



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for reiseliv og nordlige studier

Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen

Tove Beate Hasselquist Evensen

Masteroppgave i Reiselivsledelse REI-3901 Mai 2021

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av en erfaringsbasert master i reiselivsledelse ved UiT Norges arktiske universitet. Det var med spenning jeg startet på det nyetablerte studiet i januar 2019, og jeg gledet meg til faglig påfyll, nye impulser og nye bekjentskaper.

Reiselivsnæringen var da en av verdens raskest voksende næringer, og framtiden så lys ut for dem som ønsket en karriereveg i næringen. Men i 2020 spredte viruset Covid-19 seg, og førte til koronapandemien som slo reiselivsnæringen rett i bakken, slik at den ble liggende nede med brukket rygg.

Temaet i oppgaven, å kartlegge årsaker til turnover i reiselivsnæringen, har kanskje blitt enda mer aktuelt på grunn av pandemien. Reiselivet er avhengig av ansatte med god kompetanse, og forhåpentligvis vil næringen bygge seg opp igjen når pandemien er under kontroll. Det blir en spennende tid å følge og være med på å reise opp reiselivet igjen i tiden som kommer.

Jeg ønsker å takke informantene mine for all velvilje og informasjon som de har bidratt med i prosessen med oppgaven. Jeg vil videre takke Arild Røkenes for stødig veiledning og konstruktive tilbakemeldinger underveis i skrivingen. Takk også til medstudenter og forelesere for faglig og sosialt påfyll og friske diskusjoner gjennom to og et halvt år. Dere er gull verdt. Jeg tar dere med meg videre i livet, og lagrer minnene jeg har fra samlingene i eksotiske Tromsø og Alta.

Et masterstudium ved siden av jobb og familieliv har til tider vært krevende, men svært lærerikt og interessant. Jeg vil takke familien, venner og kolleger som har støttet meg i denne perioden. Uten deres tålmodighet hadde det vært vanskeligere å fullføre masteren.

Lillehammer, mai 2017

Tove Beate Hasselquist Evensen

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling og avgrensing.....	3
1.2 Hvorfor undersøke uønsket turnover?.....	4
1.3 Oppgavens struktur	6
2.0 Litteraturgjennomgang og kunnskapsstatus	7
2.1 Presentasjon av litteratur og forskning om uønsket turnover.....	7
2.2 Motivasjonsteori.....	11
2.2.1 Herzbergs to-faktorteori	11
2.2.2 Maslows behovshierarki.....	13
2.3 Oppsummering.....	13
3.0 Metodisk tilnærming	15
3.1 Forskningsmetode og design.....	15
3.2 Kvalitativ metode.....	15
3.2.1 Semistrukturerte dybdeintervju – individuelt og fokusgruppe.....	15
3.2.2 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervjuene.....	17
3.3 Bearbeiding av data.....	18
3.4 Svakheter og styrker med metoden	19
3.4.1 Validitet og reliabilitet	20
4.0 Funn og analyse	23
4.1 Bedriftsorganisatoriske årsaker til turnover	23
4.1.1. Kan usystematiske rekrutteringsprosesser påvirke uønsket turnover?.....	24
4.1.2 Betydningen av oppstarts- og opplæringsperioden	27
4.1.3 Motivasjonsteori knyttet opp mot bedriftsinterne og bedriftsorganisatoriske forhold.....	29
4.1.4 Trygghet, anerkjennelse og ansvar.....	33
4.2 God ledelse en viktig faktor for å redusere turnover.....	35
4.3 Personlige forhold og egenskaper som kan påvirke turnover og turnoverintensjon	40
4.4 Andre viktige funn	44
4.4.1 Er ansatte i reiselivsnæringen innehavere av et omsorgsgen?	44
4.4.2 Kan et opplevd karrieretak føre til at man forlater reiselivsnæringen?	46
4.4.3 Kan tvillingkompetanse skape en mer variert arbeidshverdag, bedre trivsel og lavere turnover?	47
5.0 Oppsummering og veien videre	48

Referanser	51
Vedlegg	53
Vedlegg 1 Vurdering fra NSD	53
Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informantene.....	56
Vedlegg 3 Intervjuguide.....	58

Figurliste

Figur 1 Det helhetlige reiselivsproduktet, Kamfjord (2019).....	1
Figur 2 Sammenheng mellom ulike typer turnover (Beck, Torgersen, & Thoreløyken, 2017)....	2
Figur 3 Gjennomtrekk av ansatte i ulike næringer i perioden 1995-2012 (Dale-Olsen, 2016).....	3
Figur 4. Psykologisk modell av turnover. Fritt etter Steers og Mowday (1981).....	10
Figur 5 Herzbergs to-faktorteori om jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009).....	12
Figur 6 Maslows behovshierarki (Maslow, 1987)	13
Figur 7 Oversikt over informantene.....	18
Figur 8 Ordsky - Koding av funn.....	23

Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen

1.0 Innledning

Reiselivsnæringen er en fragmentert næring, som er sammensatt av flere ulike bransjer. Næringen er derfor avhengig av å ha et godt samarbeid mellom aktørene for å tilfredsstille gjestenes behov. Gjennom et godt samarbeid kan næringen tilby et helhetlig reiselivsprodukt som gir en god totalopplevelse for gjestene. Georg Kamfjord (2019, s. 87) definerer det helhetlige reiselivsproduktet som «et reisemål (et sted eller område) med et samlet tilbud av varer, tjenester og opplevelser som for et midlertidig opphold tilfredsstiller de besøkendes ønsker og behov». Kamfjords modell av det helhetlige reiselivsproduktet viser i den innerste gule sirkelen hvilke bransjer som knyttes til reiselivsnæringen, og som er med på å dekke gjestens behov; transport, overnatting, servering og attraksjoner.



Figur 1 Det helhetlige reiselivsproduktet, Kamfjord (2019)

Å gi gjesten en god totalopplevelse, forutsetter at alle bransjene i reiselivsnæringen samarbeider og spiller hverandre gode. Reiselivsnæringen totalt sett blir ikke sterkere enn sitt svakeste ledd.

Denne oppgaven konsentreres om to av bransjene innenfor reiselivsnæringen, hotell- og serveringsbransjen. I begge bransjene er personalet svært involvert i leveransen av produktet til gjesten, og de er derfor med på å prege produktenes kvalitet og suksess. Konkurranssevnen og produktiviteten i reiselivet avhenger av tilgjengelighet til

produktet, samt ferdighetsnivået og produktiviteten til de ansatte (Arthur, Opoku Mensah, & Osei Owusu, 2016).

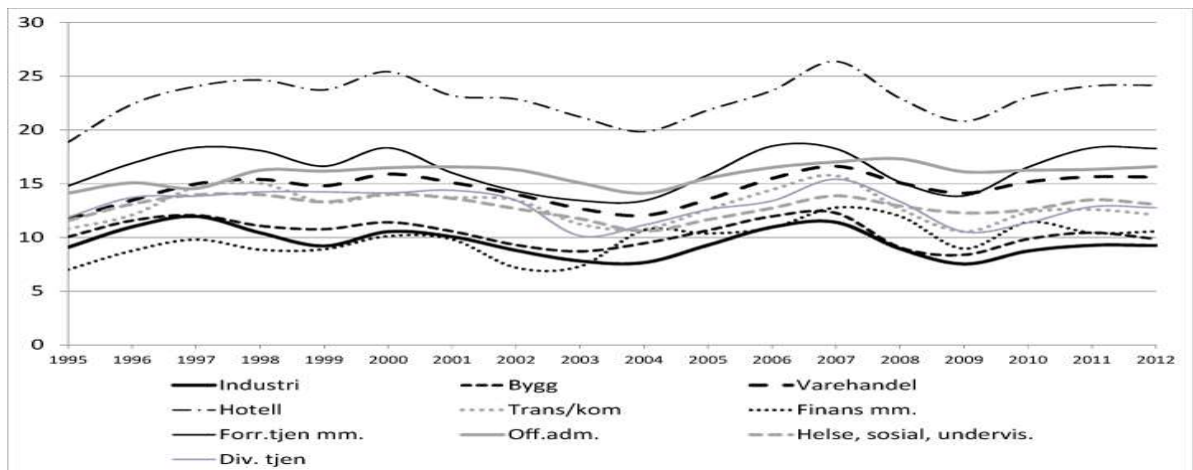
Reiselivsnæringen er preget av høye turnover tall, det betyr at de har en stor gjennomtrekk blant personalet, og dermed en høy personalomsetning. Graden av turnover varierer både mellom enkeltbedrifter og mellom ulike bransjer i næringen. Figuren under viser sammenhengen mellom ulike typer turnover. En avskjedigelse vil være ønsket fra bedriften, men ufrivillig for den ansatte, mens et jobbskifte vil være frivillig for den ansatte, men ofte uønsket for bedriften.



Figur 2 Sammenheng mellom ulike typer turnover (Beck, Torgersen, & Thoreløyken, 2017)

Jeg vil i denne oppgaven undersøke fenomenet uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen. Oppgaven retter oppmerksomheten mot det som fra individets side er et ønsket jobbskifte, frivillig turnover, og fra bedriftens side er dette uønsket turnover.

Undersøkelser viser at graden av turnover er høyest i mindre bedrifter, og faller i takt med bedriftsstørrelse. Serveringsbransjen er den delen av reiselivsnæringen som har høyest turnover, etterfulgt av overnattingsbransjen. Minst turnover finner man innen formidling (Iversen, Jakobsen, & Holmen, 2015). Hotellbransjen i Norge skiller seg ut med svært høy turnover sammenlignet med andre bransjer, se figur 3 (Dale-Olsen, 2016).



Figur 3 Gjennomtrekk av ansatte i ulike næringer i perioden 1995-2012 (Dale-Olsen, 2016)

1.1 Problemstilling og avgrensning

I arbeidet med oppgaven skal jeg kartlegge årsaker til og få en forståelse for fenomenet uønsket turnover blant ansatte i hotell- og serveringsbransjen. Videre vil jeg identifisere mulige årsaker til at noen bedrifter har høy turnover, og andre har lav turnover.

Jeg har på basis av teori og tidligere forskning funnet fram til tre hovedkategorier av årsaker som jeg ønsker å undersøke nærmere. For det første, årsaker som kan knyttes til bedriftsorganisatoriske forhold, for det andre årsaker som kan knyttes opp til ledelse, og til slutt årsaker som knyttes til personlige egenskaper som følelser, trivsel, lojalitet, tilhørighet, engasjement og holdninger hos den ansatte.

Avgrensingen medfører at jeg ikke eksplisitt kommer til å kartlegge årsaker til turnover som skyldes nedbemanning, naturlig avgang gjennom sykdom, dødsfall og oppnådd pensjonsalder. Oppgaven rettes hovedsakelig mot faste ansatte, da det i en reiselivsbedrift på grunn av sesongvariasjon ofte vil være midlertidige ansatte som ansettes for å ta toppene. At de slutter etter et midlertidige engasjement er ikke den type turnover som undersøkes i denne oppgaven, da dette er planlagt turnover for både bedrift og medarbeider.

Jeg vil i liten grad se på bedriftsorganisatoriske årsaksforhold knyttet til økonomiske og demografiske faktorer. Eksempler på dette kan være fusjoner, eierskifter og forhold på arbeidsmarkedet som skaper en usikker situasjon, nedleggelse av bedrifter og lignende, selv om dette kan være faktorer som sammen med andre årsaker kan være utslagsgivende for om en person velger å slutte i en jobb eller ikke. Et annet viktig element er at

reiselivsnæringen i mars 2020 ble hardt rammet av koronapandemien. Det ble innført reiserestriksjoner, skjenkestopp, hel eller delvis nedstengning av bedrifter og dermed omsetningssvikt og permitteringer. Intervjuene i oppgaven ble gjennomført under pandemien i desember 2020 og januar 2021. Koronaandemien ble dermed et naturlig tema å komme inn på i intervjuene fordi den åpenbart kan påvirke turnover i næringen. Her er det imidlertid vanskelig å koble til teori eller tidligere forskning fordi situasjonen er ny.

Jeg vil i en viss grad se etter personlige årsaker hos de ansatte knyttet opp mot økonomi og demografi, som lønn, arbeidstid og at familien eller partner befinner seg på et annet sted eller ønsker å flytte.

1.2 Hvorfor undersøke uønsket turnover?

Formålet med oppgaven er å avdekke årsaker til og forstå prosessene som skaper uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen. Dette betyr at jeg ønsker å dekke kunnskapshull innen dette temaet i forskning. Formålet er også å gi næringen og utdanningsinstitusjoner kompetanse om fenomenet, slik at de kan bruke den til å utforme treffsikre tiltak for å begrense fremtidig uønsket turnover.

Dersom arbeidet med oppgaven avdekker årsaker til og bidrar til bedre forståelse for uønsket turnover, så vil det bli mulig for bedrifter og bransjeorganisasjoner å utvikle gode tiltak som kan styrke ansattes ønske om å være i bedriften over lengre tid, samt å finne tiltak for å beholde ansatte, og dermed få en lavere turnover.

Videre vil forskningen være et bidrag til veilednings- og undervisningspersonale ved ulike reiselivsutdanninger. Med en større bevissthet og kunnskap om årsaker til uønsket turnover i reiselivsnæringen, kan veiledning av elever og studenter som skal ut i næringen gjennomføres på en mer treffsikker måte. Kunnskapen kan også brukes i undervisningen slik at elever og studenter får mer realistiske forventninger til, og bedre realitetsorientering om det å jobbe i reiselivsnæringen. Da vil avskallingen av kandidater kunne skje før de blir ansatt i reiselivsbedrifter, og dermed forebygge uønsket turnover på et tidlig stadium.

Litteraturen jeg har benyttet for å øke min kompetanse og forståelse for fenomenet turnover er både norsk og internasjonal. Det finnes en del norsk litteratur og forskning som belyser turnover i ulike næringer i Norge, men for å få ytterligere kunnskap om

turnover i reiselivsnæringen har jeg funnet spesifikk litteratur og forskning internasjonalt. De internasjonale studiene jeg har fordypet meg i, belyser både reiselivsnæringen generelt, og hotell- og serveringsbransjen spesielt. Det er forsket på uønsket turnover i reiselivsnæringen i stor grad internasjonalt, og jeg har i denne oppgaven brukt artikler fra ulike steder i verden som blant annet Taiwan, Hellas, USA og Jordan. Dette tyder på at uønsket turnover i reiselivsnæringen er en global utfordring og problemstilling.

Ifølge statistikk fra NHO Reiseliv sysselsetter reiselivsnæringen i Norge totalt ca. 175 000 personer, og har en verdiskapning beregnet til 85 milliarder kroner i 2018. Serveringsbransjen har en verdiskapning på 20 milliarder kroner, overnatting på 12 milliarder kroner. Lønnsomheten i reiselivet er lavere enn i norsk næringsliv generelt, og i hotell- og serveringsbransjen er lønnskostnaden ca. 40% av omsetningen, noe som er høyt sammenlignet med andre bransjer. Varehandel har for eksempel til sammenligning en lønnskostnad på ca. 10% og bygg- og anleggsvirksomhet 25% av omsetningen (NHO Reiseliv, 2018). Det er derfor interessant å kartlegge årsaker til turnover i reiselivsbransjen, da lavere turnover kan redusere lønnskostnadene for bedriftene blant annet i form av lavere rekrutterings- og opplæringskostnader.

Høy turnover har konsekvenser både for næring og utdanning. Turnover er en vesentlig kostnadsfaktor både direkte som rekrutterings- og opplæringskostnader, men også indirekte på grunn av virkningene turnover kan ha på kvaliteten av produksjon og leveranser (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 111). Yang, Wan og Fu (2012) trekker i sin artikkel fram flere internasjonale studier som bekrefter dette. De skriver at en høy grad av turnover blant de ansatte påvirker ikke bare personalets moral, men fører også til tap av produktive arbeidstakere og redusert effektivitet. Derfor er ansattes turnover en viktig faktor i en bedrifts personalpolitikk. Videre i artikkelen fremgår det at de samlede kostnadene knyttet til en persons turnover er mellom 1,2 til 2 ganger høyere enn årslønn til den tidligere ansatte som ble erstattet. Grunnen til dette er at rekruttering og opplæring av nye ansatte krever store ressurser både når det kommer til tid og penger, dette er ressurser som bedriftene kan holde på et lavt nivå dersom de har stabilitet i arbeidsstokken sin.

Disse tallene bekreftes også i studier fra USA, der et vanlig estimat er at turnover koster 1,5 ganger den avtrekkende ansattes inntekt (Chikwe, 2009). Dermed kan man anslå at

kostandene forårsaket av turnover til ansatte er betydelige. Høy turnover blant de ansatte påvirker samtidig kvaliteten på bedriftenes serviceleveranse, fordi det tar tid å lære opp en dyktig medarbeider (Chalkiti & Sigala, 2009).

Å være bevisst på å utvikle en egen strategi for å holde på sine ansatte er viktig for å lykkes med å minimere turnover, og dermed også å holde kostnadene nede og sørge for god kvalitet på produktene. Å kartlegge og forstå årsaker til uønsket turnover, vil kunne være med å utforme strategier for å beholde de ansatte over tid. Derfor er det å lete etter årsaker en vesentlig del av å redusere turnover (Yang, Wan, & Fu, 2012). Denne oppgaven tar sikte på å bidra til den eksisterende litteraturen om uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel to presenteres litteratur og kunnskapstatus som ligger til grunn for studien. Begrepet uønsket turnover blir gjort nærmere rede for, og internasjonale artikler viser til årsaker til turnover i reiselivsnæringen i ulike deler av verden. I kapittel tre presenteres metoddelen. Her gjøres det rede for valg av metode og form for undersøkelse; kvalitativ metode, og semi-strukturert intervju. Videre forklares framgangsmåten som ble brukt for å innhente og behandle empiri. I kapittel fire presenteres og drøftes funnene som ble hentet inn ved hjelp av intervjuene. I kapittel fem presenteres en oppsummering av funn, konklusjoner og forslag til videre forskning, samt konsekvenser for næring og utdanning.

2.0 Litteraturgjennomgang og kunnskapsstatus

2.1 Presentasjon av litteratur og forskning om uønsket turnover

Turnover blant ansatte blir også omtalt som personalomsetning (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015) eller gjennomtrekk av ansatte (Brochs-Haukedal, 2010). Turnover knyttes som regel til bedrifter og bransjer, men kan også brukes internt i avdelinger og i enkeltstillinger i bedriften.

I økonomiske modeller av fenomenet turnover er drivkraften bak et skifte av arbeidsplass prisen på arbeidskraften (lønnsnivå). I demografiske modeller av turnover er det naturlig avgang og vekst som er drivkraften, og man kan få en ledighetskjede enten internt i bedriften, eller mellom bedrifter (Brochs-Haukedal, 2010).

Ifølge Brochs-Haukedal (2010) har begrepet turnover en negativ klang, og blir ofte tatt som uttrykk for at noe er galt med bedriften. Uønsket turnover kan være en indikasjon på spesielle problemer knyttet til rekruttering, forventninger som ikke blir oppfylt, stort sprik mellom reell jobb og stillingsbeskrivelse og ledelsesform (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015).

En viss grad av turnover kan likevel være en fordel, dersom organisasjonen får inn nye ressurser med nye perspektiver. Turnover kan også bidra til bedre kjønnssammensetning, aldersfordeling og kompetanse i organisasjonen (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015).

Når bedriften mister ansatte de ønsker å beholde, kan det i tillegg til årsaker som er forankret i interne forhold i organisasjonen, også være årsaker knyttet til arbeidstakernes personlige livssituasjon som gjør at den ansatte velger å slutte. Det er viktig at bedrifter jobber med personalplanlegging, og kartlegger hvorfor de mister ønskede medarbeidere, slik at de kan tiltrekke seg og beholde nødvendig arbeidskraft, og samtidig redusere sine rekrutteringskostnader. Det er viktig for bedriftene å fokusere på forhold de faktisk kan gjøre noe med.

I reiselivsnæringen er personalet en viktig suksessfaktor, der verdiskapningen ofte skjer i serviceleveransen mellom personalet og gjesten. De ansattes kompetanse er en viktig del av bedriftens konkurransefortrinn, og ved stadig utskiftning av personalet kan kompetansen bli redusert (Yang, Wan, & Fu, 2012).

Chikwe (2009) påpeker at hotellbransjen blir mer og mer bunnlinjefokusert, og har mindre fokus på å levere gode gjesteopplevelser. Dette er en problemstilling som er viktig å være bevisst på spesielt med tanke på at servicekvaliteten brukes som konkurransefortrinn. Er bedriftene opptatt av bunnlinjen, er det desto viktigere å beholde gode ansatte for å få ned personalkostnader. På grunn av at årsaker til uønsket turnover ikke er dokumentert i stor grad, vil kartlegging av årsaker knyttet til rekruttering, strategier for å holde på de ansatte gjennom motivasjon, opplæring og utvikling være viktig å gjennomføre, før man tenker på eventuelle tiltak. En høyt motivert ansatt er en lykkelig ansatt, og en lykkelig ansatt er en produktiv ansatt. Å gi nyansatte realistiske forventninger og sørge for at de har en klar ide om sin rolle i bedriften fra starten i ansettelsesforholdet, er viktig for motivasjonen (Chikwe, 2009).

I en artikkel fra NHO Reiseliv (Optimisme gir økt behov for faglærte, 2018), sier Ole Petter Nyhaug fra Opinion at reiselivsbransjen bør ta seg råd til å rette søkelyset mot de unge som faktisk vil inn i bransjen. Bransjen trenger ikke være for alle. I artikkelen hevdes det at de unge som ønsker seg inn i bransjen har noen felles trekk. De er sosiale, de ønsker å jobbe med mennesker og de liker å yte service. De blir også tiltrukket av at i reiselivsnæringen er det en kort vei til å bli leder.

Ansatte i videregående opplæring kan være med på å veilede og motivere elever når det kommer til videre utdanning og yrkesvalg, og kan anbefale en videre vei til reiselivsbransjen. Praksis- og lærlingplasser i reiselivsbedrifter er en mulighet til å la ungdommer få prøve ut å jobbe i bransjen før de bestemmer seg for videre utdanning og yrkesvalg. I forslaget til den nye Fullføringsreformen for videregående skole som regjeringen har lagt fram, vil alle få rett til å ta to fagbrev, samtidig gis de som tar eller har tatt studiekompetanse en rett til yrkesfaglig rekvalifisering (Meld. St. 21, 2020-2021). Virkningen av Fullføringsreformen kan på sikt bidra til å øke rekrutteringen til reiselivsnæringen, og samtidig være med på å redusere uønsket turnover.

I en undersøkelse om turnover blant ansatte i reiselivsnæringen i Hellas, vises det til flere internasjonale studier der årsaken til høy turnover er forårsaket av faktorer utenfor ledelsens kontroll (Chalkiti & Sigala, 2009). Det har derfor i flere land medført at reiselivsbedriftene har endret fokus fra å jobbe med å holde på de ansatte, til heller å beholde kompetansen de ansatte tilfører dem. Den samme undersøkelsen viser at høy turnover blant de ansatte i reiselivsnæringen forekommer mest i operative og

førstelinjestillinger, i alle de ulike bransjene innenfor næringen. Stillinger som er i ledelsen og i «back-office» avdelinger har ikke like høy turnover. (Chalkiti & Sigala, 2009)

Flere norske forskere og institusjoner har også sett på årsaker til turnover. For eksempel redegjør Grimsø, Engerdal & Sanyang (2015, s. 113) for årsaker knyttet til lite utfordring i arbeidet, dårlig ledelse, få karrieremuligheter, dårlig belønningssystemer, utilfredsstillende arbeidstid, dårlige arbeidsforhold og dårlig opplæring i arbeidet.

Et godt lederskap vil kunne redusere graden av uønsket turnover, og dermed også øke bedriftens servicekvalitet. I nyere definisjoner av lederskap er en leder mer enn en person som er står over og er foran de ansatte, som er en tradisjonell måte å tenke ledelse på. Kirkhaug (2018) beskriver en moderne leder som en som «går foran som veiviser, på siden som coach, bak som pådytter og under som plattform». Han mener at en god leder kan utnytte og ta i bruk alle kapasiteter en medarbeider har. Et godt lederskap skifter mellom dybde og bredde, man skifter mellom ulike måter å ivareta rollen på, og baserer lederrollen på tillit. Tillit er en trygghetsfølelse som er med på å bygge ansvarsfølelse hos de ansatte, og bidrar til en åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

Grimsø, Egerdal, & Sanyang (2015) viser også til forskning (Auer & Sandrine, 2003) som hevder at ansatte har mindre lojalitet til arbeidsgiver enn tidligere. Yngre arbeidstakere ønsker en interessant og morsom jobb som gir dem arbeidserfaring og styrker deres generelle kompetanse i markedet. De søker ikke i utgangspunkt etter en jobb de skal ha livet ut, men at stillingen kan være et springbrett videre i karrieren.

Brochs-Haukedal (2010, s. 379) hevder at yngre arbeidstakere gjennomgår en periode med prøving og feiling før de havner i rett yrke, mens for eldre blir mulighetene for å skifte yrke og arbeidssted redusert med alderen. Relevant utdanning reduserer unødvendige perioder med «prøving og feiling» for yngre arbeidstakere.

Trivselsforskning har vist at faktorer som tilknytning og lojalitet overfor bedriften kan være viktigere for de ansatte enn trivsel og selvrealisering.

Brochs-Haukedal (2010, ss. 381-383) beskriver fasene i turnovermodellen til Steers og Mowday (1981). Modellen (figur 4) tar utgangspunkt i individet, og ser på fasene som kan være avgjørende for at man velger å skifte jobb. Modellen ser på individets jobbforventninger som påvirker dens emosjonelle reaksjoner, og som videre leder til

turnoverintensjon og til slutt beslutningen om å slutte. Mye forskning har blitt gjennomført på jobbtrivsel siden 1920-tallet, men i senere tid er forskningen også blitt oppmerksom på tilknytning og lojalitet til arbeidsplassen som alternativ til jobbtilfredshet. Å skifte jobb er ikke nødvendigvis en fullkommen rasjonell adferd, da det ikke er realistisk å regne med at individet har fullstendig oversikt over ulike alternativ. En ansatt kan skifte jobb fordi hun eller han får et tilbud om en jobb som dem hverken har søkt eller tenkt på å søke.

Psykologisk modell av turnover



Figur 4. Psykologisk modell av turnover. Fritt etter Steers og Mowday (1981)

Ideer og modeller fra motivasjonsteorien kan brukes til å forstå fenomenet turnover.

Gjennom å bruke motivasjonsteorier kan man finne faktorer som kan være mulige årsaker til om en ansatt blir i en bedrift over lengre tid, eller skifter arbeidsplass.

Turnoverintensjon er et begrep som brukes for å forstå fenomenet turnover, og betegner den tiden fra de ansatte får en intensjon om å bytte jobb til de faktisk slutter. Kuvaas og Dysvik (2012) beskriver turnoverintensjon som en ansatts intensjon om å forlate en bedrift og finne seg en ny bedrift å jobbe i. I det bedriftene har en høy turnoverintensjon, er det fare for at ansatte er lite motiverte og engasjerte, og ifølge Griffeth, Hom & Gaertner (2000) har ansatte med turnoverintensjon en tendens til faktisk å forlate bedriften.

En undersøkelse blant hotellansatte i Ghana viser at dersom ansattes verdier stemmer overens med bedriftens verdier, dersom de ansatte føler tilhørighet og dersom jobben er preget av autonomi, vil det ha innvirkning på de ansattes turnoverintensjon. Disse

faktorene fører til lavere turnoverintensjon, og minsker de ansattes ønske om å skifte jobb (Arthur, Opoku Mensah, & Osei Owusu, 2016).

2.2 Motivasjonsteori

Jeg har valgt perspektivene og teoriene om motivasjon som en faktor til å finne årsaker til uønsket turnover. Jeg har valgt Herzbergs to-faktormodell, som bygger på Maslows behovshierarki for å analysere og forstå årsaker til uønsket turnover knyttet til motivasjon.

2.2.1 Herzbergs to-faktorteori

Herzberg (1959) argumenterer for at motivasjon og trivsel er en viktig faktor for at ansatte skal oppleve jobbtilfredshet og bli lengre i ansettelsesforholdet, og hans to-faktorteori som ble utviklet allerede på 1960-tallet, er av de viktigste bidragene til forskning rundt motivasjon på arbeidsplassen. To-faktorteorien viser at det er to ulike dimensjoner som påvirker trivsel og mistrivsel i arbeidslivet.

Den ene dimensjonen kaller Herzberg motivasjonsfaktorene, og de er knyttet opp mot selve arbeidet og arbeidsplassen. Dersom disse faktorene er til stede i et arbeidsforhold vil det fremme motivasjonen hos arbeiderne, mens fravær av disse vil ikke føre til mistrivsel i seg selv. Herzberg betegner motivasjonsfaktorene for indre faktorer, og de bidrar til at medarbeiderne føler seg viktige og betydningsfulle og har en sammenheng med jobbtilfredshet og motivasjon i arbeidet. Eksempler på disse faktorene er arbeidsoppgavens karakter, prestasjoner, anerkjennelse, ansvar for eget arbeid og vekst og forfremmelse.

Den andre dimensjonen kaller Herzberg for hygienefaktorer, faktorer som bare kan skape mistrivsel. Disse er knyttet opp mot ytre forhold som arbeidsmiljø og til omgivelsene arbeidet utføres i. Dette er faktorer som ansatte tar for gitt, og hygienefaktorer skaper mistrivsel om de ikke er til stede, men de vil heller ikke nødvendigvis føre til høyere trivsel om de er til stede. Disse faktorene kan ikke brukes til å motivere medarbeidere, men de må være tilfredsstillende for å unngå mistrivsel. Eksempler på disse faktorene kan i en norsk kontekst være rettferdig personalpolitikk, fungerende administrative systemer, at lederen har tilstrekkelig kompetanse og en akseptabel lederstil. Videre forventes det at mellommenneskelige forhold mellom leder og medarbeider fungerer, at arbeidsforhold og lønn har akseptabelt nivå, og at jobben

gir status. Sist, men ikke minst vil det forventes at man har et sikkert arbeidsmiljø og at arbeidet kan kombineres med fritid og privatliv.



Figur 5 Herzbergs to-faktorteori om jobbtildfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009)

For å unngå misfornøyde og demotiverte ansatte må hygienefaktorene være til stede i arbeidsforholdet, mens dersom motivasjonsfaktorene er innebygget i arbeidsoppgavene vil det kunne føre til motiverte ansatte som bidrar med fleksibilitet, innovasjon og ytelse over det som er forventet (Brochs-Haukedal, 2010, s. 125). Høy motivasjon fører til trivsel og engasjement, som igjen kan være med på å redusere turnoverintensjon og uønsket turnover.

Herzberg sin to-faktorteori har lagt grunnlaget for flere motivasjonsteorier, men den har også fått en del kritikk. Blant annet går kritikken på undersøkelsen som ligger bak utarbeidelsen av modellen, både med tanke på relevans og validitet. Kritikere mener også at modellens hygienefaktorer er enklere å måle, manipulere og kontrollere enn motivasjonsfaktorene. Den tar lite hensyn til individuelle forskjeller til hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel (Brochs-Haukedal, 2010, s. 358).

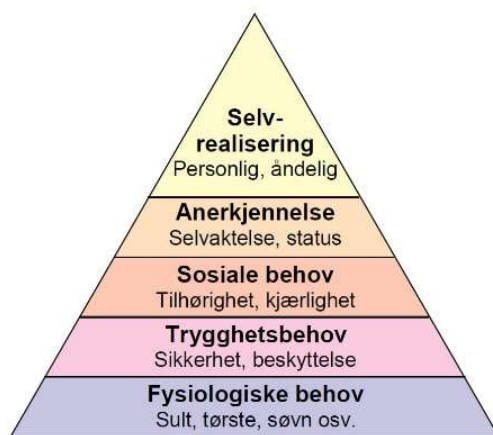
Motivasjonsfaktorene er mer komplekse og subjektive, fordi de omhandler følelser, meninger og holdninger. Når en bedrift har fokus på hygienefaktorene og overser motivasjonsfaktorene, vil det kunne medføre at de ansatte også har større fokus på hygienefaktorene enn motivasjonsfaktorene. På den måten vil ikke motivasjonen til de ansatte øke, om fokuset er på hygienefaktorene.

Herzberg mente selv at kritikken var delvis riktig, men påpeker at to-faktorteorien var en idealisering av funnene i undersøkelsen (Brochs-Haukedal, 2010).

2.2.2 Maslows behovshierarki

Herzbergs to-faktorteori er bygget på Maslows behovshierarki. Psykologen Maslow kategoriserte menneskets behov i fem trinn, der de tre nederste behovene er menneskets grunnbehov; fysiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov, og de to øverste er vekstbehov; behov for anerkjennelse og selvrealisering. Behovene er rangert etter viktighet, og Maslow mente at behov på et nivå må være tilfredsstilt før man går til neste trinn i pyramiden (Maslow, 1987).

Hygienefaktorene til Herzberg bygger på Maslows grunnbehov, mens motivasjonsfaktorene er knyttet til vekstbehovene (Brochs-Haukedal, 2010, s. 123).



Figur 6 Maslows behovshierarki (Maslow, 1987)

Forventningene til funnene i undersøkelsen min, er at jeg skal finne årsaker til og forstå hvorfor ansatte blir i jobben, og hvorfor de ønsker å skifte jobb. Jeg vil bruke Maslows behovshierarki for å se om de ansattes grunnbehovene er dekket i den jobben de har, og om de har muligheten for å få dekket vekstbehov. Dette kan igjen trekkes videre til Herzbergs to-faktorteori der hygienefaktorene kan være en push-faktor som kan få ansatte til å ønske seg bort, å skifte jobb. Mens motivasjonsfaktorene vil være knyttet til Maslows vekstbehov, og kan føre til at ansatte blir værende i jobben sin over lengre tid.

2.3 Oppsummering

Jeg forventer å gjøre funn som kan knyttes til rekruttering, opplæring og ledelse, samt personlige egenskaper hos informantene. Funnene kan også vise andre årsaker til uønsket turnover enn jeg har klart å se på forhånd. Jeg vil forvente at flere av mine funn kan knyttes til Herzbergs og Maslows arbeider, slik også andre forskere har erfart. I

tillegg er jeg åpen for at det kan finnes årsaksforhold og andre sammenhenger som kan bidra til mer kunnskap og teoriutvikling.

Koronapandemien er en faktor som kan komme til å prege funnene i undersøkelsen min. Den kan ha ført til at flere ansatte føler en usikkerhet om reiselivsnæringens framtid, og at flere dermed skifter arbeidsplass over til en sikrere næring. Selve årsakene til at man ønsker seg bort fra reiselivsnæringen i løpet av pandemien kan være de samme som før, men turnoverintensjonen kan være sterkere, og årsakene får kanskje større betydning på grunn av pandemien.

3.0 Metodisk tilnærming

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for valg av forskningsdesign, utvalgsriterier, gjennomføring av undersøkelsen og beskrivelse av hvordan data ble bearbeidet og analysert. Til slutt vil jeg foreta en vurdering av metodens styrke og svakhet.

3.1 Forskningsmetode og design

Forskningsmetode er et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. De midlene som tjener det formålet er en metode (Everett & Furseth, 2012). Metoden man velger vil være avhengig av formål og problemstilling. I arbeidet med oppgaven har jeg gjort et litteratursøk, og funnet internasjonal forskning på fenomenet turnover i reiselivsnæringen, og jeg har funnet norsk litteratur om temaet som er mer generell og hovedsakelig omfatter andre bransjer enn hotell- og serveringsbransjen. I tillegg til sekundærdata har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å få en større innsikt og forståelse for fenomenet uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen i Norge.

3.2 Kvalitativ metode

Metoden i oppgaven er epistemologisk og ontologisk. Epistemologi er erkjennelsesteori, og handler om hva er kjent fra tidligere forskning og undersøkelser. Mens ontologi er en beskrivelse om hvordan virkeligheten faktisk er, erfaringer, vaner, tradisjoner, situasjoner vi opplever eller har opplevd. Begge metodene handler om å finne kunnskap om den verden vi lever i, det handler om hvordan vi skal tenke når vi skal skaffe oss vitenskapelig kunnskap, og hvordan skal vi gjøre det når vi skal etablere vitenskapelig kunnskap. Jeg har en abduktiv tilnærming i skrivingen av oppgaven der jeg går fra teori til empiri og fra empiri til teori.

Ved å bruke kvalitativ metode blir den sosiale virkeligheten studert slik den utfolder seg naturlig. En kvalitativ metode gir detaljrikdom, nyanser og nærhet til menneskers erfaringer, der vi kan få rike og detaljerte beskrivelser og ny innsikt. Det innebærer en kombinasjon av å sjekke om tidligere funn og teoretiske antagelser stemmer, og å leite etter nye årsaker der jeg er åpen for ny innsikt, en eksplorativ tilnærming.

3.2.1 Semistrukturerte dybdeintervju – individuelt og fokusgruppe

Intervjuguiden er delvis bygd på forventninger fra tidligere forskning og teoriene til Herzberg og Maslow. Den er samtidig åpnet opp og generalisert for å la andre årsaker få

komme fram. De fleste årsakene til uønsket turnover som jeg har redegjort for i forrige kapittel er langt på vei kjente fra før, men jeg vil bidra til å få disse bekreftet og avkreftet i en norsk kontekst, i hotell- og serveringsbransjen. Jeg vil finne styrken i disse teoriene i våre bransjer og finne nye årsaker og årsaksforhold som ikke er beskrevet tidligere.

Studien ble meldt til Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste - NSD (vedlegg 1) den 30. oktober 2020, og svaret kom ca. en måned etterpå: «*Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema*». I søknaden til NSD ble blant annet formålet med studien oppgitt, og intervjuguiden ble lagt ved.

Jeg har brukt semistrukturelle dybdeintervju for å innhente primærdata. Et semistrukturert dybdeintervju er et planlagt intervju, som følger en intervjuguide som har noen få hovedspørsmål, men gjerne flere underspørsmål, dette i motsetning til ustrukturerte intervjuer som ikke har samme grad av faste rammer, men som drives fremover av svarene intervjudeltakeren kommer med (Rubin & Rubin, 2012, s. 31).

Gjennom intervjuer får vi tilgang på andres erfaringer, observasjoner og refleksjoner. Vi kan få tilgang på detaljerte beskrivelser og flere perspektiver. Å jobbe med intervjuer (samtaler) som forskningsmetode er en prosessorientert måte å jobbe på. Fordelen med intervjuer er at de tillater meg som intervjuer å analysere responsen fra informantene med en gang, og jeg kan stille oppfølgingsspørsmål og styre samtalen på en slik måte at jeg får mer utfyllende svar fra informantene (Saldaña & Omasta, 2018).

I et semistrukturert intervju er det en viss grad av struktur i form av temaer og oppfølgingsspørsmål, men intervjuet kan justeres etter den retningen intervjuet tar. I løpet av intervjuene kan man bruke ulike justeringsmetoder beskrevet av Rubin & Rubin (2012). I intervjusituasjonen fikk jeg brukt justeringsmetoden «elvas sidearm», der jeg tar opp tråder som informantene nevner og går videre med disse, mens noen ganger ble justeringsmetoden «løse kvister» brukt, der jeg spurte oppfølgingsspørsmål og justeringsspørsmål, for å få mer utdypende svar.

Før intervjuene ble gjennomført, hadde jeg to uformelle møter med bransjepersoner for å få innspill til problemstillingen i oppgaven. Under disse samtalene fikk jeg en del tips som jeg noterte ned og brukte disse til å justere intervjuguidene. Alle informantene ble

på forhånd gjort kjent med problemstillingen i oppgaven, slik at de kunne tenke rundt den før de møtte til intervjuet. Før intervjuet signerte informantene på samtykkeerklæringen, som de hadde fått tilsendt via e-post på forhånd (vedlegg 2). De fikk også informasjon om at de deltar frivillig og har muligheten til å trekke seg i løpet av prosessen. Videre ble de informert om at det ville bli et lydopptak av intervjuet, at innsamlede data ville bli anonymisert og at lydopptaket vil bli slettet ved studiets slutt.

Jeg brukte tre ulike intervjuguider, en for ansatte, en for ledere og en for fokusgruppene, temaene var de samme på alle tre (vedlegg 3). Jeg gjennomførte fire individuelle intervjuer og et fokusgruppeintervju med tre deltakere. Fokusgruppen bestod av tre ansatte som alle har bred erfaring med å jobbe i ulike reiselivsbedrifter. Jeg valgte å ha med et fokusintervju for å få flere tanker og perspektiver opp om ulike temaer samtidig. I følge Saldaña & Omasta (2018) vil settingen i et fokusgruppeintervju gjøre at informantene driver hverandre framover i intervjuet, og de kan bidra med oppfølgingskommentarer og egne erfaringer på tema som blir tatt opp. Dette følte jeg skjedde under fokusgruppeintervjuet.

3.2.2 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervjuene

I gjennomføringen av intervjuene prøvde jeg å være oppmerksom, lyttende, og å være bevisst på mitt eget kroppsspråk. I en intervjusituasjon er det viktig å ikke argumentere eller gi råd til intervjudeltakeren, men å høre hva han eller hun ønsker å si, eller ikke vil si, og å lese mellom linjene (Saldaña & Omasta, 2017, s. 112).

Intervjuene ble gjennomført på et nøytralt sted, utenfor informantens arbeidstid og et annet sted enn informantens arbeidsplass. I følge (Rubin & Rubin, 2012, s. 172) er det viktig å finne et sted for intervjuene der både intervjueren og intervjudeltakerne føler seg avslappet og komfortabel, og hvor man ikke blir avbrutt og overhørt av andre. Jeg opplevde at det var en god stemning under intervjuene, og informantene virket engasjerte i temaene som ble tatt opp. De individuelle intervjuene ble gjennomført først, og intervjuguiden ble justert etter at de individuelle intervjuene var gjennomført for å tilpasses til fokusgruppeintervjuet.

Da tidsressursen på masteroppgaven er begrenset fant jeg informantene i mitt eget bransjenettverk. Utvalget representerer begge kjønn, de har ulik alder og ulik erfaring og utdanning, de representerer to nivå i bedriften (ansatte og ledere). De er eller har vært ansatte i hotell- eller serveringsbransjen. Det kan være en ulempe å bruke

informanter fra eget nettverk, da min relasjon til informantene kan påvirke svarene de har gitt i intervjuene, noe jeg prøvde jeg å være bevisst på i intervjusituasjonen. Jeg bestrebet meg på å være så objektiv og nøytral som mulig. På en annen side opplevde jeg at informantene ønsket å være med på intervjuene, fordi de hadde en tillit til meg i utgangspunktet. Dette kan ha medført at de var trygge på situasjonen og åpnet seg mer enn de ville gjort dersom de hadde fått et nøytralt spørreskjema.

Tabellen nedenfor gir en oversikt over informantene og intervjuene som har blitt gjennomført i denne oppgaven.

Informant	Type intervju	Alder	Kjønn	Type bedrift	Ansatt / leder	Dato for intervju	Varighet	Antall sider transkribering
Informant 1	Individuelt	20-34	Kvinne	Overnatting/ servering	Ansatt	01.12.20	0t 50min	12
Informant 2	Individuelt	50-64	Kvinne	Overnatting	Leder	08.12.20	0t 44min	9
Informant 3	Individuelt	20-34	Mann	Servering	Ansatt	04.01.21	0t 32min	9
Informant 4	Individuelt	50-64	Mann	Overnatting	Leder	05.01.21	1t 02min	11
Informant 5	Fokus-gruppe	20-34	Kvinne	Overnatting/ servering	Ansatt	20.01.21	1t 06 min	16
Informant 6	Fokus-gruppe	50-64	Kvinne	Destinasjons-selskap	Ansatt	20.01.21	1t 06 min	16
Informant 7	Fokus-gruppe	50-64	Mann	Overnatting/ servering	Ansatt	20.01.21	1t 06 min	16

Figur 7 Oversikt over informantene

3.3 Bearbeiding av data

Det ble gjort lydopptak med diktafon under intervjuene, og jeg transkriberte intervjuene innenfor en uke etter at de ble gjennomført. Transkribering betyr å transformere, og i denne prosessen ble talespråket transformert til skriftspråk. Å transkribere intervjuene til skriftspråk er til stor hjelp i analyseringen av dataene. Da intervjuene var transkribert fikk alle informantene intervjuet til gjennomsyn, og kunne få komme med kommentarer om de ønsket. Ingen av informantene hadde kommentarer til transkriberingen.

Fordelen med å transkribere intervjuene selv, var at jeg fikk god innsikt i innholdet i intervjuene. Gjennom arbeidet med transkripsjonen hadde jeg muligheten til å notere og merke ut steder i intervjuet der informantene brukte lang tid på å svare, der de hadde ekstra engasjement i stemmen og lignende. På grunn av at det var kort tid mellom intervjuene og transkriberingen kunne jeg ta med noterte observasjoner av non-verbalt språk og kroppsspråk.

For å ivareta informantenes anonymitet, ble diktafonen brukt til å spille av intervjuene mens jeg transkriberte. Intervjuene er lagret på diktafonen, og den ble oppbevart på et trygt sted. For at informantene skal bli behandlet anonymt, byttet jeg navn på dem og arbeidsstedet i transkripsjonen. Der de oppga navn på kolleger eller ledere i intervjuet, brukte jeg ordet «kollega» eller «leder» i stedet for egennavn. Transkripsjonene inneholder ingen reelle navn eller stedsnavn og er dermed anonymisert.

De transkriberte intervjuene ble overført til Excel for å bli sortert, kodet og behandlet. Gjennom kodingen fikk jeg oversikt over dataene, og jeg vekslet mellom å bruke en induktiv og en målrettet metode. I kodingsprosessen gjennomgås store mengder data, og jeg kategoriserte dataene på en måte slik at jeg fikk informasjon om samme teamet samlet. I tillegg hørte jeg gjennom intervjuene, og leste gjennom transkripsjonene flere ganger for å lete etter «gull», det vil si å finne sitater fra informantene som er viktige med tanke på å identifisere og forstå årsaker til uønsket turnover.

3.4 Svakheter og styrker med metoden

En styrke med kvalitativ metode er at man har dybde i dataene, men svakheten er at det mangler mengde. Det er få informanter i grunnlaget for forskningen. Det gjør det vanskelig å generalisere funnene, men det er mulighet for å finne støtte i litteratur der lignende undersøkelser er gjennomført.

Kvalitativ metode er avhengig av subjektive inntrykk, og resultatene avhenger av relasjonen mellom intervjuer og informanter. Faktorer som dagsform til deltakere, stedet og tidspunktet intervjuene ble gjennomført på kan ha en påvirkning på resultatene. Jeg merket blant annet at i de første intervjuene famlet jeg i oppfølgingsspørsmålene til informantene, noe som forbedret seg utover til de siste intervjuene ble gjennomført.

Det at utvalget mitt er tatt fra mitt eget nettverk kan være en både en styrke og en svakhet. Styrken er at informantene mine kjenner til meg fra før, og har gjennom å si ja til intervjuet vist at de har en tillit til meg. Dette viste seg også i intervjusituasjonen, jeg følte at informantene snakket fritt og var ærlige i svarene sine.

Jeg hadde muligens fått andre svar dersom jeg hadde hatt et utvalg der jeg ikke hadde en relasjon til deltakerne i utgangspunktet. Jeg kan ha hatt forutinntatte holdninger, og det kan være at jeg har tenkt for deduktivt og har leter etter de svarene jeg selv ønsker å finne når jeg skulle kode intervjuene. Det kan også være utfordrende å kode på en god måte som gjør at viktig informasjon blir sett og ikke ignorert.

Alternativet til å bruke kvalitativ metode for å finne årsaker til turnover i overnatting- og serveringsbransjen kunne være å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse ville jeg kunne få flere informanter, og en større variasjon blant informantene. Ved å bruke en kvantitativ metode kunne jeg også fått tilgang til informanter uavhengig av min relasjon til dem. Grunnen til at jeg valgte bort kvantitativ metode er at den kartleggingen av årsaker til uønsket turnover jeg vil identifisere, vanskeligere lar seg uttrykke skjematisk gjennom et spørreskjema, uten at jeg har svært god kjennskap til metoder knyttet til dette.

I perioden denne oppgaven ble skrevet, var store deler av hotell- og serveringsbransjen nedstengt på grunn av koronapandemien. Situasjonen rundt pandemien ble ikke tatt opp spesifikt i intervjuguiden, men informantene kom selv naturlig inn på dette. Det er klart at svarene i undersøkelsen kan ha blitt preget av usikkerheten denne situasjonen har på hele næringen, det prøver jeg å være oppmerksom på i behandlingen av dataene mine.

3.4.1 Validitet og reliabilitet

Validiteten av resultatene forklarer hvor vidt en undersøkelse faktisk måler det den er ment for å undersøke, mens reliabilitet sier noe om hvor pålitelige resultatene er. I en kvalitativ undersøkelse er det ingen data som kan kvantifiseres, og derfor vil validiteten i kvalitative undersøkelser omhandle troverdighet og pålitelighet. Troverdigheten går på om funnene faktisk reflekterer formålet med undersøkelsen og gir et reelt bilde av virkeligheten, mens påliteligheten er hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan dataene er behandlet og analysert.

Intern validitet handler om i hvilken grad valg av metode og referanserammer er egnet til å belyse og gi gyldige svar på problemstillingen, altså hvor godt vi faktisk måler vi

det vi ønsker å undersøke (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2006). I denne oppgaven brukte jeg semistrukturerte intervju, og analyserte de transkriberte intervjuene ved hjelp av koding. Semistrukturerte intervju viste seg å være en god metode for å få fram nyanserte og detaljerte beskrivelser av informantens erfaringer. Jeg hadde en god og åpen samtale med informantene, og spurte ekstra oppfølgingsspørsmål der jeg syntes svarene var uklare. I tillegg gjentok jeg utsagn for å få en bekreftelse på at jeg hadde tolket informasjonen de kom med på en riktig måte. I tillegg har alle informantene fått lest gjennom det transkriberte intervjuet, og har hatt mulighet til å komme med tilbakemeldinger dersom de følte at innholdet ikke var riktig gjengitt. Direkte sitater som er gjengitt i analysedelen av oppgaven danner et grunnlag for å vurdere om funnene er relevante og troverdige. For meg har det vært godt å støtte seg på veileder gjennom prosessen, og at vi i samråd har kunne justere intervjuguiden underveis. Veileder anbefalte å gjennomføre et fokusgruppeintervju i tillegg til de individuelle intervjuene, for å få flere tanker om refleksjoner opp om temaer samtidig. Et større utvalg av informanter ville kunne gitt større variasjon i svarene, men i kvalitativ forskning er det ikke et mål i seg selv å ha mange informanter, men at utvalget er stort nok til å kunne belyse problemstillingen. Informantene mine har god erfaring innenfor reiselivsbransjen, og jeg anser dem derfor for kvalifiserte til å si noe relevant om problemstillingen. At jeg både har med ledere og ansatte, kvinner og menn, informanter som har hatt flere ulike stillinger og byttet arbeidsplasser og ledere som har erfaring med ansatte som kommer og går, kan ha gitt en viss bredde til resultatene. Informantene viste stort engasjement for temaet i oppgaven både i forkant og under intervjuene.

Ekstern validitet handler om hvor vidt resultatene fra denne undersøkelsen kan generaliseres og overføres til andre situasjoner (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2006). Formålet med denne oppgaven har vært å finne årsaker til og å forstå fenomenet turnover. I kvalitativ forskning er det ikke et mål i seg selv at resultatene skal kunne generaliseres, men at ny kunnskap likevel kan overføres til andre relevante kontekster. Resultatene fra undersøkelsen min baserer seg på et lite utvalg, og resultatene vil ikke være representative i andre sammenhenger. Men likevel kan kunnskapen fra denne oppgaven være nyttig og overførbart på den måten at funnene kan brukes som en veiviser til hva som kan skje i en annen kontekst. Jeg har så langt det er mulig vært åpen om hvordan undersøkelsen er gjennomført, og om resultatene som har framkommet.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er, og nøyaktigheten i hvordan datamaterialet samles, og hvordan det har blitt brukt i forskningen. Jeg har gjennom intervjuene vært bevisst på min egen rolle som intervjuer, for ikke å lede informantene til å gi de svarene jeg ønsket å få. Jeg har bestrebet å ha en objektiv rolle i intervjusituasjonen.

Jeg vurderer dataene mine som valide og reliable, og jeg har vært transparent gjennom hele forskningsprosessen, slik at det ikke skal være tvil om hvilke metodiske valg jeg har tatt.

4.0 Funn og analyse

I dette kapitlet presenteres og drøftes de empiriske funnene opp mot litteraturen og oppgavens problemstilling. En analyse er en prosess der vi leter etter mønstre og sammenhenger i data (Saldaña & Omasta, 2018, s. 4). Funnene kan deles inn på mange måter, og jeg har valgt å dele årsakene inn etter de tre hovedkategoriene bedriftsorganisatoriske forhold, ledelse og personlige forhold, som jeg også skisserte innledningsvis. Jeg vil trekke fram sitater fra intervjuene for å understreke og dokumentere interessante og spesielle funn.

I bearbeidingen av dataene fra intervjuene, brukte jeg koding som verktøy (Saldaña & Omasta, 2018). Dette gjorde kartleggingen av intervjuenes innhold mer oversiktlig og lettere å jobbe med. Ordskyen under viser de kodene som var brukt flest ganger i kodingen av de transkriberte intervjuene. Temaer som lederskap, rekruttering og det sosiale miljøet ble i stor grad omtalt i intervjuene, men også temaer som lønn og utdanning var temaer som kom opp. I og med at intervjuene var semistrukturerte, dukket det tillegg til temaene i intervjuguiden opp nye tema i underveis. Eksempler på dette er tema som korona, ansvar, utfordringer, press og stress.



Figur 8 Ordsky - Koding av funn

4.1 Bedriftsorganisatoriske årsaker til turnover

I litteraturen jeg gjennomgikk i kapittel 2, finnes det antakelser og forklaringer på årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen har. Blant annet kan uønsket turnover være en indikasjon på spesielle problemer knyttet til rekruttering, forventninger som ikke blir oppfylt, stort sprik mellom reell jobb og stillingsbeskrivelse og ledelsesform (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015). Chikwe (2009) støtter også disse teoriene, og mener at å gi de ansatte realistiske forventninger til sin rolle som ansatt er

viktig for de ansattes motivasjon. Yang, Wan & Fu (2012) hevder at ulike interne forhold i organisasjonen kan være årsak til uønsket turnover.

4.1.1. Kan usystematiske rekrutteringsprosesser påvirke uønsket turnover?

Intervjuene indikerer at nettverk, kjennskap og vennskap preger store deler av rekrutteringsfasen. Dette kan innebære at rekruttering til hotell- og serveringsbransjen i noen grad er tilfeldig både i ansettelse av ansatte og ledere. Ledige stillinger blir ikke nødvendigvis utlyst offentlig, men blir tilbudt personer som finnes i bedriftens nettverk i utgangspunktet. Bedriftene bruker gjerne sine egne ansatte til å finne aktuelle kandidater, men her er det muligens store forskjeller om bedriftene er små og mellomstore familiebedrifter eller om de er store kjedehoteller eller -serveringsbedrifter. Intervjuene viser at informantene mine som er ledere ble rekruttert til stillinger gjennom rekrutteringsselskaper.

Også potensielle arbeidssøkere bruker nettverket sitt for å få kontakt med aktuelle arbeidsgivere som de kan henvende seg til for å spørre om jobb, og for å få opplysninger om hvor det eventuelt kan dukke opp en ledig stilling.

I og med at rekrutteringen preges av en slags tilfeldighet, fordrer det at man som jobbsøker må være «på rett sted til rett tid» for å få en jobb i reiselivsnæringen. Dette vil si at arbeidstakere som ikke har samme nettverk, vil ha større vansker med å få mulighet til å få seg jobb, og dermed vil de enkelte bedriftene og også reiselivsnæringen totalt sett kunne gå glipp av dyktige og motiverte medarbeidere fordi de ikke har en mer åpen prosess i rekrutteringsfasen.

Et interessant spørsmål er om bedriftene i hotell- og serveringsbransjen i mitt utvalg bevisst velger å ikke ha systematiske planer for ansettelser, fordi de erfaringsmessig vet at det vil dukke opp interessante søkere gjennom nettverket uansett. I et slikt perspektiv vil det å igangsette prosessen med å søke formelt etter nye ansatte kunne oppfattes som unødvendig og lite rasjonell.

Disse sitatene fra ansatte bekrefter langt på vei bruken av nettverk og den tilsynelatende tilfeldige rekrutteringen av ansatte i hotell- og serveringsbransjen:

*«Jeg gikk inn og spurte om jobb rett og slett. Jeg hadde en CV i hånda og spurte om sjefen trengte hjelp. Og da sa han – ja skal vi snakke sammen, og så ringte han min tidligere sjef på ... (navn på bedrift) og så ble jeg ansatt rett etterpå.»
Ansatt kvinne.*

«...da jeg var 17, var det broren min som kjente sjefen, så han sendte melding. Når jeg kom tilbake fra ... (navn på by), så var det at jeg sendte melding til gamlesjefen for å høre om han hadde noen jobb.» Ansatt mann.

Et eksempel på tilfeldig rekruttering kom også i en uttalelse i fokusgruppeintervjuet. To av deltakerne i gruppa jobber sammen, og den ene var med på rekrutteringen av den andre. Selv om bedriften ikke hadde behov for ansatte på det tidspunktet den andre informanten søkte jobb, ble resultatet likevel en ansettelse. Informanten forklarte:

*«Nei, egentlig så var det sånn at jeg og XX (sjefen) bestemte oss for at vi ikke trengte noen flere ansatte. Og så skulle det komme en mann på 50 år ... og vi tenkte nei det går helt sikkert greit å si nei til han... Vi hadde bestemt oss at før han kom, at vi skulle høre på han, og så skulle vi si nei. Og så syntes vi at han var så herlig da, og så vi satt der og så på hverandre, og så bare ok – vi har egentlig ikke plass, men vi skal få deg inn. Og da ble det jobb på han.»
Ansatt, kvinne.*

Når det gjelder lederstillinger viser intervjuene at rekruttering også av dem skjer via nettverk og bruk av rekrutteringsfirmaer. Da mine informanter som er ledere ble ansatt i den jobben de har nå, hadde ingen av dem turnoverintensjon i utgangspunktet. De var ikke på jakt etter ny jobb, og mistrivdes heller ikke i den jobben de var i. Begge informantene opplevde å få et uventet jobbtilbud, sa ja til å komme til intervju, og tok deretter en rask avgjørelse og byttet jobb. Pullfaktoren og motivasjonen for å skifte jobb lå i å prøve nye utfordringer. Jobbtilbudet kom «på rett tid» fra «rett bedrift». Den mannlige lederen som har et stort nettverk og bred erfaring fra reiselivsnæringen ble rådført om kandidater til en stilling, men det endte opp i at han selv ble tilbudt stillingen:

*«...jeg ble kontaktet av det selskapet (rekrutteringsfirma) og spurt om jeg kunne finne noen potensielle kandidater, og det gjorde jeg. Jeg gav dem noen gode navn, og jeg tenkte ikke mer over det. Helt til det gikk ca. en måneds tid og så ble jeg ringt opp om jeg kunne ta et kjapt møte....og så ble jeg spurt om jeg hadde lyst til å jobbe for dem. Og da signerte jeg avtalen etter et kvarter...»
Leder, mann.*

Også den kvinnelige lederen ble headhuntet, i en periode der hun selv ikke hadde intensjon om å skifte jobb. Dette kommer fram i følgende utsagn:

*«Det var gamle sjefen som jeg hadde på XX (bedriftsnavn) som hadde tipset XX (bedriftsnavn), som firmaet mitt heter, altså moderselskapet. Så ble jeg oppringt, så ble jeg spurt om jeg kunne tenke meg å ta stillingen som daglig leder på XX (bedriftsnavn) hotell, og da sa jeg nei. Fordi jeg trives alltid der jeg er, så jeg har aldri hatt lyst til å slutte noen steder jeg har vært, så jeg tenkte at jeg har det så bra her jeg er at jeg vil være her. Og så var det mannen min som sa det at den dagen du vil ha den jobben, da er den ikke ledig. Det fikk meg til å tenke, at jeg kan jo i alle fall reise på et intervju, så da dro jeg til (stedsnavn) på intervju, og så fikk jeg jobben der og da.»
Leder, kvinne.*

Dette tyder på at å skifte jobb ikke nødvendigvis må være planlagt over tid, og at aktuelle arbeidsgivere bruker nettverket sitt for å få tak i aktuelle kandidater, uten at disse kandidatene nødvendigvis er på jakt etter en ny stilling. Dette medfører ikke uønsket turnover i et bransjeperspektiv, men for den enkelte bedrift. At rekrutteringen av ledere skjer på denne måten kan medføre at flere gode kandidater ikke blir vurdert, og ikke minst kan det føre til at kandidater som ikke har kommet seg innenfor et nettverk, ikke får vite om ledige jobber, og derfor ikke blir vurdert fordi stillingene ikke blir utlyst. Disse kandidatene kommer kanskje ikke inn i reiselivet, og reiselivsnæringen kan gå glipp av gode kandidater og kompetanse.

Å rekruttere unge deltidsansatte og sesongansatte, kan være en strategi bedriftene kan bruke for å prøve ut mulige ansatte som kan få tilbud om å bli i bedriften over lengre tid. Dersom ledelsen bestemmer seg for å beholde dem og gir dem mulighet til å vokse i bedriften, samtidig som de får dem til å trives, kan de ble lojale nøkkelsatte i lang tid. Et av sitatene fra intervjuene beskriver dette:

*«Nå skulle jeg egentlig bare ha et friår når jeg var sånn 18 år, tenker jeg – for jeg var usikker på hvilken skolegang jeg skulle ta videre etter jeg fikk studiekompetanse. Så da begynte jeg her. Jeg var ekstrahjelp før det punktet, men da fikk jeg jobb i 80% stilling, så sluttet XX (navn), så da fikk jeg resepsjonsansvaret fra henne, så var jeg resepsjonsansvarlig i 6 år, tror jeg. Og så fikk jeg barn sånn midt imellom der, og så skulle sjefen ut å reise så da ble jeg daglig leder, og var det i, to, nesten tre år. Nå er jeg tilbake på en annen stilling igjen da på regnskap.»
Ansatt, kvinne.*

En av lederne jeg intervjuet begrunner hvorfor de har sluttet med å rekruttere ansatte via tradisjonell annonsering i aviser og internett. Det ble for mange søkere, og for omfattende jobb med å plukke ut de rette kandidatene. Bedriften har mye bedre erfaring med å la de ansatte foreslå personer i sitt nettverk for ledige stillinger i bedriften. De ansatte er kjent med bedriftens verdier og bedriftskultur, og hva som kreves i de ulike jobbene, og er gode til å finne aktuelle kandidater.

«Jeg har dårlig erfaring med annonsering. Jeg annonserte etter en resepsjonist, og fikk 267 søkere, vi ansatte ei av dem, og hun ble i en måned. Og da sa vi det – aldri mer. Så nå rekrutterer vi via ansatte.» Leder, kvinne.

En konsekvens av at ledige jobber ikke blir utlyst offentlig, kan være at rekrutteringen til reiselivsnæringen svekkes fordi det oppfattes at det er få ledige stillinger i næringen som er søkbare. Dette kan også påvirke valget av utdanningsløp. Det vil derfor være viktig for reiselivsnæringen generelt og reiselivsbedrifter spesielt å tenke gjennom

hvordan de ønsker å gjennomføre rekrutteringen til næringen, slik at de ansetter personer som ønsker seg en framtid innenfor reiselivet.

4.1.2 Betydningen av oppstarts- og opplæringsperioden

Ifølge Grimsø, Egerdal & Sanyang (2015, ss. 113-115) kan høy turnover knyttes til at de ansattes forventninger til arbeidet ikke blir oppfylt, og at det er et for stort sprik mellom forventningene til jobben en blir ansatt i og det som viser seg å bli realiteten når en starter å jobbe. Videre sier forfatterne at en systematisk og gjennomtenkt rekrutteringsfase vil kunne inneholde forventningsavklaringer der både bedriften og de ansatte er klar over hva jobben egentlig består i før de starter, og partene blir kjent med hverandre før arbeidsforholdet starter. Denne muligheten vil bli mindre dersom rekrutteringen bærer preg av tilfeldigheter.

At forventningene til oppstartsperioden ikke er i samsvar med det de ansatte faktisk opplever, bekreftes i intervjuene. Spesielt oppleves de første dagene og ukene som tøff for flere. Uttalelser fra de ansatte informantene viser en variasjon i hvordan opplæringsperioden blir gjennomført. Noen bedrifter har rutiner for opplæring i form av skjema og opplæringspermer, andre får opplæring ved å følge andre ansatte i ulike avdelinger i en viss periode, andre igjen blir overlatt helt til seg selv. Det går kort tid før de nyansatte må «hoppe uti» arbeidsoppgavene, og at man må «lære å svømme alene». Flere av informantene fortalte i intervjuene at de følte seg mye overlatt til seg selv i oppstarten, og at opplæringen var ustrukturert. Sitatet nedenfor viser et eksempel på første arbeidsdag som ikke ble helt som forventet:

*«På min første dag da skulle egentlig sjefen være der, men han var ikke der. Da var det ... (navn) som var lærling på den tida som lærte meg opp. Hvordan vi styrte kassa og rydda etter frokost, fylte på frokost, så fikk jeg til og med gjøre bittelitt i resepsjonen som rengjøre rom inne i systemet, sånne enkle arbeidsoppgaver, fram til sjefen kom litt senere på dagen, da ble det litt mer snakk om rutiner og hva arbeidsplassen handler om da.»
Ansatt, kvinne.*

De første månedene av ansettelsesforholdet er viktig for om de ansatte blir i jobben, eller slutter etter kort tid. Derfor er det viktig at det blir satt av tid og ressurser til å gi nye ansatte en god og tilstrekkelig innføring i arbeidet, fordi dårlig innføring i arbeidet kan være en årsak til uønsket turnover (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015).

På spørsmål om hva som er viktig i en opplæringsfase mener informantene at de bør få følelsen av mestring, og at oppfølging er viktig i opplæringsperioden. Opplæringen må tas på alvor, og gjennomføres på en slik måte at de ansatte håndterer de

arbeidsoppgavene de blir satt til. Det kan ta tid før nyansatte er komfortable med sine nye arbeidsoppgaver, og det ønsker de forståelse for. I følge Herzbergs motivasjonsfaktorer (1959) fører blant annet prestasjoner, anerkjennelse og involvering til jobbtilfredsstillelse, og anerkjennelse er også et vekstbehov i Maslows behovshierarki (1987). Derfor bør ledelsen ha en klar tanke om hvordan den første tiden i ansettelsesforholdet skal gjennomføres. Utsagnene nedenfor gir oss et innblikk i informantenes opplevelse av opplæringen på arbeidsplassen sin:

«Hvis jeg skulle pirke på noe, så var det vel at det tok en liten stund før jeg følte meg komfortabel og plutselig sitte alene i resepsjonen, og det var vel en liten kombinasjon av at jeg ikke var så dataflink, og det var litt sånn fram og tilbake også, for først så fikk jeg en som lærte meg opp, så ble hun litt borte, så gikk det nesten to uker før jeg hadde neste vakt igjen, og da glemte jeg i mellomtiden. Så jeg følte at jeg brukte litt lang tid på å finne den – nå er jeg komfortabel.»

Ansatt, mann.

«Du må få følelsen av mestring. Derfor er opplæring så viktig. Hva som ligger i opplæringen er veldig, veldig viktig.»

Ansatt, kvinne.

Flere av informantene har møtt arbeidsplasser med gode rutiner når det kommer til opplæring, men arbeidets art fordrer likevel «prøving og feiling» som en mer eller mindre bevisst metode i opplæringen. Det kan være vanskelig å standardisere arbeidsoppgaver i serviceyrket, da mye handler om møte med ulike gjester. I disse tilfellene har de nyansatte tilgjengelig støtte rundt seg som kan hjelpe til om de ikke mestrer arbeidsoppgavene.

«Jeg brukte kanskje et halvt år før jeg følte meg trygg på at dette klarer jeg alene uten å spørre om hjelp. Men jeg er litt småsta, jeg vil gjøre ting selv, så jeg spurte ikke så veldig mye om hjelp. Jeg drev liksom og leita, prøvde og feila ganske mye, så jeg var kanskje litt mer sånn selvstendig å gjøre ting selv, men jeg spurte om hjelp når det måtte til.»

Ansatt, kvinne.

På spørsmål om hvordan lederne ser på opplæring i deres bedrift, bekreftes at de nyansatte må prøve seg alene på vakt etter kort tids opplæring:

«Opplæringen tar jeg veldig alvorlig. De som jobber i resepsjonen, de skal være sammen med noen andre når de skal jobbe og da er det den som jobber sammen med dem den helga som lærer opp. Og så har de fra tre til fem opplæringsdager der de går sammen med noen andre, og så må de kastes ut og lære og svømme selv. Sånn at når de er ferdige med tre dagers opplæring så ser vi om de kanskje må ha fire eller fem dager, og så begynne å gå på egne vakter.»

Leder, kvinne.

Svarene til informantene tyder på at oppstarten ikke var helt som forventet, og at noen fort blir overlatt til seg selv i en arbeidssituasjon. Dette kan for noen føles tøft, mens samtidig kan man få en tidlig mestringsfølelse og følelsen av autonomi, faktorer som er viktig med tanke på jobbtilfredsstillelse og lavere turnover (Arthur, Opoku Mensah, & Osei Owusu, 2016). Sammenholdt med hva som kom fram i intervjuene tyder dette på at å finne den rette, men kompliserte balansen mellom tett oppfølging og autonomi i opplæringen vil kunne redusere uønsket turnover.

4.1.3 Motivasjonsteori knyttet opp mot bedriftsinterne og bedriftsorganisatoriske forhold

Det finnes flere motivasjonsteorier jeg kunne brukt som teorigrunnlag opp mot funnene mine, blant annet Self-Determination Theory (SDT) som tar utgangspunkt i ulike typer og kvaliteter av individets ytre og indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985), men jeg velger å bruke Herzbergs to-faktor modell i denne oppgaven fordi problemstilling og empiri er nærmere knyttet opp mot to-faktorteorien.

Flere av motivasjons- og hygienefaktorene i to-faktor modellen til Herzberg kan knyttes opp til bedriftsinterne- og bedriftsorganisatoriske forhold (se figur 5).

Motivasjonsfaktorene kan føre til jobbtilfredshet, noe som igjen kan bidra til å redusere turnover. Om hygienefaktorene ikke er tilfredsstillende kan de fungere som push-faktorer og bidra til at ansatte ser seg om etter en annen jobb.

Informantene forteller at det er viktig for dem at de har variasjon i arbeidet, og de liker uforutsigbarheten arbeidsdagene bringer. Ved å tenke fysisk utforming av lokalene, kan en ansatt kan brukes i flere funksjoner og få varierte arbeidsoppgaver (hygienefaktor). Varierte arbeidsoppgaver fører kanskje også til at man blir bedre kjent med kolleger i andre avdelinger (hygienefaktor), og at man føler mestringsfølelse og blir involvert på flere nivå (motivasjonsfaktor). Følgende sitater fra ulike informanter belyser dette:

«Jeg liker å jobbe når det er mye å gjøre. Somrene er veldig gøy. Da er det alltid noe som skjer, det er ikke kjedelig på jobb. Du får sett hvor mye du er god for når du må løpe og fikse alt mulig.»

Ansatt, mann.

«På XX (bedrift) er jeg resepsjonsmedarbeider og cafemedarbeider. Jeg har fått mer ansvar ... innsjekk, utsjekk, registrering og trekking, sender fakturaer, tar telefonbestillinger, sende tilbud, dele poster på sosiale medier der jeg lager film og redigerer ...vi har pynteprosjekter til ulike tema, alt fra å dekorere vinduer til å brette servietter nå vi dekker bord. Det liker jeg.»

Ansatt, kvinne.

«Men det å jobbe i en bedrift der ingen dager er like, det er jo en glede. Fordi at du må på jobb hver dag, og du gleder deg fordi du vet ikke hvordan dagen blir fordi du skal jobbe sammen med mennesker.»

Ansatt, kvinne.

«Jeg synes det er desidert morsomt når vi har masse, gjerne masse grupper....og så hører du at de er fornøyde, at det liksom bare går som et maskineri da.»

Ansatt, mann.

«Jeg liker rutiner, men samtidig er det gøy når det skjer noe annet også.»

Ansatt, kvinne.

Undersøkelsen viser at det sosiale miljøet og de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen også er viktige faktorer som må oppleves som gode for å hindre mistrivsel (hygienefaktor). Ordene familie, familieånd og fellesskap blir ofte nevnt i intervjuene når informantene skal beskrive arbeidsmiljøet sitt. Flere av informantene opplever at kollegene er som en familie som de har en relasjon til, også utenfor arbeidstid. Ifølge artikkelen til Arthur, Opoku Mensah og Osei Owusu (2016) har tilhørighet og lojalitet påvirkning på turnover blant de ansatte. Dette støttes i mine funn. Det er vanskeligere å slutte på et sted der de ansatte føler tilhørighet og lojalitet.

«Vi er en liten familie. Vi prates på fritida, og har hverandre på snap og sånn. Det er viktig.»

Ansatt, kvinne.

«Vi har sånn familieånd i hele bedriften egentlig. Alle kjenner alle, og alle er glade i hverandre.»

Ansatt, kvinne.

«Jeg synes vi har vært en familie, og det har ikke vært slik at sjefene har sett ned på de ansatte, det har mer vært sånn at de går foran, så vi er en familie der alle hjelper alle.»

Ansatt, mann.

I følge Herzberg (1959) vil det å føle tilhørighet og lojalitet ikke nødvendigvis føre til høyere motivasjon blant de ansatte, men dersom disse forholdene er til stede vil det kunne hindre mistrivsel da mellommenneskelige forhold er en hygienefaktor. Humor og å ha det artig sammen på arbeidsplassen er viktig for alle mine informanter, både ansatte og ledere.

«Vi skal jo ha det morsomt på jobb, så hvis jeg får de ansatte til å trives, så er det min hovedoppgave. Hvis den ansatte trives på jobb, så trives jo også gjesten.»

Leder, kvinne.

«Men hvis man blir møtt med et smil, og det blir mye å gjøre og man gjør det litt morsomt, lager konkurranser ut av det og gliser og tuller, da er det veldig alright å være på jobb.»

Ansatt, kvinne.

«Men det som er – det kan være mye tull og fjas hos oss – men når det gjelder business da er jeg beintøff.»

Leder, kvinne.

Da jeg startet med undersøkelsene og utarbeidet intervjuguiden, la jeg ikke opp til å lete etter årsaker til uønsket turnover knyttet til lønn, men lønn kommer likevel opp flere ganger som tema i intervjuene mine. At akseptabel lønn er en hygienefaktor, betyr at høyere lønn ikke nødvendigvis vil føre til høyere motivasjon i seg selv, men dersom lønnen ikke er tilfredsstillende og ikke føles rettferdig, vil den være en faktor som kan føre til mistriivsel. Jeg finner ikke tydelige uttalelser i intervjuene som indikerer at lønn er en direkte årsak til uønsket turnover, selv om flere bekrefter at de kunne ønske seg høyere lønn. Det at lønna er rettferdig er viktig for informantene. Et spørsmål som ble diskutert i fokusintervjuet var om hotell- og serveringsbransjen virkelig er lavt betalt, eller er det en myte som næringen sliter med. Noen av utsagnene som kom fram tilknyttet lønn er disse:

«Det er ikke fete lønninger. Ikke i reiselivet. Men kanskje er det en myte også? Det er liksom en vedtatt sannhet at reiselivet skal lønne folk lavt, jeg vet ikke helt hvordan det er i dag?»

Ansatt, kvinne.

«Det er standard lønn, det er tariffavtale lønn da, den er hverken bra eller dårlig ... jeg husker da jeg byttet jobb til ... (bedrift), gikk jeg opp kr. 20,- i timen, og det ble jeg overlykkelig over. Men så gikk det opp for meg at det er helt standard.»

Ansatt, kvinne.

«Jeg var fornøyd når jeg som 19-åring jobbet på XX (bedrift), med den lønna jeg hadde da. På XX (bedrift) var jeg ganske fornøyd med lønna der også.»

Ansatt, mann.

«Det hadde jo vært kjekt med litt bedre lønn. Det er ikke den viktigste motivasjonen da.»

Ansatt, kvinne.

«Det som er det største problemet nå er at det ikke er noe tillegg i forhold til hvilken arbeidstid du jobber. Eh – det hadde gjort det lettere for meg dersom jeg hadde fått tillegg for å jobbe bare kveld og helg, i motsetning til de som jobber på samme sted som jobber dagtid, som får helt samme lønn. Det blir liksom litt feil.»

Ansatt, mann.

Som det siste sitatet over viser, henger arbeidstid sammen med lønsspørsmål. Dersom arbeidstiden er ubekvem, noe som preger hotell- og serveringsbransjen, forventes det også at lønna skal være høyere. Dette kan tyde på at den ubekvemme arbeidstiden fører til mer frustrasjon og misnøye enn lønn. Funnene viser at livssituasjonen spiller en rolle for hva informantene tenker rundt arbeidstid. I en livsfase med familie og små barn kan mye kvelds- og helgejobbing være vanskeligere å kombinere med oppgaver i hjemmet enn hvis du er alene og uten barn, eller har voksne barn.

«Og det er jo kjedelig ikke å kunne gå hjem igjen og se ungene dine, og være med dem på ettermiddagene og bidra med lekser, og så har du kanskje helga i tillegg da. Og de vaktene som er ledige, som du kan ta på ekstra, de er som regel bare kveld og helg.... Det er kveld og helg som ofte blir ledig, som man faktisk vil bytte bort.»

Ansatt, kvinne.

Uavhengig av livsstil så påpeker informantene mine at de har følelsen av å ha et mindre sosialt liv når de jobber mye kvelds- og helgevakter, fordi de ikke har fri når andre har fri og vice versa. I tillegg til kvelds- og helgevakter har reiselivsnæringen normalt sett høysesong når resten av samfunnet har fri, og det er de som jobber i operative førstelinjeavdelinger som har høyest turnover (Chalkiti & Sigala, 2009).

«Jeg har sagt at jeg vil jobbe litt mer dagtid, det ble ikke tatt imot, bare kveld, kveld og kveld. Det er det som var det største problemet, at jeg ikke fikk noe dagtidsjobb som kunne avlaste det å være på jobb hver eneste kveld, og miste det sosiale med venner som finner på noe om kvelden, det er da de har fri. Og så var det at det ble fort fem-seks dager i uka hver eneste uke, helg og kveld.»

Ansatt, mann.

«Jeg kan gjerne ha variasjon, det er deilig å vite noen ganger, at i morgen kan jeg sove litt lenger, jeg skal ikke på jobb før om kvelden, så det er ikke noe problem. Men det blir et problem når det bare er kveld.»

Ansatt, mann.

«Man kan jo se på hva åpningstidene på et hotell er. 24 timer. Hvor mange andre bransjer har 24 timer? Når er det omsetningen er på en restaurant? Er det lørdagskvelden eller er det en tirsdag morgen?...hvis man ser på ei klokke, og setter omsetningen på hver time når det er trøkk, og når der det på en måte slitasje på folk? Og hvordan er resten av samfunnet linet opp til det?»

Leder, mann.

At arbeidstiden kan være utfordrende ser også lederne jeg har intervjuet, og de mener at en utfordring med reiselivsbransjen er at de ansatte må jobbe «hele døgnet» når «alle har fri». Ledelsen tilegner ukurant arbeidstid som en årsak til uønsket turnover, og de har forståelse for at livssituasjonen til den enkelte ansatte blir påvirket negativt. Dette er en realitet som lederne vanskelig kan løse organisatorisk, men det å lage et rettferdig system er viktig både for de ansatte og lederne i undersøkelsen. At dette er forhold utenfor ledelsens kontroll, og er vanskelig å gjøre noe med ifølge bekreftes også i artikkelen til Chalkiti og Sigala (2009). Dette kan tyde på at de ansattes samlede vurderinger av lønn, arbeidstid og arbeidsbetingelser er utilfredsstilte hygienefaktorer, noe lederne i undersøkelsen virket klar over, men ikke hadde noen løsning på. De uttalte følgende:

«Det er jo en arbeidstid som er heftig for mange i forhold til familiesituasjon, det er jo dag og natt.» Leder, mann.

«Folk kan gå litt lei, fordi du må jobbe kveld og helg og helligdager, og tenker som så at: «Nei, jeg vil ha en jobb mandag til fredag fra kl. 0800-1600.»

Leder, kvinne.

4.1.4 Trygghet, anerkjennelse og ansvar

Intervjuene mine ble gjort i desember 2020 og januar 2021, da veldig mange reiselivsbedrifter hadde store utfordringer knyttet til å overleve koronapandemien. Pandemien har rammet hotell- og serveringsbransjen hardt. Veldig mange reiselivsbedrifter har opplevd stor svikt i omsetningen og har måtte gjøre store strukturelle endringer. Åpningstider, reiseforbud, skjenkerestriksjoner og usikkerhet om smittespredning har vært bestemt av myndighetene, og en konsekvens av dette er at bedriftene har måtte permittere ansatte. Fremtiden for reiselivsnæringen er svært usikker. I skrivende stund har Norge enda ikke åpnet opp samfunnet, og det er fortsatt usikkert når vi kan komme tilbake til en såkalt «normalsituasjon» om vi noen gang gjør det, eller om reiselivsnæringen må finne seg en «ny normal». Usikkerheten kan gå ut over graden av uønsket turnover i hele reiselivsnæringen. Trygghet i jobben er en av Herzbergs hygienefaktorer, som brått ble veltet av korona, og flere opplever at reiselivsbransjen er et usikkert sted å være ansatt. Om koronasituasjonen sier informantene følgende:

«Man ser jo det under koronakrisen hvor sårbart reiselivet er. Så det er sikkert mange som tenker det nå at de burde hatt en utdannelse der de er sikrere hvis det skulle skje noe.»

Leder, mann.

«Jeg har gått i kjelleren faktisk. Og det er fordi at vi måtte stenge to ganger i løpet av et år, og at bestillingene uteblir, og da blir jeg veldig lei meg, rett og slett.... Men jeg bytter ikke over så lenge jeg kan bli der jeg er.»

Leder, kvinne.

«Vi kan ha 20% belegg en dag, og så står det 5% når vi går av vakta, fordi det kommer så mange avbestillinger, så det er ikke noe kult det. Vi har flere som er permitterte her nå.»

Ansatt, kvinne.

«Hadde jeg vært alene nå, og 60% stilling, og litt sånn usikkert, hadde jeg nok vært litt mer bekymret. Men heldigvis så skjer det nok ikke noe med jobben til kjæresten min, så vi har det bra vi altså.»

Ansatt, mann.

«En annen ting er hvis jeg mister stillingen min nå, nå er vi permitterte. Får jeg nedsatt stillingsprosenten min, det hadde vært en grunn til å slutte. Jeg er avhengig av 100% jobb.»

Ansatt, kvinne.

Av motivasjonsfaktorene i Herzbers to-faktor modell så er anerkjennelse og ansvar to faktorer som kan knyttes opp mot bedriftsinterne og bedriftsorganisatoriske forhold. Det

at alle er like mye verdt, at alle hjelper alle og gjensidig respekt og anerkjennelse er verdier som settes høyt i intervjuene. Disse faktorene er motiverende for både de ansatte og ledere, og de er også med på å skape god trivsel og god bedriftskultur. At organisasjonslinjene er «flytende» i travle perioder, skaper en følelse av fellesskap mellom de ansatte og ledelsen, og også at de ansatte i en bedrift kjenner hverandres arbeidsoppgaver kan føre til høyere grad av anerkjennelse av hverandres jobb. Anerkjennelse fra kolleger og gjester er viktig. For å tydeliggjøre informantenes opplevelse av dette, vil jeg trekke fram noen sitater fra informanter som er ansatte:

«Tilbakemeldinger trenger ikke kun komme fra toppen, men når du ser at din nærmeste kollega har gjort en god jobb da, så gå og si det.»

Ansatt, kvinne.

«Man må respektere den som vasker hver dag, og løfte den, for den gjør jo den viktigste jobben av alle. På xx (hotell) har de det reneste hotellet omtrent i kjeden. Råflinke! De har en leder på vask som ser etter alle detaljer, og hun er løftet opp som kroneksempel på ei som gjør jobben sin ordentlig på hotellet.»

Ansatt, kvinne.

«Gjensidig respekt vil jeg si betyr veldig mye....jeg tror at alle, uansett alder, synes det er koselig å få feedback på hva en har gjort bra. Det er hyggelig det.»

Ansatt, kvinne.

«Noe av det første jeg tenker på er respekt for dem som jobber i bransjen. Man ser veldig godt hvem som har jobbet i bransjen og ikke jobbet i bransjen ute på restauranter.»

Ansatt, mann.

Den kvinnelige lederen setter også respekt og anerkjennelse høyt, og etterstreber det i ledelsen av sine ansatte. Men hun savner tilbakemeldinger fra sine egne ledere. Dette viser at anerkjennelse er viktig på alle nivå i en organisasjon.

«At alle er like mye verdt. Jeg kan gå å vaske rom, ser jeg noe som er sølete på gulvet i resepsjonen så henter jeg heller en støvsuger enn ei stuepike, for å si at hun skal gjøre det.»

Leder, kvinne.

«Jeg får veldig mye tilbake av de ansatte, føler jeg....Men jeg føler ikke jeg har fått så veldig mye feedback fra mine ledere da.»

Leder, kvinne.

«Jeg savner det at jeg kunne fått litt skryt, eller at jeg kunne få litt irettesettelse eller noe sånn....Men som jeg sa i stad, det er jo mine ansatte som gjør at jeg er glad og sprudlende.»

Leder, kvinne.

Anerkjennelse er også et vekstbehov i Maslows behovshierarki, plassert på nest øverste trinn i behovspyramiden (figur 6). Funnene mine viser at informantene opplever å få god tilbakemelding og anerkjennelse fra gjester og kolleger, mens det sjeldnere blir oppfattet at det kommer fra ledelsen.

*«Jeg får positive tilbakemeldinger (anm. fra ledelsen). Det er ikke ofte, men det skjer.»
Ansatt, kvinne.*

«Vi fikk jo mye positive tilbakemeldinger fra gjestene når de var her også. Det er veldig inspirerende.» Ansatt, mann.

*«Vi er veldig flinke til å se hverandre og rose hverandre, faktisk.»
Ansatt, mann.*

*«Det er gull verdt! Men du er ubevisst på hvor mye det er verdt da. Og det mener jeg egentlig burde vært satt i system. Det er en av bedriftens verdier at du skal gå til en kollega og si, fy søren, det er jo så morsomt, så flink du er! Hvor ofte hører vi det av en kollega? Så flink du er!»
Ansatt, kvinne.*

Et eksempel på hvor mye ros fra ledelsen kan bety:

*«Jeg blir veldig glad. Det er jo det beste man kan få. Da drar jeg hjem til mamma og pappa og sier fra at jeg har fått ros.»
Ansatt, kvinne.*

Informantene ønsker ansvar og involvering, noe som er i tråd med Herzbergs motivasjonsfaktorer. Sitatene under tyder på at informantene liker å bli involvert og å få ansvar, og at det motiverer.

*«Jeg synes det er kjempegøy å ha litt mer ansvar, og det å få lov til å være med litt bak kulissene også, det er kjempegøy. Jeg får lov til å bidra og komme med forslag og hjelpe til.»
Ansatt, kvinne.*

«Jeg kunne tenkt meg mer ansvar i resepsjonen som XX (navn) har, men hun har jobbet lengst, så det er ansienniteten som vinner mest. Men jeg kunne tenke meg hennes jobb med mer ansvar og mer kontroll.» Ansvar, kvinne.

*«Akkurat nå lager jeg en reklamefilm angående møterommet vårt. Jeg har filmet og redigerer det, så det skal bli passende kort film. Det har jeg fått ansvar for. Det synes jeg er gøy da.»
Ansatt, kvinne.*

Motivasjonsteorier kan knyttes til bedriftsinterne og bedriftsorganisatoriske forhold, og vi kan finne årsaker til uønsket turnover ved å bruke kunnskap om disse teoriene. Det er viktig at hygiene faktorene er tilstrekkelig ivaretatt for å hindre jobbutfredshet, og at forholdene blir lagt til rette for at motivasjonsfaktorer skaper jobbtildfredshet. Dette kan settes i system og bli en del av bedriftens strategi.

4.2 God ledelse en viktig faktor for å redusere turnover

Hovedfunnene mine knyttet til ledelse er viktigheten av god kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen, at ledelsen må være synlig og til stede. I to-faktor modellen til Herzberg (figur 5) er ledelse en del av hygiene faktorene. Det vil si at dårlig ledelse, eller mangel på ledelse vil kunne føre til jobbutildfredshet og mistriivsel hos de ansatte.

En dårlig leder eller dårlig ledelse kan med andre ord være en push-faktor til at ansatte ønsker seg bort fra et sted. På den andre siden kan god ledelse være en grunn til økt motivasjon hos de ansatte. En leder kan bruke motivasjonsfaktorene til Herzberg i gjennomføringen av sitt lederskap og dermed få mer motiverte ansatte, noe som igjen kan føre til lavere turnover. Lederen kan gi anerkjennelse og ansvar til de ansatte, de kan sørge for forfremmelser og vekst for de ansatte, og de kan involvere de ansatte.

Sitatene under viser viktigheten av at lederen er til stede og synlig:

*«Jeg tror at det å være leder hvis man går på overnatting og servering f.eks. så må du være hands on. Mye ansatte, særlig unge ansatte, som på en måte... dem fisker, dem er som svamper altså, dem fisker etter på en måte positiv feedback eller for å bli lært opp.»
Leder, mann.*

*«For det er ganske mange sjefer innafor denne her bransjen også som gjemmer seg litt vekk, gjemmer seg på kontoret. Ikke er til stede, blir ikke sett. Blir ikke sett av kunder, eller av ansatte. Særlig av ansatte.»
Leder, kvinne.*

*«Hvor mye kommuniserer en direktør med en medarbeider på et stort hotell? Hvordan kan man motivere en ansatt dersom man ikke snakker med han i det hele tatt?»
Ansatt, kvinne.*

*«I mitt hode er en god leder tydelig. Veldig. For hvis du ikke er tydelig og den ansatte ikke vet hvor han har deg hen, så tror jeg du ikke trives så godt.»
Ansatt, mann.*

Informantene mener at ledelsen må være villige til å «ta i et tak» på et operativt nivå. Funnet støtter opp under det Kirkhaug (2018) beskriver som rollene til en moderne leder som «går foran som veiviser, på siden som coach, bak som pådytter og under som plattform». Dersom det oppleves som en stor distanse mellom ledelsen og de ansatte, og at ledelsen ikke er til stede og fanger opp signaler fra de ansatte, kan det utvikle seg en negativ bedriftskultur. Gjensidig respekt og tillit er en viktig faktor for å ha et godt forhold mellom ansatte og ledelsen. Følgende sitater viser dette:

*«Gjensidig respekt vil jeg si betyr veldig mye. Og så er det også som XX (en annen informant) sier, at jeg tror at alle uansett alder, synes det er koselig å få feedback. På hva en har gjort bra. Det er hyggelig det.»
Ansatt, kvinne.*

«Jeg jobbet i tre år på et lager i et tekstilfirma, og der hadde vi to helt forskjellige ledere. Hvor den ene respekterte oss, og var hyggelig, mens han andre var rett og slett ikke så hyggelig. Når han kom ned og kjefte og smalt og sånn, var det ingen som begynte å jobbe noe fortere, eller noe slik om det. Ingen som brydde seg. Men hvis han andre som var kompis med oss som kom, vi hadde så respekt allikevel, selv om vi var kompis, at da begynte vi å løpe hvis ting skulle ut før

jul og sånn. Så jeg tror at respekt er veldig viktig altså. Gjensidig respekt og tillit til hverandre.»
Ansatt, mann.

Videre viser funnene at det er viktig for de ansatte at lederen har evne til å skille mellom sin jobbrolle og sin privatrolle, at det er en klar rolleavgrensing mellom hvordan de opptrer som leder/sjef, og hvordan de opptrer i private sammenhenger. Som tidligere beskrevet i oppgaven, så tyder funnene mine på at det forekommer en utstrakt bruk av nettverk i rekrutteringsprosessen, og fordi man er del av et felles nettverk kan rollene lederen har i jobb kontra privatliv flyte over i hverandre i møte med ansatte. Dette oppleves som en utfordring både for ledere og ansatte. Da blir tillit og åpen kommunikasjon viktige faktorer. Flere av informantene hadde tanker rundt dette:

«Så kan det jo kanskje være at dersom lederen er for mye kompis med medarbeiderne så blir det veldig ubehagelig den dagen du skal presentere noe ubehagelig.»
Ansatt, kvinne.

«Det er en sånn balansegang, fordi du skal jo kanskje si opp noen, og det er ikke så enkelt hvis du har vært en veldig god kompis med vedkommende dagen før. Dette med å finne den balansegangen ved å være en tydelig leder, og stå i det da, når det er noe ubehag, det er nok veldig tøff balansegang som kan være utfordrende i små bedrifter, vil jeg tro.»
Ansatt, kvinne.

På spørsmål om hvordan en av informantene selv ville løst denne mulige rollekonflikten, svarer han:

«Jeg ville prøvd å ikke hatt noe særlig nære venner under meg, egentlig. Men heller blitt nær venn på en leder-ansatt måte. Slik at man lærer seg å bli venner på arbeidsplassen. Sånn at det plutselig ikke er masse utenfor som kan ødelegge.»
Ansatt, mann.

Han forklarer videre med et eksempel fra to ulike ledere han har hatt:

«Lederen viste at det var hun som bestemmer, men at vi alle sammen kunne gå rundt å le på jobb hele tida. Hvis det var noe så var hun flink til å ta det opp på en fin og ordentlig måte. Sjefen som jeg hadde på XX (bedrift) også, han var også flink på det, men han var ikke så flink på et par andre ting, men han var veldig flink på det med å opprettholde det profesjonelle forholdet samtidig som han klarte å være venn.»
Ansatt, mann.

De to leder-informantene hadde også tanker rundt sin egen lederrolle, og utfordringer det kan være å sjonglere mellom å være leder og ha et vennskapelig forhold til de ansatte.

«Så å styre unna det å favorisere noen på grunn av personlige preferanser, men heller se på det profesjonelt og være rettferdig.»

Leder, mann.

«Fordi at det jeg prøver å leve opp til da, det er å være tydelig og så er det å være rettferdig, og så er det å holde på hemmeligheter, og så er det å være glad og sprudlende.»

Leder, kvinne.

Disse uttalelsene indikerer at ansatte ønsker ledere de kan stole på og har tillit til, som er rettferdige, som setter krav og har grenser på den ene siden, men på den andre siden også humor og empati. Det stilles høye krav til gode ledere. I tillegg til dette må lederne være synlige og «ta i et tak» om det trengs. Kravet informantene har til ledelsen samsvarer med det Rudi Kirkhaug (2018) beskriver som en moderne leder, en som «går foran som veiviser, på siden som coach, bak som pådytter og under som plattform». Trygghet i relasjonen med leder er viktig, en av informantene tegner et bilde av den perfekte leder:

«En perfekt leder det er en person som du er trygg nok på at du kan gå til dersom det er noe du har problemer med, om det er personlige problemer eller arbeidsproblemer, en person du kan snakke med uten at det blir en stor sak ut av det. At han forstår deg, dette skal jeg hjelpe deg med, liksom. Vi skal ordne dette, du er trygg. Du blir ikke kasta på hodet og ræva ut hvis det er noe galt f.eks. Dette går fint, vi går videre. Du blir tatt imot og du blir forstått om det er noe galt. Samtidig som at dersom man gjør noe galt, så snakker han med deg. Det er den ideelle leder at han både er din – ikke venn – men en trygg person, men samtidig litt streng. Han hjelper deg, samtidig som han gir deg konstruktiv kritikk. Hvis du skjønner.»

Ansatt, mann.

I tillegg til tillit og trygghet i den enkelte bedriften, så er det viktig at reiselivsnæringen står fram som et trygt og framtidsrettet sted å jobbe. Ulike globale hendelser og omveltninger vil prege reiselivsnæringen, og i ulike kriser har næringen framstått som et usikkert sted å være ansatt. Eksempler på dette kan være terrorangrep og naturkatastrofer. Andre eksempler kan være finanskrisen i 2008 (Chikwe, 2009). En leder forklarer frustrasjonen han følte under finanskrisen i 2008:

«Ja, og det var jo sånn at du visste ikke om du ville bli sagt opp. Det var to måneder der det ikke var en eneste e-post, eller en eneste bestilling, eller en eneste telefon fra utlandet som ville bestille noe.»

Leder, mann.

Hvordan koronapandemien vil påvirke uønsket turnover i reiselivsnæringen er enda for tidlig å si noe om, men det skal bli spennende å følge med på i årene som kommer.

Funnene mine støtter litteraturen jeg har presentert om at en viss turnover blant ansatte kan være en fordel for en bedrift. Når en bedrift får nye ansatte, vil de kunne se ting med nye øyne og være med på å utvikle bedriften positivt. Dette kan gjelde rutiner som kan forbedres, det kan bidra til et bedre arbeidsmiljø, og de kan ha med seg gode erfaringer og kunnskap fra andre arbeidsteder som bedriften kan nytte seg av. Disse sitatene eksemplifiserer mitt poeng:

«Resepsjonen har utviklet seg for hver ny ansatt vi har, fordi at de selv kan komme og si at dette synes jeg er alright, kan vi gjøre det sånn? Fordi de menneskene som har jobbet i resepsjonen eller i husøkonomavdelingen og bar, som har gjort at det blir bedre.»

Leder, kvinne.

«Alle de som er ledere, de skriver sin egen stillingsinstruks, og så ser jeg på dem etterpå. Fordi at du som jobber på kjøkkenet, hvis du skal være kjøkkensjef så vet jo du mye mer hva som skjer på kjøkkenet enn meg. Så når du lager din egen stillingsinstruks, så får du jo med alt. Det gjør du ikke hvis jeg skal lage den.»

Leder, kvinne.

«Stabilitet er viktig, men så kan man jo, ikke sant...det kan jo ikke være sånn at alle blir 50+. En viss utskiftning er jo det beste. Det ser man jo.»

Leder, mann.

«Vi ansetter folk som kan det vi ikke kan. Vi ansetter folk ikke fordi de er litt bedre i alt vi kan, vi ansetter faktisk folk som kan noe vi ikke kan.»

Leder, mann.

En av konsekvensene av høy uønsket turnover er at bedriftene mister verdifull kunnskap. Samtidig er noen av årsakene til turnover er utenfor bedriftens kontroll. De to lederne jeg har intervjuet gjør tiltak både for å få ansatte med ny kompetanse inn i bedriften, og for å beholde den kompetansen de enkelte ansatte har tilført dem. Dette er funn som støtter undersøkelsene til Chalkiti & Sigala (2009), at reiselivsbedrifter har endret strategi, og arbeider nå mer systematisk for å beholde kompetansen ansatte tilfører bedriften. Den ene av informantene mine bruker ansatte til å stadig utvikle opplæringsmateriell i resepsjonen, ved å la dem komme med gode ideer og implementere dem i rutineene på hotellet. Den andre lederen søker bevisst etter ny kunnskap når personer skal rekrutteres inn i bedriften. De formulerer seg slik:

«...opplæringen er et skjema...de må hake ut hva de har lært og så har de alltid en bok som de skriver i som de kan gå tilbake til, og det som er greia med resepsjonen, det er jo at resepsjonen har utvikla seg for hver ny ansatt vi har, fordi at de selv kan komme og si at: «Dette synes jeg er alright, kan vi gjøre det sånn?» Og det er jo sånn vi har blitt, at hvis noen skulle komme tilbake til hotellet å se hvordan det var i 2005 kontra hvordan vi har det i dag, så ville de ikke kjent seg igjen. Fordi at de menneskene som har jobbet i resepsjonen eller i husøkonomavdelingen eller bar, som har gjort at det blir bedre.»

Leder, kvinne.

«Vi ansetter folk som kan det vi ikke kan. Vi ansetter folk ikke fordi de er litt bedre i alt det vi kan, vi ansetter faktisk folk som kan noe vi ikke kan.»

Leder, mann.

En god leder som har god kommunikasjon med de ansatte, og som skaper tillit og oppleves som rettferdig kan være med på å redusere turnover, da et godt lederskap vil kunne hindre jobbutfredshet ifølge Herzbergs to-faktor teori (figur 5), samtidig som lederen har mulighet for å bruke flere motivasjonsfaktorer for å motivere de ansatte og få dem til å trives i jobben.

4.3 Personlige forhold og egenskaper som kan påvirke turnover og turnoverintensjon

Når det kommer til hvilke personlige egenskaper de som jobber i hotell- og serveringsbransjen innehar, mener informantene mine at de er åpne, ekstroverte og blide. Dette er ikke uventede funn, da mange stillinger i hotell- og serveringsbransjen innebærer å yte service i møte med gjesten og å være et godt vertskap. Det er også de som jobber i førstelinje som har høyest turnover (Chalkiti & Sigala, 2009).

Auer og Sandrine (2003) hevder at yngre arbeidstakere ikke er så lojale til arbeidsplassen som eldre arbeidstakere. De ønsker en jobb som er morsom og interessant, og som kan være et springbrett videre i karrieren. Å stå på en scene og ha en rolle kan være mentalt krevende over tid, men samtidig givende når man får god respons fra gjester og kollegaer. Blir det for mye rutine kan det bli kjedeligere og mer krevende å være front-personal, noe som kan medføre at de oftere er på leit etter nye utfordringer.

Unge arbeidstakere får ofte sin første jobb i førstelinjestillinger, ifølge mine informanter. Det er kanskje naturgitt at man varer kortere i en førstelinjejobb enn i en back-office jobb. Å ha erfaring fra en frontlinjestilling kan være attraktivt på arbeidsmarkedet, noe som kan føre til at disse personene får flere tilbud fra andre arbeidsgivere.

«...samtidig skal vedkommende også være ute blant folk. Vedkommende hadde ikke sagt at hun hadde jobbet på McDonalds, har jobba som bursdagsvert i Oslo, det er jo sånne ting man ikke legger ved CV når man begynner å passere over 30. Da er det heller de store jobbene man har hatt. Da begynte vi å skjønne at vedkommende faktisk har jobba med noe annet.»

Leder, mann.

Som ansatt i yrker der man har direkte kontakt med flere aktører, som gjester, kolleger og samarbeidspartnere, og man må være bevisst sin rolle. Informantene mine sammenligner det å være førstelinjepersonal med skuespillere på en scene:

«Jeg mener at alt er et skuespill, og at du må spille en rolle. Og du må spille en rolle som forventes av deg.»

Ansatt, kvinne.

«Ja, stå på scenen, som for eksempel på en bensinstasjon ser du den smilende 26 år gamle gutten, han kunne vært i resepsjonen, han kunne vært servitøren, han kunne jobbet på Kiwi.»

Leder, mann.

Motivasjonsfaktorer jeg har identifisert i intervjuene er mestring, anerkjennelse, involvering og ansvar, forfremmelse og vekst. Dette er motivasjonsfaktorer som vi finner i Herzbergs to-faktormodell (figur 5) og i de to øverste trinnene i Maslows behovshierarki (figur 6), vekstbehovene. For informantene mine er det å mestre viktig og oppbyggende. Å arbeide med problemløsning og ansvar skaper mestringsfølelse, det gjør også feedback fra leder, kolleger og gjester. For eksempel ble det sagt:

«Men det å mestre betyr alt. Om du ikke mestrer i andres øyne da, i alle fall at du føler at du mestrer selv. Det betyr alt for å greie å stå i jobben og for å føle at du takler jobben. Du må få følelse av mestring.»

Ansatt, kvinne.

«Det at du føler at du mestrer betyr egentlig alt. Det å få feedback. Vi skriker jo etter feedback.»

Ansatt, kvinne.

«Men så fort du kommer inn i det, så synes jeg bare at det morsommere og morsommere egentlig.»

Ansatt, mann.

Bedrifter som klarer å holde på de ansatte over tid og har lav uønsket turnover, er oppmerksomme på at ansatte ønsker variasjon og utfordringer i arbeidshverdagen. Gjennom variasjon og utfordringer kan de ansatte oppleve mestring og få anerkjennelse. Dette er viktige motivasjonsfaktorer både i Herzbergs to-faktor modell (figur 5) og i Maslows behovshierarki (figur 6). Dette er et eksempel på hvordan en leder gav nye utfordringer til en ansatt, og som ble mottatt på en god måte:

«Men jeg hadde ei... den første jeg ansatte, hun begynte i august i 2005 og jeg begynte i juni, og hun begynte som barsjef. Og hun jobbet som barsjef fram til 2010, og da så jeg det at det var nummeret før jeg mistet henne. Fordi hun var nygift og jobbet hver kveld til kl. 02.00 eller kl. 04.00 om natta, ikke sant, og da begynte hun å bli rundt 35 år, og da tenkte jeg at nå mister jeg henne. Da var det ei som slutta i resepsjonen som var resepsjonssjef, og da tilbydde jeg henne jobben som resepsjonssjef, og tenkte at det kunne være noe for henne. Og da ble hun veldig overrasket, for den tanken hadde hun ikke tenkt selv. Fordi hun hadde tenkt at nå må jeg finne på noe annet å gjøre, men jeg vet ikke hva jeg vil, og så kom jeg og la fram resepsjonssjefjobben til

henne, og den takket hun ja til. Etterpå har hun takket meg for at jeg så at hun ble så lei, og hun er der enda, og vi har vært der like lenge.»

Leder, kvinne.

Om det ikke er mulig å gi de ansatte nye utfordringer internt i bedriften, så kan løsningen for å holde den ansatte innenfor reiselivet, faktisk være å lede ansatte til andre bedrifter i næringen. Et eksempel på dette fra intervjuet med den kvinnelige lederen:

«...jeg tror det var bedre for den personen, å finne seg noe annet, fordi at hun hadde gått veldig lei. Hun var litt sinna, og hun var leder, så det begynte å bli litt sånn mistrivsel rundt henne, og da sa jeg som venninne at jeg anbefaler deg til å finne noe annet, men som sjef så anbefaler jeg at du skal være her, så skal vi klare dette sammen. Men hun fant noe annet. Det var innenfor samme bransje da.»

Leder, kvinne.

Måten denne lederen løser de enkelte ansattes utfordringer på, viser at reiselivsnæringen kan beholde gode ansatte og ikke minst opparbeidet kompetanse til tross for turnover. Ved å bidra til å holde godt kvalifisert personale innenfor reiselivet, vil man kunne bidra til å øke og beholde den totale kompetansen i næringen. Innledningsvis presenterte jeg Georg Kamfjord (2019) sin modell om det helhetlige reiselivsproduktet, som viser at samarbeid i reiselivet er en nødvendighet for å gi gjesten en god totalopplevelse, derfor vil dyktige ansatte i hele næringen på en destinasjon gagne flere enn den bedriften de jobber i. Ved å lede ansatte til å gå over til andre reiselivsbedrifter dersom de ønsker nye utfordringer, vil bedriften få en høyere turnover, men bransjen vil oppnå lavere uønsket turnover.

Utsagn i intervjuene tyder også på at flere slutter i jobben sin på grunn av endringer i livssituasjonen sin. For eksempel velger enkelte å flytte, de er i en etableringsfase, får familie og beveger seg mellom livsfaser. Det vil være en fordel for reiselivsnæringen å beholde disse personene også om de skal flytte til en annen destinasjon. Dette fordi de har kompetanse og erfaring med seg som de kan bruke i en annen bedrift i en annen region. Begge lederne jeg intervjuet sier i intervjuet at grunnen til at flere av de ansatte de har hatt flytter bort fra området, og det er en faktor det er lite å gjøre noe med som leder.

«Og som jeg sa, så er det mye kjærligheten da som har gjort at de har slutta. De har funnet seg noen de flytter til.»

Leder, kvinne.

«De som flytter naturlig, det er noen som er her i området i x- antall år, og så plutselig åpner det seg en stilling på hjemplassen. F.eks. i resepsjonen på et lite hotell. Da tenker de, nå drar de for nå er det rett før ungene begynner i første klasse på skolen. Nå drar vi hjem. Og så drar dem. Og så på en måte bare bytter dem jobb, men ikke funksjon.»

Leder, mann.

De ansattes privatliv er en av hygienefaktorene til Herzberg (figur 5). Endring i privatlivet eller livssituasjonen viser seg å være en faktor for som påvirker turnoverintensjonen (figur 4). Det dukker opp eksterne faktorer og alternative muligheter, som gjør at ansatte har behov for å skifte jobb og dermed avslutter arbeidsforholdet sitt. Kjæreste, barn, flytting, utdanning, alder og sykdom er faktorer som kan medvirke til dette (Steers & Mowday, 1981). Arbeidstid viktig for mange, og er knyttet til den ansattes livssituasjon. Reiselivsnæringen har mange unge ansatte (NHO Reiseliv, 2018), og ulike livsfaser vil påvirke dem privat- og arbeidslivet deres. Her følger noen av sitatene som understreker dette.

«Og som jeg sa, så er det mye kjærligheten da som har gjort at de har slutta. De har funnet seg noen de flytter til. Og det er det mest av, at de slutter fordi de skal flytte. Og så slutter de fordi de er ferdige på skolen. Og så er det selvsagt noen som slutter fordi de ikke trives så godt, eller ikke finner seg til rette.»

Leder, kvinne.

« ...som ung er det sikkert gøy å føle at man er midt i navet der det skjer, men når du blir eldre og har lyst til å etablere deg og for eksempel får en partner som lever et ordinært liv, et vanlig liv, da blir det vanskelig. Og det med oppfølging av barn, oppfølging av ditten og datten, da er det vanskelig faktisk for mange, og da velger de noe annet.»

Leder, mann.

«De som flytter naturlig, er det noen som er her i området i x- antall år, så plutselig så åpner det seg en stilling på hjemplassen.... Nå drar de for nå er det rett før ungene begynner i første klasse på skolen.»

Leder, mann.

«Veldig mange unge mennesker begynner å jobbe i reiselivsbransjen. Det er for å tjene penger i studietida for eksempel, som kan gjøre at det er mye turnover, og så er det at folk kanskje har gått litt lei, fordi du må jobbe helg og helligdager, og tenker som så at, nei – jeg vil ha en jobb mandag til fredag fra 0800-1600.»

Leder, mann.

«Jeg er fortsatt ung, jeg er singel, har ikke barn....hvis det blir noen endringer i privatlivet så ender jeg kanskje opp med å flytte...»

Ansatt, kvinne.

«Jeg har akkurat fått meg en kjæreste, og hun vil flytte til xx (sted), etter sommeren. Jeg vil begynne å studere igjen, gjerne i xx eller xx med henne, men jeg vet ikke helt hva, jeg er litt usikker.»

Asatt, mann.

«...jeg skal ikke se bort fra at når ungene blir større og farter rundt omkring, og jeg sitter hjemme og kjeder meg på kveldene, at jeg kan åpne noen bøker.»

Ansatt, kvinne.

Intervjuene tyder på at ønsket om å klatre karrieremessig internt og eksternt, og mulighetene for å få forfremmelse er viktige motivasjonsfaktorer. De lederne som ser utviklingsmuligheter og tilrettelegger en karrierevei for de ansatte internt, klarer i større grad å beholde ansatte. Dette har delvis støtte i forskning relatert til trivsel, men tilknytning og lojalitet kan være viktigere faktorer for de ansatte med tanke på turnover enn trivsel i seg selv og selvrealisering (Brochs-Haukedal, 2010). Funnene mine viser at informantene er lojale til bedriftene de jobber i, de er lojale ovenfor kolleger og ledelse, og de ønsker å selge et best mulig produkt. Det tyder på at informantene føler eierskap til bedriften, som de uttrykker slik:

«Jeg vil jo at bedriften skal gå bra. Det er veldig viktig.»

Ansatt, kvinne.

«Du føler liksom et ansvar for kollegaene dine og sånn.»

Ansatt, mann.

«Ja, jeg har kjent veldig eierskap til bedriften. Jeg synes vi har vært en familie.»

Ansatt, mann.

«Jeg føler at lojaliteten til bedriften er veldig stor. Altså det kan være slik at hvis du har fri, og du alltid kommer innom, så har du en lojalitet. Og det er det veldig mye av.»

Leder, kvinne.

Lederne jeg har intervjuet opplever at ansatte i dag har mindre lojalitet til et yrke, man har nå flere muligheter til å omskolere seg og ta videreutdanning, og mulighetene innenfor arbeidsmarkedet er mer tilgjengelige enn tidligere, dette i tråd med turnovermodellen til Steers og Mowday (1981).

4.4 Andre viktige funn

Noen begreper som dukket opp i intervjuene kunne vært interessante å forske videre på. Disse begrepene er omsorgsgen, karrieretak og tvillingkompetanse.

4.4.1 Er ansatte i reiselivsnæringen innehavere av et omsorgsgen?

En av informantene kom med en interessant betraktning da jeg spurte i intervjuet om det er noe som kjennetegner mennesker som ønsker å jobbe i reiselivet. Informanten som er

en mannlig leder, mente at de som blir i reiselivet er innehavere av et «omsorgsgen».

Han formulerte det slik:

«Vi kan snakke om et omsorgsgen.....Han liker å hjelpe. Han liker å være der det skjer et eller annet. Det bare ligger i han, jeg tror, i gode gamle dager kalte man det omsorgsgenet. Det er det å hjelpe.»

Leder, mann.

At de ansatte i reiselivsnæringen innehar et «omsorgsgen» kan være en årsak til at de finner arbeidsoppgavene sine meningsfulle og derfor trives i bransjen, og ønsker å bli. Den mannlige lederen sier også at han tenker at de som liker å jobbe i reiselivet, er mennesker som ønsker å legge til rette for at andre skal ha det bra og at andre skal få gode opplevelser. De er uselviske på den ene siden, men får gjennom å gi omsorg også god feedback fra gjestene. Dette kan sees på som en god sirkel, en drivkraft til å fortsette å yte det beste for andre.

Da jeg lette videre i dataene mine, fant jeg at flere informanter sier at de ønsker å være i en jobb der man kan bety noe for andre og få gjøre en forskjell for andre. Da informantene fikk spørsmål om hva de kunne tenke seg å jobbe med dersom de skulle valgt en annen næring enn reiselivsnæringen, er at flere nevnte omsorgssektoren og yrker som jordmor og vernepleier. Dette kom fram i følgende sitater:

«Men hvis jeg skulle ha valgt noe annet, så ville jeg valgt f.eks. jordmor. Omsorgsyrke.»

Ansatt, kvinne.

«Dattera mi går vernepleie nå, hun blir mer og mer giret, og hun jobber i en bolig ved siden av, og hun ser det hun gjør utløser begeistring, hun gjør en forskjell i livskvaliteten til folk. Det kjenner jeg på ofte, og skulle ønske at jeg hadde en jobb som gjorde en forskjell i livskvaliteten til folk.»

Ansatt, kvinne.

«De liker det. De liker å hjelpe folk. Det ligger i genene. De kunne like gjerne ha vært i helsevesenet.»

Leder, mann.

Det tyder på at informantene ønsker å bety noe for noen, gjøre en forskjell. Har helsesektoren og reiselivsnæringen mer til felles enn vi tidligere har tenkt over når det kommer til å gi omsorg, og det å ville gjøre en forskjell for noen? Kan vi bruke mer av kompetansen disse næringene har hver for seg og jobbe tverrfaglig for eksempel med opplæring? Er det noe i det at personer som trekkes til reiselivsnæringen har et slags «omsorgsgen»? Jeg har ikke funnet noe spesifikt om dette i litteratur jeg har lest, men det hadde vært interessant å forske videre på dette.

4.4.2 Kan et opplevd karrieretak føre til at man forlater reiselivsnæringen?

Et annet spørsmål som dukket opp etter jeg hadde analysert funnene mine, er om uønsket turnover i reiselivet kan skyldes at de ansatte når ulike karrieretak, og ser ikke muligheter for å klatre videre innenfor reiselivsnæringen av ulike årsaker. De fleste reiselivsbedriftene i Norge er små og mellomstore bedrifter. Det vil si at de har begrenset antall ansatte, og de er ofte ledet av sine eiere. Innledningsvis viste jeg til forholdet mellom store og små bedrifter, at uønsket turnover ofte var høyere i små bedrifter enn i store.

Et fellestrekk i små- og mellomstore bedrifter er at medarbeiderne ofte har en variert arbeidsdag, fordi det er mange arbeidsoppgaver og funksjoner som skal fylles i løpet av en arbeidsdag, og gjestene skiftes regelmessig og hyppig ut. Et eksempel på dette er at på et lite hotell kan arbeidsdagen for en ansatt bytte på å være i rolle som renholder, servitør og resepsjonist på en og samme vakt. Bransjen er ifølge Ole Petter Nyhaug i Norsk Opinion (NHO Reiseliv, 2018) lett å klatre karrieremessig i, og de ansatte får fort ansvar knyttet til stillingene sine.

På større hotell vil de ha en mer avdelingsvis organisering, og de ansatte vil kunne utvikle seg og bli overført mellom avdelinger. På et visst nivå vil ansatte oppleve at de ikke kan nå høyere karrieremessig, fordi stillingene oppover i organisasjonshierarkiet er færre og ikke så ofte ledige. Eierne av bedriften er kanskje daglig leder og den stillingen er ikke reelt oppnåelig for en «vanlig» ansatt. Den ansatte når da et karrieretak, og vil søke andre utfordringer i en annen bedrift, og skifter også da kanskje bransje. Dette kan være en mulig årsak til turnover blant ansatte.

«Jeg kunne tenkt meg mer ansvar i resepsjonen som f.eks. XX (navn) har da, men hun har jobbet lengst, så det er ansienniteten som vinner.»

Ansatt, kvinne.

«...bedriften er såpass liten, så det er ikke så mange områder å jobbe på. Fordi sjefen, han er sjefen.»

Ansatt, kvinne.

Disse funnene støtter også undersøkelser gjort blant hotellansatte i Taiwan, om at 80% av informantene i deres undersøkelse byttet jobb for å kunne klatre karrieremessig (Yang, Wan, & Fu, 2012).

4.4.3 Kan tvillingkompetanse skape en mer variert arbeidshverdag, bedre trivsel og lavere turnover?

Et tredje begrep som kom opp i funnene mine er begrepet tvillingkompetanse. Å sørge for at ansatte har tvillingkompetanse, blir gjort for å redusere sårbarhet i forhold til sykefravær og utskiftninger av ansatte. Det innebærer at de ansatte i tillegg til å ha kompetanse for å utføre sin egen jobb, også besitter kompetanse nok til å gjennomføre oppgaver som er lagt til andre stillinger i en viss periode. Å utvikle tvillingskompetanse blant de ansatte er en måte for bedriften å redusere utfordringer de kan få ved uønsket turnover, og samtidig sørges det for at ansatte får forståelsen av og betydningen andre sitt arbeid har i bedriften. De ansatte får mer tilhørighet og forståelse for andre sine utfordringer i jobben, noe som kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og også redusere turnover ifølge en av mine informanter.

*«Og så er det den tvillingkompetansen. Mange bedrifter er jo avhengig av at noen eller en kan veldig mye eller noe sånn, og hvis mange hadde kunnet en del, ikke bare om sitt eget domene, men om mye, så blir det på en måte en sikkerhet og en anerkjennelse om hva den andre gjør.»
Leder, mann.*

Tvillingkompetanse kan også brukes aktivt med tanke på jobbrotasjon og veksling mellom førstelinjestillinger og back office stillinger. Det kan føre til mindre slitasje på førstelinjeansatte og skaper også en mer variert arbeidshverdag.

Avslutningsvis vil jeg konkludere at de ulike funnene i studien min indikerer nokså klart at årsakene til at ansatte velger å slutte i jobben sin er sammensatt. Jeg har identifisert mange enkeltårsaker som bidrar til turnover, men for den enkelte medarbeider vil det sjelden bare være en faktor som utløser intensjon om jobbskifte. Miksen av utløsende årsaker kan også variere fra person til person. Jeg vil også anta at det er årsaker som ikke er fanget opp av undersøkelsen, både fordi utvalget av bedrifter og informanter er begrenset, og fordi undersøkelsen er gjennomført i et begrenset område.

5.0 Oppsummering og veien videre

Formålet med denne oppgaven har vært å kartlegge årsaker til og å få forståelse for fenomenet uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen. Jeg vil i dette kapitlet oppsummere og se på veien videre.

Å utvikle en strategi for å holde på gode ansatte i den enkelte bedrift og i reiselivsnæringen er viktig, fordi de ansattes ferdigheter og produktivitet påvirker kvaliteten på reiselivsproduktet og konkurranseevnen til reiselivsnæringen i stor grad. Dette fordi de ansatte er en del av serviceleveransen og påvirker dermed også opplevelsen til gjesten. Lav turnover vil også kunne minke lønnskostnadene over tid.

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg funnet at årsakene til uønsket turnover er påvirket av flere faktorer som er sammensatte og komplekse. Det har vært en utfordring å finne klare årsaksforhold til uønsket turnover, og resultatene fra undersøkelsen har ingen entydige svar. Når dette er sagt viser litteratur og empiri at det er noen faktorer ledelsen i bedrifter og utdanningsorganisasjoner kan være oppmerksomme på, for å klare å holde en lavest mulig turnover. Jeg vil presentere de faktorene som skiller seg mest ut.

Undersøkelsen viser at rekrutteringsprosessene i reiselivet oppleves som ustrukturerte, og at det er vanskelig å få oversikt over tilgjengelige ledige stillinger. Mye av rekrutteringen skjer gjennom allerede etablerte nettverk. Det kan føre til en oppfatning av at det er få ledige stillinger i reiselivsnæringen, og at mulige kandidater derfor velger en annen karrierevei.

Videre er forventningene de nyansatte har til oppstart og opplæring ikke i samsvar med det som oppleves, noe som fører til et tøft møte med å jobbe i reiselivsnæringen. Det er derfor viktig for ledelsen å ha gode forventningsavklaringer i rekrutteringsprosessen, og det er viktig å følge opp de ansatte i en oppstartsperiode. Å finne en god balanse mellom tett oppfølging i opplæringen og autonomi vil kunne redusere uønsket turnover.

Variasjon i arbeidet og gode relasjoner på arbeidsplassen viser seg å være viktig for de ansatte. Det samme er få anerkjennelse og følelse av mestring. Dette er faktorer som kan settes i system og utvikles over tid i samspill mellom de ansatte og ledere. Det stilles høye krav til lederne, og god ledelse er en viktig forutsetning for å redusere turnover.

Jeg har ikke funnet at lønn er en direkte årsak til uønsket turnover, men det er viktig at lønna oppleves som rettferdig. Ubekvem arbeidstid fører til mer frustrasjon og misnøye enn lønn, og i ulike livsfaser er det vanskelig å kombinere en jobb i reiselivet med familielivet. Spesielt for førstelinjepersonell som jobber i skiftordninger. Personer som jobber i førstelinje, har høyrere turnover enn de som jobber i back-office funksjoner. Ledere som ser utviklingsmuligheter og tilrettelegger for de ansatte, klarer i større grad å beholde dem over tid.

Noen faktorer som knyttes til uønsket turnover er utenfor ledelsens kontroll, for eksempel at ansatte velger å flytte med familien, får endringer i livssituasjonen eller at de ønsker seg til andre næringer. Andre eksempler kan være konjunktursvingninger og ulike kriser som påvirker reiselivet direkte og indirekte, og medfører konkurser og permitteringer. Finanskrisen i 2008 og den pågående koronapandemien er eksempel på kriser som har rammet reiselivet hardt.

På grunn av at årsaker til uønsket turnover i reiselivsnæringen ikke er dokumentert i stor grad, vil kartlegging av årsaker knyttet til rekruttering, strategier for å holde på de ansatte gjennom motivasjon, opplæring og utvikling være viktig å gjennomføre, før man tenker på eventuelle tiltak. Forhåpentligvis kan funnene i denne masteroppgaven gi grunnlag for fremtidige undersøkelser som kan gå mer i dybden på temaet og å finne tiltak for å begrense uønsket turnover. Det kunne vært interessant å følge opp dette kvalitative studiet med en mer omfattende kvantitativ undersøkelse for å se om fenomenet uønsket turnover har noen fellestrekk som kan generaliseres i reiselivsbransjen i Norge, sammenlignet med internasjonale undersøkelser som har blitt gjennomført.

Videre kunne det vært interessant å forske på ulike tiltak for å begrense uønsket turnover, både i undervisningsinstitusjoner og ute i reiselivsnæringen. Ved å forske seg fram til gode tiltak i undervisningen som forbereder elever og studenter bedre på hva som møter dem ute i reiselivsnæringen, kunne det blitt iverksatt tidlig innsats for å få ned uønsket turnover ute i reiselivsnæringen. På bedrifts- og bransjenivå kunne det vært interessant å forske videre på motivasjon og ledelse, og å finne tiltak som kan gjennomføres for å beholde kompetanse i bedriftene på tross av en viss grad av uønsket turnover.

Det hadde videre vært interessant å forske på de tre spørsmålene som ble reist i de siste underkapitlene i analysedelen av oppgaven (kapittel 4.4.1 - 4.4.3). Er ansatte i reiselivsnæringen innehavere av et omsorgsge? Kan et opplevd karrieretak føre til at man forlater reiselivsnæringen? Og til slutt: Kan tvillingkompetanse skape en mer variert arbeidshverdag, bedre trivsel og lavere turnover?

Koronapandemien har endret verden vi lever i, og har blant annet gjort det mulig at flere arbeidsoppgaver kan gjøres uavhengig av at man er fysisk til stede på en arbeidsplass.

Dette kan på den ene siden føre til at flere bytter jobb fordi jobbene er mer tilgjengelige, men på den andre siden kan det føre til at det blir mer fleksibilitet i arbeidssituasjonen.

Dette kan medføre at man velger å bli i stillingen sin i en bedrift, selv om man velger å flytte fysisk. Vil den økte digitaliseringen føre til lavere turnover i reiselivsbransjen?

Dette kunne det vært spennende å forske videre på.

Samarbeid i reiselivet er en nødvendighet for å gi gjesten en god totalopplevelse, og derfor er det viktig å beholde dyktige ansatte med god kompetanse. Det vil gagne hele næringen, og ikke bare enkeltbedrifter. Om reiselivsnæringen klarer å redusere uønsket turnover vil det kunne bedre konkurransevnen og produktiviteten. Reiselivet trenger dyktige ansatte med god kompetanse for å levere et godt produkt.

Referanser

- Arthur, N., Opoku Mensah, A., & Osei Owusu, N. (2016, Juli). Stay or Leave? Using Job Embeddedness to Explain Turnover Intention among Hotel Staff in Ghana. *Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 3, ss. 123-139.
- Auer, P., & Sandrine, C. (2003). *Employment stability in an age of flexibility*. Geneve: ILO.
- Beck, C., Torgersen, T., & Thoreløyken, A. (2017). Kunsten å ikke miste kunnskap - hvordan redusere uønsket turnover. *Masteroppgave*. Nord Universitetet.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi (8. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Chalkiti, K., & Sigala, M. (2009, August). Staff turnover in the Greek tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 3, ss. 335-359.
- Chikwe, A. C. (2009, August). The impact of employee turnover: the case of leisure, tourism and hospitality industry. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism Management (Vol. 14, Issue 1)*.
- Dale-Olsen, H. (2016, 04 28). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? *Søkelys på arbeidslivet*. Volum 33., 85-100.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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 for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), ss. 463-488.
- Grimso, R., Egerdal, Å., & Sanyang, F. (2015). *Personaladministrasjon. Teori og praksis (5. utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Iversen, E. K., Jakobsen, E., & Holmen, R. B. (2015). *Produktivitet i norsk reiseliv. Interne og eksterne stordriftsfordeler gir produktivitetsvekst*. Oslo : Menon-publikasjon.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kamfjord, G. (2019). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Oslo: Fagspesialisten AS.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality, (3rd ed.)*. New York: HarperCollins.
- Meld. St. 21. (2020-2021). *Fullføringsreformen - med åpne dører til verden og fremtiden*. Oslo: Det kongelige Kunnskapsdepartement.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- NHO Reiseliv. (2018). *NHO Reiseliv*. Hentet fra Tall og fakta om reiselivsnæringen: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>
- NHO Reiseliv. (2018, Juni 11). *Optimisme gir økt behov for faglærte*. Hentet fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/job-i-reiseliv/kompetanse--og-arbeidskraftsbehov-i-reiselivet/nyheter/2018/stort-behov-for-faglart-kompetanse/>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Saldaña, J., & Omasta, M. (2018). *Qualitative research. Analyzing Life*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in organizational behavior, vol. 3*, ss. 235-281.
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Fu, Y.-J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management 31*, ss. 837-848.

Vedlegg

Vedlegg 1 Vurdering fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i reiselivsledelse - Årsaker til frivillig turnover blant ansatte i reiselivsnæringen

Referansenummer

987686

Registrert

30.10.2020 av Tove Beate Hasselquist Evensen - tev007@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for reiseliv og nordlige studier

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Arild Røkenes, arild.rokenes@uit.no, tlf: 97001768

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tove Hasselquist Evensen, tove.hasselquist.evensen@oppland.org, tlf: 97521085

Prosjektperiode

01.12.2020 - 30.06.2021

Status

26.11.2020 – Vurdert

Vurdering (1)

26.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 26.11.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Frivillig turnover i reiselivsbransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke årsaker til frivillig turnover i reiselivsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne årsaker til at reiselivsbransjen har høy turnover blant ansatte. Å rekruttere nye ansatte og å gjennomføre god opplæring av nye ansatte er både tids- og kostnadskrevende. Jeg ønsker å finne ut årsaken til hvorfor reiselivsbransjen har høy turnover, og samtidig undersøke forskjellen på bedrifter som har høy og lav turnover blant de ansatte.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave i Reiselivsledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg bruker mitt eget nettverk i reiselivsbransjen, og henvender meg til ansatte eller tidligere ansatte i reiselivsbedrifter i Innlandet. Grunnen til at du blir bedt om å delta er at du for tiden jobber i, eller tidligere har jobbet i en reiselivsbedrift. Jeg skal intervju ansatte i 3-4 bedrifter, to ansatte pr. bedrift, i tillegg vil jeg intervju ledere i bedriftene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet ca. i 1 time. Temaet for intervjuet er dine tanker om arbeidskarriere knyttet til tidligere, nåværende og framtidige arbeidsforhold. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, og senere transkribert (skrevet ned).

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

- Arild Røkenes ved Universitetet i Tromsø - veileder, og Tove Hasselquist Evensen – student vil ha tilgang til dataene som blir samlet inn.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Du vil som deltaker ikke kunne gjenkjennes i selve masteroppgaven, du vil bli anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. juni 2021. Opplysningene fra intervjuene og arbeidet med dataene blir slettet etter denne dato

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Tromsø ved Arild Røkenes, e-post: arild.rokenes@uit.no, eller Tove Hasselquist Evensen, e-post: tove.hasselquist.evensen@oppland.org.
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Arild Røkenes
(Forsker/veileder)

Tove Hasselquist Evensen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Frivillig turnover i reiselivsbransjen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i å svare på eventuelle oppfølgingsspørsmål på spørreskjema/e-post

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide ansatte

Introduksjon

- Alder
- Tidligere arbeidserfaring og utdanning
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften du er ansatt nå?
- Hvilken stillingstittel har du, og hvor lenge har du hatt den?
- Deltid eller heltid?
 - Om du jobber deltid, skulle du ønske du jobbet heltid?

Bransjen og arbeidsgiver

- Hvordan ble du rekruttert til bedriften? (tilfeldig, eneste jeg fikk, bevisst valg, søkte på jobben, ble headhundet)
 - På hvilken måte ble du tatt imot da du startet jobben?
 - Hvordan ble du lært opp som nyansatt og hvordan fikk du tilgang på nødvendig kunnskap?
 - Føler du at arbeidet gir deg utfordringer og mestringsfølelse?
 - Kan du gi eksempler på dette?
 - Føler du at du er en del av bedriftens sosiale miljø?
 - Hvor lang tid tok det før du følte at du var en del av bedriftens sosiale miljø?
 - I hvilken grad føler du at arbeidsoppgavene dine er i samsvar med forventningene du hadde da du startet?
 - Føler du at du har et trygt arbeidssted?
 - Anser du deg som en del av bedriften du jobber i?
- Beskriv hvordan det er å jobbe i reiselivsbransjen.
 - Beskriv en typisk arbeidsdag med hovedoppgaver, og beskriv eventuelle hovedansvarsområder du har
 - Hvordan ser din ideelle arbeidsplass ut?
 - Hvilke forventninger har du til en arbeidsplass?
 - Er arbeidet ditt utfordrende?

Turnoverintensjon

- Hva tenker du om å skifte jobb?
 - Er du der du vil i karrieren din?
- Hva tenker du om din egen arbeidssituasjon?
 - Hvor lenge ser du for deg å jobbe i den stillingen du har nå?
 - Hva er ditt neste steg jobbmessig?
 - Hva skulle til for at du skulle bytte jobb nå?
 - Ønsker du å ta mer utdanning for å kunne ha mulighet til å bytte jobb?
 - Hvordan føler du press fra ytre omgivelser at du bør skifte jobb?
- Hva kan arbeidsgiver gjøre for å få deg til å bli i bedriften?
 - Finnes det stillinger internt i bedriften du kunne tenke deg å bytte til?
 - Finnes det utdanning eller kurs som du kunne tenke deg å gjennomføre for å få bedre kunnskap til å stå i den jobben du gjør?
- Hvordan er den perfekte lederen for deg?
 - Hva slags støtte forventer du fra lederen din?
 - Kan du beskrive forholdet til din nærmeste leder?

- Hvor ofte får du tilbakemelding fra lederen din, og hva gjør du med tilbakemeldingene?
- I hvilken grad er du fornøyd med lønn?
- I hvilken grad er du fornøyd med andre arbeidsvilkår?

Kompetanse og motivasjon

- Hvordan føler du at du mestrer oppgavene i jobben din?
 - Føler du at du utvikler deg i jobben du har nå?
 - Er utdanningen du har relevant for jobben du gjør i dag?
 - Samsvarer arbeidsoppgavene med stillingen din?
 - Får du utnyttet potensialet ditt i stillingen du har nå?
 - Har du mulighet til å være med på kompetansehevingsprosjekter? Hvor viktig er dette for deg?
- Hva motiverer deg i en arbeidssituasjon?
 - Hva gjør du for å motivere deg selv?
 - Hva får deg til å miste motivasjon?
 - Hva skal til at du yter maksimalt på jobb?
 - I hvor stor grad opplever du stress og arbeidspress? Hvordan takler du dette?
 - Hva kan arbeidsgiver gjøre for å motivere deg?
 - Spiller motivasjon inn på om du tenker på å bytte jobb?
- Hvordan opplever du bedriftskulturen i bedriften?
 - På hvilken måte tenker du at du er lojal ovenfor arbeidsgiver?
 - Hvordan er forholdet og tilhørigheten mellom deg og kollegaer?
 - Føler du lojalitet fra kolleger og leder?
 - Hva spiller størst rolle for at du blir værende i jobben din?
 - I hvilken grad føler du at du får jobbe med det du ønsker å jobbe med?
 - Hvis du fikk tilbud om å jobbe i en annen bransje
 - Ville du føle at det var vanskelig å si ja av hensyn til bedriften eller ledelsen der du jobber nå
 - Ville du følt at det var vanskelig i forhold til kollegaene
 - Ville du synes det var helt greit å slutte?

Avslutning

- Synes du det er noe som burde ha vært annerledes på din arbeidsplass?
 - Har du noen forslag eller endringsønsker?
 - Hvordan ser du din tid i bedriften fremover?
- Har du planer om å bli værende i bedriften en stund?
 - Hva er det som (evn. ikke) holder deg i bedriften?
 - Kan du nevne, for eksempel, tre viktigste grunnene til at du ønsker å (evn. ikke) bli værende? Begrunn gjerne dette.
- Ville du anbefalt den jobben du har i dag til andre?
- Er det noe du vil legge til som du ikke ble spurt om?

Intervjuguide ledere

Introduksjon

- Alder
- Tidligere arbeidserfaring og utdanning
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften du er ansatt nå?
- Hvor lenge har du hatt lederstilling i bedriften du er ansatt nå?

Bransjen og arbeidsgiver

- Hvordan vil du beskrive å være leder i reiselivsbransjen?
- Hvordan ble du rekruttert som leder i bedriften?

Turnoverintensjon

- Hva er tankene dine om turnover i reiselivsbransjen?
- Hvor lenge forventer du å ha dine ansatte?
 - Ser du noen endringer i hvor lenge de ansatte er i en stilling i bedriften din?
 - Er det forskjell på unge og eldre ansatte?
 - Er det forskjell på de faglærte og de ufaglærte?
 - Er det forskjell på deltidsansatte og faste ansatte?
 - Hva er grunnene til at folk slutter i din bedrift?
 - Har du følelsen av at de forblir i reiselivsbransjen?

Opplæring og rekruttering

- Hvordan foregår rekrutteringsprosessen i bedriften?
 - Har du noen spesifikke krav til dine ansatte?
 - Hvem er med i rekrutteringsprosessen av nye ansatte?
 - Hva kunne blitt gjort annerledes i rekrutteringsprosessen?
- Beskriv opplæringsrutinene i bedriften.
 - Er arbeidet med opplæring i bedriften tilfredsstillende?
 - Er du selv involvert i opplæringsarbeidet? Har den nyansatte «fadderordning»?
 - Hvor lang tid tar det før den nyansatte er godt nok opplært til å fungere optimalt?
 - Hvordan arbeides det med sosial integrering i opplæringsperioden?
 - Merker du om den nyansatte er en person som kommer til å bli kort eller lenge i bedriften?

Ledelse

- Hvordan vil du beskrive en god leder?
 - Hva må legges til rette for at du skal være en god leder?
- Hvordan tror du dine ansatte ser på deg som leder?
 - Hvilket forhold har du til dine ansatte?
 - Hvor ofte gir du tilbakemelding til dine ansatte om arbeidsutførelse?
 - Hvordan legges det til rette for mestring og kompetanseutvikling for dine ansatte?
 - Hvor stor påvirkning tror du at du har for om de ansatte blir lenge i jobben eller ikke?
- Føler du lojalitet til dine ansatte?

- Er de ansatte lojale overfor deg og bedriften?
- Vil lojaliteten gjøre noe med om de velger å skifte jobb eller ikke?
- Hvordan tror du lojaliteten henger sammen med turnover?
- Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen i bedriften du er leder i?

Motivasjon og mestring

- Hva motiverer dine ansatte?
 - Opplever du at dine ansatte er motiverte?
 - Hva gjør du for å motivere dine ansatte?
 - Setter du mål for den enkelte ansatte?
 - Utnytter du arbeidskapasiteten og kompetansen til de ansatte på en optimal måte?
 - Hvordan tror du motivasjon og turnover henger sammen?
- I hvilken grad mestrer dine ansatte arbeidsoppgavene sine?
 - Har de ansatte et realistisk bilde på hva som kreves av dem sett opp i mot arbeidsoppgavene de har?
 - Blir de ansatte utfordret på nye oppgaver?
 - Hvordan tror du mestring og turnover henger sammen?

Avslutning

- Hva kan du som leder gjøre for å beholde ansatte lenger i bedriften?
- Er det noe du vil legge til som vi ikke har spurt om?

Intervjuguide fokusgruppe

Introduksjon

- Alder
- Stilling
- Beskriv deg selv som person
- Tidligere arbeidserfaring og utdanning
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften du er ansatt nå?
- Beskriv hvordan det er å jobbe i reiselivsbransjen.
 - Beskriv en typisk arbeidsdag som dere har.
 - Hvordan ser deres ideelle arbeidsplass ut?
 - Hvilke forventninger har dere til en arbeidsplass?
 - Er arbeidet deres utfordrende?

Rekruttering

- Hvilke typer mennesker bør en arbeidsgiver se etter når nye ansatte skal rekrutteres til reiselivet?
- Hvordan ble dere rekruttert inn i ulike jobber dere har?

Opplæring

- På hvilken måte vil dere bli tatt imot på en ny arbeidsplass?
- Hvordan ble dere lært opp som nyansatte og hvordan fikk dere tilgang på nødvendig kunnskap?
- Føler dere at arbeidet dere har i dag gir dere utfordringer og mestringsfølelse?
- I hvilken grad føler du at arbeidsoppgavene dine er i samsvar med forventningene du hadde da du startet?
- Føler du at du har et trygt arbeidssted?
- Anser du deg som en del av bedriften du jobber i?

Bedriftskultur og arbeidsmiljø

- Hvilke assosiasjoner får dere knyttet til disse begrepene
 - Mestring?
 - Bedriftskultur?
 - Et godt arbeidsmiljø?
 - Et dårlig arbeidsmiljø?
 - God ledelse?
 - Verdier og normer?

Motivasjon

- Hva motiverer dere i en arbeidssituasjon?
- Hva gjør dere for å motivere dere selv til ulike arbeidsoppgaver?
- Hva gjør kollegene deres for å motivere dere til ulike oppgaver?
- Hva gjør lederne deres for å motivere dere til ulike oppgaver?
- Hva gjør dere demotiverte?

Turnoverintensjon og karriereplaner

- Er dere der dere vil være karrieremessig?
- Hva tenker dere om å skifte jobb?
 - Dersom dere skulle skiftet jobb, hvilken bransje ville dere jobbe i?
 - Hva skulle til for at du skulle bytte jobb nå?
 - Ønsker du å ta mer utdanning for å kunne ha mulighet til å bytte jobb?
 - Hvordan føler du press fra ytre omgivelser at du bør skifte jobb?
- Hva kan arbeidsgiver gjøre for å få deg til å bli i bedriften?
 - Finnes det stillinger internt i bedriften du kunne tenke deg å bytte til?
 - Finnes det utdanning eller kurs som du kunne tenke deg å gjennomføre for å få bedre kunnskap til å stå i den jobben du gjør?
- I hvilken grad er du fornøyd med lønn?
- I hvilken grad er du fornøyd med andre arbeidsvilkår?

