



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Bachelorgrad i Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE: HR, Markedsføring og
Hotelledelse

TITTEL:

Rekruttering av kvalifisert arbeidskraft i hotellbransjen i Norge

TITTEL PÅ ENGELSK:

Recruitment of qualified workforce in the hospitality industry in Norway

FORFATTERE:

Kandidatnummer:

7039

.....

7047

.....

Studentnummer:

254418

.....

255490

.....

Navn:

Ina Markussen Løftamo

.....

Selma Min Amundsen

.....

VEILEDER:

Åse Helene Bakkevig
Dagsland

Forord

Gjennom utarbeidelsen av denne bachelor oppgaven har vi gjennom hele prosessen fått god hjelp fra vår veileder Åse Helene Bakkevig Dagsland. Vi vil starte med å gi en stor takk til henne for god veiledning, oppfølging og motiverende samtaler. Vi vil også rette vår takknemlighet til Norsk Hotellhøgskole og ansatte ved Norsk Hotellhøgskole for tre litt uvanlige, men veldig fine år. Selv om mye har vært digitalt har vi fått muligheten til digitale undervisning og kurs. Vi ønsker også å takke bibliotekarene ved Universitetsbiblioteket i Stavanger for hjelp med å finne fram til artikler og bøker, samt veiledning på søkeprosessen. Til slutt vil vi gi en takk til hverandre for et godt samarbeid gjennom noen utfordrende, men lærerike måneder.

Sammendrag

Problemstilling: Hva må hotellbransjen i Norge gjøre for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft?

Hensikt: Hensikten med denne oppgaven er å se på konsepter som kan bistå hotellbransjen med å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft.

Metode: Metoden som er benyttet i denne oppgaven er en systematisk litteratur oppgave. Etter en systematisk søkeprosess ble det valgt ut 8 forskningsartikler som blir drøftet opp imot relevant teori som skal belyse oppgavens problemstilling.

Resultat: Talent management, employer branding og CSR er tre konsepter som hotellbransjen må ta under etterretning for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft. Alle 3 konseptene vil bidra til økt konkurranseevne og bidra til at hotellbransjen utvikler seg, samt lever opp til forventningene satt av reisende.

Konklusjon: Endret syn på rekruttering og beholdning av ansatte må endres innen hotellindustrien, som også innebærer at bransjen er villig til å endre seg mot det bedre og sette iverksette nytenkende tiltak og konsepter. De 3 konseptene som er tatt for seg vil sammen bidra til økt konkurranseevne, mulighet til å utvikle seg som alt bunner ut i økt profitt.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	1
1.2 Formål	3
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensninger.....	3
1.5 Oppgavens struktur.....	4
2.0 Teori	4
2.1 Bakgrunn for valg av teori.....	4
2.2 Kriseledelse.....	5
2.2.1 Krise.....	6
2.2.3 Ledelse.....	6
2.2.4 Krisehåndtering.....	6
2.3 Rekruttering	9
2.3.1 Employer branding.....	10
2.4 CSR - Corporate social responsibility.....	11
2.5 Kompetanse og kompetanseutvikling.....	12
3.0 Metode	14
3.1 Litteraturstudie som metode.....	14
3.2 Bakgrunn for valg av metode	15
3.3 Inklusjonskriterier og eksklusjonskriterier.....	16
3.4 Definerer av tema.....	17
3.5 Søkeprosessen.....	17
3.6 Inklusjonsprosessen.....	18

3.7 Kildekritikk.....	18
4.0 Resultat/funn.....	19
4.1 Employer Branding.....	20
4.2 CSR og generasjon z.....	23
4.3 Talent Management.....	26
5.0 Diskusjon.....	28
5.1 Metodediskusjon.....	28
5.2 Resultatdiskusjon	31
5.2.1 Employer Branding.....	31
5.2.2 CSR og generasjon z.....	34
5.2.3 Talent Management	36
6.0 Konklusjon og avslutning.....	39
7.0 Forslag til videre forskning.....	41
8.0 Referanseliste.....	43
9.0 Vedlegg.....	48

Figuroversikt:

Figur 1: Flytskjema av søkeprosessen.	18
--	----

Tabelloversikt:

Tabell 1: Oversikt over litteratursøket	48
Tabell 2: Oversikt over inkluderte artikler.....	52

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Gjennom vår studietid ved Universitet i Stavanger, samt arbeidsliv i hotellbransjen, har vi kommet over flere interessante temaer som kunne vært aktuelle for vår bacheloroppgave. Vi landet derimot ganske tidlig på at vi ville skrive om noe hvor Human Resources både som fagfelt og fag ville ha en fremtredende rolle i oppgaven. Temaet vi har valgt sentraliserer seg derfor rundt menneskene i bransjen, som er selve byggesteinen i en bransje hvor det skal produseres kontinuerlig for å skape opplevelser. Vi var fra starten av prosessen opptatt av at vi ville skrive om noe vi virkelig ville gjøre et dypdykk i. Dermed var det også viktig, med tanke på at vi begge er menneskeorienterte personer at vi i temaet vi valgte både hadde muligheten til å belyse en problemstilling fra arbeidsgivers perspektiv, men i prosessen også få kartlagt og påvirket for arbeidstakere. Til slutt endte vi dermed opp med fenomenet rekruttering. Her ser vi nærmere på hvilke aspekter av rekrutteringsarbeidet, men også av bransjen det burde fokuseres på for å gjøre seg mer attraktiv som bransje og arbeidsgivere, og ikke minst hvordan dette kan gjøres.

Under utviklings- og bearbeidelse prosessen frem mot valgte problemstilling, skjønte vi fort at vi ville gå for noe vi selv har et forhold til. I løpet av vårt arbeidsliv i hotellbransjen, har to år av det vært påvirket av covid-19 pandemien. Dermed valgte vi en problemstilling som er blitt satt ekstra søkelys på i pandemien, men som også har tydeliggjort seg automatisk som en konsekvens av en kompetanseflukt i bransjen. (Rustad & Moe, 2021) Som arbeidstakere i hotellbransjen har vi selv sett og erfart konsekvensene av økt mangel på kvalifisert arbeidskraft. I tillegg så er den økte mangelen på kvalifisert arbeidskraft i hotellbransjen i Norge en problemstilling som har tatt mye plass i mediebildet i forbindelse med covid-19. Hoteller over hele landet forteller om mangel på arbeidskraft. (Rustad & Moe, 2021) Idar

Gabrielsen, eier av fem hoteller i Tromsø uttalte for eksempel følgende til E24 i september 2021: “Vi mistet mange ansatte under pandemien. Det er akutt mangel på folk i hotell- og restaurantbransjen. Det er knapphet på arbeidskraft. Det er mangel på folk over hele fjøla.” (Ytreberg & Johansen, 2021) Og mest av alt har det vist seg å være størst mangel på kvalifisert arbeidskraft, da med fokus på faglærte. For å ytterligere illustrere krisenivået som har vært vil dra frem to eksempler. Det første eksempelet er fra en E24 artikkel hvor Bengt Holger Larsen, hotelldirektør på Sommarøy Arctic Hotell har blitt avbildet og intervjuet om at han i mangel på faglærte kokker ble nødt til å ta på seg kokkehatten for å få levert ut mat til gjestene. (Ytreberg & Johansen, 2021) Det andre eksempelet er hentet fra Stavanger Aftenblad hvor Kristian Sevland, daglig leder for restauranten Garcia, Kristian Sevland forteller at han har utlyst en reward på 10 000 norske kroner til de som som kan gi han tips om faglærte kokker som fører til ansettelse. Han uttaler at de har hatt utlysningen etter en souschef ute i hele 4 måneder, uten å ha fått inn noen faglærte søkere. (Knutsen, 2021)

Karakteristisk for problemet i forbindelse med pandemien, er denne nevnte kompetanseflukten som førte til at folk forsvant ut av bransjen i løpet av nedstengningene. Videre har man ikke sett tendenser til at majoriteten av disse kvalifiserte arbeidstakerne kommer tilbake til bransjen med det første. Problemet snakkes høyt om, og blir mye omtalt i det offentlige rom, men det er lite om hva man planlegger å gjøre for å løse dette bortsett fra å øke lønningene, i størst grad langsiktig. Man kan i hvert fall sikkert og visst konkludere med at det må rekrutteres. Man må finne ut hvordan man tiltrekker seg denne prefererte arbeidskraften, og i den forbindelse hvordan gjør man seg attraktiv som arbeidsgiver, og utvidet som bransje? Vi ser dette fenomenet som vi har valgt for vår bacheloroppgave som relevant på generell basis også, og derfor har vi valgt og ikke konkretisere problemstillingen

til covid-19 pandemien til tross for at dette er en av hovedårsakene til at vi valgte å fordype oss i dette.

1.2 Formål

Formålet med denne studien er å danne et grunnlag basert på allerede eksisterende forskning fra andre land for hvordan norsk hotellbransje kan jobbe for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft. Vi vil se på implementeringen av prosesser og konsepter i hotellbransjen i andre land enn Norge. Vi tror på at Norge kan konsolidere sin posisjon på arbeidstaker markedet gjennom inspirasjon fra hotellbransjen i andre land. Av den grunn skal vi kartlegge forskning fra utlandet med hjelp av et utvalg artikler, rundt aspekter ved problemstilling som vi mener det finnes et forbedringspotensialet på i norsk hotellbransje. Med dette håper vi at vi kan gi et visst grunnlag for ny innsikt, samt idéer til hotellbransjen i Norge, men også et grunnlag for videre forskning på dette i spesifisert til Norge.

1.3 Problemstilling

Hva må hotellbransjen i Norge gjøre for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft?

1.4 Avgrensninger

Videre ble formålet med oppgaven dermed å forstå hva som virker tiltrekkende for arbeidstakere i hotellbransjen, og hvordan man som bedrift burde arbeide for å bli en attraktiv arbeidsgiver. I oppstarten av oppgaven viste det seg at det er mange faktorer som kan virke innvirkende på kandidatmarkedet, og som bedriften må ta stilling til. Dermed har vi valgt å legge fokus på konseptene Employer Branding, Generasjon Z i kobling med CSR, og Talent Management. Deriblant har vi eksempelvis valgt å se bort fra kultur, men heller lagt fokus på

generasjoner. Dette samtidig som at vi legger vekt på kvalifisert arbeidskraft, noe som innebærer at vi ikke i like stor grad vil gå inn på arbeidskraft generelt.

1.5 Oppgavens struktur

For å strukturere oppgaven, har vi valgt å dele den inn i syv kapitler.

Det første kapittelet er en introduksjon av tema og problemstilling, samt grunnlag for vårt valg her. Videre fremlegges også formål, avgrensninger og struktur for oppgaven.

I det andre kapittelet gjør vi rede for sentral teori for oppgaven. Her tar vi for oss relevante begreper og viktige aspekter ved kriseledelse, rekruttering, CSR, samt kompetanse og kompetanseutvikling.

Det tredje kapittelet er metodekapittelet. Her tar vi for oss anvendt metode og bakgrunn for valg av metode. Vi gjør også rede for hvordan vi har valgt å definere temaer som skal stå sentralt i søke- og inklusjons prosessen, som også blir forklart i slutten av kapittelet. Til slutt tar vi for oss viktigheten av kildekritikk, og anvendelsen av det.

De siste kapitlene, fire, fem, seks og syv omhandler det endelige funnet, en inngående analyse, samt drøfting av utvalg og kvalitet på studiene og funnene. Til slutt gir vi en konklusjon, samt forslag for videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Rammeverket for denne oppgaven, teoretisk sett berører flere teorier og vi ble derfor nødt til avgrense til de teoriene vi ser på som mest relevante. I denne oppgaven har vi valgt å gjøre

rede for kriseledelse, rekruttering, CSR, samt kompetanse og kompetanseutvikling. Dette mener vi vil gi et tilfredsstillende grunnlag for videre lesning av vår bacheloroppgave.

Kriseledelse ser vi som relevant da det handler om hvordan man er nødt til å forberede seg på rask omstilling og hvordan man omstiller seg. I en dynamisk bransje, er egenskapen til å ville se løsninger og tørre å endre på indoktrinerte rutiner og prosesser essensiell.

Rekruttering er hovedfenomenet for oppgaven vår, og dermed så vi det som naturlig å ha med dette i teorikapittelet. Her vil vi legge ekstra vekt på konseptet "Employer Branding".

Vårt valg av teori reflekteres også av at vi har valgt å avgrense oppgaven til å fokusere på generasjoner. Dette innebærer som sagt at vi har lagt et ekstra fokus på generasjon Z. Dermed er en redegjørelse for CSR, samt kompetanse og kompetanseutvikling noe vi finner relevant spesielt for den yngre generasjonen hvor det synes å være en trend for vektlegging av dette når de skal velge arbeidsgiver.

Teorien vi gjør rede for er hovedsakelig hentet fra HR-boka av Åse Egerdal, samt noe fra Corporate Social Responsibility av Jeremy Moon. Vi har også i stor grad hentet teorier fra Krisehåndterings-boken av Christian Kjølaas. Vi vil videre benytte oss av den redegjorte teori i vår drøfting.

2.2 Kriseledelse

Kriseledelse handler i stor grad om hvordan ledelsen håndterer kriser. Kriser som tidligere ble kalt kobra kriser, er en krise hvor en plutselig hendelse ligger utenfor organisasjonens kontroll, og som i tillegg kommer overraskende på alle. (Aarset, 2010) Kriser er i stor grad uforutsigbare, men skal i bunn og grunn ikke være helt uventet (Aarset, 2010). Med hotellbransjens store prosent av turnover burde det for eksempel ikke være noen overraskelse

at det stadig er behov for ny kvalifisert arbeidskraft. Kriseledelse består av to viktige fenomener: “krise” og “ledelse”. For å få en forståelse av hva kriseledelse er vil vi først gjøre rede for disse to begrepene.

2.2.1 Krise

En krise kan være så mangt i forskjellige sammenhenger, begrepet vil variere fra om det er snakk om alt fra helse til ledelse. I denne oppgaven vil vi se på hva krise er i en ledelsessammenheng og derfor definere en krise som uønskede situasjoner der det forekommer høy grad av usikkerhet, samt mulighet for uakseptable konsekvenser for den, de eller, det som rammes (Gyldendal, u.å.). En krise kan være plutselig, som eksplosjoner eller alvorlige tekniske feil, eller utvikle seg gradvis som økonomiske kriser.

2.2.2 Ledelse

Tradisjonelt kan ledelse defineres som å bruke sosial innflytelse for å organisere arbeidet som skal gjennomføres for at organisasjonen eller gruppen skal nå sine mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Med ledelse følger også lederskap som går på å sette presedens og ta initiativ (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I en krisesituasjon er det essensielt å ha en lederfigur som holder teamet sammen og fører dem gjennom eventuelle situasjoner og kriser.

2.2.3 Krisehåndtering

Ved kriseledelse er krisehåndtering et sentralt begrep. I ledelsessammenheng defineres det som alle tiltak som blir iverksatt når en eventuell krise har inntruffet. Dette for å begrense skadene så mye som mulig, samt bringe krisen til opphør (Gyldendal, u.å.). Vi kan dele krisehåndtering inn i fire faser; (Kjølaas, 2015, s. 45)

1. Overvåk og identifiser mulige hendelser
2. Planlegge og forebygge i tide
3. Krisen er der
4. Etter krisen

Overvåke og identifisere mulige hendelser

Den tidlige fasen av kriseledelse består blant annet av å planlegge for det utenkelige.

Utfordringen vil være å avdekke de tidlige krisetegnene og ha en god forståelse av virksomhetens omgivelser. (Kjølaas, 2015, s. 53) Når det er sagt er det vanlig å blokkere krisetegnene for å unngå ubehag, og heller vente til en absolutt må ta tak i det. (Kjølaas, 2015, s. 54) Dessverre vil dette kunne føre til at situasjonen eskalerer og krisen blir større enn den antatt ville være. Det finnes mange modeller eller analyseverktøy som kan være til hjelp for å kartlegge utviklingstrekk i omgivelsene, som muligens kan bidra til å avdekke krisetegn. Et eksempel er SWOT-analyse. En SWOT-analyse kartlegger hvilke muligheter og trusler som er i omgivelsene eksternt, samtidig som den tar for seg virksomhetens styrker og svakheter internt.

Planlegge og forebygge i tide

For å forberede seg på mulige kriser vil en i denne fasen lage en kriseplan. Kriseplan er et verktøy som potensielt kan benyttes hvis virksomheten trues av problemer som videre også kan utvikle økonomiske kriser. (Kjølaas, 2015, s. 74) Ved utvikling av en kriseplan er det ikke selve plandokumentet som er viktig, men heller selve prosessen ved å utarbeide, samt klare å vedlikeholde den. Med en kriseplan vil det være lettere å fokusere på de viktigste elementene i krisesituasjonen, som vil gjøre det enklere å ta raske og rette beslutninger. (Kjølaas, 2015, s. 75) Det å planlegge og forberede seg på verst tenkelige scenario vil også

kunne være med på å forebygge at krisen i det hele tatt inntreffer fordi planprosessen muligens kan avdekke hull man bør tette. I en kriseplan vil en også forberede hver ansatt på deres oppgave ved en krisesituasjon, slik at planen også vil være et slags orienteringskart. (Kjølaas, 2015, s. 75)

Krisen er der

Å innse at krisen er et faktum kan være en stor påkjennelse for lederne når en ikke vet hvordan situasjonen vi ende. (Kjølaas, 2015, s. 84) Som følge av krisen vil reaksjonsforløpet ofte inneholde stadiene av sjokk, søk etter årsak, konsekvenser, løsninger og til slutt kanskje også en syndebukk. (Kjølaas, 2015, s. 88) Helt til slutt vil man begynne å bearbeide situasjonen, og heller tenke hvordan en skal gå videre og omstille seg for å klare å håndtere krisen. Med tanke på reaksjonsforløpet er det avgjørende at klare, men også riktige beskjeder blir gitt. Beskjedene som blir formidlet må i tillegg skje hurtig når tid kan være en knapphet. En kombinasjon av uklare beskjeder og utrekning av tid kan føre til at krisen eskalerer og blir enda mer u håndterlig enn det den potensielt allerede er.

Gjennom hele prosessen er god kommunikasjon både eksternt og internt er essensielt.

Kommunikasjon fra ledelsen vil gi et kontinuerlig oppdatert situasjonsbilde slik at andre parter som ansatte, muligens gjester og media kan bidra til å dempe krisen. Når det kommer til den interne kommunikasjonen er det til fordel for ledelsen at ansatte er klar over hvilken situasjon de står i, slik at de føler seg oppdatert om situasjonen og man unngår misnøye og misforståelser. Ekstern kommunikasjon med eksempelvis media vil være til fordel for bedriften hvis det blir gjort riktig. Kriseledere må se på media som en positiv bidragsyter, framfor en trussel. Med hjelp fra media kan budskapet bli spredt forttere, og det viser også at bedriften ikke har noe de ikke vil at omverden ikke skal vite. Ved å unnlate å gi nødvendig

informasjon til media kan omdømme til bedriften stå på spill, noe som til slutt kan bli den største krisen, samt kostnaden. (Kjølaas, 2015, s. 75)

I en krisesituasjon vil informasjonsbildet være uoversiktlig (Kjølaas, 2015, s.90) Det er allikevel viktig at den informasjonen man sitter på er korrekt og pålitelig. En kommer ikke unna at en muligens må ta beslutninger på et ufullstendig informasjonsgrunnlag, men det er bedre enn å ta beslutninger på grunnlag av irrelevant eller feilaktig informasjon. (Kjølaas, 2015, s. 90)

Etter krisen

Etter endt krise må hverdagen gjenoprettes. Det kan være en utfordring når ting vil være forandret og store tap kan være pådratt. Omdømmet er et eksempel på en konsekvens av kriser som vil ta tid å bygge opp igjen, og i verste fall påføre så mye ødeleggelse at bedriften ser seg nødt til å legge ned. (Kjølaas, 2015, s. 114) Dårlig håndtering og oppfølging av personalet kan være et annet eksempel som kan føre til dårlig påvirkning på arbeidsmiljøet. Evaluering av håndtering, samt gjennomførelse av krisen må derfor tas på alvor. Selv om krisen hadde mange konsekvenser, er det alltid lærdom å ta med seg. Kanskje man lærte nye ting om sine ledere eller ansatte, eller generelt om bedriften. Selv om kriser ikke er ønskelig, kan det være en kilde til fornyelse. (Kjølaas, 2015, s. 113) Evnen til å mislykkes trenger ikke nødvendigvis å være noe negativt, men kan eksempelvis bidra til å stimulere læringskurven. (Kjølaas, 2015, s. 113)

2.3 Rekruttering

Rekruttering i all sin enkelhet kan defineres som det en virksomhet gjør for å knytte til seg

nye medarbeidere. Rekruttering sies derav å omfatte hele prosessen fra behovet for ny kompetanse eller arbeidskraft opptrer til en medarbeider er ansatt. (Sagberg, 2021)

Arbeidstakerne i en bedrift og deres kvalitet og kompetanse er avgjørende for organisasjoners realisering av visjon, mål og resultater. Evner ikke en organisasjon å tiltrekke seg de riktige kandidatene, vil sjansen i stor grad minske for at virksomheten lykkes. (Egerdal 2020, s. 281)

For å kunne tiltrekke seg de riktige kandidatene, er man nødt til å vite hvilket marked man opererer i. Det vil si at man burde være godt orientert om fordeler og utfordringer ved lokalsamfunnet, da dette kan være avgjørende for hvordan det vil være å flytte kandidater til stedet. (Egerdal 2020, s.282) Like viktig er det å greie å posisjonere seg riktig i kandidatmarkedet. (Egerdal, 2020, s.283)

For å oppnå synliggjøring av selskapet, samt stillingen som utlyses er det nøye planlagte og gjennomførte rekrutteringskampanjer, solide målgruppeanalyser og et tydelig Employer Brand som burde være fokusområdene. (Egerdal, 2020, s. 307)

2.3.1 Employer Branding

En gjennomgående feil man ser hos arbeidsgivere, er at de tenker at rekruttering starter i det behovet for ny kompetanse eller arbeidskraft oppstår. Arbeidet med rekruttering må være operativt, men også strategisk i den forstand at det arbeides med langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging, men også langsiktig med arbeidsgivers omdømmebygging. Med andre ord vil dette si “Employer branding”. (Egerdal, 2020, s. 280)

“Et employer brand er en virksomhetens identitet eller “fotavtrykk” i kandidatmarkedet.”

(Egerdal 2020, s.283) Da det ikke finnes en god og dekkende definisjon på dette på norsk, vil

vi bruke det engelske begrepet her i vår teori redegjørelse. En bedrifts employer brand forteller noe om ryktet man har som arbeidsgiver. Videre handler employer branding om å opprettholde, samt styrke dette inntrykket. (Egerdal 2020, s.283) Vellykket employer branding vil føre til at man tiltrekker seg de rette kandidatene, der en bieffekt vil være at allerede eksisterende ansatte kan oppleve et bedre selvbilde og økt motivasjon til å yte mer for sin arbeidsgiver. (Egerdal 2020, s. 283)

Angående hvordan man etablerer et godt employer brand, finnes det flere ulike modeller på dette. En av dem er MarkUp People sin sekstrinns modell, og vi vil kort gjøre rede for disse trinnene for å gi en forståelse av de mest essensielle aspektene ved employer branding. I følge denne modellen er det første som må gjøres å kartlegge bedriftens styrker og svakheter. Deretter må man som bedrift sette seg inn i hva som faktisk er attraktivt for arbeidstakere. (Egerdal 2020, s.285) Viktig for videre kartlegging er å få en oversikt over hvilke aktører man konkurrer med om de samme arbeidstakerne. Etter disse tre trinnene, vil man ha en god analyse på plass, som fungerer som et godt grunnlag i avgjørelsen om hvordan man ønsker å posisjonere seg på arbeidstaker markedet. (Egerdal, 2020, s.286) Når denne beslutningen er tatt, er det på tide og kommunisere og etterleve dette. Da må HR-, markeds- og kommunikasjonstiltak defineres og utvikles. (Egerdal 2020, s.287) Til slutt må man måle og evaluere resultatet. Nådde man målet, og fikk de resultatene man hadde sett for seg eller er det aspekter ved employer branding som må forbedres? (Egerdal, 2020, s.288) En CSR profil kan være en del av en virksomhets EB (Egerdal 2020, s.283)

2.4 CSR - Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility vil si en bedrifts samfunnsansvar. Vi vil i denne redegjørelsen bruke forkortelsen CSR. Dette er et fenomen fortsatt under utvikling, men kan

forklares som hva bedrifter gjør i sin helhet for å påvirke miljøet, menneskene og samfunnet. (UK essays, 2020) CSR handler også i stor grad om å evne å se koblingen mellom disse tre, og gjøre refleksjoner rundt hvordan en bestemt avgjørelse kan påvirke en av de, og kanskje videre ende opp med å påvirke alle. En av de mest berømte rammeverkene for CSR er Archie Carroll sin pyramide teori. Denne teorien setter i fokus de 4 mest kritiske ansvarene til en organisasjon: økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk, hvorav profitt er basen av pyramiden. Teorien viser hvordan en organisasjon må gå frem for å kunne indoktrinere CSR i organisasjonen. (Moon 2014, s.21) Den tredelte bunnlinjen: sammenhengen mellom økonomisk velstand, miljø og sosial rettferdighet står sosialt i dette fenomenet. Den handler om at både bedriften, forbrukerne og miljøet skal stå i sentrum. Flere bedrifter lever etter dette prinsippet, deriblant hotellkjeden Nordic Choice Hotels. (Nordic Choice Hotels, 2021) Her blir det brukt som et rammeverk for å veilede bedriften i riktig retning mot målet som er bærekraft. (University of Wisconsin, u.å)

Integreringen av CSR i en organisasjon krever dog mer enn et mål, og også interne kommunikasjonssystemer som tydelig forteller alle i organisasjonen om rutinene for arbeidet med CSR. (Moon, 2014, s.41) Integrering av CSR er en omfattende prosess, og en av de største utfordringene hos organisasjoner i dag, til og med i organisasjoner med kun de beste intensjoner. (Moon, 2014, s. 42)

2.5 Kompetanse og kompetanseutvikling

Kompetansebegrepet er et sammensatt og komplekst begrep. Vi vil i denne oppgaven gå ut i fra definisjonen fra boka *Strategisk Kompetanse styring* av Linda Lai, som beskriver kompetanse som “Den samlede kunnskapen, ferdigheter, vaner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Egerdal, 2020, s.432).

Kompetanse er ikke et ukjent begrep for arbeidslivet, men det er først nå de siste årene at kompetanseutvikling har blitt satt i søkelyset, og en har innsett viktigheten av rett kompetanse. For å lykkes med organisasjonens mål, både strategisk og økonomisk vil rett kompetanse være essensielt, og ved riktig bruk vil det også kunne bidra til økt konkurranseevne (Egerdal, 2020, s.431). HR-enheten og lederne må samarbeide for at kompetansetiltak skal ha ønsket effekt. De må finne ut om det er evner, kunnskap, holdninger, eller ferdigheter som trengs å utvikles (Egerdal, 2020, s.432). Med manglende bevissthet rundt hva slags kompetanse som er nødvendig i bedriften vil det være umulig å gi riktig opplæring (Egerdal, 2020, s.432). Det sier seg selv at det er andre fokuspunkter og opplæring når en skal endre ferdigheter, enn ved endring av holdninger.

Kompetansebegrepet omfatter både individet og organisasjonen. Når det kommer til kompetanse på individnivå er det snakk om vurdering av om individet er kompetent til enhver tid avhengig av forskjellige oppgaver som skal løses (Egerdal, 2020, s.432). Et eksempel vil være at en medarbeider som er høyt kompetent innen HR, vil være inkompetent som økonom. På organisasjonsnivå vil organisasjonens kompetanse defineres som “summen av de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som dens ansatte besitter, samt den teknologien de gjør bruk av” (Egerdal, 2020, s.432). Ved en synergieffekt, som er den gjensidige forsterkningen ved å jobbe samtidig, kan dette bidra til at organisasjonen når sine mål (Egerdal, 2020, s.432). Kombinasjonen av eksempelvis fagkompetansen til en gruppe, metodekompetansen til en annen gruppe, og sosialkompetansen til en tredje gruppe vil til sammen skape synergieffekten. De ansattes kompetanse til sammen vil enten styrke eller svekke organisasjonen avhengig av hvilket kompetansenivå, og hvilke medarbeidere som blir eller forlater virksomheten (Egerdal, 2020, s.432)

3.0 Metode

Metode kan defineres som en fremgangsmåte for å frembringe kunnskap og etterprøve påstander som enten må være gyldige, holdbare eller sanne (Dalland, 2007, s.82). Valgte metode skal fortelle noe om hvilken retning en skal ta og hvordan en bør arbeide for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2007, s.82). Ved riktig bruk av metode vil det kunne bidra til å komme frem til god data, samtidig som eventuell problemstilling eller spørsmål blir belyst på en faglig og interessant måte. Metode er derfor et redskap som hjelper en med å samle inn data.

Anvendt metode i vår oppgave er litteraturstudie. Vi vil starte med å beskrive hvorfor valget falt på litteraturstudiet i denne forskningsoppgaven. Videre vil vi beskrive søkeprosessen frem mot valgte forskningsartikler, samt inklusjons og eksklusjons prosessen. Kildekritikk vil også bli opplyst.

3.1 Litteraturstudie som metode

Litteraturstudiet er en metode som brukes når en skal oppsummere allerede eksisterende litteratur og forske videre på en bestemt problemstilling innenfor ett problemområde (Aveyard, 2018, kap. 1). Det finnes forskjellig måter å gjennomføre et litteraturstudium på, men vi har i denne oppgaven valgt å gå frem med en systematisk tilnærming. Ved bruk av den systematiske måten samler en inn tidligere litteratur og forskning på valgt tema eller felt som en ønsker å forske videre på eller vite mer om (Avery, 2018, kap.1). Det som kjennetegner litteraturstudie er at det ikke søker etter ny kunnskap, men heller benytter seg av tidligere studier og forskning, som videre kan bidra til å skape en helhet. Det vil heller kunne bli funnet ny kunnskap i form av innsikt, sammenhenger og andre perspektiver. Denne type forskning kan være omfattende. Dataen som blir innhentet skal ikke være et utvalg for å

fremme et syn, og heller ikke tilfeldig, men nøye undersøkt (Aveyard, 2018, kap 1). Et litteraturstudium kan både benytte seg av kvalitativ, kvantitativ og andre forskningsmetoder og avhenger av hva som skal forskes på.

Utvalgte artikler i denne bacheloroppgaven har i størst grad tatt for seg kvantitativ forskning, men kvalitativ forskning, samt litteraturstudie er også anvendt. Ved bruk av kvantitativ forskning tar en sikte på å gjøre om informasjonen til målbare enheter slik at regneoperasjoner kan bli gjennomført og gjennomsnitt og prosenter kan representeres (Dalland, 2007, s. 84). Spørreundersøkelse er et vanlig verktøy ved kvantitativ fremgangsmåte, noe som gjør det mulig å nå ut til en større andel, samtidig som datainnsamlingen skjer uten direkte kontakt slik at en ikke kan påvirke svar. I motsetning tar kvalitativ forskning sikte på å fange opp meninger som verken kan måles eller tallfestes (Dalland, 2007, s.84). Intervju blir gjerne brukt for å samle data ved kvalitativ forskning, noe som gjør at en har direkte kontakt med feltet, og intervjuobjektet i større grad har mulighet til å gi utdypende svar og gå i dybden.

3.2 Bakgrunn for valg av metode

Vi har i denne bachelor oppgaven benyttet oss av litteraturstudie som metode. Valg av metode er på grunnlag av problemstillingen vår som ikke er blitt særlig forsket på tidligere i Norge, men en del i andre land. Vi ønsket også å ta for oss videre forskning, noe som et litteraturstudie legger til rette for.

3.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Pensumlitteratur, sammen med annen faglitteratur blir brukt i oppgaven. I tillegg så har vi valgt ut 3 oversiktsartikler og 5 forskningsartikler som datamateriale for vår analyse av problemstillingen.

Inklusjons- og eksklusjonskriterier setter rammene for litteratursøket, og gjør det lettere å finne frem til de mest relevante artiklene. Vi skal gjøre rede for faktorene vi har valgt å inkludere, samt ekskludere når vi har gjort våre søk etter artikler.

Inklusjonskriterier for oppgaven vår er:

- Artiklenes sammendrag: reliabilitet og validitet
- Språk: engelsk
- Artikler fra år 2018 - 2022
- Artiklene skulle være fagefelleverdert

Gjennom søkeprosessen ble en del forskning ekskludert. Artiklene som er utvalgt er nøye gjennomgått. Forskning som ikke var av relevans ble første utelukket. Vårt hovedfokus var at forskningen skulle gi oss innsikt om hvordan man bedre kan forholde seg til økt mangel på arbeidskraft. Derav valgte vi eksempelvis å utelukke forskning som i hovedsak fokuserte på årsakene til økt arbeidsmangel. Isteden så har vi plukket forskning som tar for seg konsepter hvor det er rom for videreutvikling i hotellbransjen. Samtidig så har vi valgt å se bort i fra økonomiske intensiver som motivasjonsfaktor for rekruttering av ansatte. Det vil si at vi stor grad har plukket ut forskning som i større grad fokuserer på hvordan bransjen kan tiltrekke seg "kunnskapsmedarbeiderne", som drives av selvrealisering, selvutvikling og tilhørighet til organisasjonen.

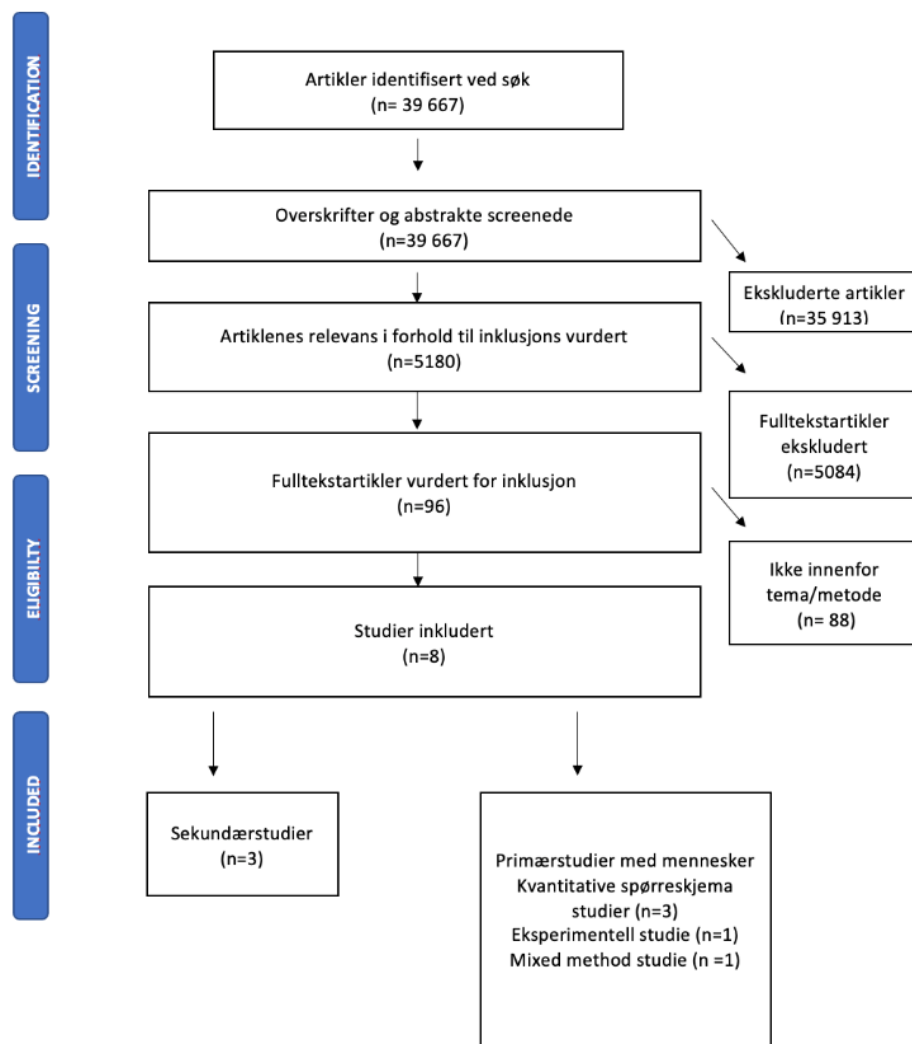
3.4 Definerings av tema

Vi fant tidlig i prosessen ut at vi ble nødt til å finne sentrale temaer under vår problemstilling, for å kunne gjøre en tilstrekkelig gjennomarbeidet analyse. Derav bestemte vi oss for å spisse oss inn på tre temaer vi mener sammen skaper et godt grunnlag for analyse i tråd med valgt problemstilling. Temaene vi valgte å legge fokus på ble følgende: “Employer branding”, “Generasjon Z og CSR” og “Talent Management”.

3.5 Søkeprosessen

I søkeprosessen frem mot de utvalgte artiklene, har vi brukt Oria som søkebase. Også i søkeprosessen, sto da temaene våre sentralt for å finne gode artikler. Søkeordene som ble brukt var følgende: “lack of workforce hospitality industry”, “Employer branding hotel”, “employer branding hospitality attracting workforce”, “Generation z, hospitality, csr”, “talent management hospitality industry”. Se vedlegg 1 for oversiktstabell av litteratursøk og vedlegg 2 for oversiktstabell over inkluderte artikler.

3.6 Inklusjons prosessen



Figur 1: Flytskjema over søkeprosessen

3.7 Kildekritikk

“Kildekritikk er å vurdere avsenderen av et stykke informasjon og hvor troverdig informasjonen er.” (Orgeret, 2021) I kildekritikk kan man så på fire verdier for å vurdere kildens relevans og kvalitet:

Troverdighet: Er kilden til å stole på?

Objektivitet: Er kilden nøytral?

Nøyaktighet: Finner du spor etter juks eller slurv?

Egnethet: Finner du svarene du trenger?

(Orgeret, 2021)

En bør stille seg kritisk til den litteraturen man velger å inkludere i oppgaven. Utover å ta stilling til disse fire verdiene, er det også viktig å stille spørsmålstegn til valg av forskningsdesign, metode, analyse, resultater, land, forskningsarena, informanter, perspektiv og inklusjons- og eksklusjonskriterier. Til slutt må egnetheten spille en sentral rolle i hvorvidt artiklenes problemstilling og hensikt stemmer overens med det en ønsker å finne ut av. Videre er det viktig og også være kritisk til hvordan man tolker og oversetter artiklene.

(Furunes, Personlig kommunikasjon, 18.Januar 2022)

Denne oppgaven er som tidligere nevnt basert på vitenskapelige artikler, pensumlitteratur og annen faglitteratur. For å identifisere de vitenskapelige artiklene har vi sett på kjennetegn som at de er fagfellevurdert, engelskspråklige, å finne i tidsskrifter som er tilgjengelig i elektroniske databaser, et metodekapittel preget av transparens, samt følgende av IMRAD - modellen. (Furunes, Personlig kommunikasjon, 18.Januar 2022) IMRAD - modellen følger strukturen introduksjon, metode, resultater og diskusjon. (Søk & Skriv, 2022)

4.0 Resultat/funn

For en oversikt over våre utvalgte artikler, se vedlegg 2. Vi vil i dette kapittelet tematisk gjøre rede for resultatene og hva disse indikerer. Vi har valgt å nummerere artiklene, for og lettere kunne referere videre i drøftingsdel.

Den første artikkelen vi tar for oss resultatene i er **Artikkel nr. 1 “Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective”** av King, Ceridwyn ; Madera, Juan M ; Lee, Lindsey ; Murillo, Enrique ; Baum, Tom ; Solnet, David fra 2021. Artikkelen står noe utenfor de tre temaene vi har valgt å fokusere på, men gir derimot god innsikt i problemstillingen som en helhet. Den underbygger faktumet om at gjestfrihetsbransjen kan tiltrekke seg, samt beholde kvalifisert arbeidskraft ved å være villige til å omgjøre synet på rekruttering og bevaring av ansatte i gjestfrihetsbransjen. (King et al., 2021, s.251) Her blir det lagt frem at identitet burde ha mer å si i en ansettelseavgjørelse; Identitet i form av individets, men også dets profesjonelle identitet på makronivå. I den sammenheng legges det vekt på hvordan interessenter i reiselivets økosystem også kan være med på å forme selve bransjens identitet, og videre spille en stor rolle i rekrutteringen og beholdningen av ansatte. (King et al., 2021, s.251) Det legges vekt på det identitetsøkonomiske perspektiv, først konseptualisert av Akerlof og Kranton (2000), som videre bygger på sosial identitetsteori. (King et al., 2021, s. 255) Forfatterne av artikkelen gir innsikt på det profesjonelle nivå som innebærer IØ-logikk, hvorav de belyser nytten av makroperspektivet når det kommer til identitet. Med andre ord mener de at identitetslinsen må utvides til fordel for å tiltrekke og fastholde ansatte i gjestfrihetsbransjen. (King et al., 2021, s. 260)

4.1 Employer branding

Artikkel nr. 2

“How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants’ Customer Orientation” av Lin, Ming-Yu ; Chiang, Chun-Fang ; Wu, Kuo-Ping 2018.

I denne kvantitative studien var det 442 nyutdannede innen gjestfrihetsbransjen som svarte på

undersøkelsen der 88,4 % ble brukt. 60,4 % var kvinner. Følgende prosent var resultatet på hvilke sektor respondentene helst ville arbeidet i innenfor hotellbransjen:

F&B: 54,5 %

Front Office:

33,9 %

(Lin et al., 2018, s. 234)

Videre viser resultatene at jobbsøkere er bekymret for hotellbransjens videre utvikling.

Korrelasjonen mellom “employer branding”, “customer orientation”, “person-job fit” og “job choice intention” viste seg å være medium. (Lin et al., 2018, s. 234) Resultatene viser derimot at employer branding har en sterk effekt på “person-job fit”, samt en direkte effekt på “job choice intention”. Studien bekrefter også at “Person-job fit” korrelerer positivt på “Job choice intention”. Dette understreker at employer branding handler om å bli den prefererte arbeidsgiver, der man må differensiere seg fra resten av konkurrentene for å tiltrekke seg de ønskede arbeidstakerne. (Lin et al., 2018, s. 236) Resultatene viser at et sterkt employer brand også påvirker arbeidstakeres endelige avgjørelse, men ikke minst deres interesse og inntrykk av bedriften. (Lin et al., 2018, s. 237)

Artikkel nr. 3

“Employee perceptions of employers’ creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality” av Ek Styvén, Maria ; Näppä, Anna ; Mariani, Marcello ; Nataraajan, Rajan 2022.

I den utforskende delen av studien hvor det ble gjort kvalitative dybdeintervjuer med 16 arbeidstakere i gjestfrihetsbransjen kom det frem at de fleste intervjuobjektene fant jobben sin

kreativ og til og med innovativ i en viss grad. Utviklingsmuligheter i form av å kunne gjøre varierende arbeidsoppgaver og få lære nye ting var derimot viktig for intervjuobjektene. Den sosiale verdien på en arbeidsplass kom også frem som en faktor meget attraktiv for arbeidstakere. Den økonomiske verdien av arbeidet sto derimot ikke som en like høy prioritet, spesielt når det kom til hotell og restaurant sektoren. (Ek Styvén, 2022, s.294)

I den kvantitative delen av studien med 193 respondenter mellom 20 og 64 år, både menn og kvinner, viser resultatene at graden av kreativitet og innovasjon var de viktigste faktorene for om de ville fortsette, samt anbefale arbeidsplassen videre.(Ek Styvén, 2022, s.296) Det samme gjaldt den økonomiske verdien. Etterfulgt av dette kom bedriftens kundeorientering og samfunnsorientering som en høyt veid påvirkningsfaktor for om hvorvidt arbeidstakerne ville bli, og anbefale arbeidsplassen videre. Den sosiale verdien og karriere verdien var derimot mindre viktige hos respondentene. (Ek Styvén, 2022, s.295)

Artikkel nr. 4

“Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision”

av Reis, Isabel ; Sousa, Maria José ; Dionísio, Andreia 2021.

I denne systematiske litteraturstudien presenteres forholdet mellom konseptet employer branding og talent management. Forfatterne har fra 2010 - 2020 kartlagt publiserte artikler om koblingen mellom employer branding og talent management, der 2020 kom ut som det beste året med 17 publiserte artikler. Etter å ha sammenlignet årstallene og antall publiserte artikler, viser dette at interessen for emnet har steget med årene. (Reis, 2021, s. 6) Resultatene fra artiklene viste at employer branding er blitt ekstraordinært viktig for en bedrifts suksess, samt viser å ha stor verdi for beholdning og tiltrekking av arbeidstakere. (Reis, 2021, s. 18)

Flere av studiene forsvarer at talent management er sterkt relatert til oppfatningen om employer branding, og at et sterkt employer brand er et godt konkurransefortrinn hos bedrifter. Igjen, når det blant annet kommer til å få tak i de beste kandidatene, samt beholde ansatte. (Reis, 2021, s. 18) Artikkelen etablerer en analogi mellom organisatorisk employer branding og måte land bør anvende det på nasjoner for å tiltrekke seg en kvalifisert arbeidsstyrke. Dette understreker hvordan tiltrekning og oppbevaring av talenter har blitt en sentral employer branding-sak. På samme side så viser det seg altså at employer branding er et sterkt verktøy i å oppnå talent management mål, da det adresserer mange av nøkkel dimensjonene i sistnevnte konsept. (Reis, 2021, s. 19)

I studien ble nøkkelord analysert med VOSviewer for å finne graden av koblingen mellom Employer branding og talent management. Resultatene viste at employer branding er direkte knyttet til rekruttering, og at talent management er knyttet til employer branding gjennom strategi. (Reis, 2021, s. 19)

4.2 CSR og generasjon Z

Artikkel nr. 5

“How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory” av Leung, Xi Y ; Sun, Jie ; Zhang, Huiying ; Ding, Ye 2021.

I artikkelen ble det undersøkt hvordan hotellbransjen kunne tiltrekke seg Generasjon Z arbeidstakere gjennom CSR handlinger i løpet av Covid-19. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse i den første Covid-19 bølgen hvor det totalt ble samlet inn 407 svar fra generasjon Z arbeidstakere- og søkere. 226 var ansatt i en annen bransje, mens 181 var arbeidsløse. Vi har sett på resultatene fra “inner model” og “multigroup analysis”

“Inner model” viste at person-organisasjons tilpasningen hadde en betydelig effekt på både den kognitive tilliten med og den affektive tilliten (Leung, Xi Y ; Sun, Jie ; Zhang, Huiying ; Ding, Ye, 2021, s. 266). Videre viste resultatene at generasjon Z sin kunnskap om Covid-19 bare hadde en moderat endringseffekt når det kom til person-organisasjons tilpasningen ved kognitiv tillit, men jo mer kunnskap en hadde om Covid-19, jo større ble endringen, og person-organisasjons tilpasningen var av større betydning (Leung, 2021, s. 266). Når det er sagt hadde ikke mer kunnskap om Covid-19 noen effekt på person-organisasjons tilpasningen angående affektiv tillit.

Multigroup analysis skilte mellom generasjon Z som ansatte og som arbeidsledige. Det var generelt ikke mye som skilte de to gruppene, det eneste var at for arbeidsledige var person-organisasjon og kognitiv tillit av ubetydelighet. På den andre siden var affektiv tillit og organisasjonens evne til å bry seg om sine ansatte marginalt viktigere for arbeidsledige enn det det var for de som allerede var ansatt med en endring på 0,19 (Leung, 2021, s. 266) For generasjon Z som var ansatt i en bedrift var kognitiv tillit og det å bli anerkjent for sin kompetanse viktigere.

Artikkel nr. 6

“Attracting generation z talents to the hospitality industry through covid CSR practices” av Sun, Jie ; Leung, Xi Yu ; Zhang, Huiying ; Williams, Kim 2021

I et eksperimentelt studie som besto av tre online eksperimenter med totalt 463 deltakere som tar en gjestfrihetsutdannelse undersøker denne artikkelen hvordan Covid-19 relatert “cause-related marketing” handlinger (CSR) påvirker generasjon Z-arbeidstakeres intensjon til å begynne i gjestfrihetsbransjen. De 463 deltakerne som deltok var i aldersgruppen 18-25 år hvor 89% var kvinner.

Det er gjennomført 3 undersøkelser der undersøkelse 1 ser på om “in-kind donations” eller CRM- donations har mest å si for generasjon z studenter når det kommer til valg av arbeidsplass. Undersøkelse 2 har sett på generasjon z som er arbeidsledige og ikke studerer, og setter søkelys på CSR-meldinger med ulike nivåer av konstruktive tankesett. Til slutt har undersøkelse 3 tatt for seg generasjon Z som var ansatte, men ikke i hotellbransjen, og ser på deres intensjoner om å bytte industri i henholdt til CSR-aktiviteten på hotellene, samt sammenhengem mellom individets konstruktive tankesett og “temporal dictance”, som er tiden mellom et individs nåtid og en hendelse i fremtiden (Chen, Zhang, Qi, 2020).

Resultatene av undersøkelse 1 viser at CSR aktiviteten på hotellet er av stor betydning når Generasjons Z skal velge arbeidsplass (Sun, Leung, Zhang, Williams, 2021, s.1594).

Generasjon Z foretrekker også “in-kind donations, som er at bedriften gir enten penger eller tilbyr sin service til organisasjoner, framfor “cause-related marketing donations” (CRM) (Sun, Leung, Zhang, Williams, 2021, s.1594), et eksempel på CRM donasjoner er Nordic choice som donerer 50kr for hver gjest som donerer 50kr eller mer til Unicef og deres bidrag med å hjelpe ukrainske flyktninger (Nordic Choce Hotels, 2022). De er også mer opptatt av at hotellet har et “varmt” rykte i den forstand at det er et hotell som bryr seg om sine ansatte og gjester, framfor kompetanse ryktet.

Resultatene i undersøkelse 2 støtter opp under resultatene i undersøkelse 1, ved at CSR aktiviteten har mye å si når de skal vurdere arbeidsplass, samt at “in-kind donations” settes høyere enn CRM donations. I tillegg ble formidlinger med en “hvordan” tankegang for å fremheve de spesifikke handlingene hotellene satte i gang iforhold til CSR tiltak, bedre tatt imot enn formidlinger med en “hvorfor”-tankegang med fokus på årsakene (Sun, Leung, Zhang, Williams, 2021, s. 1595).

Til slutt viste resultatene i undersøkelse 3 at “temporal distance” har en stor påvirkning når det kommer til det å velge arbeidsplass (Sun, Leung, Zhang, Williams, 2021, s. 1597)

2021

4.3 Talent management

Artikkel nr. 7

“Realizing untapped people potential in the tourism and hospitality sector: The upside of inclusive talent management and talent development practices” av Human resource management international digest, 2020.

Human resource management international digest (2020) har i dette studiet forsket på forskjellige muligheter ved utvikling av “Talent management”. Det ble satt søkelys på fire muligheter; “Training and development”, “Formal tourism education courses”, “Recruitment strategy” og “improvement recommendations”. Ved å investere i et opplærings- og utviklingsprogram av god kvalitet som bidrar til forbedring både på teknisk og generelle ferdigheter vil dette gi utbytte. Dette gjelder spesielt når det kommer til frontlinjene interaksjoner med gjester (Human resource management international digest, 2020, s.22). Dette vil videre gi muligheter til å øke bedriftens omdømme noe som vil øke sannsynligheten for at tidligere gjester kommer tilbake og nye gjester ønsker å komme. I det lange løp vil dette også bidra til økt inntekt. De kom også fram til at talent kunne tiltrekkes hvis lederne implementerte bedre belønningsordninger og læringsmuligheter, når hotell og reiselivsnæringen er kjent for å være en lavtlønnet sektor (Human resource management international digest, 2020, s. 23)

Artikkel nr. 8

“Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain” av Murillo, Enrique ; King, Ceridwyn 2019

I dette studiet ble det gjennomført en kvantitative spørreundersøkelse med de samme arbeidstakerne i to tidsperioder. Dette var ansatte på i en kjederestaurant i Latin Amerika som har implementert Talent Management. Det var 199 som svarte på undersøkelsen begge tidsperiodene. Målet med studien var å finne ut hvorfor arbeidstaker responderer positivt på Talent Management i forbindelse med rekruttering og pleiing. Fokusområdene var “Pro-brand motivation”, “Brand Values fit”, “Organization-based self-esteem”, “Relationship orientation” og “Brand Alignment”. Ut i fra studien viste det seg at “relationship orientation” og “brand fit” er viktige drivere for “Organization-based self-esteem” og “brand motivation”, der de også hadde en god påvirkningskraft på holdning og handling i stil med merkevare. (Murillo et. al, 2019, s. 4021) Artikkelen argumenterer for at talent management-initiativer legger vekt på verdibasert rekruttering, opplæring og personutvikling i kobling til service definert av merkevaren. Det påstås at en intensjonell rekruttert og utviklet arbeidsstyrke, preget av høy merkevare tilpasning og et godt forhold til organisasjonen, vil være sterkt motivert til å oppføre seg på en måte som er i samsvar med merkevareløftet. Noe som videre danner grunnlaget for et bærekraftig konkurransefortrinn. Resultatene av den strukturelle lignings modellen bekrefter dette, samt en positiv effekt på merkevare tilpasset atferd. Som en ekstra test ble utvalget også delt opp i medarbeidere som har kundekontakt og kjøkkenpersonale. Deretter ble modellen kjørt separat på hvert delutvalg. Det viste seg her at alle antatte relasjoner var sterkt signifikante hos medarbeiderne med kundekontakt, der deres merkevare tilpassede atferd også var stor. Relasjonene forble signifikante også hos kjøkkenpersonalet, men her viste det seg at effekten av “Organization-based self-esteem” på merkevare tilpasset atferd derimot er indirekte, og igjen mediert av motivasjon i forhold til

merkevaren. Dette gir ytterligere medhold for modellen, samt beviser hvorfor ansatte reagerer på talent management i gjestfrihetsbransjen. (Murillo et. al, 2019, s. 4034)

5.0 Diskusjon

5.1 Metodediskusjon (Diskutere utvalg og kvalitet på studiene, hva kunne vært gjort annerledes/bedre

Ett av våres inklusjonskriterier omhandlet tidsperspektivet. I henhold til en dagsaktuell problemstilling ønsket vi også at artiklene skulle være mest mulig oppdatert for å kunne gi en optimal oversikt til videre forskning. Vi satte et perspektiv på 5 år, og artiklene som er brukt i dette studie er fra mellom 2018 og 2022. Siden dette er et tema som ikke er særlig forsket på i Norge så vi oss nødt til å finne studier fra andre land. Under søkeprosessen fant vi fort ut at mye av forskningen som er gjennomført knyttet til problemstillingen vår var gjennomført i land som ikke optimalt sett kan sammenlignes med Norge, som Taiwan. Vi valgte alt tatt i betraktning å ta med et studie gjennomført i Taiwan og ett fra Latin-Amerika når respondentene blant annet var 4 års bachelor studenter. Dette medførte at vi vurderte studiet som gyldig forskningsgrunnlag. Videre er studier fra USA, UK og Sverige også brukt. Fellesnevneren for alle landene er at de har hatt en jevn strøm av turisme, som resten av verden, og kommer forhåpentligvis til å ha en eksponentiell vekst nå som Covid-19 har roet seg.

Alle studiene bortsett fra én er skrevet av professorer ved universiteter rundt om i verden. Det har gjerne vært samarbeid mellom flere professorer fra forskjellige universiteter, med forskjellige fagfelt. I artikkelen “Employee perceptions of employers’ creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality”

er det eksempelvis professorer fra Sverige, Storbritannia, Italia og USA som har gått sammen for å forske på kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen til gjestfrithetsbransjen. Vi ser på samarbeid mellom landegrenser som en fordel. Med forskjellige kulturer vil professorene kunne komplettere hverandre og derav dekke et større felt. Dette gjelder også når det kommer til de forskjellige fagfeltene de er spesialisert innenfor. “Realizing untapped people potential in the tourism and hospitality sector: The upside of inclusive talent management and talent development practices” er skrevet ut i den forstand at det er en artikkel publisert av “Human Resource Management International Digest”. Vi vurderte dette som en godkjent forskningsartikkel ettersom den er fagfelt vurdert, og denne artikkelen bare var en av flere volum. Dette er dog en artikkel mer egnet som en oversiktsartikkel fremfor en studie som kunne bidra til videre forskning, men vi tok den med da vi synes den er med på å underbygge hvorfor problemstillingen vår er relevant.

Artiklene vi har valgt ut har benyttet seg av en blanding mellom kvantitativ tilnærming, med spørreundersøkelser, og litteraturstudier. 4 av artiklene vi har valgt ut har en kvantitativ tilnærming som vi ser på som positivt når kvantitative undersøkelser gjerne når ut til flere, og respondentene får være anonyme som gjør at en kan få ærligere svar. Artikkelen “Employee perceptions of employers’ creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality” har hatt en kvantitativ spørreundersøkelse, men har i tillegg hatt kvalitative dybdeintervju for å støtte opp resultatene sine. De resterende studiene har som nevnt vært litteraturstudier, noe som viser at temaene våre er interessante for videre forskning rundt om i verden. Studie “Attracting generation z talents to the hospitality industry through covid CSR practices” har gjennomført et eksperimentell studie med tre online eksperimenter på en total av 463 deltakere som går en gjestfrihetsutdanning der deltakerne var 18 - 25 år, og 89 % kvinner. Med tanke på at studiet sikter seg inn på generasjon z fant vi

aldersgruppen passende, men at hele 89% var kvinner gjør at studie ikke viser et helt optimalt bilde. Når det er sagt er hotellnæringen en næring som historisk sett har hatt en stor andel kvinnelige ansatte, og deriblant leder, (NHO reiseliv, 2022), og vi vurderte derfor studie som relevant for vår oppgave.

Av de utvalgte studiene vi har valgt å bruke har deltakerne vært, studenter, arbeidssøkere, ansatte i gjestfrihetsbransjen, og ansatte utenfor gjestfrihetsbransjen. Vi har da fått et bredt spekter av respons innenfor våre rammer, med både arbeidskraft som ønsker å komme inn i næringen, men også de som allerede er i næringen. Vi ser spesielt nytte av å ha funnet studier som har tatt for seg studenter når det vil være den fremtidige arbeidskraften, samtidig som de har mange gode meninger, synspunkt og ønsker om forbedring til deres tid inne i arbeidsmarkedet. Artikkelen “How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory” har benyttet seg av deltakere som var ansatt i en annen bransje enn gjestfrihetsbransjen. I etterkant ser vi at det mest optimale hadde vært om de tok for seg gjestfrihetsbransjen, samtidig så gir studiet en god innsikt i hvordan man kan tiltrekke seg generasjon z - arbeidstakere, noe som er høyst relevant for vårt studie.

En av eksklusjonskriteriene våre var at vi ikke ville fokusere på den økonomiske baktanken ved søking etter kvalifisert arbeidskraft slik at vi har ekskludert søkeord som kan komme inn på det økonomiske. Flere av artiklene inkludert er skrevet sammen professorer med fagfelt innenfor økonomi, og selv om noen av artiklene kommer inn på økonomidelen, er ikke dette hovedfokuset og vi vurderte de som gyldige i henhold til problemstilling og inklusjonskriteriene.

5.2 Resultatdiskusjon (Diskutere dine “funn” opp mot teori)

Vi vil i denne delen diskutere resultatene fra forskningsartiklene og belyse hvilke resultater vi finner som viktigst, samt gjøre rede for hvorfor og for hvem. Vi vil i denne prosessen også belyse hva som går igjen i resultatene fra artiklene, samt hvordan disse er med på å besvare problemstillingen. Vi kommer til å sette vår problemstilling opp mot teorien. Til fordel for struktur i vår diskusjonsdel har vi valgt å dele det i våre tre temaer Employer Branding, Talent Management og CSR og generasjon Z, som gjort i resultatkapittelet. Vi vil underveis drøfte hvordan disse kan påvirke hverandre.

5.2.1 Employer Branding

Teorien fra HR-boka (Egerdal 2020) bekrefter at vellykket employer branding vil føre til at man tiltrekker seg de rette kandidatene, der det også vil føre til at allerede ansatte kan få et bedre selvbilde og økt motivasjon. (Egerdal 2020, s.283) *Men hvordan styrker man sitt employer brand for å oppnå optimale rekrutteringsresultater?* Talent Management og CSR - profilen til en bedrift kan for eksempel være en del av en bedrifts employer brand, som er noe vi i denne studien undersøker nærmere effekten av.

Fra artiklene som i hovedsak tar for seg hvordan Employer Branding kan differensiere en bedrift fra andre på arbeidstaker markedet, har vi fått innsikt i hva som er avgjørende når arbeidstakere velger arbeidsgiver. Som teorien forteller oss, så er man for å evne å tiltrekke seg de riktige kandidatene, avhengig av å vite hvilket marked man operer, samt evne å posisjonere seg riktig her. Dette gjøres enkelt ved å kjenne arbeidstakernes behov og ønsker. (Egerdal, 2020, s.283) Sammen med resultatene fra artiklene, og argumentasjonen til forfatterne av artiklene, støtter også teorien fra HR-boka av Å. Egerdal at for å kunne oppnå

resultatene man ønsker, kreves et operativt, men også strategisk arbeid med rekruttering. Dette i den forstand at man må arbeide med langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging, samt også langsiktig med bedriftens omdømmebygging som arbeidsgiver. (Egerdal 2020, s.280) Hva kriseledelse omhandler, kan det her også være en fordel å ha klare kriseplaner for perioder hvor arbeidsmangelen er høy, og arbeidstakermarkedet tøft.

Employer brandet til en bedrift kan forklares som omdømme til en bedrift som arbeidsgiver, der man gjerne ønsker å ha et “varmt rykte”. En stor del av employer branding er hvordan de ansatte på en arbeidsplass forteller om sin arbeidsgiver. Dette burde stå i stil med hvordan bedriften selv portretterer seg som arbeidsgiver, til fordel for å ikke miste troverdighet.

I **Artikkel nr. 3** har forfatterne gjort en kvalitativ, samt kvantitativ studie for å finne ut hvilke faktorer som gjør at de vil anbefale arbeidsplassen videre, og ikke. Dette er resultater vi finner spesielt innsiktsfulle, der de i forbindelse med Talent Management og CSR også er meget relevant. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viser at graden av kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen var de viktigste faktorene for om respondentene ville anbefale arbeidsgiveren videre. Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viser at utviklingsmulighet i form av varierende arbeidsoppgaver og få lære nye ting også spilte inn som en viktig faktor her. Mangel på kreativitet på arbeidsplassen var tydelig sett på som negativt. En respondent svarte følgende: “It was creative when I could do it the way I wanted to. I was allowed to choose how it should look, at least to some extent (...) However, it became more centrally managed. And then (the job) was less fun.” Denne respondenten sluttet til slutt hos arbeidsgiveren, og beskrev mangel på kreativitet som en av faktorene for avgjørelsen. (Ek Styvén et al., 2022, s. 294) Dette beviser at å gi arbeidstakere høy grad av autonomi, muligheten for kompetanseutvikling, samt en variert og kreativ hverdag er med på

å styrke en bedrifts employer brand. Samtidig så viser det også at Talent Management kan brukes som et sentralt salgspunkt i employer brandet til en bedrift. I resultatene fra **Artikkel nr. 3** kom det også frem at en høyt veid påvirkningsfaktor for videre anbefaling av arbeidsplassen var samfunnsorientering og kundeorientering. Noe som igjen er tett knyttet til CSR, der et forsterket fokus på dette derav også kan bidra til et sterkt employer brand. (Ek Styvèn, 2022, s.295)

Videre så ser vi tydelig vektleggingen av identitet i to av artiklene. I **Artikkel nr. 1**, som er en sekundærstudie og i denne oppgaven har blitt brukt som en oversiktsartikkel, argumenterer de for at identitet linsen må utvides. Et viktig poeng her er at bedrifter burde oppmuntre arbeidstakere til å identifisere seg med gjestfrihetsarbeidet som et “kall”, istedenfor at de blir behandlet som et mikro komponent av industrien. Det ønskelige er at arbeidstakere i bransjen skal kunne identifisere seg som profesjonelle innen gjestfrihetsbransjen, og være stolt av det. (King et al., 2021, s. 255) Et faktum er da at bransjen må omgjøre sitt syn på rekruttering, og beholdnings av ansatte for å kunne sette en standard for dette. Resultatene fra **Artikkel nr. 2** viser at jobbsøkere er bekymret for hotellbransjens videre utvikling. Dette kan føre til at de ønsker å gå inn i andre bransjer som synes mer attraktive. Dette gjenspeiler igjen bransjens ansvar, derav bedriftene i å gjøre det mer attraktivt å være en hotellprofesjonell. I **Artikkel nr. 2** er “person - job fit” et sentralt begrep, som kan forklares som kompatibilitet mellom personen og jobben som skal gjøres. (Lin et al., 2018, s.236) Igjen, er arbeidstaker identitet noe en mener fortjener fokus. I denne sammenheng legger forfatterne frem et viktig resultat som tilsier at employer branding har en sterk effekt på “person-job fit”, og direkte effekt på “job-choice intention”, der “person-job fit” videre påvirker “job-choice intention” positivt. (Lin et al., 2018, s.236) Med andre ord; med et sterkt employer brand er sannsynligheten

større for å ha sterk påvirkning på disse nøkkelfaktorene i en jobbvalg avgjørelse hos arbeidstaker.

5.2.2 CSR og generasjon z

Vi vil i denne delen se på hvordan arbeidsplasser kan tiltrekke seg generasjon z arbeidskraft ved bruk av en sterk CSR-profil, som vi allerede har forklart at kan være et viktig salgspunkt i en bedrifts employer brand. Vi vil også belyse viktigheten av CSR når generasjon Z skal vurdere arbeidsgiver. Som beskrevet i teoridelen er integreringen av CSR en stor utfordring hos mange organisasjoner uavhengig av hvor gode intensjoner de har (Moon, 2014, s. 42). Som vi ser i **Artikkel 5 og 6**, blir det heller ikke noe enklere når en må skille mellom generasjon z som arbeidsledige og som ansatte, og ta hensyn til begge CSR-relaterte behov. Resultatene av undersøkelse 1 i **Artikkel 6** viser at CSR aktiviteten på hotellet er av stor betydning når Generasjons Z skal velge arbeidsplass (Sun, et al. 2021, s.1594). Funnene i **Artikkel 5** viste at både den kognitive og affektive tilliten hadde en stor påvirkning på person-organisasjons tilpasningen til generasjon z (Leung, et al. 2021, s. 266). Samtidig ble det funnet at jo mer kunnskap rundt CSR, jo større betydning hadde person-organisasjons tilpasning ved kognitiv tillitt. Vi kan ut ifra dette resultatfunnet til **Artikkel 5** se at ledelsen må tilrettelegge for at folk har forskjellig behov, og å legge alt sitt fokus på individene som har stor CSR-kunnskap og er derav mer sensitiv til person-organisasjons tilpasningen ved kognitiv tillitt vil kunne føre til at individene som ikke har så mye fokus på dette blir oversett, og motsatt. I verstefall vil ikke organisasjonen kunne tilfredsstille noen av behovene til søkerne og kriseledelse blir en realitet. Det er fort gjort at å blokkere krisetegnene som i dette tilfelle vil være en av to kandidat behov, og krisen vil eskalere og som sagt miste alle kandidatene kan være utfallet (Kjølaas, 2015, s. 54).

Artikkel 5 belyste også forskjellen på arbeidsledige og de som var ansatt i en organisasjon. I lys av kompetanseutvikling viste resultatene at de som allerede var ansatt i en organisasjon la mer vekt på kognitiv tillit hvor de ønsket å bli anerkjent gjennom opparbeidet kunnskap og kompetanse (Leung, et al. 2021, s. 266). At ansatte ønsker å fokusere på kompetanse vil være en fordel for organisasjoner som leter etter kvalifisert arbeidskraft med tanke på at kompetanseutvikling har blitt satt i søkelyset de siste årene, og dens positive effekt gjennom eksempelvis økt konkurransevne som vil bidra med å nå organisasjonens mål (Egerdal 2020, s.431). Når arbeidssøkere ønsker å jobbe i organisasjoner som vil bidra til å utvikle både organisasjonen, men også hver ansatt vil dette skape et innovativt miljø som kan virke innbydende for arbeidssøkere. Problemet med at det er nettopp kandidater som allerede er ansatt som ønsker kognitiv tillit er at de krever mer av bedrifter, både hvis de skal søke ny jobb, men også av nåværende arbeidsplass. Hvis det ikke er mulighet for utvikling er sjansen større for at den ansatte vil se etter en ny arbeidsplass. Dette er ikke noe vi vil gå nærmere inn på i denne oppgaven, men har en sterk tilknytning til problemstillingen vi belyser. På den andre siden var affektiv tillit og organisasjonens omtanke og evne til å bry seg om de ansatte en anelse viktigere for arbeidsledige (Leung, et al. 2021, s. 266). Dette kan ha noe med at siden de ikke har en sikker arbeidsplass å gå til vil førsteprioritet deres være å få en arbeidsplass der de kan trives før de eventuelt begynner å tenke videre på kompetanseutvikling. Det betyr derimot ikke at de ikke er kvalifiserte nok til å kunne ta på seg arbeidet som behøves på arbeidsplassen.

En bedrift sitt samfunnsansvar kan gjennomføres på flere måter, og **Artikkel 6** sine resultater belyser at organisasjonens bruk av CSR har betydning for valg av arbeidsplass for generasjon Z. Studiet viste at generasjon Z fortrakk organisasjoner som hadde en CSR tilnærming gjennom “in-kind donations” framfor “cause-related marketing donations” (CRM) (Sun, et al.

2021, s.1594). Selv om fenomenet CSR fortsatt er under utvikling viser undersøkelsen at generasjon z ser på “in-kind donations” som den beste måten en bedrift kan påvirke miljøet, menneskene og samfunnet som definerer CSR (UK essays, 2020). I motsetning til **Artikkel 5** hvor en skiller mellom ansatte og arbeidsledige hvor ansatte i en litt større grad la vekt på den kognitive tilliten ved person-organisasjon tillit viser resultatene fra **Artikkel 6** at generasjon z er mer opptatt av at hotellet skal bry seg om sine ansatte og gjester og i den forstand ha et “varmt” rykte framfor å ha kompetanseutvikling rykte på seg (Sun, et al. 2021, s.1594). En årsak til at studiene har fått litt forskjellige svar kan være overvekten av kvinnelige respondenter i artikkel 6. I følge statistisk sentralbyrå er det generelt flere kvinner enn menn som opplever å mangle kontroll over arbeidet (With, 2018), noe som kan føre til at trivsel er spesielt viktig for dem, muligheten til å feile og spørre om hjelp prioriteres. Videre belyser **Artikkel 6** også at generasjon z er vokst opp med at CSR er en selvfølge og derfor er mer opptatt av hvordan bedriften skal integrere CSR fremfor hvorfor (Sun, et al. 2021, s.1595). Dette kan bidra til at ledelsen må omstille seg i den forstand at generasjon z arbeidssøkere har mye kompetanse og krav både når det gjelder det faglige, men også trivsel og arbeidsmiljø. Det er derfor kanskje viktigere enn noen gang at arbeidet med rekruttering starter før en ser behovet for ny kompetanse og arbeidskraft.

5.2.3 Talent Management

“In seeking to highlight the importance of the brand to employee engagement and a competitive advantage, we define hospitality Talent Management as the processes that attract, identify, develop, engage, retain and deploy individuals who are productive members of the organization with personal values and align with brand, enabling them to deliver the organization`s brand promise.” (Murillo et. al, 2019, s. 4034) Interessant for denne definisjonen er hvordan den tydeliggjør at Talent Management er en del av employer brandet

til bedriften, dersom man lykkes med det. Studiene fra **Artikkel 4** forsvarer at Talent Management er sterkt relatert til oppfatningen om Employer Branding gjennom kartlegging av publiserte artikler for å fange opp hvor stor koblingen mellom employer branding og Talent management er. (Reis, 2021, s. 18) Det kan i denne artikkelen også forsvares at et sterkt employer brand er et godt konkurransefortrinn hos bedrifter, i form av rekruttering og beholdning av arbeidstakere. Dette kan vi med god bakgrunnsinformasjon påstå at for eksempel er i form av at ansatte vil advokere for sin bedrift fordi de føler seg investert i, men også gjennom at de vil identifisere seg med merkevaren på heltid. Vi har diskutert mye rundt hvordan Talent Management er et verktøy for å styrke sitt Employer Brand, men i **Artikkel 4** har de studert dette motsatt vei: *Hvordan kan Employer Branding brukes som et Talent Management - verktøy?* Resultatene viser at Employer Branding er et sterkt verktøy i å oppnå målene for Talent Management, nettopp fordi det adresserer mange av nøkkeldimensjonene i Talent Management. (Reis, 2021, s.19)

Studiene i **Artikkel 3** fra Employer Brand diskusjonskapittelet viser som allerede nevnt resultater som beviser hvordan viktige aspekter ved Talent Management er en stor tiltrekningsfaktor for arbeidstakere. Her sto kreativitet og innovasjon, samt utviklingsmuligheter som de essensielle faktorene for trivsel i arbeidsforholdet. (Ek Styvén et al., 2022, s. 294) Kompetanse er essensielt for at en organisasjon skal lykkes med sine mål både strategisk og økonomisk. Ved riktig bruk vil dette kunne bidra til økt konkurranseevne. (Egerdal, 2020, s.431) Derav burde kompetanseutvikling også være noe som står i sentrum i svaret på vår problemstilling. Vi har snakket om hvordan man er nødt til å kjenne arbeidstakermarkedet for å kunne tiltrekke seg gode kandidater. Det samme gjelder med kompetanse. Med manglende bevissthet rundt hva slags kompetanse som er nødvendig i bedriften vil det være umulig å gi riktig opplæring. (Egerdal, 2020, s.432) I **Artikkel 7** ble

det forsket på forskjellige muligheter ved utvikling av Talent Management, der opplæring og utvikling var en viktig del. Det kom frem at talent kunne tiltrekkes hvis lederne implementerte bedre belønningsordninger og læringsmuligheter. (Human resource management international digest, 2020, s.23) Økonomiske intensiver er ikke noe vi har diskutert i stor grad. Dette skyldes først og fremst at vi selv ser en tendens i bransjen hvor de som har talent og lidenskap for gjestfrihetsyrket ofte er mindre opptatt av dette. De prioriterer gjerne muligheten for kompetanseutvikling fremfor belønninger i form av økonomiske intensiver. Dette er noe studiene fra **Artikkel 3** også beviser. Vi vil derimot påpeke at det faktum at det er en lavtlønnet sektor, kan føre til at mange av disse talentene velger å forlate bransjen på et senere tidspunkt. Det kan også føre til at man mister mange gode arbeidssøkere.

I **Artikkel 8** var formålet med studiet å finne ut hvorfor ansatte i gjestfrihetsbransjen responderer positivt på Talent Management. Resultatene viste at “relationship orientation” og “brand fit” er viktige drivere for “Organization-based self-esteem” og “brand motivation”, og at de videre hadde god påvirkningskraft på holdning og handling i stil med merkevare. (Murillo et. al, 2019, s. 4021) Ut i fra disse resultatene får vi informasjon om hva som er driverne for å få sine ansatte til å identifisere seg med merkevaren, noe vi har konkludert med at har positiv effekt på konkurransevnen. I artikkelen påstår forfatterene, basert på studiene, at en intensjonell rekruttert og utviklet arbeidsstyrke, preget av høy merkevare tilpasning og et godt forhold til organisasjonen, vil være sterkt motivert til å oppføre seg på en måte som er i samsvar med merkevareløftet. Videre mener de at dette vil være med på å danne et bærekraftig konkurransefortrinn. (Murillo et. al, 2019, s. 4034) Vi vil også nevne på at dersom de ansatte identifiserer seg med merkevaren og har et godt forhold til organisasjonen, vil de også identifisere seg med dets CSR profil. For og lykkes i CSR arbeidet er det tydelig

at man er avhengig av medhold og engasjement også fra de ansatte i bedriften. Til slutt vil vi belyse at resultatene fra denne artikkelen gir godt grunnlag for hvilke faktorer man bør prioritere og bygge oppunder hos sine ansatte, for og lykkes med Talent Management, derav også styrking av sitt Employer Brand og sin CSR-profil.

6.0 Konklusjon og avslutning

Vår studies hovedfenomen har vært rekruttering, der problemstillingen vi har ønsket å ta for oss har vært *“Hva må hotellbransjen i Norge gjøre for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft?”*

I løpet av studien, har det gjort seg tydelig at hovedmålet for å kunne oppnå dette må være å gjøre hotellbransjen til en attraktiv bransje på arbeidstakermarkedet. Dette betyr at hotellene og hotellkjedene er nødt til å være villige til å endre sin syn på rekruttering og beholdning av ansatte. Med dette følger også bransjens vilje til å endre seg mot det bedre, samt sette i gang nye tiltak og konsepter. Gjennomgående i oppgaven har begrepet konkurransevne stått sentralt. Bransjen er nødt til å innse at en god konkurransevne på arbeidstakermarkedet skapes ved å bry seg om miljøet, samfunnet og menneskene som individer men også medarbeidere. Videre vil denne konkurransevnen positivt påvirke bedriftens konkurransevne på kundemarkedet, og skape økt profitt. For at dette skal skje, er man derimot nødt til å forstå at det er verdt å investere mer enn man gjør nå fordi det til slutt vil få en mye større avkastning, er hotellbransjen i Norge nødt til å åpne øynene sine for. Dette på samme måte som mange andre bransjer har gjort, og ligger langt foran gjestfrihetsbransjen på.

Vi valgte å fokusere på tre konsepter vi ønsket å utforske om kunne være bidragsytere i målet om å tiltrekke seg den riktige arbeidskraften. Employer Branding, Talent Management og CSR har fra resultater fra litteraturstudie bevist seg å være tre konsepter som kan gi bedrifter et konkurransefortrinn når det kommer til å tiltrekke seg de mest kvalifiserte arbeidstakerne. Det vi ønsker å belyse fra det resultatene forteller oss er først og fremst at et sterkt Employer Brand kan konkluderes med å være et godt konkurransefortrinn hos bedrifter når det kommer til å få tak i de beste kandidatene, samt beholde ansatte. For å bygge sitt Employer Brand er det viktig å sette seg inn i hva som synes tiltrekkende for arbeidstakere. Et sterkt fokus på CSR og Talent Management kan bidra til å bygge et sterkt Employer Brand. Videre vil vi fremme hvordan et sterkt Employer Brand også kan være med på å hjelpe en bedrift å oppnå målene sine innenfor CSR og Talent Management. Dette er to konsepter som i lys av resultatene nemlig også kan konkluderes med at har betydning for valg av arbeidsplass, der CSR - handlinger hos en bedrift spesielt appellerer til arbeidstakere av generasjon Z. Når det kommer til trivsel på arbeidsplassen kom kreativitet, innovasjon og utviklingsmuligheter frem som de viktigste faktorene. Dermed burde dette prioriteres for å styrke bedriftens Talent Managent, og videre Employer Brand. Noe vi har lyst til å påpeke er kartleggingen som **Artikkel 4** har tatt for seg av koblingen mellom Talent Management og Employer Branding, som har kommet frem som sterk. Dette er ut i fra vi har funnet, ikke noe som har blitt kartlagt på samme måte før, og også vår studie er med på å underbygge at det er en tydelig kobling her ytterligere.

Resultatene fra forskningen viser tydelig at dette er tre konsepter som alle kan påvirke hverandre positivt dersom det gjøres riktig, der vi dermed vil konkludere med at man burde jobbe med alle tre for å bli mest mulig konkurransedyktig i sin rekruttering. Fordi alle tre adresserer mange av hverandres nøkkeldimensjoner, mener vi i lys av teori og resultater at

man vil oppnå optimal virkning på denne måten, der de vil virke som katalysatorer for hverandre. Et eksempel på dette er at man kan drive med et godt CSR - og Talent Management - arbeid, og av dette oppnå at de ansatte snakker varmt om arbeidsgiveren. Ytterligere vil man derimot kunne spre til arbeidstakermarkedet at dette er to store fokusområder for bedriften gjennom og proaktivt bruke det som en del av Employer Brandet, hvor det videre er viktig å sørge for at folk får vite om det.

7.0 Forslag til videre forskning

Interessen vår rundt problemstillingen om kvalifisert arbeidskraft til hotellbransjen har ikke blitt noe mindre etter vi har forsket på det. Når det er sagt hadde vi ikke tid eller mulighet til å ta tak i alt som ligger rundt dette dagsaktuelle problemet og ser nødvendigheten av å forske nærmere og videre på temaet. Selv om hotell- og reisenæringen har hatt en tøff periode gjennom Covid 19, er næringen på bedringens vei, og vi ser derfor behovet for å dyppe enda dypere ned i problemet.

Det første behovet vi vil ta tak i er videre forskning i Norge. Under søkeprosessen fant vi ingen norske studier rundt problemet. Med fine fjorder og fjell er Norge et attraktivt turistreisemål, og standarden til gjestene vil med det øke. Det kommer stadig nye hoteller som skaper økt konkurranse slik at etterspørselen etter den beste arbeidskraften vil være hard. Vi ser derfor nødvendigheten av å forske på dette i Norge. Når det er sagt synes vi også at flere land skal ta del i forskningsspørsmålet rundt temaet når det over hele verden er behov for mer kvalifisert arbeidskraft.

Vi har i denne forskningsoppgaven hatt vekt på generasjon z og derav ung arbeidskraft. Videre kunne det vært interessant å se nærmere på litt eldre arbeidssøkere som kanskje ikke er kvalifiserte gjennom studie, men har opparbeidet seg både livserfaring og arbeidserfaring

nok til å kunne dekke behovet næringen leter etter. Når en begynner å dra på årene er det lett for å bli værende på samme arbeidsplass selv når en ønsker en forandring og nye utfordringer fordi en tenker en er for gammel til å bytte jobb. Dette trenger ikke nødvendigvis være tilfelle og det vil være spennende å se nærmere på mulighetene rundt jobb-bytte i videre forskning.

Til slutt er det ikke til å legge skjul på at hotellbransjen ikke er den best betalte næringen og en av årsakene til at mange ikke velger å gå inn, men også drar ut av næringen. De økonomiske insentivene vil derfor være viktig å sette mer søkelys på, når det kan være en avgjørende faktor i fremtiden når det kommer til om kvalifisert arbeidskraft i hotellnæringen.

Referanseliste:

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse* (1. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Aveyard, H. (2018, 15. November). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide* (4. utg). Open University Press.

<https://r4.vlereader.com/EpubReader?ean=1780335248018#>

Chen, p. & Zhang, J. & Qi, Y. (2020, 6 november). *Frontiers in psychology*.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576835>

Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Egerdal, Å. (2020) *HR-boka* (2.utg) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M. & Nataraajan, R.. (2022) Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research* 32 (1), 290-298.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Gyldendal. (2021, 28. juni.) *Hva er god kriseledelse og krisekommunikasjon?*.

<https://www.gyldendal.no/artikler/hva-er-god-kriseledelse-og-krisekommunikasjon/>

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). Psykologi i organisasjon og ledelse. (5. utg) Bergen: Fagbokforlaget.

King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T. & Solnet, D. (2021) Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective. *Journal of business research*, 136, 251 – 262.

<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1016/j.jbusres.2021.07.044>

Kjølaas, C. (2015). Krisehåndterings-boken. Om å lede en bedrift før, under og etter krisen. (1. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Leung, Y. X., Sun, J., Zhang, H. & Ding, Y. (2021) How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*. 49, 262 – 269.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.021>

Lin, Mi., Chiang, C. & Wu, K. (2018) How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of hospitality & tourism education*. 30 (4), 229-240.

<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/10963758.2018.1480377>

NHO Reiseliv. (2022, 7 mars). Reiseliv topper listen over god kjønnsbalanse i bedriften.

<https://www.nhoreiseliv.no/nyheter/2022/reiseliv-topper-listen-over-god-kjonnsbalanse-i-bedriften/>

Moon, J. (2014) Corporate Social Responsibility: A very short introduction. OUP Oxford.

<https://www.mynewsdesk.com/no/nordic-choice-hotels/pressreleases/nordic-choice-hotels-lanserer-initiativ-for-aa-hjelpe-barn-og-familier-paa-flukt-i-ukraina-3165742>

Nordic Choice Hotels. (2021), hentet (dato) fra

<https://www.nordicchoicehotels.no/samfunnsansvar/>

Nordic Choice Hotels. (2022, 2 mars).

<https://www.nhoreiseliv.no/nyheter/2022/reiseliv-topper-listen-over-god-kjonnbalanse-i-bedriften/>

Orgeret, K.S. (2021, 19.mai). Kildekritikk. *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/kildekritikk>

Human resource management international digest. (2020) Realizing untapped people potential in the tourism and hospitality sector: The upside of inclusive talent management and talent development practices. 28 (7), 21-23.

<https://www.proquest.com/docview/2535271166/fulltext/9A49B2F915EC4320PQ/1?accountid=136945>

Reis, I., Sousa, M. J., Dionísio, A. (2021) Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability (Basel, Switzerland)*13 (19),

<https://doi.org/10.3390/su131910698>

Rustad, M. E. & Moe, S. (2021, 21. desember). Mindre hotellkjeder frykter kompetanseflukt.

E24. <https://e24.no/naeringsliv/i/eEy6XK/mindre-hotellkjeder-frykter-kompetanseflukt>

Sagberg, I. (2021, 26 februar). Rekruttering. *Store Norske Leksikon*.

https://snl.no/rekruttering_-_av_medarbeidere

Stavanger Aftenblad. (2022, 18. oktober). Kristian utlover dusør til den som kan hjelpe ham

<https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/8QRP4d/ekstrem-mangel-paa-arbeidskraft-kristian-utlover-dusoer-til-den-som-kan>

Sun, J., Leung, X. Y., Zhang, H. & Williams, K (2021) Attracting generation z talents to the hospitality industry through covid CSR practices. *International journal of contemporary hospitality management*. 34 (4), 1587 – 1606.

DOI: 10.1108/IJCHM-03-2021-0293

Søk & skriv.(2022, 22. mars). IMRaD-modellen.

<https://www.sokogskriv.no/skriving/imrad-modellen.html>

UK essays. (2020, 1. January). The growing phenomenon of corporate social responsibility.

<https://www.ukessays.com/essays/business/the-growing-phenomenon-of-corporate-social-responsibility-business-essay.php>

Univeristy of Wisconsin sustainable management. The triple bottom line.

<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

Ytreberg, R. & Johansen, R. (2021, 29. september). Kamp om arbeidskraft i hotellbransjen: - Vi har gjester og mangler folk. *E24*.

<https://e24.no/naeringsliv/i/RrO6A5/kamp-om-arbeidskraft-i-hotellbransjen-vi-har-gjester-og-mangler-folk>

Murillo, E. & King, C. (2019) Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain. *International journal of contemporary hospitality management*. 31 (10), 4021 – 4042.

<https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2018-0871/full/html>

With M. L. (2018, 28. august). Arbeidsmiljø. *Statistisk sentralbyrå*.

<https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/arbeidsmiljo>

Vedlegg 1

OVERSIKTSTABELL - LITTERATURSØKET

Søkeord Dato	Database	Antall treff etter inkludering skriterier	Antall leste fulltekst artikler	Antall inkludert	Referanse til inkluderte artikler (tittel, navn på forfattere, publiseringsårstall og tidsskrift)
lack of workforce hospitality industry 10.02.2022	Oria.no	2737	38	1	Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective King, Ceridwyn ; Madera, Juan M ; Lee, Lindsey ; Murillo, Enrique ; Baum, Tom ; Solnet, David 2021 <i>Journal of business research</i>
Employer branding hotel 10.02.2022	Oria.no	438	16	2	How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation Lin, Ming-Yu ; Chiang, Chun-

					<p>Fang ; Wu, Kuo-Ping</p> <p>2018</p> <p><i>Journal of hospitality & tourism education</i></p> <p>Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision</p> <p>Reis, Isabel ; Sousa, Maria José ; Dionísio, Andreia</p> <p>2021</p> <p><i>Sustainability (Basel, Switzerland)</i></p>
<p>employer branding hospitality attracting workforce</p> <p>10.02.2022</p>	Oria.no	81	4	1	<p>Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality</p> <p>Ek Styvén, Maria ; Näppä, Anna ; Mariani, Marcello ; Nataraajan, Rajan</p> <p>2022</p> <p><i>Journal of Business Research</i></p>

Generation z, hospitality, csr	Oria.no	318	13	2	<p>How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory</p> <p>Leung, Xi Y ; Sun, Jie ; Zhang, Huiying ; Ding, Ye</p> <p>2021</p> <p><i>Journal of hospitality and tourism management</i></p> <p>Attracting generation z talents to the hospitality industry through covid CSR practices</p> <p>Sun, Jie ; Leung, Xi Yu ; Zhang, Huiying ; Williams, Kim</p> <p>2021</p> <p><i>International journal of contemporary hospitality management</i></p>
talent management hospitality industry	Oria.no	2117	25	2	<p>Realizing untapped people potential in the tourism and hospitality sector: The upside of inclusive talent management</p>

				<p>and talent development practices</p> <p>Human resource management international digest</p> <p>2020</p> <p>Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain</p> <p>Murillo, Enrique ; King, Ceridwyn</p> <p>2019</p> <p><i>International journal of contemporary hospitality management</i></p>
--	--	--	--	---

Vedlegg 2

OVERSIKTSTABELL - INKLUDERTE ARTIKLER

Tittel, forfattere, årstall, tidsskrift:	Tema	Hensikt	Metode	Database
Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective King, Ceridwyn ; Madera, Juan M ; Lee, Lindsey ; Murillo, Enrique ; Baum, Tom ; Solnet, David 2021 <i>Journal of business research</i>	Gjestfrihet tsbransjen struktur, profesjon ell identitet og arbeidsta keres behov	Å påpeke utfordringene med å tiltrekke seg og beholde ledelse talenter	Oversiktsartikkel med et holistisk identitetsdannelse perspektiv	Oria.no
EMPLOYER BRANDING				
Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Database
How Hospitality and	Employer	Å undersøke om	Kvantitativ	Oria.no

<p>Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants’ Customer Orientation Lin, Ming-Yu ; Chiang, Chun-Fang ; Wu, Kuo-Ping 2018 <i>Journal of hospitality & tourism education</i></p>	branding	<p>employer branding og “customer orientation” påvirker jobbvalg.</p>	<p>spørreundersøkelse over en tidsperiode på 3 måneder. Gjort på nyutdannede innen hospitality som skal gjøre karrierevalg. 442 svarte på undersøkelsen der 88,4 % ble brukt. 60,4 % var kvinner. Brukte SPSS versjon 18.0 for statistisk og pålitelighetsanalyse. Brukte LISREL versjon 8.80 for bekreftende faktoranalyse.</p>	
Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Databa se
Employee perceptions of employers’ creativity and innovation:	Employer branding	Å undersøke hvordan nåværende ansatte i	Kvalitative dybdeintervjuer og kvantitative spørreundersøkelser.	Oria.no

<p>Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality</p> <p>Ek Styvén, Maria ; Näppä, Anna ; Mariani, Marcello ; Nataraajan, Rajan</p> <p>2022</p> <p><i>Journal of Business Research</i></p>		<p>gjestfrihetsbransjen oppfatter deres arbeidsgiver når det kommer til kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen.</p>	<p>Dybdeintervjuer gjort med 16 arbeidstakere i gjestfrihetsbransjen med en semistrukturert intervjuguide.</p> <p>Spørreundersøkelser med 193 respondenter mellom 20 og 64 år, både menn og kvinner.</p>	
<p>Tittel, forfattere, årstall:</p>	<p>Tema</p>	<p>Hensikt</p>	<p>Metode</p>	<p>Database</p>
<p>Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision</p> <p>Reis, Isabel ; Sousa, Maria José ; Dionísio, Andreia</p> <p>2021</p> <p><i>Sustainability (Basel,</i></p>	<p>Employer branding og talent management</p>	<p>Å presentere en systematisk litteraturstudie som viser forholdet mellom konseptet Employer Branding og talent management</p>	<p>Systematisk litteraturstudie hvor det har blitt samlet 60 artikler over 10 år fra de to mest kjente databasene i forskningssammenheng: WoS og SCOPUS.</p>	<p>Oria.no</p>

Switzerland)				
CSR OG GENERASJON Z				
Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Database
Attracting generation z talents to the hospitality industry through covid CSR practices Sun, Jie ; Leung, Xi Yu ; Zhang, Huiying ; Williams, Kim 2021 <i>International journal of contemporary hospitality management</i>	CSR og Generasjon Z	Å undersøke hvordan covid relatert CSR handlinger påvirker fremtidige Generasjon Z - arbeidstakeres intensjon til å begynne i gjestfrihetsbransjen	Eksperimentell studie med tre online eksperimenter på en total av 463 deltakere som går en gjestfrihetsutdanning. De var 18 - 25 år, og 89 % kvinner.	Oria.no
Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Database
How the hotel industry attracts Generation Z employees: An	CSR, Covid-19, Generasjon Z	Å undersøke hvordan hotellbransjen	Kvantitativ spørreundersøkelse gjort i løpet av den første	Oria.no

<p>application of social capital theory</p> <p>Leung, Xi Y ; Sun, Jie ; Zhang, Huiying ; Ding, Ye</p> <p>2021</p> <p><i>Journal of hospitality and tourism management</i></p>	<p>on Z</p>	<p>tiltrakk seg Genereasjon Z - arbeidstakere gjennom CSR handlinger i løpet av Covid-19</p>	<p>covid-19 bølgen.</p> <p>407 som er Generasjon z svarte på undersøkelsen.</p> <p>226 av dem var ansatt i en annen bransjen og 181 var arbeidsløse.</p>	
---	-------------	--	--	--

TALENT MANAGEMENT

Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Database
<p>Why do employees respond to hospitality talent management: An examination of a Latin American restaurant chain</p> <p>Murillo, Enrique ; King, Ceridwyn</p> <p>2019</p>	<p>Talent management</p>	<p>Undersøke hvorfor arbeidstakere responderer positivt på Talent Management i forbindelse med rekruttering men også pleing</p>	<p>Kvantitative spørreundersøkelser med de samme arbeidstakerne i to tidsperioder. Gjort på ansatte i en kjederestaurant i Latin Amerika som har implementert Talent Management.</p>	<p>Oria.no</p>

<i>International journal of contemporary hospitality management</i>			199 svarte på undersøkelsen begge tidsperioder.	
Tittel, forfattere, årstall:	Tema	Hensikt	Metode	Database
Realizing untapped people potential in the tourism and hospitality sector: The upside of inclusive talent management and talent development practices Human resource management international digest 2020	Talent management	Kartlegge fordelene ved talent management	Review av litteraturstudie av Johnson et al. (2019) hvor 25 artikler publisert i perioden fra 2000 -2018 ble brukt.	Oria.no