og konflikthåndtering. Vi vil ta lydopptak og notater fra intervjuet og besvarelsen blir lagret fram til gjennomføring og avslutning av oppgaven.

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet, og alle opplysninger om deg i oppgaven er anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dem tre studentene som gjennomfører akkurat denne bachelor oppgaven er de eneste med behandlingsansvarlighet. Ved få tilfeller vil veileder få tilgang til etterspurt del av lydopptak eller notat. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. Mai 2024. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og opptak bli slettet.

### Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra den Norske Hotell høyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Intissam omar: [io.mohamed@stud.uis.no](mailto:io.mohamed@stud.uis.no) tlf: 46516095
- Student: Liliane Kasemire: [lk.byaruhanga@stud.uis.no](mailto:lk.byaruhanga@stud.uis.no)
- Student: Bereket Tsegazeab: [bt.hagos@stud.uis.no](mailto:bt.hagos@stud.uis.no)
- **Veileder:** Huseyin Arasli : [huseyin.arasli@uis.no](mailto:huseyin.arasli@uis.no) tlf: 51831214

- Vårt personvernombud kan nåes på epost: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Intissam, Liliane og Bereket*

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Undersøkelse om hvorfor ansatte i hotell- og servicebransjen vurderer å forlate sitt arbeid og identifikasjon av tiltak som kan gjennomføres for å beholde dem*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

å delta i [*sett inn flere metoder, f.eks. spørreskjema*] – hvis aktuelt

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [*Hvis dere i noen tilfeller ønsker at vi “referer” til akkurat dere i noen deler av oppgaven kan dere krysse her*]

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. Mai 2024

-----  
(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

-----/-----/  
(Sted /dato /prosjektdeltakers signatur)

**VEDLEGG 3 – SBSS RESULTAT****Statistics**

## Kjønn

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		1
Range		2
Minimum		1
Maximum		3

## Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	66.7	66.7	66.7
	2	9	30.0	30.0	96.7
	3	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

## Ansatt for hvor lenge

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		2 <sup>a</sup>
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### Ansatt for hvor lenge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	20.0	20.0	20.0
	2	10	33.3	33.3	53.3
	3	10	33.3	33.3	86.7
	4	2	6.7	6.7	93.3
	5	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

### Statistics

Avdeling

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		1
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

### Avdeling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	13	43.3	43.3	43.3
	2	5	16.7	16.7	60.0
	3	7	23.3	23.3	83.3
	4	1	3.3	3.3	86.7
	5	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

Jobbtilfredshet

Hvor fornøyd med nåværende jobb

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

## Jobbtilfredshet

### Hvor fornøyd med nåværende jobb

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.3	3.3	3.3
	3	10	33.3	33.3	36.7
	4	15	50.0	50.0	86.7
	5	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

Føler seg verdsatt

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

**Føler seg verdsatt**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	5	16.7	16.7	23.3
	4	17	56.7	56.7	80.0
	5	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

Får nok opplæring

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4
Range		3
Minimum		2
Maximum		5

## Får nok opplæring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13.3	13.3	13.3
	3	7	23.3	23.3	36.7
	4	15	50.0	50.0	86.7
	5	4	13.3	13.3	100.0



Total	30	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

### Hvor sannsynlig er at du forlater jobben

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	16.7	17.2	17.2
	2	4	13.3	13.8	31.0
	3	8	26.7	27.6	58.6
	4	5	16.7	17.2	75.9
	5	7	23.3	24.1	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Missing	System	1	3.3		
Total		30	100.0		

### Demografi

#### Alder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.3	3.3	3.3
	2	20	66.7	66.7	70.0
	3	6	20.0	20.0	90.0
	4	2	6.7	6.7	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	66.7	66.7	66.7
	2	9	30.0	30.0	96.7
	3	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Demografi

### Alder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.3	3.3	3.3
	2	20	66.7	66.7	70.0
	3	6	20.0	20.0	90.0
	4	2	6.7	6.7	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

Demografi

Alder

N	Valid	30
	Missing	0

Mode	2
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

### Ansatt for hvor lenge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	20.0	20.0	20.0
	2	10	33.3	33.3	53.3
	3	10	33.3	33.3	86.7
	4	2	6.7	6.7	93.3
	5	2	6.7	6.7	100.0
	Total		30	100.0	100.0

### Correlations

		Aktivt søkt på ny jobb	Får nok opplæring
Pearson Correlation	Aktivt søkt på ny jobb	1.000	.005
	Får nok opplæring	.005	1.000
Sig. (1-tailed)	Aktivt søkt på ny jobb	.	.489
	Får nok opplæring	.489	.
N	Aktivt søkt på ny jobb	29	29
	Får nok opplæring	29	29

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Får nok opplæring <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Aktivt søkt på ny jobb

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics		
						F Change	df1	df2
1	.005 <sup>a</sup>	.000	-.037	.515	.000	.001	1	27

a. Predictors: (Constant), Får nok opplæring

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.001	.978 <sup>b</sup>
	Residual	7.172	27	.266		
	Total	7.172	28			

a. Dependent Variable: Aktivt søkt på ny jobb

b. Predictors: (Constant), Får nok opplæring

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	1.541	.402		3.832	<.001	
	Får nok opplæring	.003	.108	.005	.028	.978	.0

a. Dependent Variable: Aktivt søkt på ny jobb

### Correlations

		Jobbtilfredshet			
		Hvor fornøyd med nåværende jobb	Føler seg verdsatt	Får nok opplæring	Aktivt søkt på ny jobb
Jobbtilfredshet	Pearson Correlation	1	.476**	.265	
	Sig. (2-tailed)		.008	.156	
	N	30	30	30	
Hvor fornøyd med nåværende jobb	Pearson Correlation	.476**	1	.478**	
	Sig. (2-tailed)	.008		.008	
	N	30	30	30	
Føler seg verdsatt	Pearson Correlation	.265	.478**	1	
	Sig. (2-tailed)	.156	.008		
	N	30	30	30	
Får nok opplæring	Pearson Correlation	.039	.186	.005	1
	Sig. (2-tailed)				
	N	30	30	30	
Aktivt søkt på ny jobb	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)				
	N				

	Sig. (2-tailed)	.841	.334	.978
	N	29	29	29
Hvor sannsynlig er at du forlater jobben	Pearson Correlation	-.424*	-.210	.053
	Sig. (2-tailed)	.022	.274	.785
	N	29	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Hvor sannsynlig er at du forlater jobben	3.17	1.416	29
Jobbtilfredshet	3.72	.751	29
Hvor fornøyd med nåværende jobb			
Føler seg verdsatt	3.93	.799	29
Får nok opplæring	3.62	.903	29

## VEDLEGG 4 – INVITASJON TIL SPØRREUNDERSØKELSEN



Hello,

We are three students from the University of Stavanger within the Hotel and Restaurant management field, who are writing our bachelor's thesis on working environment satisfaction and we would like to ask those of you who work in the hotel and restaurant industry to answer a couple of questions about the working environment in the industry. The answers are 100% anonymous and we greatly appreciate honest answers and feedback for the best possible result.

This will take no more than 5 minutes to answer but means so much to us. We hope as many as possible are willing to help us through this project and we thank you very much in advance.

Please follow the QR code to go to the survey



Norsk



English