

Gjennomtrekk i restaurantbransjen

Hva påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter?



**Bacheloroppgave
BCR3102**

**Høyskolen Kristiania
Vår 2017**

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger."*

Innleveringsdato: 19.05.2017

Ant. Ord: 14034

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min bachelorutdanning ved Høyskolen Kristiania, våren 2017. Oppgaven markerer avslutningen på tre innholdsrike år, både faglig og personlig.

Jeg vil takke medstudenter og forelesere for en spennende og lærerik studietid i Oslo. Jeg vil takke alle respondenter som har tatt seg tid til å stille opp på intervju. Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder Elin Ørjasæter. Takk for gode samtaler og ærlige tilbakemeldinger, og ikke minst for god veiledning. Jeg setter stor pris på samarbeidet.

God lesing!

Oslo, 16.05.17

Sammendrag

Denne oppgaven sentrerer seg rundt temaet gjennomtrekk i restauranter. For å undersøke dette er følgende problemstilling lagt til grunn: ”*Hva påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter?*”. For å undersøke hva som påvirker frivillig gjennomtrekk, vil oppgaven ta utgangspunkt i hva som påvirker *turnover intensjon* og *retention intensjon* hos ansatte.

Teorien som er lagt til grunn tar utgangspunkt i equity-teori og jobbtilfredshet som sentrale indikatorer på turnover, med følgende variabler til å måle jobbtilfredshet. Gjennom en kvalitativ undersøkelse og gjennomføring av kvalitative dybdeintervjuer har målet vært å få en forståelse av informantenes holdning til turnover og retention hos nåværende arbeidsgiver. Ut i fra funnene som er blitt gjort, har turnover vist seg å være et komplekst tema hvor subjektive vurderinger vil ha stor betydning for hvorfor den ansatte velger å bli eller slutte på arbeidsplassen. Noen faktorer er sammenlignbare for medarbeideres retention- eller turnover intensjon, men det vil være mange subjektive vurderinger og noen trekk ved selve bransjen, som påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema.....	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens struktur	2
2.0 Innledende om turnover og restaurantbransjen	3
2.1 Hva er turnover	3
2.2 Frivillig turnover.....	3
2.3 Turnover intensjon.....	4
2.4 Retention intensjon	4
2.5 Konsekvenser av turnover	4
2.6 Restaurantbransjen	5
2.7 Hvem er de ansatte	6
3.0 Teori	8
3.1 Equity teori.....	8
3.2 Jobbtilfredshet	9
3.3 Autonomi og jobbkontroll.....	10
3.4 Støtte fra kollegaer og ledelse	11
3.5 Stress.....	12
3.6 Variabler som påvirker turnover.....	13
3.7 Oppsummering	15
3.8 Kritikk av studien	16
4.0 Metode	16
4.1 Bakgrunn for valg av metode	17
4.2 Forskningsdesign.....	17
4.3 Kvalitative dybdeintervjuer	18
4.4 Utvalg	19
4.5 Rekruttering av respondenter	20
4.6 Intervjuguide	20
4.7 Vurdering av datainnsamlingsmetode	21
4.8 Forskningsetikk.....	22
5.0 Analyse	22
5.1 Om Informantene	22
5.2 Autonomi og jobbkontroll.....	23
5.3 Støtte fra kollegaer og ledelsen	25
5.4 Stress.....	26
5.5 Lønn.....	27
5.6 Grunner til turnover	28
5.7 Grunner til retention	28
5.8 Andre interessante funn	29
6.0 Drøfting	30
6.1 Hva påvirker ansattes retention intensjon?.....	30
6.2 Hva påvirker ansattes turnover intensjon?	33
7.0 Konklusjon	36
8.0 Referanseliste	39

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Innledning

Dette kapitlet starter med en presentasjon av tema for oppgaven, deretter presenteres problemstilling og forskningsspørsmål. Nødvendige avgrensninger av oppgaven vil også presenteres. Siste avsnitt handler om oppgavens videre struktur.

1.1 Presentasjon av tema

Arbeidstakere i Norge flytter på seg til nye arbeidsgivere, i mye større grad i dag, sammenlignet med tidlig på 1990-tallet og før. Denne trenden har stabilisert seg noe siden og frem til i dag, men en kan se klare forskjeller i ulike næringer. Hotell- og restaurantbransjen er en bransje som har utmerket seg, og har vist seg over tid å ha fast langt høyere gjennomtrekk enn andre bransjer (Dahle-Olsen 2016, 86).

Jeg har selv arbeidet i restaurantbransjen, og i løpet årene har jeg vært innom flere ulike restauranter i ulike stillinger. I løpet av tiden i bransjen har jeg hatt mange nye kollegaer å forholde meg til og mange har sluttet. Det virker å være store utskiftninger i bransjen og derfor ikke vanskelig å tro på at gjennomtrekken i restaurantbransjen er høyere enn i mange andre bransjer.

Høyt gjennomtrekk er både økonomisk skadelig, går ut over arbeidsmiljø og kvaliteten på servicen bedriften yter. Høy grad av turnover i bransjen utgjør en voldsom utfordring for restauranteiere og deres lønnsomhet. Jo høyere gjennomtrekken i en restaurant er, jo større vil konsekvensene være for bedriften. Tross dette, virker det som at mange ledere ikke er klar over konsekvensene av høyt gjennomtrekk og har derfor akseptert praksisen som en del av bransjen (Shawn m. fl. 2005, 594).

Restaurantbransjen har vært både spennende og lærerik å arbeide i, men oppleves også som en bransje som står ovenfor mange utfordringer. Fascinasjonen av bransjen gjør at jeg har valgt å ta den for meg som tema i bacheloroppgaven. Høy grad av gjennomtrekk virker å være vanlig i bransjen, derfor har det vært interessant å studere hvorfor.

1.2 Problemstilling

Det viser seg å være gjort lite forskning på turnover og retention innen den norske restaurantbransjen. I denne studien vil jeg fordype meg i dette, gjennomtrekk av restaurantansatte med fokus på serveringspersonalet, altså servitører. Målet med undersøkelsen er å forstå restaurantansatte og hvorfor de velger å enten avslutte eller bli værende i nåværende arbeidsforhold og bransje. I dette studiet foreligger følgende problemstilling:

”Hva påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter?”

For å avgrense og konkretisere problemstillingen, å kunne besvare den, har jeg tatt i bruk to forskningsspørsmål. Jeg har for det første sett på årsaker til hvorfor ansatte i restauranter velger å slutte. For å besvare dette har jeg benyttet meg av følgende forskningsspørsmål:

FS 1: Hva påvirker ansattes turnover intensjon i restauranter?

Jeg har samtidig forsøkt å avdekke grunner til hvorfor ansatte velger å bli i nåværende arbeidsforhold, og i bransjen. For å besvare dette har jeg brukt følgende forskningsspørsmål:

FS 2: Hva påvirker ansattes retention intensjon i restauranter?

Gjennom problemstillingen har jeg forsøkt å forstå hvorfor ansatte slutter i restauranter, og benyttet FS1 og FS2 for å avgrense og konkretisere temaet slik at det blir forskbart. Videre presenteres noen sentrale begreper og jeg gir en kort beskrivelse av bransjen og hvem de ansatte er, det vil gjennomgå sentrale teorier knyttet til gjennomtrekk som videre legger grunnlag for den kvalitative undersøkelsen som er gjennomført. Slik skal dette studiet forsøke å besvare *hva som påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter*.

1.3 Oppgavens struktur

Denne bacheloravhandlingen begynner med kapittel en som presenterer oppgavens tema, problemstilling og videre struktur. Kapittel to presenterer sentrale begreper knyttet til turnover, og gir en introduksjon til restaurantbransjen. Videre følger kapittel tre som vil være

et teorikapittel med hovedinnhold om jobbtilfredshet, equity-teori og kobling til turnover- og retention intensjon. Kapittel fire tar for seg valg av metode og forskningsdesign som er benyttet i denne studien. Videre vil dataene fra undersøkelsen presenteres i analysekapittel fem. I kapittel seks drøftes funnene fra analysen med teorien som tidligere er gjennomgått. Kapittel syv vil ta for seg en konklusjon, kritikk av studien og forslag til videre forskning. Kapittel åtte består av referanselisten.

2.0 Innledende om turnover og restaurantbransjen

I dette kapittelet vil sentrale begreper knyttet til turnover gjennomgås og det vil bli gitt en presentasjon av restaurantbransjen.

2.1 Hva er turnover

”I en organisasjon vil det alltid være noen som slutter, og noen som begynner. Dette kalles turnover (Mikkelsen 2014, 183)”. Turnover og gjennomtrekk er begreper som brukes om hverandre i forskningen, men handler om det samme fenomenet – at arbeidstakere forlater arbeidsplassen.

Forskning på gjennomtrekk har i stor grad konsentrert seg om trivselens betydning som forklaringsgrunnlag. Denne forskningen har i stor grad tatt utgangspunkt i forventningsteori, der en ser trivsel som en funksjon av i hvilken grad de forventningene en opprinnelig hadde til arbeidssituasjonen, er blitt oppfylt. Forskningsresultatene viser at gjennomtrekk henger sammen med lav trivsel, men korrelasjonene er lave. Mistrivsel kan ikke brukes som forklaring på all gjennomtrekk. Mulighetene for å skifte jobb, utviklingsmuligheter og tilknytning til organisasjonen vil blant annet også påvirke gjennomtrekken i en bedrift (Brochs-Haukedal 2013, 379). Med andre ord vil det sannsynligvis være flere grunner til at arbeidstakere velger å skifte arbeidsplass. Gjennomtrekk er interessant fordi det kan si noe om jobbmuligheter, om opplevde kostnader og gevinster med å bytte jobb, og om friksjoner i arbeidsmarkedet.

2.2 Frivillig turnover

En arbeidstager kan av ulike grunner velge å forlate arbeidsplassen, bli avskjediget eller gå av med pensjon. Det vil i den sammenheng være av betydning om arbeidstakeren selv tar

initiativ eller ikke, og skilles derfor mellom frivillig og ufrivillig turnover. Denne studien vil avgrenses til frivillig turnover og dreie seg om ansatte som selv tar en beslutning om å si opp stillingen sin.

2.3 Turnover intensjon

”Turnover intention is the self-reported perception by employees regarding whether they will be turning over, or leaving their current place of employment, within a given amount of time” (DiPietro and McLeod 2011, 74). Turnover intensjon handler om den ansattes tanker og intensjon om å ta et valg om å avslutte nåværende arbeidsforhold innen en viss periode med tid.

2.4 Retention intensjon

Employee retention intention: a term sometimes used in place of turnover intention (DiPietro & McLeod 2011, 75). Retention intention har ikke noen enkel og god oversettelse på norsk. Det har vist seg vanskelig å finne et tilsvarende uttrykk brukt innen norsk forskning, hvilket kan tyde på at det ikke eksisterer. Retention intention handler i alle fall om det motsatte av turnover intensjon, dvs. Den ansattes tanker og intensjon om å bli værende i nåværende arbeidsforhold.

I en studie gjort om ”retention factors” blant restaurantansatte gjort av DiPietro og Milman i 2005 benytter de tre variabler for å måle ansattes intensjon om å bli værende hos nåværende arbeidsgiver. Variablene er: grad av jobbtilfredshet, sannsynlighet for å kunne verve en venn eller et familiemedlem til nåværende arbeidsgiver, og sannsynlighet for å bli værende i arbeidsforholdet de neste seks månedene (258). Disse variablene omtales som retention-faktorer og skal være vesentlige i forhold til den ansattes intensjon om å bli værende i nåværende arbeidsforhold. Jeg har tatt disse i bruk videre i undersøkelsen som er gjort.

2.5 Konsekvenser av turnover

”Kostnadene ved turnover kan være svært store. Det fører til produktivitetstap ved at ansatte er umotivert og bruker tid på å finne seg ny jobb, og at virksomheten bruker tid og ressurser på å rekruttere nye personer. Dessuten er det store kostnader ved erfaringsoverføring og opplæring av nye ansatte. Det er store forskjeller i turnover-ratene i ulike bransjer. På attraktive arbeidsplasser er det nesten ingen som

slutter, mens det i andre virksomheter kan være svært høy turnover” (Mikkelsen 2014, 183).

Ved utregningen av kostnadene knyttet til turnover blant arbeidstakerne i en restaurant, vil kostnadene variere, men de kan være store. Herunder vises noen av kostnadene som er direkte knyttet opp mot turnover, i følge Dermody, Young & Tyler (2004):

- utlysning av stilling
- rekruttere en erstatter
- produksjonstap hos ledelsen under utvelgelsesprosessen
- opplæring til den nyansatte
- overtidarbeid for å dekke manglende skift under rekrutteringsprosessen
- kostnader knyttet til nytt utstyr (f.eks. uniform) til den nye ansatte.

Direkte og indirekte kostnader knyttet til å miste en restaurantansatt (i USA) er videre estimert til å komme på mellom \$1,500 og \$5,000. Den mest omfattende, direkte kostnaden, vil trolig være knyttet til opplæring av den ansatte. Også flere indirekte kostnader knyttet til turnover vil ha betydning. For eksempel mangel på produktivitet hos den nyansatte, skade og svinn knyttet til uhell og feil, samt lavere moral blant de resterende ansatte forårsaket av å ha mistet en ansatt (4 -5). Det vil være mange kostnader knyttet til å miste en ansatt. Når noen slutter, vil også dette påvirke de resterende ansatte og kulturen og dynamikken på arbeidsplassen. Å rekruttere gode ansatte til bransjen og holde dem tilfredse i jobben vil bli en viktig del for å drive en effektiv restaurant. Dårlig utvelgelse som fører til at mennesker slutter, vil kunne føre til enda dårligere utvelgelse for å raskt fylle mangelen på arbeidskraft. Det er altså mange konsekvenser for restauranter knyttet til turnover, også utover de økonomiske.

2.6 Restaurantbransjen

Over de senere tiårene har næringsstrukturen, og dermed arbeidsmarkedene, i land som Norge endret seg vesentlig. Mange av de nye jobbene i privat tjenesteyting er kommet i kompetansekrevende bransjer, der det kreves at mange av de ansatte har høyere utdanning eller spesielle kvalifikasjoner. Samtidig finner vi bransjer innen privat tjenesteyting med motsatte kjennetegn. Her er kravene til formelle kvalifikasjoner lave for mange av stillingene,

og bransjene betegnes derfor som lavlønsbransjer. Restaurantbransjen hører hjemme her. (Berge, Negaard og Trygstad 2013, 41).

”Næringene er i ulik grad påvirket av den globale konjunktursituasjonen og opplever konkurranse om arbeidskraft forskjellig. Ulike typer arbeidskraft kan stå ovenfor ulike friksjoner i arbeidsmarkedet, og arbeidsgivernes markedsrett kan dermed variere mellom næringene. Det er derfor naturlig at gjennomsnittet blant ansatte er forskjellig mellom næringer, men én næring, hotell og restaurant, skiller seg ut med soleklart høyere gjennomsnitt enn alle andre næringer (til tider rundt 25 prosent). Denne næringen viser seg også å ha fast høy gjennomsnitt. (Dahle-Olsen 2016, 93). ”

I hotell og restaurant medførte liberalisering på 1980-tallet store endringer i bransjene. Ikke minst fordi omfanget av utesteder vokste kraftig. En indikator på dette er antallet skjenkebevillinger; som har tredoblet seg fra 1980 til i dag. Det er ikke kun en stor tilvekst av skjenkesteder, det er også mange som forsvinner (Berge, Negaard og Trygstad, 2013 12).

Med utgangspunkt i dette kan vi se at restaurantnæringen i Norge har vokst betraktelig siden 1980-tallet, hvilket også da vil innebære en betydelig tilvekst av sysselsatte i næringen. Bransjen preges av lavere kvalifikasjonskrav sammenlignet med mange andre bransjer, og betegnes som lavtlønnet, sammenlignet med andre innen privat tjenesteyting. Restaurantnæringen kjennetegnes av høy gjennomsnitt som har vist seg over tid å være noenlunde fast.

2.7 Hvem er de ansatte

I følgende avsnitt vil jeg se på hva som kjennetegner de som er sysselsatt i restaurantene.

Bransjene innen privat tjenesteyting rekrutterer i større grad enn mange andre bransjer unge arbeidstakere, personer med innvandringsbakgrunn og skoleelever/ studenter som kombinerer skolegang med deltidsstilling (Berge, Negaard og Trygstad, 2013 57).

DiPietro og McLeod (2004) gir følgende karakteristika på restaurantansatte i USA: historisk er over 50% av de ansatte mellom 18-35 år, og 25 % er tenåringer, mange jobber deltid og det

er en overvekt av kvinner (3). Jeg vil videre ta utgangspunkt i karakteristika for å beskrive de sysselsatte i restauranter i Norge.

Hoteller og restauranter har langt flere unge arbeidstakere enn arbeidslivet samlet og det er særlig restaurantene som rekrutterer unge arbeidstakere. Her er nesten halvparten av stillingene besatt av personer under 25 år, og nesten to tredjedeler er under 30 år. Flere av disse er også under 20 år, og for mange av disse er dette første møte med arbeidsmarkedet. Restaurantbransjen har også klart høyere kvinneandel enn arbeidsmarkedet sett under ett (Berge, Negaard og Trygstad, 2013 57, 59). Også den norske restaurantbransjen preges av mange unge arbeidstakere, og flere av de sysselsatte går inn i bransjen med dette som deres første arbeidserfaring.

Generelt sett kjennetegnes bransjen av at utdanningsnivået er lavere enn i arbeidslivet samlet (60). Det er vanlig at skoleelever og studenter kombinerer skolegangen med en deltidsstilling. Tilgangen til denne typen arbeidskraft vil være avhengig av om det er utdanningsinstitusjoner i nærområdet. Ungdom i utdanning vil særlig utgjør en arbeidskraftressurs i sentraler strøk, som har flere utdanningsinstitusjoner. En tredel av arbeidstakerne innen restaurantbransjen er i et utdanningsløp (62).

Vi vet at en god del bransjer i privat tjenesteyting er overrepresentert når det gjelder arbeidstakere med innvandringsbakgrunn. I arbeidslivet sett under ett har 14 prosent av arbeidstakerne innvandringsbakgrunn, mens en tredel av arbeidstakerne innen hotell og restauranter har innvandringsbakgrunn. Av disse har om lag én av ti nordisk eller vesteuropeisk bakgrunn. Her utgjør innvandrere fra Asia, Afrika og Sør- og Mellom-Amerika flertallet av dem som har innvandringsbakgrunn (60).

Ut ifra det som er presenter i dette avsnittet kan man si følgende om de som arbeider i restaurantbransjen:

- 1) Bransjen domineres av unge arbeidstakere, flere uten annen arbeidserfaring
- 2) Mange jobber deltid i mindre stillinger
- 3) Overvekt av kvinner
- 4) Mange kombinerer arbeidet med studier
- 5) Mange arbeidstakere med innvandringsbakgrunn

3.0 Teori

I dette kapittelet vil det bli redegjort for teorien som er lagt til grunn for undersøkelsen. Først vil equity-teori gjennomgås og jobbtilfredshet, videre vil dette bli satt i sammenheng med retention- og turnover intensjon blant restaurantmedarbeidere.

3.1 Equity teori

Folk flest er opptatt av likhet og rettferdighet. Ett sett bestemte psykologiske teorier, kalt equity-teorier, retter seg mot nettopp dette fenomenet. Kjernen i equity-teorien er at mennesker spør seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette forholdet med det andre får for sin ytelse. Dersom vi opplever et misforhold, det vil si at vi mottar mer eller mindre enn andre i forhold til innsatsen, så resulterer dette i et behov for å gjenopprette balansen. Dette behovet motiverer så til handling som retter seg mot ubalansen (Brochs-Haukedal 2013, 133).

Oppfattelsen av ytelse sammenlignet med hva en får igjen, vil være en subjektiv prosess. Oppfatninger og holdninger er de bestemmende faktorene i den endelige vurderingen av egen situasjon. Oppfatninger og holdninger kan være bestemt av en rekke feilkilder som man har liten kontroll over. I arbeidslivet finnes mange forskjellige innsatsfaktorer så vel som resultater/ belønninger, og det kan være umulig å sammenligne mange av dem. En person kan derfor sammenligne seg med andre langs dimensjoner organisasjonen ikke har vurdert som relevante, og kan dermed oppleve både rettferdighet og utettferdighet som andre ikke er oppmerksom på.

Eksempler på innsatsfaktorer eller ”input” er:

1. Kvantitet og kvalitet i avlevert arbeid, erfaring, vurderingsevne, utdanning, holdninger og initiativ.

Eksempler på resultat eller belønning, ”outcome” er:

1. Lønn, status, ansvar, aksept, gode arbeidsforhold, karriere

Sammenligningsgrunnlaget kan være av standard som har betydning for den enkelte, og som har bakgrunn i oppvekst, utdanning og miljø. Opplevelsen av ulikhet motiverer til handlinger for å eliminere denne. I følge Equity teori vil arbeidstakere som føler seg over- eller underbetalt oppleve mindre jobbtilfredshet enn de som føler at ratioen er lik (134-136).

For restaurantansatte vil innsatsfaktorer være knyttet til helheten av hva man gir i arbeidet og sammenlignes med belønningene man opplever som relevante. Disse vil i følge equity-teorien kunne defineres ulikt fra person til person, man vil derfor oppleve balanse eller ubalanse ut i fra sin egen forståelseshorisont.

3.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet blir ofte nevnt i forskning om turnover, men det kan være vanskelig å finne en enkel definisjon på begrepet. Det er ingen definisjon å finne hos Store Norske Leksikon eller i ordbøker. Dette kan tyde på at det har vært lite forskning på tema i Norge. Internasjonalt fins det derimot mye.

Definisjonen av jobbtilfredshet har endret seg i takt med tiden, Kopperud (2012) kan illustrere dette. I 1935 forklarte Robert Hoppock jobbtilfredshet som ”enhver kombinasjon av psykologiske, fysiologiske og miljømessige forhold som gjør en person i stand til å si: jeg er tilfreds med min jobb”. I 1961 forklarte Porter begrepet som ”.. individets opplevelse av bedriftens evne til å belønne arbeidsinnsats på en rettferdig måte”. Locke definerte jobbtilfredshet i 1976 som ”opplevelsen av en generell positiv emosjonell tilstand knyttet til ens jobbopplevelser.” Kohn og Schooler forklarer det slik i 1983: ”.. i hvilken grad de aspekter man selv anser som viktige oppfylles på arbeidsplassen.” Hackmann og Oldham i 1980 deler opp jobbtilfredshet med to faktorer, intern og ekstern. De interne faktorene handler om selve jobben: om den er utfordrende nok, tilrettelegger selvrealisering og individuell vekst. De eksterne faktorene omhandler belønninger og andre incentiver man mottar for jobben man gjør (13).

”Graden av tilfredshet med jobben er basert på en overordnet vurdering av arbeidssituasjonen, og er gjerne påvirket av de forventningene vi har til jobben” (STAMI). Ut i fra det som er presentert ovenfor er jobbtilfredshet komplekst, men studien vil videre ta utgangspunkt i STAMIs definisjon om at *graden av jobbtilfredshet vil baseres på en overordnet vurdering av arbeidssituasjonen.*

”Det er en utbredt oppfatning at jobbtilfredshet ikke bare er knyttet til økt produktivitet, men også til bedre helse og styrket livskvalitet generelt. Derfor er det ikke rart at jobbtilfredshet har vært et viktig tema både i forskning og

organisasjonsutvikling, med tallrike studier og arbeidsplassundersøkelser” (Berge og Falkum, 2014).”

Videre vil det da være interessant å se på hva som påvirker arbeidstakeres grad av jobbtilfredshet og eventuelt se hvordan dette kan henge sammen med jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet baseres på en totalvurdering av medarbeiderens arbeidssituasjon, equity-teori vil derfor kunne dras inn her. Som beskrevet i avsnitt 3.1 vil medarbeidere som opplever ubalanse mellom innsats og belønning, oppleve mindre jobbtilfredshet. Det er som nevnt flere forhold som vil påvirke den ansattes grad av likevekt eller ubalanse, det samme gjelder også for medarbeiderens vurdering av jobbtilfredshet.

I en undersøkelse gjort av Kim og Jogaratnam (2011) fant de at når ansatte opplever ledelsen til å være oppriktig opptatt av de ansattes velferd vil dette føre til økt jobbtilfredshet og redusert turnover intensjon. Det kom videre frem at jobbtilfredshet har vist seg å ha sterk innvirkning på turnover intensjon. Graden av jobbtilfredshet øker med graden av autonomi i arbeidet, og støtte fra kollegaer og ledere. Den reduseres av faktorer som arbeidspress og stress (320-321). Disse faktorene som er knyttet til å øke eller redusere medarbeidernes opplevelse av jobbtilfredshet, er benyttet videre i studiet. Studiet Kim og Jogaratnam gjennomførte var ment å måle jobbtilfredshet innen hotell- og restaurantbransjen. De mente at disse faktorene kunne brukes som gode indikatorer på medarbeidernes jobbtilfredshet. Disse er derfor benyttet i undersøkelsen som følger og gjennomgås nærmere herunder.

3.3 Autonomi og jobbkontroll

Noen organisasjonsdesign gir lite autonomi til den enkelte medarbeideren og mye direkte kontroll til lederen, men en viss autonomi er avgjørende for at medarbeidere skal trives og utvikles (Mikkelsen 2014, 114).

I følge Hackman & Oldham (1975) handler autonomi om følgende for restaurantmedarbeidere: ”Freedom, independence and discretion in scheduling and in how to do work”. (DiPietro and McLeod 2011, 74). Autonomi handler altså om den enkelte arbeiders mulighet til frihet og selvstendighet i planlegging og utførelsen av arbeidet. Medarbeidere som opplever autonomi i arbeidet føler de har muligheter til å realisere sine personlige interesser og ønsker, og de får en følelse av å kunne bestemme sine aktiviteter selv. Som et resultat av dette vil de ofte oppleve indre motivasjon og en følelse av kompetanse og glede

ved oppgaven (Mikkelsen 2014, 47). Autonomi og selvstendighet vil også skape indre motivasjon og innsatsvilje utover minstekrav fra ledelsen (Brochs-Haukedal 2013, 28).

I følge studien som er utført av Kim og Jogaratnam (2011) om turnover og jobbtilfredshet blant restaurantmedarbeidere (som nevnt i asvnitt 3.2), vil autonomi i arbeidet og ansattes evne til å delta i beslutninger som påvirker deres arbeidshverdag, bidra positivt til ansattes jobbtilfredshet (322). Å la medarbeidere få muligheten til å utforme og planlegge arbeidet kan bidra til å øke graden av autonomi i jobben og minke medarbeidernes turnover intensjon. Det er et negativt forhold mellom autonomi og turnover intensjon. Jo mere autonomi en medarbeider opplever på jobben, jo lavere blir turnover intensjonen (DiPietro and McLeod 2011, 83). Autonomi i arbeidet vil gi restaurantmedarbeidere økt jobbtilfredshet, hvilket videre vil kunne resultere i redusert turnover intensjon. Opplevelse av autonomi i arbeidet vil innvirke både restaurantmedarbeideres turnover- og retention intensjon.

Mer konkret kan autonomi i restauranter handle om blant annet mulighet til å påvirke arbeidstimer og hvilke vakter man arbeider, samt muligheten til å påvirke tipsinntektene. Autonomi gjennom dette vil i følge DiPietro og McLeod bidra positivt til økt jobbtilfredshet, og videre øke retention intensjon (2011, 75). Autonomi er videre brukt som et mål på jobbtilfredshet, og som variabel for å kunne forklare turnover- eller retention intensjon videre i undersøkelsen til denne oppgaven.

3.4 Støtte fra kollegaer og ledelse

”.. when employees perceive that management is sincerely concerned for their well-being, they experience higher levels of job satisfaction and reduced turnover intent” (Kim & Jogaratnam 2010, 324)

Den nyklassiske ”human relations”-skolen så mennesket først og fremst som et sosialt vesen. Mennesket var i det vesentlige drevet av behov for tilhørighet, respekt, anerkjennelse osv. De økonomiske motivene var underordnet de sosiale. Forskerne innenfor den humanistiske tradisjonen har hatt en tendens til å generalisere og overforenkle, men la fokus rundt mellommenneskelige forhold og gruppedynamikk. (Brochs-Haukedal 2013, 438, 439).

Flere undersøkelser har vist at sosial støtte er viktig for helse og motivasjon. Ansatte er forskjellige med hensyn til kompetansenivå og personlighet og sosial støtte må tilpasses dette.

Sannsynligvis er feedback en viktig del av sosial støtte. Feedback i form av å påpeke feil eller mangelfullt arbeid kan virke demotiverende og til og med oppfattes som mobbing. Ros må være konkret og deles ut rettfærdig. Ved stadig ros for de minste selvfølgeligheter, taper rosen verdi. Feedback som oppfattes som helt feil i forhold til den reelle situasjonen, kan være totalt demotiverende (Mikkelsen, 421). Turnover intensjon viser å være lavere for medarbeidere som opplever støtte fra ledelsen. Ved å vise støtte til de ansatte vil ledelsen kunne øke jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet hos medarbeidere. (DiPietro og McLeod 2011, 75, 83). Kollegastøtte beskrives som å støtte arbeideres avgjørelser og vise de tillitt i arbeidet de gjør. Føler medarbeidere at de lederen verdsetter de, og viser de tillitt, vil dette kunne føre til økt jobbtilfredshet. Kollegastøtte i denne sammenheng, vil brukes om det samme fenomenet, men da i fra andre medarbeidere, kollegaer. Dette utgjør også sentrale mellommenneskelige forhold som vil påvirke medarbeideres helse og motivasjon. Både støtte fra kollegaer og ledelse er videre brukt som mål på jobbtilfredshet i undersøkelsen som er foretatt, for å kunne forklare årsaker til turnover.

3.5 Stress

Ifølge McGrath (1970) kan stress defineres som følgende: "En ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser" (Brocks-Haukedal 391). "I dagligspråket er det ganske stor forvirring når det gjelder stressbegrepet, som brukes til å betegne både ytre påkjenninger ("tidsfrister er stress"), reaksjonsmåter ("nå er jeg stresset") og konsekvenser ("vi ble ikke ferdige og det er et stress") (392). I forskningslitteraturen blir disse separert, men videre i studien vil det sentrale være når informantene selv opplever stress, altså når forholdet mellom krav og responskapasitet oppleves å være i ubalanse.

Jobbstress kan oppstå når individet opplever usikkerhet til deres rolle eller ved dårlig kommunikasjon med medarbeidere eller ledere. Ansatte vil videre være mer misfornøyde med arbeidet når de opplever arbeidspress og stress. Arbeidspress og stress vil påvirke arbeidstilfredshet negativt (Kim og Jogaratnam 323). Stress påvirker arbeidstilfredshet og turnover, "Når arbeidsplassen er kjennetegnet av et høyt stressnivå, bidrar det også til å øke gjennomtrekken i organisasjonen"(Brocks-Haukedal 2013, 399).

"Når det gjelder forholdet mellom stress og effektivitet, er det viktig å minne om at de færreste av oss ville være i stand til å utføre arbeidet vårt dersom vi var fullstendig

”avstresset”. Et visst stressnivå og en viss belastning kan være nødvendig for at individet skal fungere optimalt”. Det er videre vist at mennesker er forskjellige når det gjelder hvordan de oppfatter stressfaktorene de er utsatt for, i hvilken grad de er i stand til å tåle og holde ut stress og hvordan de reagerer på stress. Viktige faktorer er da individets tidligere erfaringer og fremfor alt dets personlighet (398- 399).

Stress er som nevnt i avsnitt 3.1 en faktor som vil påvirke medarbeiderens jobbtilfredshet, og videre turnover eller retention intensjon. Stress brukes videre for å måle dette i undersøkelsen somer foretatt, for å kunne belyse problemstillingen.

3.6 Variabler som påvirker turnover

I følgende avsnitt vil jeg vise til teori som tar for seg andre variabler som også er hevdet å påvirke turnover, for utenom de som er presentert i avsnitt 3.1.

”Noen slutter uten å ha noe nytt å gå til, men de fleste prøver vel før de tar en slik beslutning å skaffe seg informasjon om andre muligheter. Hvilke muligheter som foreligger, er avhengig dels av personen selv (utdanning, praksis osv.), dels av forhold på arbeidsmarkedet og den økonomiske situasjonen”(Brocks-Haukedal 2013, 382). ”Er det få muligheter for alternative arbeidsmuligheter, fører det til at en oppvurderer den jobben en har. Det utgjør et insitamant til å bli i stillingen. Omvendt vil gode muligheter på arbeidsmarkedet bidra til å øke forventningene til det nåværende arbeidet. Dersom organisasjonen ikke kan oppfylle disse forventningene, øker sannsynligheten for at en slutter (383). Dette viser altså til konjunkturer i arbeidsmarkedet og medarbeidernes opplevelse av hvor enkelt eller vanskelig det vil være å skaffe seg en ny jobb, vil påvirke turnover- og retention intensjon. Vurderingen vil også være påvirket av arbeidstakerens tro på at det fins et bedre tilbud et annet sted, hvilket kan settes i sammenheng med equity-teori og opplevd balanse/ ubalanse med innsats og belønning i nåværende arbeidsforhold. En ubalanse mellom disse, vil også kunne påvirke turnover med troen på at andre arbeidsplasser vil gi et bedre utfall mellom innsats og belønning.

“Gjennomtrekk er negativt korrelert med alder og tjenestetid. En naturlig forklaring på det er at ansatte i begynnelsen av yrkeskarrieren gjennomgår en periode med prøving og feiling før de etablerer seg i en ”endelig yrkesrolle”. Mulighetene for å skifte yrke og arbeidssted blir også mindre med alderen, noe som bidrar til at eldre arbeidstakere gjennomgående er mer stabile enn yngre” (Brocks-Haukedal, 379). I følge denne teorien, vil en bransje preget av

mange unge arbeidstakere, kunne føre til en mere ustabil arbeidsstokk, hvor de ansatte lettere vil flytte på seg.

I følge DiPietro og Milman (2011) ut ifra en undersøkelse gjort om turnover og retention faktorer blant restaurantansatte i Florida, vil følgende forhold ha størst betydning for at ansatte vil lete etter en ny arbeidsplass:

- Bedre lønn
- Mer gunstige arbeidstider
- Økt sjanse for forfremmelse
- Større forutsigbarhet rundt arbeidstiden (f.eks. fast stillingsprosent)
- Ønske om mer medmenneskelig relasjon til de ansatte

Disse faktorene kan blant annet forklares av generelt lave lønner i bransjen og at de ansatte opplever uforutsigbarhet i forhold til arbeidstid, hvilket vil føre til økonomisk uforutsigbarhet. Dette handler blant annet om mangelen på fast ansettelse. I samme undersøkelse fant de to variabler som utmerket seg i sammenheng med retention intensjon. De viktigste faktorene som påvirket ansattes intensjon om å bli værende på deres arbeidsplass var:

- **Godt arbeidsmiljø:** et sterkt arbeidsmiljø med gode kollegaer, hvor en opplevde glede og mestring i jobben.
- **Utviklingsmuligheter:** gode utviklingsmuligheter og opplæring til å mestre arbeidet man er satt til hvor man opplever at ledelsen bryr seg om de ansatte

De fant ut at å sikre at ansatte opplevde et godt arbeidsmiljø og muligheter for personlig utvikling ville føre til en positiv opplevelse av arbeidsplassen, og videre føre til økt retention intensjon (260-261, 264). I en annen undersøkelse gjort om motivasjon i forhold til turnover ble det funnet at servitører i restauranter tiltrekkes til bransjen på grunn av penger, og de motivers til å bli værende i denne på grunn av arbeidsmiljø og samhold blant kollegaer. Selv om bransjen kan være generelt lavtlønnet, vil tips spille inn som en viktig faktor (Dermody, Young and Taylor 2004, 12). Restaurantbransjen har generelt høyere gjennomtrekk enn andre bransjer, og det er derfor mulig at det de ansatte derfor også er enklere å erstatte enn i andre kontekster. (Shaw m.fl. 2005, 603).

Annen forskning som er gjort rundt jobbtilfredshet og turnover blant restaurantansatte påpeker konjunkturer i arbeidsmarkedet og medarbeiderens opplevelse av hvor enkelt eller vanskelig det vil være å bytte jobb. En arbeidsstokk som preges av unge arbeidstakere, vil

sannsynligvis innebære en viss turnover siden mange unge fortsatt er i en prøve- og feileperiode før de etablerer seg i en endelig yrkesrolle. Forskningen som her er gjennomgått har også pekt på arbeidsmiljø blant kollegaer, utviklingsmuligheter og penger (der i blant tips) som sentrale momenter som påvirker ansattes retention intensjon innen bransjen. Også disse variablene er benyttet for å måle jobbtilfredshet og turnover i undersøkelsen som videre presenteres.

3.7 Oppsummering

Turnover er et område som har fått stor interesse innen forskning, nasjonalt og internasjonalt. Det er gjort mye forskning i forskjellige bransjer, men restaurantbransjen særlig her til lands, er lite forsket på. Derfor har det også vist seg vanskelig å finne litteratur og forskning gjort i Norge, hvilket har ført til at denne studien baseres i høy grad på amerikansk forskning. Dette gjelder også for retention, da dette virker å være et lite brukt begrep innen norsk forskning og litteratur.

Equity- teori handler om at medarbeideren foretar en sammenligning av sitt bidrag i arbeidet og hvor mye man får igjen. Dette resulterer i at man enten føler seg over- eller underbetalt. Innsatsfaktorer for restaurantmedarbeidere kan være innsats i arbeid, serviceytelse eller erfaring. Belønning for arbeidet er gjerne knyttet til lønn og her vil også tips utgjøre en sentral del, støtte fra kollegaer og ledelse vil også være outputfaktorer. Medarbeidere som ikke opplever balanse mellom hva de gir og får igjen, vil oppleve mindre jobbtilfredshet enn de som opplever et rettferdig forhold mellom innsats og belønning. Jobbtilfredshet handler om en overveid vurdering av arbeidssituasjonen, og har gjennom forskningen som er presentert vist seg å ha en betydelig innvirkning på medarbeiderens turnover intensjon.

For å måle jobbtilfredshet hos restaurantmedarbeidere er flere variabler benyttet i forskning som er gjort. Denne oppgaven vil ta i bruk flere av variablene som er presentert, for å måle informanternes jobbtilfredshet gjennom en kvalitativ undersøkelse. For å måle turnover intensjon vil jeg ta utgangspunkt i lønn, arbeidsdesign, autonomi, samhold blant kollegaer og støtte fra ledelsen. For å måle retention intensjon vil jeg ta utgangspunkt i arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og lønn.

Lav grad av jobbtilfredshet har vist seg å ha sterk sammenheng med turnover intensjon, mens høy grad av jobbtilfredshet har vist seg å ha sterk sammenheng med retention intensjon (Kim og Jogaratnam 2011, 332). Grad av jobbtilfredshet hos medarbeiderne vil på bakgrunn av dette kunne si noe om frivillig gjennomtrekk i restauranter, og om ansattes turnover- og retention intensjon. Nettopp disse årsakene til påvirkning den ene eller andre veien, vil jeg benytte for å besvare hva som påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter.

3.8 Kritikk av studien

Denne studien er hovedsakelig basert på equity-teori og tar utgangspunkt i sammenhengen mellom jobbtilfredshet og turnover. I hvilken grad medarbeideren opplever jobbtilfredshet vil avgjøre om den ansatte har retention- eller turnover intensjon. Variablene som er benyttet for å måle jobbtilfredshet videre i studiet, er basert på annen forskning som er gjort på området. Denne er ikke basert på tydelige turnover modeller, men heller en tro på at jobbtilfredshet vil være den mest sentrale variabelen å måle i forhold til turnover. Gjennom å måle faktorer som måler jobbtilfredshet, vil undersøkelsen videre forsøke hvilke av disse som eventuelt påvirker frivillig turnover blant restaurantmedarbeidere. Målet som vil gjøres gjennom autonomi, leder- og kollegastøtte og stress, vil være blant noen an faktorene som vil kunne påvirke jobbtilfredshet. Også andre grunner er vist å kunne påvirke turnover i bransjen, f.eks. kan grunner være knyttet til konjunkturer i arbeidsmarkedet eller spesielle karakteristika hos de som søker restaurantarbeid. Det teoretiske grunnlaget som er gjort er valgt for å kunne forklare årsaker til frivillig turnover blant restaurantansatte, men kan være at variablene som er tatt fra amerikanske studier på feltet ikke vil være anvendelige for arbeidere i Norge. Utgangspunktet i denne undersøkelsen tar også høyde for at jobbtilfredshet er en god indikator på turnover, viser studien noe annet vil dette kunne være en betydelig feilkilde.

4.0 Metode

I følgende kapittel er det redegjort for den metodiske tilnærmingen som er valgt for undersøkelsen. Innledningsvis vil jeg presentere bakgrunn for valg av metode. Videre følger forskningsdesign, utvalg, rekruttering av informanter, og etikk vil bli diskutert.

Avslutningsvis vurderes metodikken som er benyttet.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Vi kan tenke på metode som et verktøy, eller et redskap. Et slikt redskap er en fremgangsmåte for å få svar på spørsmål og få ny kunnskap innenfor et felt. Metoden dreier seg om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen 2016, 17).

I følge Larsen 2016 vil flere forhold ha betydning for hvilke metoder vi velger å bruke i undersøkelsen. Blant disse er:

- Tilnæringsmåten
- Problemstillingen
- Formålet med undersøkelsen

På bakgrunn av disse forholdene, har jeg valgt en å utføre en kvalitativ forskningsmetode. Problemstillingen legger føringer på hvilken metode som velges. Når man er ute etter holdninger, og ikke meninger, kan nettopp den kvalitative metoden egne seg (22-23).

Formålet med undersøkelsen er å få en helhetsforståelse om turnover, og jeg er ute etter restaurantmedarbeideres holdninger til turnover- og retention intensjon. Formålet er å få en helhetsforståelse av tema, ikke nødvendigvis å kunne generalisere.

I kvalitative undersøkelser møter forskeren informantene ansikt til ansikt. Da vil man ha muligheten til å gå i dybden når det er nødvendig, og det gir bedre mulighet for å få en helhetsforståelse av fenomenet. Forskeren får også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og slik vil en kunne få utfyllende og utdypende svar og rydde opp i misforståelser. Dette fører til at forskeren får bedre forståelse av det som studeres, hvilket er nødvendig for å kunne forklare de funnene en har kommet frem til. Samtidig blir det da enklere å sikre god validitet i de kvalitative undersøkelsene (26). På bakgrunn av dette vil jeg velge kvalitative intervjuer som innsamlingsmetode av data, for nettopp å kunne oppnå en helhetsforståelse av turnover i restaurantbransjen.

4.2 Forskningsdesign

Problemstillingen avgjør hvordan videre forskningsprosess og hvordan undersøkelse vil se ut i studiet. Som kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Fenomenologisk metode brukes for å stuere verden slik vi folk oppfatter den. Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørens egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Gjennom å beskrive

menneskenes subjektive opplevelser fanger forskeren også indirekte de strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, de rutiner og vaner i tekningen som utgjør fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78-79). Et fenomenologisk design er på grunnlag av dette egnet i studiet som er gjort, nettopp siden målet har vært å forstå informantenes egne perspektiver og tanker rundt turnover.

Da jeg personlig også har arbeidet i restaurantbransjen over tid, vil dette påvirke mitt faglige utgangspunkt. Dette vil sannsynligvis påvirke forskningsprosjektets innhold, og jeg vil derfor si at denne undersøkelsen også baseres på trekk fra en etnologisk tilnærming, i forståelse av fenomenet.

I et etnografisk studie går forskeren ut i felten og samler inn data ved hjelp av observasjoner over relativt lange tidsrom. Det dreier seg om deltakende observasjoner, hvor forskeren er en del av den kulturen han studerer for å forstå deres fortolkning av egen kultur. Man ser da på hva mennesker gjør, hva de sier og hva de produserer. Hensikten er å komme fram til en beskrivelse av en gruppe eller en kultur, og gjennom analyse avdekke mønstre, typologier og kategorier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78-79-80).

I dette studiet har målet være å få forståelse for medarbeidernes holdning til egen arbeidssituasjon og turnover- eller retention intensjon. Jeg har bruke et fenomenologisk forskningsdesign til å beskrive og undersøke medarbeideres holdninger til arbeidet, og til frivillig turnover. Siden jeg selv som forsker har vært ansatt i bransjen i lengre tid, har jeg også tatt i bruk noen egne observasjoner og tanker rundt fenomenet. Dette har påvirket valg av tema for denne bacheloroppgaven, og valgt teori. Jeg har valgt teori som jeg selv tror vil være anvendelig for å måle turnover i bransjen, slik jeg kjenner den. For å få innsikt i de sosiale mønstrene hos restaurantansatte, har jeg foretatt intervjuer av mennesker som arbeider i bransjen. Jeg har utført en kvalitativ studie, med hovedsakelig et fenomenologisk utgangspunkt. Jeg har foretatt dybdeintervjuer av restaurantmedarbeidere, og vil videre presentere gjennomføringen av studiet som er gjort.

4.3 Kvalitative dybdeintervjuer

”Kvalitative *intervjuer* er den mest brukte måten å samle inn egne data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten over alt og gjør det mulig å gi fyldige og detaljerte

beskrivelser av det vi studerer. De fleste informanter vil nok føle seg vel i et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Gjennom en samtale kan intervjuer forstå informantens verden, sett fra vedkommende sine øyne. Dette foregår gjennom spørsmål og oppfølging av svar til informanten. Registrering av svar fra informantene utgjør data eller empiri. Som regel blir intervjuene tatt opp, og intervjuer tar i tillegg ofte notater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informanter frihet til å uttrykke seg, og forstå deres erfaringer og oppfatninger. Når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen egner én-til-én-intervjuer seg. Det egner seg også mest når temaet er personlig, hvilket ønske om å skifte arbeidssted vil være. Jeg har på grunnlag av det øvrige valgt å utføre kvalitative, en-til-en-intervjuer. Jeg har ikke tatt notater underveis, men har forespurt informantene om lydopptak av hvert enkelt intervju.

4.4 Utvalg

Da denne undersøkelsen har benytte kvalitative dybdeintervjuer, har utvelgelse av informanter vært et viktig steg i forskningsprosessen. Første steg er å kartlegge utvalgets størrelse. Ved bruk av kvalitative intervjuer er det ingen begrensninger på antall intervju, men det er vanlig å ha 10 – 15 informanter. En gylden regel er at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2009, 114). Jeg vil tok utgangpunkt i et utvalg på 10 personer, på grunn av praktisk gjennomførbarhet med hensyn til tid, kapasitet og av oppgavens omfang. En forutsetning for dette har vært at informasjonen som er innsamlet må være fyldig og variert i forhold til det som skal studeres.

Neste steg er å kartlegge hvilke personer undersøkelsen skal omhandle. Når vi bruker kvalitative metoder, kan vi godt benytte ikke-sannsynlighetsutvelging. Dvs. At målet trenger ikke være å kunne generalisere, men å oppnå mest mulig kunnskap innenfor et felt uten å nødvendigvis si at dette gjelder for flere enn de som var med i undersøkelsen. I en slik undersøkelse brukes ikke-sannsynlighetsutvelging (Larsen 2016, 77).

I denne oppgaven har jeg valgt å kombinere skjønsmessig utvelging med snøballmetoden. Skjønsmessig utvelging er mye brukt i kvalitative undersøkelser, og er en form for strategisk

utvelging. Informantene velges da ut i fra hvem forskeren mener det er hensiktsmessig å intervju, for å få belyst problemstillingen (78). Jeg har ønsket å intervju mennesker som har arbeidet i restaurant og i bransjen i minst to år. Jeg mener at de da vil ha en viss nødvendig kjennskap til bransjen, og sannsynligvis kunne dele egne erfaringer og tanker rundt turnover. Fokuset i denne undersøkelsen er lagt rundt servitører, jeg har derfor kun intervjuet disse av restaurantansatte. Jeg har ellers forsøkt å ha et variert utvalg i forhold til alder, kjønn, restaurant og ansettelsesforhold. Jeg har ønsket å intervju både deltids- og heltidsansatte, men som sagt som har arbeidet minst to år i bransjen.

4.5 Rekruttering av respondenter

Jeg har tatt utgangspunkt i personlig nettverk i bransjen, som da vil si personlig rekruttering, for å komme i kontakt med informanter. Utvalget bestod hovedsakelig av respondenter som arbeider i Oslo, men jeg valgte også å inkludere respondenter fra Trondheim og Karlstad. Jeg tok kontakt med respondentene på telefon og Facebook. Da jeg fikk bekreftet ønske om deltakelse, sendte jeg ut en kort mail med informasjon om hva som skulle foregå, hensikten med oppgaven og behandling av informasjonen som ville bli gitt. Alle intervjuene ble lagt til uke 15 og holdt løpende på cafe eller Skype. Samtlige intervjuer ble tatt opp på båndopptaker, og fortløpende transkribert. I møte med informanter, ble jeg henvist til to andre mennesker som også fylte kriteriene for deltakelse. Totalt ble ni intervjuer gjennomført av ti planlagte siden en informant meldte avbud like før intervjuet.

4.6 Intervjuguide

”Som regel bør vi utarbeide en intervjuguide, dvs. En oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse. En intervjuguide kan variere fra det svært lite strukturerte til det sterkt strukturerte (Jacobsen 2015, 150).

Jeg har valgt å utarbeide en intervjuguide som jeg har fulgt hos alle informantene.

Spørsmålene er utarbeidet med utgangspunkt i teoriene som er gjennomgått, og delt i ulike temaet derav. Jeg har delt inn intervjuguiden i tema, hvor jeg har hatt noen underspørsmål jeg har ønsket å få besvart. Jeg har vært svært åpen for justeringer under veis, og vil derfor si at jeg har benyttet meg av en semistrukerert intervjuguide. Det har vært en viss rekkefølge som

er benyttet, men intervjuene har likevel vært fleksible i forhold til hva som har blitt naturlig i det enkelte intervjuet. Intervjuguiden ligger vedlagt, se vedlegg 1.

4.7 Vurdering av datainnsamlingsmetode

En av ulempene ved kvalitative undersøkelser, er at en vanskelig kan generalisere. Det er også vanskeligere og mer tidskrevende å behandle dataene i ettertid. Det betyr at det kan være et omfattende arbeids å forenkle datamengden og klassifisere materialet (dvs. Få oversikt over dataene og kunne sammenligne svarene). Det vil derfor være en mulig feilkilde når man forenkler data, for å ikke utelukke vesentlig informasjon eller fokusere for mye på uviktig informasjon. Transkriberingen og analysen vil derfor helt avhengig på forskeren selv.

”Avhengig av problemstillingene må forskeren samle inn de data som er mest mulig relevante og pålitelige” (Johannessen, Tuft Christoffersen 2016) og 29. En av ulempene ved en-til-en-intervjuer er at det kan være vanskelig å være ærlig når intervjueren sitter overfor deg, siden man ikke er anonym. Folk snakker altså ikke alltid sant i kvalitative intervjuer (Larsen 2016, 26). Siden jeg har benyttet meg av flere informanter hentet fra mitt personlig nettverk, vil jeg tro at denne relasjonen kan være positiv for at informantene skal ha svart ærlig under intervjuene. Men igjen, så er intervju effekten en av de mest åpenbare ulempene ved kvalitative intervjuer. Med dette menes at intervjueren selv eller selve metoden kan påvirke intervjuresultatet. Det kan være at informanten svarer det hun tror intervjueren gjerne vil at hun skal svare, at en svarer for å gjøre et godt inntrykk, at en svarer for å skjule uvitenhet, eller at en svarer det hun tror er allment akseptert. Da er informasjonen en har samlet inn, ganske verdiløs. Hvis folk vet at de blir observert, kan dette påvirke deres atferd i en bestemt retning (Larsen 2016, 26). Jeg har videre for å motvirke dette, stilt flere spørsmål som kan gi indikatorer til både retention og turnover intensjon. På grunn av åpenheten i et semistrukturert intervju, har jeg også aktivt brukt oppfølgingsspørsmål for å sikre riktig forståelse av svarene som er gitt. Jeg har brukt oppfølgingsspørsmål og bedt informantene om å utdype svaret deres nærmere, ved usikkerhet eller tvetydighet.

En av fordelene med å benytte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, er at informanten får følelsen av å være i fokus og får full oppmerksomhet under intervjuet. Dybdeintervju legger til rette for at informanten kan gi mer personlig informasjon fordi situasjonen man er i virker mer privat. I forhold til oppgavens tema, har det vært viktig å skape tillitt hos

informanten for å gjøre det mulig å åpen seg og gi personlige erfaringer for informanten. På grunn av utvalget som er gjort, vil man ikke kunne generalisere ut ifra undersøkelsen, siden personene ikke nødvendigvis er representative for hele universet. Metoden har ikke vært anvendelig for å kunne generalisere, men det har heller ikke vært målet. Ut i fra utvalget som er gjort og metoden som er benyttet, vil dette gi grunnlag for å kunne si noe om informantenes egne perspektiver og tanker rundt turnover, men dette er ikke nødvendigvis typisk for ansatte i bransjen.

4.8 Forskningsetikk

“Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt” (Jacobsen 2015, 47). Jeg har hatt disse forholdene i betraktning i undersøkelsen, for å opprettholde en etisk standard og ivareta mine respondenters privatliv. Informantene ble i forkant av intervjuet fortalt at de ville bli anonymisert i oppgaven. De ble spurt om samtykke til bruk av lydopptak av intervjuet, dette ble godtatt av samtlige respondenter. De ble også informert om at lydopptakene kun ville brukes til oppgavens formål og at de ble slettet etter at intervjuene var blitt transkribert.

5.0 Analyse

Kvalitativ analyse dreier seg delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), så å binde disse elementene sammen, for så å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes. Dette vil som regel føre til at man ser delene i et nytt lys, slik at analysen utvides til en nøye gjennomgang av de enkelte delene (Jacobsen 2015, 198). I følgende avsnitt analyseres informasjonen som er hentet gjennom intervjuene som er gjort. Analysen er knyttet opp mot teori som er blitt frem i kapittel tre.

Intervjuguiden som er benyttet, har tatt utgangspunkt i teorien som er fremlagt i kapittel tre. Temainndelingen i analysen, vil være lik temainndelingen i intervjuguiden som baseres på denne teorien. Analysen er delt inn i faktorer som påvirker turnover- og retention intensjon.

5.1 Om Informantene

Totalt ble 9 intervjuer gjennomført, av totalt 10 som var planlagt. Under følger en tabell som gir noen karakteristika om informantene som deltok i undersøkelsen.

Tabell 1: Karakteristika informanter

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Stilling %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	100 %	100 %	0 %	20 %
Hovedsyssel	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
Alder	29	23	25	23	25	25	24	24	25
Nasjonalitet	Svensk	Norsk	Norsk	Svensk	Svensk	Norsk	Norsk	Norsk	Norsk
Sivilstand	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift	Ugift
Sist fullførte Utdanning	VGS	VGS	VGS	VGS	VGS	Bachelor	VGS	VGS	VGS
Års arbeidserfaring	10 år	9 år	7 år	6 år	8 år	12 år	10 år	6 År	6 år
Års bransjeerfaring	10 år	4 år	4 år	2 år	5 år	5 år	2 år	6 År	3 år
Tid i nåværende jobb	4 Mnd	8 Mnd	4 år	1 år	5 år	1 Mnd	2 år	7 Mnd	3 år
Fortsette 6mnd	Vet ikke	Vet ikke	Ja	Nei	Vet ikke	Vet ikke	Ja	Nei	Nei

Syv av respondentene arbeidet i restauranter i Oslo, en i Trondheim og en i Karlstad. Fire av informantene hadde restaurantjobben som hovedarbeid ("hovedsyssel"). Kun to av disse var ansatt i fast, 100% stilling. De to andre arbeidet gjennom 0%-kontrakter. Fire var studenter og en arbeidet primært i en annen bransje. Tre av informantene var svenske, resten norske. Alle hadde minimum to års arbeidserfaring, og antall års arbeidserfaring varierte fra to til 10 år. Det var stor variasjon i hvor lang tid respondentene hadde arbeidet hos nåværende arbeidsgiver. Den som hadde arbeidet lengst ved nåværende arbeidsgiver, hadde gjort dette i fem år. Fem av informantene hadde på den annen side arbeide i nåværende arbeidsforhold under ett år, og tre av disse under seks måneder. Alle informantene var mellom 23 og 29år. Samtlige var ugifte, og uten barn. I spørsmål om sannsynlighet for å fortsette i samme arbeidsforhold de neste 6 måneder, svarte to "ja", tre "nei" og fire "vet ikke". Se tabell 1 for mer informasjon.

5.2 Autonomi og jobbkontroll

Informantene ble først forklart hva som menes med autonomi i arbeidet, som drøftet i avsnitt 3.3, og deretter bedt om å fortelle hvordan de opplever autonomi på deres arbeidsplass og vurdere deres muligheter til å delta i beslutninger som påvirker deres arbeidshverdag. Autonomi ble valgt som tema, da det er hevdet at autonomi i arbeidet vil øke medarbeideres jobbtillfredshet.

Gjennom intervjuene kom jeg frem til at informantene var svært ulike i graden av opplevelse av autonomi i arbeidet. Flere som arbeidet i kjede-restauranter viste til at

påvirkningsmulighetene begrenses av *franchise-avtaler og restaurantstandarder*, eller av at ”ledelsen har et stort kontrollbehov”. Flere av informantene arbeidet i større kjeder, fire av respondentene i samme kjede, noen i ulike restauranter. En person svarte følgende angående muligheten til å påvirke beslutninger for eget arbeid: ”Mulighetene fins helt klart, men de begrenses av franchise-avtaler og restaurantstandarder”. Ved utdypelse viste informanten til at dette handlet om at kjeden vedkommende jobbet i hadde klare servicestandarder, f.eks. en fast standard på hvordan hele serviceprosessen skal foregå ovenfor gjester. Disse påvirket i stor grad utførelsen av arbeidet, og begrenset rom for å endre på prosedyrer. Ledelsen derimot, var svært åpen for tilbakemeldinger for endringer, så lenge tanker og forslag ikke var klart avvikende i forhold til disse standardene. Ledelsens myndighet var derfor også tydelig begrenset av disse avtalene.

Andre opplevde høy grad av autonomi i arbeidet og forklarte dette som et resultat av god dialog med nærmeste leder. Andre opplevde autonomi direkte gjennom selve arbeidets art, ”yrket” og at utførelsen handler mye om hvordan man er som person. Dette synet var det flere som delte, ”jeg er den jeg er, måten jeg yter service på vil være annerledes enn andres måter”. Liknende svar ble gitt av respondenter både fra frittstående- og kjederestauranter.

Andre som mente autonomi i arbeidet ble begrenset av ledelsens kontrollbehov, ble bedt om å utdype dette nærmere. Et tema som ble gjennomgått med respondentene var nettopp hvordan de opplevde graden av jobbkontroll i arbeidet. I forhold til jobbkontroll var det også svært store variasjoner i responsen fra informantene. I følge noen ”føler man som servitør at man blir overvåket, og at lederen alltid følger med på hva en foretar seg”. De henviser til tydelige retningslinjer som blir strengt holdt følge med. Flere som arbeider i større kjeder peker også til at ledelsen er svært streng i forhold til konseptstandarder, hvilket gir lite handlingsrom og autonomi. En informant, som arbeidet i samme kjede som den som hevdet det forrige, opplevde derimot lite kontrollering i hverdagen, hverken fra Trademark eller ledelsen.

I andre restauranter refererte de igjen til ledelsens kontrollbehov: ”Ledere følger alltid med i arbeidet en utfører”. De utdypet dette i mange retningslinjer og regler til arbeidet, og hvis disse ikke ble fulgt til punkt og prikke var ledelsen rask med å si ifra. Om dette ble det fortalt at ”Ledelsen er mye til stede og ekstremt kontrollerende. De er i overkant aktive og man føler noen ganger de er ute etter å ta deg på feil heller enn å hjelpe deg”.

5.3 Støtte fra kollegaer og ledelsen

Sosial støtte er, som presentert i avsnitt 2.5, viktig i forhold til medarbeideres helse og motivasjon, og vil kunne gi jobb- og organisasjonstilfredshet ved tilstedeværelse.

Informantene ble bedt om å fortelle hvordan de opplevde støtte på jobb, av ledelse og medarbeidere i separate omganger. Kollegastøtte vil også relateres til samhold blant kollegaer.

Om ledelsen hevdet et klart flertall av informantene at de fikk for lite tilbakemeldinger i arbeidet, og savnet dette. Samtidig kom det også frem at i restaurantene dette gjaldt, opplevde de ansatte lederen som fraværende. Det ble da påstått at man kun fikk tilbakemeldinger hvis man hadde gjort noe galt. Et utsagn illustrer dette: ”Så lenge man ikke hører noe annet, gjør man en god jobb”, dette var en informant informert om fra nærmeste leder. Ansatte som opplevde at lederen var lite til stede og utilgjengelig, fortalte samtidig om at mellomledere ikke kompenserte, da disse var konfliktsky og opplevdes som uerfarne.

Ingen av informantene virket å være sterkt fornøyde med støtten de fikk fra ledelsen i arbeidet. Noen mente dette var på grunn av ledelsens store kontrollbehov, andre mente dette på grunn av for lite tilstedeværelse og involvering fra nærmeste leder.

Når det gjaldt kollegastøtte var det stor variasjon i responsen fra informantene, og de vurderte også kollegastøtte ulikt. Noen opplevde godt samarbeid på jobb med fokus på teamarbeid, og en generell kultur hvor man deler på arbeidet. Nøkkelen for mange blir god kommunikasjon, både med tanke på å rom for å gi ros og å være konstruktiv med hverandre. Noen som opplevde høy grad av kollegastøtte hevdet at dette kom av kulturen i restauranten, ”her gjør vi hverandre gode”. De viste videre da til at man hjelper hverandre, deler på arbeidsmengdene og støtter hverandre i tøffe situasjoner.

På den mindre tilfredsstilte skalaen ble utsagn som ”Her er man generelt dårlige på å gi tilbakemeldinger til hverandre, og det er mye baksnakking. Dette er typisk for bransjen”. De fortalte at store utskiftninger innen kort tid, hadde splittet de ansatte. Arbeidsplassen var nå preget av mange unge arbeidstakere uten erfaring, hvilket informanten trodde hadde mye å si da flere ikke følte seg trygge nok til å gi tilbakemeldinger til hverandre. I stedet for å ta ting direkte med de det gjaldt, ble det heller mye baksnakk. Det viste også til tydelige grupperinger på arbeidsplassen, hvor f.eks. heltidsansatte utgjorde en gruppe og deltidsansatte en annen.

Noen viste til andre faktorer når de opplevde dårlig kollegastøtte, blant annet at restaurantene og arbeidsutformingen er lagt opp til at man skal arbeide selvstendig og ikke ha noe med hverandres bord, stasjoner eller gjester å gjøre. Det gir da lite rom for feedback og støtte fra kollegaer, da en er satt til å kjøre egne løp.

5.4 Stress

Denne oppgaven behandler stress, som beskrevet i avsnitt 3.5, som en opplevelse av ubalanse i forholdet mellom krav og responskapasitet. Det går altså ut på at individet opplever usikkerhet i deres rolle på arbeidsplassen i forhold til hvordan de føler de er i stand til å utføre arbeidet som er forventet av dem.

Det var store forskjeller på hvordan informantene omtalte stress på deres jobb, men felles for mange var at de hadde lært seg å håndtere stress bedre med økt erfaring. De opplevde altså mindre stress nå enn hva de hadde gjort tidligere, og begrunnet dette i blant annet at man hadde blitt flinkere til ikke la seg stresse. I den sammenheng fortalte mange at de tidligere hadde vært mye stresset, særlig når de var uerfarne, f.eks. ”Når man er uerfaren kan mange situasjoner være stressende. Sure gjester, ubehagelige eller fulle gjester og store arbeidsmengder. Jeg tror stress henger sammen med erfaring. Jo tryggere man blir i arbeidet, jo mindre stresset blir man.”.

Videre fra dette svarte en informant at ”nå er jeg veldig sjeldent stresset og lar ikke lengre små ting vippe meg av pinnen. Nå elsker jeg at det er fart. Hektisk er bra”. Også andre omtalte stress som noe positivt: ”Jeg motiveres og blir effektiv av stress. Jeg liker å stresse”. Ikke alle informantene delte dette synet, og opplevde heller stress i mer negativ retning. En informant omtalt at ”er man stresset utfører man arbeidet feil og det kan påvirke en fysisk og psykisk. Det er ikke gøy å føle at man ikke har gjort en god jobb på slutten av dagen”. En annen hevdet ”det er ikke bra å arbeide med stress. Arbeidet gjør man mer stresset enn man burde vært og som er bra for en”.

En informant oppgav et annet perspektiv på hva som opplevdes som stress på arbeidsplassen: ”Arbeidstiden er flytende, særlig på sommeren. Det er stressende å ikke kunne planlegge sin egen hverdag”. Denne informanten arbeidet på en restaurant på Aker Brygge, og fortalte videre om at arbeidstid og mengde var veldig avhengig av været, noe som gjorde arbeidstiden vanskelig å forholde seg til. Om været er pent kunne man måtte regne med å jobbe overtid og

veldig lange skift, og ved dårlig vær kunne man plutselig miste vakter og bli tvunget til å ta fri.

5.5 Lønn

Gjennom intervjuene forsøkte jeg å avdekke hvordan informantene opplevde balansen mellom innsats og hva de får igjen. Jeg valgte å se dette i sammenheng med om de opplevde et rettferdig forhold mellom lønn og innsats. Tips ble også trukket frem i denne sammenheng, da dette for mange i bransjen kan utgjøre en betydelig del av totallønnen.

Når det gjaldt lønn virket mange å være svært bevisst standarder i bransjen. Flere arbeidet med tarifflønn, og de fleste av disse var bevisste over at dette absolutt ikke var en selvfølge innen bransjen. En respondent sa i den sammenheng følgende: ”Fornøyd med lønnen her. God startlønn og bedre betalt enn andre plasser innen bransjen”. Av ansatte som ikke arbeidet med tariff, fortalte de: ”Jeg er ikke så fornøyd med lønnen, men tipsen veier opp for dette”.

Tipsen virket å være et viktig aspekt for mange. ”Jeg er kjempefornøyd med tipsen, men den varierer fra hvilken dag det er og av sesong” og ”Det er ingen hemmelighet at det er bra tips på Tjuvholmen. Det motiverer” illustrerer dette. Samtidig var det mange ulike praksiser i forhold til tips fra restaurant til restaurant. Noen fikk alt inndradd tips individuelt i lommen, mens andre delte med resten av servitørene, noen ganger også med kjøkken og øvrig personale. En informant som arbeidet med en slik tipsfordeling og fortalte følgende: ”Siden tipsen fordeles likt mellom alle, skulle jeg gjerne ønske at andre gav mer av seg selv for å bedre tipsen. Jeg yter alltid ett hundre prosent fordi jeg vet dette påvirker hvor mye tips jeg får”. Tipsen ble enten fordelt hver dag, en gang i uken eller en gang i måneden blant informantene. Den kunne variere fra 200 til 2000 kroner per dag for de som fikk den daglig, eller fra to-tre tusen til sju-åtte tusen i måneden i følge informantene som fikk den en gang i måneden.

Også interessant var en respondents svar på lønn og tips med utsagnet ”Lønn er ikke så viktig for meg. Så lenge jeg får betalt regningene mine er det viktigere hva jeg ellers får ut av jobben i form av glede og erfaring” og ”tips er en bonus, men ikke kjempeviktig. Gode tilbakemeldinger fra gjester gir meg mer”. For noen var lønn helt grunnleggende i forhold til å ha en inntekt og med tips virket flere av informantene å regne lønnen i restaurantene som bra, særlig hvis man arbeidet med tariff og fikk utbetalt tips. Lønn utgjorde et viktig aspekt for

mange, flere som studerte ved siden av påpekte at de var fornøyde med lønnen, særlig når de regnet med tips.

5.6 Grunner til turnover

I intervjuene stilte jeg informantene spørsmål om hvorfor de tror andre velger å slutte på arbeidsplassen. Svarene jeg fikk var flere og forskjellige: ”Noen er rett og slett lei av jobben eller slutter på grunn av ledelsen. Det siste året har det vært utskiftning av øverste leder og mange endringer i arbeidet. Noen slutter på grunn av at de er ferdige med studier. Baksnakking kan også være en grunn”. Dette gir flere grunner for at medarbeider velger å slutte, også andre informanter gir lignende begrunnelser: ”Det er tydelige grupperinger blant de ansatte, og ledelsen er strenge og ufølsomme. Mange slutter fordi de ikke orker å få så mye dritt fra ledelsen. Det tas ikke hensyn til at man er et menneske eller at man har et liv utenfor restauranten”. Flere utsagn rettet seg igjen også mot selve arbeidets art: ”Det er en veldig fysisk slitsom jobb i lengden” og ”Noen trives ikke lengre med selve jobben. Det passer rett og slett ikke for alle. Det er en livsstil å arbeide i restaurant” illustrerer dette. Flere viste også til mobilitet i bransjen: ”Dette er bransjen. Folk flytter på seg og slik er det bare. Er man dyktig er det lett å få andre jobber. De fleste restauranter bruker mange av de samme systemene, man kan derfor lett sette seg inn i nye plasser”, ”Dette er en svært usentral arbeidsplass. Vil man fortsette i bransjen, er det mange andre restauranter som kan oppleves som mer spennende”. En annen grunn som går igjen handler om at det er mange studenters som arbeider ”.. Andre har en mer naturlig endring i livssituasjonen, f.eks. de som er ferdig studerte og skifter bransje. De er ferdige med et stadiet i livet å går videre”. En annen interessant årsak handler om jobbtrygghet: ”Det er stor usikkerhet når man jobber under en 0% kontrakt, man er ikke sikret noe antall vakter og denne usikkerheten er slitsom”. Samtlige informanter kunne oppgi flere grunner til å slutte, noen var individuelle og spesielle, men også mange handlet om noe av det samme.

5.7 Grunner til retention

I løpet av intervjuene forsøkte jeg også å forstå hvilke grunner som talte for å bli værende ved nåværende arbeidsplass. Jeg spurte blant annet hvorfor de tror andre velger å bli værende ved arbeidsplassen over lengre tid. Flest svar rettet seg mot det samme: ”familiefølelsen blant de ansatte, det er et veldig sterkt samhold blant kollegaene”, ”trivsel og det sosiale miljøet”,

”man jobber med sine nærmeste venner”. Kollegaene var det første de fleste pekte til, men andre grunner ble også nevnt: ”Veldig trygg arbeidsplass sammenlignet med andre plasser i bransjen. Denne arbeidsplassen følger faktisk reglene”, ”På grunn av god tips”, ”Fleksibiliteten. Vil man jobbe mye får man det. Vil man ha fri, kan man også det”. En annen informant gav en helt annen synsvinkel: ”Mange vet ikke hva de vil gjøre i livet og blir værende for pengene”.

Jeg spurte videre om variabler som gjennom forskning har vist seg å ha sammenheng med retention intensjon, sannsynlighet for å verve en venne eller et familiemedlem og sannsynlighet for å bli værende de neste seks månedene.

Variablene som omhandlet sannsynlighet for å kunne verve en venn eller et familiemedlem gav følgende respons: ”Det er god kultur for dette i bedriften, men litt komplisert siden restauranten er på en flyplass”, Ja, men bedriften stiller høye krav til kompetanse. Kjenner jeg noen kvalifiserte, kan jeg absolutt gi en CV videre”, ”Det er gode muligheter for dette hvis jeg går god for noen, men ledelsen har så klart siste ord”, ”Gode muligheter for dette. Går jeg god for noen, tar sjefen meg på alvor”, ”Stor sannsynlighet. Jeg gikk god for en av mine beste venner, og hun fikk jobben raskt etter”. De fleste virket å oppleve at dette var mulig, og flere informanter fortalte også at andre kollegaer hadde fått gjennom nettopp gjennom kjennskap til noen som allerede arbeidet i restauranten.

Jeg spurte også informantene hvor sannsynlig det var at de var ved samme arbeidsplass de neste seks månedene. Av alle informantene, var det kun to stykker som gav et tydelig ”ja”. Til sammenlikning svarte tre konkret ”nei”. Fire svarte ”vet ikke”, og begrunnet dette blant annet med ”Det blir aktuelt hvis jeg får en fast stilling. Ellers vet jeg ikke”, ”Vet ikke. Planen var egentlig å trekke meg ut av bransjen, men tryggheten og friheten kan holde meg tilbake”, ” Er soppas ny, at det er vanskelig å svare på. Jeg har ikke gjort meg opp en mening om arbeidsplassen enda, men noen forhold må endres hvis jeg skal bli værende. Jeg har tro på at endringene vil komme”. Det var flere av informantene som slet med å gi et konkret svar på dette, for noen av disse virket det som begge mulighetene var like sannsynlige.

5.8 Andre interessante funn

Som tidligere diskutert handler også turnover om opplevde kostnader og gevinster med å skifter jobb, samt vil dette påvirkes av hvilke andre jobbmuligheter som fins. Flere virket å

oppleve at det var mange useriøse arbeidsgivere i bransjen som tilbød ymse arbeidsvilkår. Noen arbeidet under tariff, og de virket å være fornøyde med tryggheten med å ha en seriøs arbeidsgiver. 8 av de ni respondentene hadde arbeidet i andre restauranter. Det virket til at mulighetene for å bytte jobb hvis man ønsket, var til stede. En arbeidstaker påpekte likevel at ”Selv om det kan være enkelt å finne seg ny jobb, er det ikke så lett å få seg en fast stilling”. Informanten opplevde mulighetene til å få arbeide andre plasser var til stede, men da gjerne ansatt som ekstrahjelp eller små prosent-stillingskontrakter. Andre mente så lenge man hadde et ordentlig nettverk, var mulighetene innad i bransjene store. Informanten fra Karlstad i Sverige hadde tidligere arbeidet i Norge, og mente at det var vanskeligere å skifte jobb i Sverige enn i Norge.

6.0 Drøfting

Drøfting inneholder argumenter opp mot teori og våre resultater. Ved hjelp av forskningsspørsmålene skal jeg videre belyse problemstillingen. Jeg tar videre for meg hvert forskningsspørsmål, og vil til slutt oppsummere og sammenlikne svarene ut ifra teori og analyse.

Ut ifra gjennomgått teori vil medarbeideres grad av opplevd jobbtilfredshet, virke inn på ansattes intensjon til turnover eller retention. I hvilken grad medarbeidere opplever jobbtilfredshet vil altså kunne si noe om frivillig gjennomtrekk i restauranter. Medarbeiderens grad av jobbtilfredshet vil være et resultat av en overordnet vurdering av jobbsituasjonen. Som presentert i avsnitt 3.2 benyttet Kim og Jogaratnam seg av følgende variabler når de målte restaurantmedarbeideres jobbtilfredshet: autonomi og jobbkontroll, støtte fra kollegaer og ledelse, samt stress og arbeidspress. Jeg vil videre drøfte funnene fra intervjuene og knytte dette opp mot teori, for å belyse problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene.

6.1 Hva påvirker ansattes retention intensjon?

Ifølge DiPietro og McLeod handler retention intensjon om den ansattes tanker og intensjon og å bli værende i nåværende arbeidsforhold. De peker videre på tre forhold som skal kunne si noe om restaurantmedarbeideres retention intensjon. Gjennom intervjuene har jeg tatt i bruk disse variablene for å kartlegge informantenes retention intensjon. Variablene som er brukt til å kartlegge informantenes holdning til retention intensjon er deres opplevelse av

sannsynligheten til å verve en venn, troen på å bli værende i samme arbeidsforhold de neste seks måneder og grad av jobbtilfredshet. Jeg vil i drøftelsen ta for meg enkelte informanternes holdning til temaer som er gjennomgått i intervjuene, å se deres svar og holdninger i forhold til teoriene som foreligger.

Mange av informantene virket å oppleve gode muligheter for å verve en venn eller et familiemedlem. For informant H virket dette å være et resultat av tillitt fra ledelsen. Informanten fortalte at vedkommende opplevde gode muligheter for dette med utsagnet ”Går jeg god for noen, tar sjefen meg på alvor”. Også informant F hevdet følgende i forhold til muligheten for å rekruttere noen: ”Ja, men bedriften stiller høye krav til kompetanse. Kjenner jeg noen kvalifiserte, kan jeg absolutt gi en CV videre”. Vedkommende forklarte at dette dreide seg om krav til vinkunnskap og selskaperfaring da restauranten aldri ansatte folk uten erfaring.

I løpet av intervjuene med informant H virket hun å generelt være fornøyd med arbeidsplassen, hun viste særlig til gode arbeidsforhold gjennom tariffavtale og et sterkt samhold med kollegaene, selv om arbeidsplassen var usentral. Ut i fra hvordan hun snakket om arbeidsplassen og de tema som ble gjennomgått, virket medarbeideren å oppleve jobbtilfredshet. Ved spørsmålet om hun kom til å bli værende de neste seks månedene, svarte vedkommende ”Nei, jeg har mere spennende tilbud på bordet nå. Andre plasser er mer interessante”. Hun var allerede i dialog med andre restauranter. Informant H hadde også gitt inntrykk for å oppleve autonomi i arbeidet, og virket å ha et godt forhold til nærmeste leder, hun gav ikke inntrykk for å mangle støtte i arbeidet.

Informant F hadde kun jobbet i restauranten i 1 måned, siden den åpnet. Hun viste til ”mange løse tråder” i forhold til organiseringen på arbeidsplassen, og virket derfor ikke helt å ha gjort seg et inntrykk av restauranten som arbeidsplass enda. Hun syntes det var vanskelig å svare på flere spørsmål, men opplevde en del vansker med restauranten som arbeidsplass på grunn av at de fortsatt var i en startfase. Som respons til om hun ville bli værende de neste seks måneder svarte hun følgende: ”Er soppas ny, at det er vanskelig å svare på. Jeg har ikke gjort meg opp en mening om arbeidsplassen enda, men noen forhold må endres hvis jeg skal bli værende. Jeg har tro på at endringene vil komme”. Hun virket per nå ikke helt tilfreds med jobben, men viste til at mye hang sammen med usikkerhet knyttet til nyåpning og virket positiv til at jobbtilfredsheten kom til å øke med tiden, når restauranten kommer mere på

plass. For henne var den faglige tyngden hun opplevde i restauranten viktig, hun ønsket å utvikle seg videre i bransjen og hadde valgt denne arbeidsplassen for å videreutvikle seg.

Informant C fortalte også at han opplevde gode muligheter for å kunne verve en venn eller et familiemedlem til arbeidsplassen. Vedkommende jobbet deltid ved siden av studier og var generelt fornøyd med arbeidsplassen. Han forklarte at restauranten hadde vært preget av store endringer i organisering knyttet endring i ledelsen, hvilket hadde vært utfordrende, men ting begynte endelig å falle på plass igjen. Informanten virket fornøyd med særlig lønn og kollegaer, og virket å trives i arbeidsforholdet. Han svarte tydelig ja i spørsmålet om han kom til å bli værende de neste seks månedene, selv om han virket å være tydelig misfornøyd med den nye ledelsen. Det viktigste for han var at dette var en deltidsjobb han trivdes i og som utgjorde gode penger ved siden av studiet. Tips utgjorde en ekstra motivasjon, da dette var penger man fikk rett i hånda.

I dette utvalget av informanter som er presentert, virket samtlige å oppleve mulighet til å verve en venn eller et familiemedlem. Både respondent H og C gav uttrykk for å være fornøyd med arbeidsplassen og de virket til å oppleve jobbtilfredshet. Informant F synes det var vanskelig å bedømme arbeidsplassen på grunn av at de var i en oppstartfase og virket ikke å oppleve høy jobbtilfredshet, men hun hadde tro på at forhold kom til å bedre seg med tiden. Hun svarte derfor vet ikke, på om hun kom til å bli værende de neste seks månedene. Respondent H svarte nei, da hun allerede var i en prosess hos en annen potensiell arbeidsgiver som hun opplevde som mer interessant. Respondent C svarte besluttsomt ja på om han kom til å bli værende de neste seks månedene i samme restaurant. Informanten var student og hadde begynt på arbeidsplassen samtidig som med studiene. Han virket å trives godt, men arbeidet mer og mer ved siden av i bransjen som har også studerte til.

Gjennom å benytte variablene DiPietro og Milman har brukt på å måle ansattes retention intensjon, vil jeg si jeg har fått en viss innsikt i informantenes holdning til å avslutte arbeidsforholdet til nåværende arbeidsgiver. Den klart beste indikatoren av variablene, var å stille spørsmålet om sannsynlighet til å bli værende de neste seks månedene. Dette fikk informantene til å si om vedkommende mente det var sannsynlig eller ikke å arbeide samme plass de neste seks månedene. Dette gav en direkte indikasjon på om vedkommende så seg selv videre i arbeidsforholdet, og kartla retention- eller turnover intensjonen tydelig.

Variabelen som gikk ut på å verve en venn eller et familiemedlem, virket å si noe om den

ansattes forhold til ledelsen, og kan relateres til både autonomi og lederstøtte, men virket ikke å være en god indikator på jobbtilfredshet. Den virket altså ikke å vekte tungt ved spørsmål om å bli værende i arbeidsforholdet. Informant F virket motivert til å fortsette videre, men var usikker i forhold til at det hadde vært en vanskelig oppstart. Det hun påpekte i forhold til å bli værende, var at arbeidsplassen for henne var en faglig utfordring hvor hun kunne lære mer om restaurantfaget. Dette virket å vekte i retning av å bli værende, da hun ønsket å videreutvikle seg innad i bransjen fremover. DiPietro og McLeod hevdet nettopp at utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø blant kollegaer var blant de to viktigste faktorene for retention blant restaurantansatte. Som påpekt i avsnitt 5.7, var det nettopp samhold blant kollegaer som ble nevnt som faktoren informantene trodde holdt folk tilbake på arbeidsplassen. Ut i fra intervjuene som er gjennomført, virket DiPietro og McLeods to variabler på retention til å være bedre mer betydningsfulle for retention blant deltakerne i undersøkelsen. Samhold blant kollegaer virket derfor å være den sterkeste påvirkningen for medarbeidernes retention intensjon. Også penger og lønn viste seg å være viktig motivasjon for å arbeide i bransjen, som respondent C oppgav som en av hans hovedmotivasjoner – at dette var en god inntekt ved siden av studier.

6.2 Hva påvirker ansattes turnover intensjon?

I følge Equity-teori vil arbeidstakere som føler seg over- eller underbetalt oppleve mindre jobbtilfredshet enn de som opplever en balanse mellom innsats og hva de får igjen fra arbeidet. Grad av jobbtilfredshet er hevdet å ha sterk innvirkning på turnover intensjon. I følge Kim og Jogaratnam vil jobbtilfredshet øke med autnomi i arbeidet og støtte fra kollegaer og ledelse. Den vil derimot reduseres med jobbpress og stress. Lav jobbtilfredshet vil ifølge deres teori, føre til økt turnover intensjon.

Som presentert i avsnitt 5.2, var det forskjeller knyttet til hvordan informantene opplevde autonomi i arbeidet. Informant A fortalte følgende om mulighetene til å påvirke eget arbeid ”Mulighetne fins, men begrenses av Franchise-avtaler og restaurantatandarder” og ”I begynnelsen følger ledelsen mye med, men dette avtar etter hver som man oppbygger tillitt”. I følge informant A handlet serviceyrket mye om hvordan man er som person, hvilket hun hevdet direkte gir grunnlag for autonomi. Hun mente at så lenge man fulgte konseptstandardene til restauranten og hadde opparbeidet tillitt fra ledelsen, kunne man til en viss grad påvirket eget arbeid. Hun påpekte samtidig at ledelsen fulgte mye med i arbeidet, og

nettopp på grunn av konseptstandarder som måtte følges var det også ledelsen begrenset til å legge til rette for enda mer autonomi i arbeidet. Informant A virket å ha et tilfredsstillende syn på og forhold til ledelsen, tross for at hun opplevde nærmeste leder som uerfaren, men hadde mindre positiv å si om kollegastøtte på arbeidsplassen. ”Dårlig på å gi tilbakemeldinger og mye baksnakking. Dette er typisk for bransjen”. Hun var ikke fornøyd med samarbeid på arbeidsplassen og viste til store grupperinger blant medarbeidere. Informant A hadde arbeidet i bransjen i 10 år, og hevdet i forhold til stress at ”Jeg har sluttet å bli stresset”. Hun fortalte at hun hadde vært mye stresset i løpet av årene, men var nå blitt soppas trygg i jobben og fornøyd med organiseringen av arbeidet i restauranten. Hun følte hun hadde ressursene hun trengte til å utføre jobben uten å måtte stresse mye på jobben selv om det var mange gjester, hovedårsaken knyttet hun til at de som regel alltid var nok mennesker på jobb. Informanten virket ikke å være spesielt tilfredsstillt med jobben totalt, en av hovedgrunnene var at hun arbeidet som 0%, selv om dette var hennes eneste jobb. Hun følte derfor stor utrygghet i forhold til økonomi og ferie, noe som viste seg å utgjøre en betydelig påkjenning. Informanten oppgav dette som hovedgrunn til at hun var usikker på om hun kom til å bli værende i samme arbeidsforhold de neste seks månedene. Hun kunne vurdere det hvis hun fikk en fast stilling, men ellers var det en for usikker inntekt.

Informant G hadde en begrenset oppfattelse av mulighetene til å påvirke eget arbeid. Hun forklarte at ledelsen utøvde mye direkte kontroll, men opplevde en viss autonomi i forhold til endringer av vakter og serviceutførelse. Hun følte ledelsen var lite involvert i arbeidet, men viste likevel et stort kontrollbehov. Man fikk lite tilbakemeldinger og oppfølging, for utenom når man gjorde noe galt. Kulturen blant de ansatte var videre lagt opp til selvstendighet. ”En servitør har en egen stasjon, og det er denne man skal bry seg om. Servitør-til-servitør gir lite feedback til hverandre, da det ikke er deres plass. Da går de gjerne heller gjennom en leder”. I forhold til stress og arbeidspress, følte informanten at noen dager er mer stressende enn andre. Stress forekommer når det er mye å gjøre, men hun hadde opparbeidet seg rutiner og håndterte stress i dag mye bedre enn tidligere. Nå kunne man ha det hyggelig på jobb, selv om arbeidsdagene var stressende. Hun fortalte at hun var mer fornøyd med jobben nå enn tidligere, og hadde akkurat fått beskjed om at hun snarlig ville få en ansvarlig posisjon i restauranten. Før denne nyheten hadde hun i utgangspunktet planlagt å begynne å studere til høsten. Nå derimot, svarte hun ja på om hun kom til å bli værende de neste seks månedene og hun gledet seg til å i større grad kunne være med å påvirke arbeidsplassen.

Informant I oppgav at han følte en relativt høy grad av autonomi i arbeidet, men mest fordi ledelsen var fraværende. Han opplevd derav lav grad av støtte fra ledelsen da de for det meste satt på kontoret. ”Ledelsen vet egentlig ikke hva som foregår i restauranten, en føler derfor ikke at man får noe igjen for å gjøre noe ekstra”. Om kollegaene fortalte han følgende: ”Veldig godt miljø blant servitørene og vi er gode venner, men det er veldig ulikt erfarings- og motivasjonsnivå”. Informant I viste da til at arbeidsplassen hadde mange unge og nye kollegaer, uten tidligere restauranterfaring. Det var stor forskjell i hvordan dagene gikk, ut i fra hvilke team som arbeidet. I forhold til stress sa han at han følte selv han håndterte stress godt i arbeidet, men med feil bemanning fikk de ikke muligheten til å mestre arbeidsbelastningen de ble utsatt for i restauranten. Respondenten virket å oppleve en ubalanse mellom innsats og hva han får igjen når han snakker om særlig ledelsens fravær og ”late nye” kollegaer. For utenom dette, virker respondenten å trives på arbeidsplassen. I spørsmål om sannsynlighet for å bli værende i samme arbeidsforhold de neste seks måneder svarer han nei, og forteller han har fått jobb i en annen restaurant hvor han kan lære mer., ”Utviklingsmulighetene virker mye bedre, og jeg kan relatere sterkere til konseptet”. Informanten var ansatt i deltidsstilling ved siden av studier, men ønsket å fortsette innenfor servicebransjen også etter endt utdanning.

Verken informant A, G eller I virket å oppleve høy grad av arbeidstilfredshet. Både informant A og I virket å føle en ubalanse mellom innsats og belønning, men heller at ikke fikk tilstrekkelig belønning. Økonomisk kompensasjon ble ikke nevnt her, men for A mer tilbakemeldinger og trygghet i arbeidet gjennom fast stilling, men for I handlet det mer om støtte fra ledelsen og anerkjennelse, samt mulighetene for videreutvikling. Informant G opplevde økt tilfredshet med jobben nå enn tidligere, spesielt siden hun snart skulle tre inn i en ansvarsstilling. Før hun fikk tilbud om dette, fortalte hun at hun i utgangspunktet hadde ambisjoner om å slutte. Nå derimot, virket hun motivert til å fortsette videre i restauranten og viste heller en tydelig retention intensjon. I alle fall de neste seks månedene. Igjen virket utviklingsmuligheter å være en viktig retention faktor. Mangelen på dette virket for respondent G å være en retention faktor. For respondent A handlet en eventuell turnover intensjon om økonomisk trygghet, fast ansettelse og mer forutsigbar lønn. Dette var tydelig en stressfaktor for henne, i langt større grad enn hektiske dager og arbeidspress i restauranten.

Ut i fra teorien om jobbtildfredshet i avsnitt 2.3, vil jobbtildfredshet øke med autonomi og støtte fra kollegaer og ledelse. Informant G så fram til mer autonomi, og gjennom å få tilbud om

forfremelse, kan dette være et tegn på støtte fra ledelse. Hun virket å ha opplevd økt tilfredshet nå, og dette hadde påvirket hennes turnover intensjon i negativ retning. Hun følte hun fikk igjen for innsatsen hun la i arbeidet.

Informant A virket å oppleve en viss grad av autonomi i arbeidet, og en viss lederstøtte og lite kollegastøtte. Det som var interessant var at hennes hovedmotivasjon til å forlate arbeidsplassen, var heller det at hun ikke var fast ansatt. Mangelen på dette, virket å utgjøre det mest sentrale for hennes turnover intensjon. Verken stress eller kollegastøtte vekten for turnover intensjonen, som Kim og Jogaratnam har hevdet skal være avgjørende for jobbtilfredshet og turnover.

Informant I opplevde høy grad av autonomi i arbeidet, men virket ikke å oppleve dette som positivt da dette var et resultat av ledelsens fravær. Han pekte på et godt arbeidsmiljø, men ønsket likevel å slutte til fordel for en annen arbeidsgiver som tilbøy bedre utviklingsmuligheter. Han ønsket å få mer ut av arbeidsplassen sin, og følte nåværende arbeidsplass ikke kunne gi han utvikling i arbeidet, derav hadde han en snarlig turnover intensjon. Han virket likevel å trives godt blant kollegaene, men heller ikke dette vektet i favør til å bli værende på arbeidsplassen. Ut ifra dette virket muligheter for karriereutvikling å vekte i medarbeidernes vurdering av å bli værende. For informant I var mangelen på utviklingsmuligheter en faktor som bidra til turnover intensjon. Dårlig arbeidsvilkår og jobbusikkerhet var tydelig en faktor i turnover intensjonen hos informant A. Dette samsvarer med at penger er en av hovedmotivasjonene til å retention, i følge Dermody, Young og Taylor, altså mangelen på en sikker inntekt. Fikk hun dette derimot, skulle hun vurdere å bli.

7.0 Konklusjon

Denne studien hadde som formål å bidra til å forklare årsaker til frivillig gjennomtrekk i restauranter. Målet har vært å se på sammenheng mellom jobbtilfredshet og turnover- og retention intensjon, og årsaker til utfallene. Undersøkelsen har vist at det er en sammenheng mellom equity og jobbtilfredshet, men at jobbtilfredshet alene ikke er en god indikator på verken turnover- eller retention intensjon. Selv om arbeideren opplever balanse mellom innsats og belønning eller jobbtilfredshet, betyr ikke dette at medarbeideren kommer til å bli værende ved arbeidsplassen - ikke for informantene i dette studiet. Andre faktorer spiller inn, både personlige egenskaper og muligheten til å skaffe seg ny jobb. Studien har også vist at

selv om medarbeideren opplever lav grad av jobbtilfredshet, kan andre faktorer gjøre at medarbeideren likevel blir værende. Det teoretiske utgangspunktet for denne studien og undersøkelsen, er tatt fra tidligere forskning som er gjort på området. Faktorer for å måle jobbtilfredshet brukt av Kim og Jogaratnam ble satt sentralt i intervjuguiden som ut i fra det teoretiske grunnlaget, men gjennom funn fra intervjuene har disse faktorene alene ikke gitt et fullstendig bilde. Jobbtilfredshet virker å være et resultat av en rekke ulike vurderinger fra person til person, men vil ikke alene være en god indikator på verken turnover eller retention.

To forskningsspørsmål kan likevel besvares ut i fra denne studien. Gjennom intervjuene som er gjort, vil jeg konkludere og besvare F2: ”Hva påvirker ansattes retention intensjon i restauranter?” som følger:

Ut ifra undersøkelsen som er gjort er dette de viktigste grunnene til retention blant informantene slik jeg ser det:

- 1) **Samholdet blant kollegaene.** Samtlige respondenter viste til dette. DiPietro og McLeods forskning støtter dette funnet da de har funnet arbeidsmiljø blant kollegaer og utviklingsmuligheter som de mest sentrale faktorene for retention.
- 2) **Lønn:** Jeg vil også trekke frem lønn som en viktigste variabel for retention. Lønn virket å være vesentlig, særlig for ansatte med dette som hvoedssystem og for studenter med dette som deltidsjobb. Tips virket å være et viktig aspekt for mange i denne sammenheng. Dermody, Young og Taylor hevder i en undersøkelse at mange tiltrekkes til å jobbe i bransjen på grunn av pengene, hvor tips spilte en sentral rolle.

Jeg vil også konkludere og besvare F1: ”Hva påvirker ansattes turnover intensjon i restauranter?”: Grunnene til at medarbeidere velger å slutte virker å være veldig komplekse. Jobbtilfredshet er som nevnt en utydelig indikator på turnover blant respondentene. Autonomi og støtte fra ledelse og kollegaer virker å spille inn, men de mest vektige grunnene til retention virker å være veldig forskjellige fra person til person. En del slutter fordi de opplever andre arbeidsplasser som mer tiltrekkende, andre fordi de er ferdige med studier og skal over i sin ”endelige yrkesrolle”, men andre på grunn av dårlig forhold til kollegaer eller ledelse. Jobbtilfredshet og balanse mellom innsats og belønning, kunne bli sidestilt av konkrete årsaker som usentral arbeidsplass eller dårlige utviklingsmuligheter. Selv om de ansatte virket å være tilfredse, virket det til å være enkelt for mange å bytte arbeidsgiver, særlig innad i bransjen. Det virket å være en utbredt tro på at det er enkelt å forflytte seg innad i bransjen, til en arbeidsplass som kan tilby ”noe bedre”.

Besvarelsene på F1 og F2 gir svar på selve problemstillingen, det er det som er presentert over som påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter. Det er på langt nær et enkelt svar, og dette svaret sier kun noe om gruppen som er studert. Ut i fra teori som er tatt i grunn, vil likevel flere variabler og som er hentet fra tidligere forskning også virke gjeldende i denne studien. Konklusjonen til problemstillingen er at mye påvirker frivillig gjennomtrekk i restauranter, og den enkelte medarbeider kan ha helt andre grunner enn kollegaene. Det vil være en subjektiv vurdering av hele jobbsituasjonen. Mobilitet i bransjen og hvilke mennesker som arbeider i bransjen, vil også ha betydning.

Turnover i restaurantbransjen har vist seg å være et komplekst tema som det er vanskelig å gi en enkel og god forklaring på. Denne undersøkelsen vil kunne gi et perspektiv, men vil trolig være mest anvendelig til å si noe om turnover intensjon hos informantene i nettopp dette studiet. Turnover har vært et særdeles interessant tema å studere i restaurantbransjen, og mere forskning på tema hadde vært ønskelig for å bedre kunne belyse problemstillingen og bransjen.

8.0 Referanseliste

- Brochs-Haukedal, William. 2013. "Arbeids- og lederpsykologi". 8. Utgave. Cappelen Damm AS.
- Berge, Torkil. Erik Falkum. 2014. "Hva slags ansatte vil vi ha?". Psykologisk.no. Lesedato: 07.05.2017. <https://psykologisk.no/2014/07/hva-slags-ansatte-vil-vi-ha/>
- Berge, Øyvind M. Kristine Nergaard. Sissel C. Trygstad. 2013. "Anstendig arbeid". Fafo-rapport 2013:03.
- Dahle-Olsen, Harald. 2016. "Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer". Søkelys på arbeidslivet, Årgang 33: 85-100. Universitetsforlaget NR 1-2. Lesedato 24.03.2017: https://www.idunn.no/file/pdf/66855608/gjennomtrekk_av_ansatte_over_tid_ulike_tre_nder_i_forskjell.pdf
- Dermody, Margot B. Marilyn Young. Susan Lee Taylor. 2004. "Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies". International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 5 (3).
- DiPietro, Robin B. Brumby McLeod. 2011. "Perceived Work Status and Turnover Intentions of Casual-Dining Restaurant Employees". FIU Hospitality Review, Volume 29: 70- 87.
- DiPietro, Robin B. Ady Milman. 2008. "Retention Factors of Tipped Hourly Employees in the Casual Dining Restaurant Segment: Exploratory Research in Central Florida". International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 9 (3): 244-266.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, og Christoffersen, Line. 2016. "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". Abstrakt Forlag
- Kakyom, Kim. Giri Jogaratnam. 2010. "Effects of individual Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry". Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism. Volume 9: 318-339.

Kopperud, Karoline Hofslett. 2012. Well-Being at Work. On concepts, measurement and leadership influence. Doktoravhandling, Handelshøyskolen BI.

Larsen, Ann Kristin. 2016. ”*En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*”. Fagbokforlaget, Bergen.

Mikkelsen, Aslaug. 2014. “*Strategisk HRM2*”. Red. Thomas Laudal. Cappelen Damm AS.

Shawn, Jason D. Michelle K. Duffy, Jonathan L Johnson, Daniel E. Lockhart. 2005. ”*Turnover, Social Capital Losses, And Performance*”. Academy of Management Journal, Volume 48: 595-606.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Tilfredshet. Lesedato 07.05.2017:

<http://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialorganisorisk/jobbtifredshet/tifredshet/>

Vedlegg 1- Intervjuguide

Intervjuguide

1.0 Innledning

- Presentasjon av forskeren, om studiens formål samt oppbevaring og anvendelse av informasjonen.

2.0 Faktaspørsmål

- Enkle spørsmål om informanten
 - Alder:
 - Nasjonalitet:
 - Sivilstand:
 - Utdanning:
 - Ant. års arb. Erfaring:

3.0 Introduksjonsspørsmål

- Om bransjeerfaring og nåværende arbeidsplass
 - Tid i bransjen:
 - Tid på nåværende arb. Plass:
 - Fortell litt om nåværende arbeidsplass:
- Hvordan fikk du jobben?

4.0 Overgangsspørsmål

- **Tema 1: Autonomi og jobbkontroll**
 - Om opplevelse av autonomi i arbeidet og direkte kontrollering fra ledelse
 - Hvordan er din frihet i utførelsen av arbeidet?
 - Til å påvirke antall timer og vaktlister?
 - Til å påvirke fordeling av tips?
 - Hvordan kan du ellers påvirke egen arbeidssituasjon?
 - Hvordan opplever du ledelsens kontrollering av arbeidet?
- **Tema 2: Støtte fra kollegaer og ledelse**
 - Om kompetanse og dynamikk blant medarbeidere
 - Feedback – fra ansatte?
 - Fra ledere?
 - Hvordan opplever du denne feedbacken?
 - Hvordan er samarbeidet mellom de ansatte?
 - Med ledelsen?
- **Tema 3: Stress**
 - **Krav og responskapasitet, konsekvenser**

- Når/hva gjør at du blir stresset på jobb?
- Hvordan opplever du arbeidspress som vanskelig kan møtes?
- Hvordan påvirkes du av stresset?

- **Tema 4: Job retention intensjon**

- Om tilfredshet med variabler som påvirker retention
 - Ledelsen
 - Lønn
 - Intensiver (tips)
 - Teamwork
 - arbeidsmiljø
- hvordan opplever du sannsynlighet for å kunne verve en venn eller familiemedlem til nåværende arbeidsgiver?
- Hvorfor tror du andre blir værende på denne arbeidsplassen?
- Kommer du til å bli værende i nåværende arbeidsforhold de neste seks månedene?

5.0 Oppsummerende spørsmål

- Hvorfor tror du andre slutter hos nåværende arbeidsgiver?
- Hva er årsaker til å bli værende?