



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Bachelor i Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE:

Personalledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Hvordan foregår rekruttering, opplæring og utvikling av ansatte i små og mellomstore familiebedrifter?

ENGELSK TITTEL: How do recruiting, vocational training and employee development go on in small and medium-sized family businesses?

FORFATTER(E)(**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnummer:

7007

.....

.....

.....

Studentnummer:

254319

.....

.....

.....

Navn:

Diana Kirilkina

.....

.....

.....

Olga Gjerald

# **Hvordan foregår rekruttering, opplæring og utvikling av ansatte i små og mellomstore familiebedrifter?**

Forfatter: Diana Kirilkina

Universitetet i Stavanger  
Norsk Hotellhøgskole  
Hotelledelse

20 studiepoeng

Mai 2022

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som et avsluttende prosjekt for min bachelor i Hotelledelse ved Universitet i Stavanger våren 2022. I løpet av tre år har jeg lært mye om hvor viktige det er med menneskelige ressurser og hvordan kompetente ansatte er med på å oppnå god lønnsomhet og godt omdømme i bedriftene. Jeg har da på bakgrunn av den kunnskapen valgt å gå dypere inn på tre viktige HR- praksiser: rekruttering, opplæring og utvikling i familiebedrifter. Rammen rundt oppgaven bygger på tidligere litteratur på fagområdet, og er et godt utgangspunkt for videre forskning på dette feltet.

Jeg vil takke min veileder Olga Gjerald for god rådgivning på vei mot målet. Det å ha en god støttespiller under et slik omfattende prosjekt har vært avgjørende for resultatet.

God fornøyelse!

03.mai 2022, Stavanger

# Sammendrag

Denne bacheloroppgaven i hotelledelse bygger på eksisterende litteratur innen fagområdet personalledelse. I denne oppgaven har jeg valgt å sette søkelys på tre viktige HR-praksiser i små og mellomstore familiebedrifter: rekruttering, opplæring og utvikling. I første del blir det lagt frem teori på bakgrunn av tidligere forskning på emnet. Det blir generelt forklart hva som kjennetegner familiebedrifter, hvilke kompetansebehov som er nødvendige i hotellbransjen, viktigheten av kultur og verdier samt praksisen rundt rekruttering, opplæring og utvikling. Det blir argumentert for at personalledelse har i de senere årene fått mye oppmerksomhet i arbeidslivet, men likevel er det fremdeles lite forskning på dette i familiebedrifter, spesielt innenfor familieeide hoteller.

En systematisk litteraturoversikt over åtte fokusartikler blir framstilt med de viktigste resultatene fra hver artikkel. Studiene er gjennomført i syv ulike land av forskjellige forfattere med bruk av ulike metoder i forskningen. Funnene i disse artiklene samsvarer med fremlagt teori og underbygger argumentene om at familiebedrifter ofte foretrekker uformell praksis som legger stor vekt på følelser og tilpasning til familiens verdier og kultur. I tillegg viser resultatene at rekruttering av nye ansatte skjer ofte via bekjentskap og jungeltelegrafene, og familiebedrifter er avhengige av ulike lavkost metoder i rekrutteringsprosessen. Et overraskende funn er at mentor og coaching er hyppig brukt i familiebedrifter og utgjør en stor del i opplæring og utvikling av ansatte i små og mellomstore bedrifter.

Denne oppgaven er kun et lite bidrag til et fagområde som bør utvikles og forskes mer på spesielt i små og mellomstore familiebedrifter som dominerer hotell- og reiselivsnæringen verden over.

## Innholdsfortegnelse

.....	<i>i</i>
<b><i>Innledning</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
Bakgrunn for oppgaven .....	1
Formål og problemstilling .....	2
<b><i>1.0 Teori</i></b> .....	<b><i>2</i></b>
<b>1.1 Kjennetegn ved familiebedrifter</b> .....	<b>2</b>
1.2 Familieeide hoteller .....	3
1.3 Kompetanse i hotell- og servicebransjen.....	4
<b>2.2 Verdier og kultur i familiebedrifter</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Sosioemosjonell rikdom (SEW)</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4 Ledelse av menneskelige ressurser</b> .....	<b>7</b>
2.4.1 Formell og uformell HR-praksis i små familiebedrifter.....	8
2.4.2 HRM-praksis: rekruttering .....	10
2.4.3 HRM praksis: opplæring og utvikling .....	13
<b><i>3.0 Metode</i></b> .....	<b><i>17</i></b>
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode .....	17
3.2 Litteratursøk & avgrensning.....	18
3.3 Prisma flytdiagram .....	19
3.4 Inklusjon- og eksklusjonskriterier .....	20
3.5 Analyse.....	22
3.6 Hovedfunn .....	22
<b><i>4.0 Diskusjon</i></b> .....	<b><i>34</i></b>
4.1 Metodediskusjon .....	34
4.2 Resultatdiskusjon.....	36
<b><i>5.0 Konklusjon</i></b> .....	<b><i>45</i></b>
<b><i>6.0 Videre forskning</i></b> .....	<b><i>46</i></b>
<b><i>7.0 Litteraturliste</i></b> .....	<b><i>47</i></b>

# Innledning

## Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunn for valgt oppgave ligger i min lidenskap for små, familiedrevet hoteller samt interesse for utøvelse av personalledelse i små bedrifter. Etter flere års erfaring i hotellbransjen har jeg bygget opp en stor nysgjerrighet rundt driften av små familieeide hoteller. Fra jeg var 15 til 22 år har jeg jobbet på et lite, familiedrevet hotell som heter Borge Hotell. Dette hotellet ligger på Husøy i Tønsberg kommune og har blitt drevet av samme familie siden 1800-tallet. Etter mitt synspunkt tilbyr slike hoteller noe helt unikt som gjestene setter stor pris på. Mange familieeide hoteller blir styrt med personlig integritet, mange års driftserfaring og med stor lidenskap for sitt livsverk. Jeg har opplevd at mange reisende setter pris på denne unike opplevelsen og hjemmekoselige atmosfæren som slike hotell tilbyr. Det å føle seg hjemme på reise er et stort ønske blant gjester, spesielt er den lett å finne hos forretningsreisende som er borte store deler av året fra sine familier.

De siste to årene har hotellbransjen hatt det tøft grunnet koronapandemien (Baum et al., 2020), og små familiebedrifter som ikke har en kjedetilknypning i ryggen, har møtt flere utfordringer. Mange små hoteller trenger sårt kompetente arbeidstakere som kan hjelpe dem å møte fremtidens utfordringer i en konkurransesterk bransje (Baum et al, 2020). Det faktum at det stort sett ikke er etablerte HR-avdelinger på små hoteller (Thelin- Young & Boluk, 2012), gjør det vanskelig for familieeide hoteller å motivere ikke-familie ansatte, og spesielt unge, til å skape en karriere i hotellbransjen. Gjestfrihetsindustrien over hele verden har blitt konfrontert med problemet med å tiltrekke og beholde kvalitetsmedarbeidere, noe som har ført til mangel på dyktige ansatte i en stadig voksende industri (Richardson, 2010).

Hotellbransjen forbindes av mange med lav lønn, uregelmessig arbeidstid, høy andel av deltidsstudenter, personalutskifting og lite karrieremuligheter (Richardson, 2010). I lys av disse utfordringene har det blitt skapt et negativt bransjebilde hos ambisiøse og flinke ansatte, og disse egenskapene bidrar til de komplekse problemene knyttet til rekruttering og bevaring av kvalitetsansatte i bransjen (Richardson, 2010). Hotellbransjen har en høyere andel deltidsansatte enn andre bransjer (Lee & Chao, 2013), og med stadige endringer i arbeidslivet skapes det et behov for å finne gode strategier for å beholde unge og ambisiøse ansatte i bransjen, og å videreutvikle deres ferdigheter (Gebbers et al., 2019).

## Formål og problemstilling

På bakgrunn av disse utfordringene, og en stor interesse for familieeide bedrifter, er mitt formål med oppgaven å få en dypere innsikt i rekruttering, opplæring og utviklingspraksis i familiedrevet bedrifter. I tillegg ønsker jeg å komme med forslag til hva familiebedrifter bør gjøre for å bli en mer attraktiv arbeidsplass for kompetente arbeidstakere. Problemstillingen min som jeg ønsker å få svar på lyder slik: «Hvordan foregår rekruttering, opplæring og utvikling av ansatte i små og mellomstore familiebedrifter?»

# 1.0 Teori

## 1.1 Kjennetegn ved familiebedrifter

Familiebedrifter dominerer reiselivsnæringen verden over (Engeset, 2020) og står for 70-90% av det årlige verdensomspennende bruttonasjonalproduktet (Schierstedt & Corten 2021). I tillegg utgjør familiebedrifter opptil 50-80% av arbeidsstyrken i de fleste land. Til tross for den store betydningen familiebedrifter har for den globale økonomien, er det akademiske

feltet innen familiebedrift forskningen relativt ungt, og fortsatt i et tidlig utviklingsstadium innen flere forskningsområder (Schierstedt & Corten 2021).

En definisjon brukt av Store norske leksikon er at en familiebedrift eies av en enkeltperson, en familie eller noen få beslektede personer (Munthe & Knudsen, 2021). Ifølge Barnett & Kellermanns (2006) ledes familiebedrifter med den hensikt om å utvikle og følge visjonen til virksomheten kontrollert av medlemmer av samme familie eller et lite antall familier på en bærekraftig måte på tvers av generasjoner. Det viktigste er at familier ønsker kontroll over bedriften, videreføre familiebedriftens verdier og å beholde følelsen av identitet med firmaet (Döring & Witt, 2020). Det er også viktig å påpeke at familiebedrifter ikke er homogene og kan variere på forskjellige måter innenfor eierskap, integrasjon og forretningsutvikling (Duh et al., 2010). Derfor må de unike interaksjonene mellom familieenheten, bedriften og individuelle familiemedlemmer tas i betraktning når man studerer familiebedrifter (Barnett & Kellermanns, 2006).

## 1.2 Familieeide hoteller

Familiedrevet hoteller er nøkkelspillere i hotellbransjen (Grissemann et al., 2021) og spesielt små familieeide hoteller skiller seg ut ved å ha en helt unik og særegen organisatorisk misjon, visjon og atferd som oppstår på grunn av involvering av familien i styring, eierskap og ledelse (Ramos et al., 2021). Det antas at familieeide hoteller utgjør et betydelig antall bedrifter innen hotellbransjen og sysselsetter en høy prosentandel av ansatte. Mange familiedrevet hoteller viser gode egenskaper som lang levetid, tillit og stabilitet, og anses å være spesielt opptatt av sosiale og miljømessige spørsmål (Grissemann et al., 2021). Eierne på slike steder har ofte en sterk emosjonell tilknytning til bedriften og viser stor medmenneskelighet ovenfor gjestene, og dette fører ofte til gode relasjoner i kunde- og leverandørforhold.



### 1.3 Kompetanse i hotell- og servicebransjen

For at familiebedrifter skal kunne ansette dyktige arbeidstakere, er det viktig å identifisere de viktigste profesjonelle kompetansene som de ansatte bør besitte (Marneros et al., 2020).

Jobbkompetanse er et begrep som er sammensatt av aktiviteter relatert til kunnskap, holdninger og ferdigheter som er korrelert med prestasjoner, kan måles mot standarder og forbedres gjennom treningsprogrammer (Sisson & Adams, 2013).

Spesielt under rekrutteringsprosessen, er det viktig at eieren/lederen er klar over hvilken kompetanse som er viktig å se etter i en fremtidig ansatt, hvilken kompetanse som behøves i bransjen og hvilken som kan utvikles gjennom utviklingsprogrammer (Marneros et al., 2020).

Studiet gjennomført av Marneros et al., (2020) indikerer at kompetanse innen menneskelig relasjon/kommunikasjon blir rangert som den viktigste av alle kompetanser. Andre viktige kompetanser er å kunne løse problemer diplomatisk med sensitivitet og menneskelig forståelse i problematiske situasjoner. I tillegg ble det trukket frem at hotellindustrien har en sterk preferanse for å ansette personer med «myke» ferdigheter. Myke ferdigheter er definert som de menneskelige eller atferdsmessige ferdighetene som trengs for å anvende tekniske ferdigheter og kunnskaper på arbeidsplassen (Weber et al., 2013). Dette ble også funnet fra resultatene i studie til Sisson & Adams (2013) der det blir bekreftet at myke ferdigheter slik som mellommenneskelige relasjoner, kommunikasjon, etikk og samarbeid er de viktigste ferdighetene ansatte bør ha for å lykkes i hotellbransjen.

## 2.2 Verdier og kultur i familiebedrifter

Familiebedrifter er kjent for å ha en sterk kultur og delte verdier som oppstår fra familiens tradisjoner og som påvirker dynamikken til bedriften (Pötschke, 2020). Forskerne understreker viktigheten av verdier i familiebedrifter og mener at dette kan bidra til å gi bedriften en langvarig overlevelse (Rau et al., 2019). Verdier, som er kjernen i familiebedriftens suksess, fungerer som veiledende prinsipper i livet til en person eller en gruppe. I en familiebedrift er verdier med på å formidle en følelse av identitet, øke stabiliteten i det sosiale systemet, og å lede eierens oppmerksomhet til viktige spørsmål. I familiebedrifter er det ofte stort fokus på ærlighet, troverdighet, lojalitet og lydighet (Duh et al., 2010).

Fra resultatene i studiet til Duh et al., (2010) kan man se at familiebedrifter har en annerledes og sterkere organisasjonskultur enn ikke-familiebedrifter. De ansatte har en høyere grad av tilknytning til bedriftene og blir påvirket av kulturen til eierne. Det kan i midlertidig oppstå flere negative sider ved en slik påvirkning. Dersom kontroll og beslutningsstrategiene er kun konsentrert hos et familiemedlem, kan han/hun etablere sine egne normer og verdier som kan komme på tvers med de ansatte. Dette kan føre til urettferdighet og forskjellsbehandling av ikke-familieansatte, noe som kan være en negativ faktor i rekrutteringsprosessen.

## 2.3 Sosioemosjonell rikdom (SEW)

En tilnærming for å definere en familiebedrift som en unik enhet, og å forklare hvorfor familiebedrifter oppfører seg karakteristisk refererer til sosioemosjonell rikdom (Döring & Witt, 2020). Denne modellen bygger på grunnlaget for tidligere studier av familiebedrifter (Berrone et al., 2012). SEW-modellen antyder at familiebedrifter er typisk motivert til å bevare sosioemosjonell verdi når de tar strategiske avgjørelser. Det vil si at familiebedrifter har et sett med ikke-økonomiske mål som de ønsker å oppnå utover de finansielle målene.

Disse aspektene inkluderer familiekontroll og innflytelse, familiemedlemmers følelse av forpliktelse og identitet samt et ønske om å overføre en sunn virksomhet til neste generasjon (Firfiray et al., 2018).

Familiekontroll, som er den første dimensjonen, er et viktig kjennetegn ved familiebedrifter. Familiemedlemmer har kontrollrettigheter i bedriften og kan påvirke strategiske beslutninger. Familieeierne har ofte flere roller i selskapet som eiere, ledere og familiemedlemmer, og påvirker beslutninger både gjennom formelle og uformelle kontrollmekanismer (Döring & Witt, 2019). Overlappingen av de ulike rollene er et viktig særtrekk ved familiebedrifter (Gundersen 2012).

Den andre dimensjonen i SEW-modellen referer til familiemedlemmers sterke identifikasjon og forpliktelse med familiebedriften. Ifølge mange forfattere fører samspillet mellom familien og virksomheten til en unik identitet i selskapet. Dersom det er en sterk identifikasjon med firmanavnet, kan dette føre til en høy grad av emosjonelt engasjement blant familiemedlemmer (Döring & Witt, 2019). Videre blir det argumentert for at familiens engasjement og visjon om seg selv er formet av hva familien anser som viktig. Samlet sett har familie- og organisasjonsidentitet en tendens til å overlape hverandre, og skaper en delt forståelse av «hvem vi er» og «hva vi gjør» i familiens virksomhet (Basly & Saunier, 2019).

Sosiale relasjoner til eksterne interessenter er den tredje dimensjonen i den konseptuelle modellen. Tillit kan ikke bare eksistere mellom familiemedlemmer, men også mellom familiebedriften og andre institusjoner. I noen tilfeller har kunder og leverandører langsiktige forhold til familiebedriften, noe som gjør at de blir en del av familien i vidt forstand. I tillegg

kan mange familiebedrifter bli involvert i lokalsamfunnet på en helt spesiell måte og kan være et knutepunkt for lokale arrangementer (Döring & Witt, 2019).

Den fjerde dimensjonen av sosioøkonomisk rikdom setter søkelys på følelsenes rolle i familiebedrifter. Selv om følelser er en integrert del av den daglige arbeidsrutinen til alle organisasjoner er det mer sannsynlig at positive følelser oppstår i organisasjoner der familierelasjoner er sterke. Noen forskere ser til og med sammenblandingen av emosjonelle og forretningsmessige faktorer som et særtrekk ved familiebedrifter. Siden grensene mellom det private og profesjonelle kan være uklare i familiebedrifter, kan følelser påvirke beslutningsprosessene i organisasjonene (Döring & Witt, 2019).

Den konseptuelle modellen av sosioøkonomisk rikdom bidrar til å forklare hvorfor familiebedrifter oppfører seg særegent i strategiske beslutninger (Berrone et al., 2012). Den unike tilstedeværelsen av sosioemosjonell rikdom i familiebedrifter påvirker HR-praksisen og spiller en viktig rolle i rekruttering, opplæring og utvikling av ansatte (Kleiner & Paul, 2017). Familiebedrifter har en tendens til å foretrekke ikke-økonomisk motiverte mål, og derfor er beslutninger angående HR-praksis mindre økonomisk drevet enn i ikke-familiebedrifter.

## 2.4 Ledelse av menneskelige ressurser

Human Resource Management (HRM) står for ledelse av menneskelige ressurser (Sagberg, 2022), og er en bunte av praksiser knyttet til prosessen med å tiltrekke, utvikle og vedlikeholde arbeidskraft (Sánchez-Marí et al., 2019). God HRM- praksis er en viktig faktor for å tiltrekke og beholde dyktige og motiverte medarbeidere (Michiels et al., 2021). Sánchez-Marín et al, (2019) identifiserer så mange som 26 forskjellighet HRM- praksiser som er brukt

i forskjellige studier, hvor de mest populære er rekruttering, opplæring, utvikling, kompensasjon og resultatstyring.

Feltet HR-ledelse har oppstått fra det konseptuelle, empiriske og praktiske skjæringspunktet mellom flere disipliner slik at visse sett med HR-praksis er bredt definert i litteraturen som «best praksis» eller «høy arbeidsytelse» (Sánchez-Marí et al., 2017). I familiebedrifter blir disse kalt for «formelle» eller «profesjonelle» HR- praksiser. Formell HR-praksis referer til dokumentasjon og regelmessig bruk av prosedyrer og beste praksis (Michiels et al., 2021). Formalisering innebærer bruk av sett med prosedyrer for å utvikle HR-strukturene for å tiltrekke kvalifiserte arbeidstakere, og å forbedre deres prestasjoner.

Tidligere forskning har etablert en kobling mellom HRM- praksis og organisatorisk ytelse, noe som tyder på at HRM-systemet har et stort strategisk potensial for å drive organisasjonseffektivitet (Heilmann et al., 2020). Det har blitt hevdet at når den er riktig konfigurert og målrettet gjennomført, er HRM effektiv for å oppmuntre til større jobbyttelse og bredere bidrag til organisasjonen. Små bedrifter må spesielt ha fokus på å maksimere ansattes produktivitet og dette kan HRM praksis bidra positivt med. Siste forskning viser betydelig positiv avkastning i form av økt lønnsomhet, innovasjon og redusert frafall av ansatte i små bedrifter (Heilmann et al., 2020).

#### 2.4.1 Formell og uformell HR-praksis i små familiebedrifter

I løpet av de siste tiårene har personalledelse fått økende oppmerksomhet i forskning på familiebedrifter, men likevel forblir arbeidet med menneskelig ressursstyring i familiebedrifter relativt lavt sammenlignet med studier innenfor andre bedrifter (Hoon et al., 2019). Selv om HRM-praksis involverer mange ulike dimensjoner, er det midlertidig ikke nødvendig for små bedrifter å ta i bruk alle samtidig. HRM-praksis kan tilpasses, brukes og

vektlegges ulikt i forskjellige organisasjoner (Heilmann et al., 2020). Til tross for de generelt positive fordelene med HRM-praksis, har små familiebedrifter en tendens til å ta i bruk mindre formell HRM-praksis sammenlignet med ikke-familiebedrifter (Michiels et al., 2021).

Ledere/eiere av små bedrifter er sjeldent formelt trent i å gjennomføre HRM-praksis, og bedriftene har ikke nødvendigvis utviklet gode strukturer eller formelle HRM programmer (Heilmann et al., 2020). HRM- kunnskapen i små bedrifter er ofte taus noe som betyr at kunnskapen ikke fullt kan artikuleres ved hjelp av ord og setninger. Taus kunnskap tilegnes gjennom handling og vises i bruk (Gilje, 2021). Denne kunnskapen som ofte blir kalt for uformell kan for eksempel relatere seg til opplæring av ansatte ved at de lærer mens de jobber, uten dokumenterte opplæringsprogrammer (Heilmann et al., 2020).

Tidligere forskning tyder på at det er flere fordeler ved HRM-praksis i familiebedrifter. De fleste studier er enige om at innføringen av formell HRM-praksis i små familiebedrifter fører til overlegen ytelse i bedriften, salgsvekst og utvikler en motstandskraft i økonomiske nedgangstider (Michiels et al., 2021). For det første kan et mer formelt HRM-system være en viktig faktor for å signalisere legitimitet til eksterne interessenter. Spesielt kan dette gi et tydelig signal om profesjonalitet til mulige talentfulle arbeidssøkere, noe som er viktig for familiebedrifter da de konkurrerer om arbeidskraft med andre store bedrifter (Michiels et al., 2021). For det andre kan formell HRM-praksis redusere oppfatningen av nepotisme og øke prosessuell rettferdighet i behandlingen av ikke-familieansatte. Nepotisme i familiebedrifter referer til eierens eller lederens favorisering av familiemedlemmer og bekjente i forfremmelsesbeslutninger og innenfor ansettelsesprosessen ved å tilby stillinger basert på slektsbånd og kjennskap framfor kompetanse og evner (Firfiray et al., 2018).

#### 2.4.2 HRM-praksis: rekruttering

Rekruttering er definert som organisasjonspraksis som utføres med det formålet å identifisere og tiltrekke seg ansatte, noe som er en viktig prioritet hos mange organisasjoner (Kollitz et. al, 2019). Bedriftens arbeidstakere er nøkkelen for deres suksess uavhengig av størrelsen på organisasjonen og menneskene som jobber i bedriften er hovedfaktoren som et selskap ikke kan klare seg uten (Fathi et al., 2011). Det er ingen generelt «beste» måte å rekruttere på. Forskning tyder i midlertidig på at typen og arten av informasjon som brukes i rekruttering har en direkte innvirkning på hvem som vil søke på stillingen.

Mange små bedrifter møter utfordringer ved å tiltrekke seg dyktige og kvalifiserte medarbeidere, samt å lage programmer for å utvikle de ansatte (Fathi et al., 2011).

Kapasiteten til å identifisere, tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere er fortsatt et sentralt problem for små bedrifter fordi de ikke har ressurser til å bruke på det, i motsetning til større bedrifter (Kollitz et al, 2019).

#### *Rekrutteringspraksis i familiebedrifter*

Rekruttering av kvalifiserte ikke- familieansatte er en utfordring for mange familiebedrifter.

Det har blitt uttalt at mulige søkere noen ganger har negative oppfatninger om ansettelsesforhold i familiebedrifter, noe som kan påvirke tilgjengeligheten av dyktige arbeidstakere (Kollitz et al., 2019). Metodene som blir brukt for å rekruttere ansatte i små bedrifter varierer fra de som blir brukt i større bedrifter. Små bedrifter har en tendens til å rekruttere de fleste av sine ansatte blant nære slektsbånd og ikke fra det åpne arbeidsmarkedet som store firmaer (Nyamubarwa & Chipunza, 2019).

Mange større virksomheter har et konkurransefortrinn i forhold til mindre virksomheter når det gjelder rekruttering. De store virksomhetene har ofte opparbeidet seg merkenavn som gjør at ansatte ønsker å jobbe for disse selskapene og sender rutinemessig inn søknad til bedriftene. I tillegg kan ofte store organisasjoner ha samarbeid med en tredjepart som rekrutteringsfirma eller bemanningsbyråer, noe som gjør det lettere å finne gode kandidater (Fathi et al., 2011). I motsetning til dette har familiebedrifter en tendens til å benytte seg av uformell rekrutteringspraksis (Kollitz et al, 2019) & (Greenidge et al., 2012) for eksempel via jungeltelegrafene. De fokuserer på kjente kandidater som kan passe til deres kultur og verdier i organisasjonen. Dette kan føre til mindre kvalifiserte søkere og gjør hele rekrutteringsprosessen mer uformell i motsetning til større bedrifter som er nødt til å bruke mer standardiserte rekrutteringspraksis og annonserer via avisannonser, jobbsentre eller andre rekrutteringsbyråer (Nyamubarwa & Chipunza, 2019) & (Greenidge et al., 2012).

I tillegg er det ofte slik at mindre selskaper har mangel på ansatte, så de skynder seg gjennom ansettelsesprosessen og tar feilaktige beslutninger. En annen utfordring som små bedrifter står ovenfor, er at de ofte ikke har like mye kompetanse til å rekruttere som større bedrifter. Ansettelser gjøres sjeldnere, og ledere får ofte ikke nok ferdighetstrening i intervjuer (Fathi et al., 2011).

### *Rekrutteringspraksis på små hoteller*

Effektiviteten til serviceorganisasjoner er ofte knyttet til de individuelle egenskapene til deres ansatte (Lockyer & Scholarios, 2004). Dessverre er det ofte slik at små hoteller er mindre attraktive for ansatte, spesielt for unge, da de fleste av dem søker jobb på større hoteller og forventer flere karrieremuligheter og mer kunnskap (Dragan, 2017). I tillegg har litteraturen nevnt andre utfordringer som små hoteller møter på som begrensende økonomiske ressurser,



flere ulike arbeidsroller med uklare grenser, eieren som tar personlig ansvar for rekrutteringen og fravær av formell HRM-praksis i forhold til rekruttering (Çetinel et al., 2008). Små og mellomstore hoteller foretrekker uformell rekrutteringspraksis (Lockyer & Scholarios, 2004), der den hyppigste rekrutteringen av nye personer på små private hoteller, skjer innenfor kretsen av familie og nære slektninger. En slik rekrutteringsmodell øker imidlertid lojaliteten til hotellet og motivasjonen for å jobbe, men innebærer en risiko for ikke å ansette dyktige folk utenfor den kretsen (Dragan, 2017).

Viktige rekrutteringsstrategier på små hoteller er stillingsbeskrivelser og interne stillingsutlysninger. Små bedrifter vurderer i stor grad ikke-instrumentelle faktorer i ansettelsen, noe som inkluderer normene, verdiene og troen til organisasjonen. Tilpasning mellom person og organisasjon er også en viktig faktor i prosessen. Ofte fokuserer ledere på matching av søkerkompetanse til generelle organisasjonsbehov snarere enn til spesifikke jobbkraav (Çetinel et al., 2008).

### *P-O tilpasning i rekrutteringsprosessen*

Tilpasning mellom person og organisasjon (P-O tilpasning) er ofte en viktig faktor i rekrutteringsprosessen (Çetinel et al., 2008). P-O tilpasning antyder at til gjengjeld for det en person bidrar med til i en organisasjon som ferdigheter og kunnskap, gir organisasjonen ham/henne fordeler tilbake som verdier, kompetanse og ulike perspektiver (Kuruppuge & Gregar, 2018). Denne kompatibiliteten mellom den ansatte og organisasjonen er et relevant begrep når man forsker på rekruttering innenfor familiebedrifter og som det kommer frem av eksisterende litteratur er det stor sannsynlighet at familiebedrifter rekrutterer ansatte på grunnlag av P-O tilpasning (Kleiner & Paul, 2017).

Å oppnå et høyt nivå av P-O-tilpasning i rekrutteringspraksis blir ofte sett på som nøkkelen til å beholde ansatte som er fleksible og engasjerte, noe som er viktig for å møte dagens konkurranseutfordringer. Siden familiebedrifter legger stor vekt på harmonisering av kultur og verdier mellom organisasjonen og dens ansatte, ansetter de ofte arbeidstakere som har mindre jobbspesifikke kunnskaper og evner. Dette for å garantere P-O-tilpasning, bevaring av familiens SEW og deres langsiktige interesser (Kleiner & Paul, 2017).

### 2.4.3 HRM praksis: opplæring og utvikling

Opplæring og utvikling er en systematisk HRM-praksis som referer til å utvikle og forbedre ansattes ferdigheter, evner og kunnskap med formålet om å øke organisasjonens effektivitet (Fletcher et al., 2018). Det er en strategi for å utvikle mennesker i en organisasjon, øke arbeidskunnskapen, og å endre eller oppdatere atferden til de ansatte for bedre ytelse (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020). I et samfunn med regelmessige økonomiske, sosiale og teknologiske endringer, er god opplæring og kontinuerlig utvikling helt nødvendig for å møte nye utfordringer (Birdthistle, 2006).

Opplæring og utvikling av ansatte skjer formelt og uformelt, på jobben og på fritiden, og sikrer organisasjonens overlevelse. Forskning viser at opplæring og utvikling gir mange fordeler for både ansatte og organisasjoner, og påvirker ansattes jobbtilfredshet og engasjement for arbeidet (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020). I tillegg er kontinuerlig læring knyttet til bedre selvtillit hos ansatte og større evne til å møte behovene til ønsket målgruppe i bedriften (Chiang et al., 2005).

### *Opplæring- og utviklingspraksis i små familiebedrifter*

Små familiebedrifter er spesielt avhengig av ferdighetene og engasjementet til hver enkelt ansatt for å oppnå suksess (Birdthistle, 2006). Til tross for den omfattende betydningen av opplæring i små familiebedrifter, er det en generell motvilje blant små familiebedrifter til å gi formell opplæring til ansatte. Opplæring av ansatte i små og mellomstore bedrifter beskrives ofte som uformell, dårlig planlagt og kortsiktig orientert (Folker & Kotey, 2007).

I følge Nyamubarwa & Chipunza (2019) foregår opplæring i små familiebedrifter i henhold til det som passer best for deres personlige interesser, som for det meste ikke er i tråd med bedriftens mål. Som et resultat av dette er det mindre sannsynlig at formell opplæring vil bli gitt i små familiebedrifter ettersom mange eiere ser på opplæringen som ineffektiv og ikke bidrar til å oppnå deres konkrete mål. Dersom opplæringen av de ansatte finner sted, er den stort sett uformell og intern med lite tilrettelegging for de ansattes utvikling.

### *Formell og uformell opplæring i små familiebedrifter*

Formell opplæring er strukturert og innebærer en definert læreplan med spesifikke opplæringsmål og evaluerende kriterier. Det kan utføres av veiledere, bedriftsopplæringscentre, bedrifter, skoler og foreninger. Formell opplæring inkluderer klasseromarbeid, seminarer, forelesninger, workshops og audiovisuelle presentasjoner. Kontinuerlig opplæring er svært viktig for små familiebedrifter siden de trenger å tilegne seg nye ferdigheter for å kunne møte nye utfordringer (Birdthistle, 2006).

På grunn av sin størrelse, møter familiebedrifter ofte større problemer med å organisere ekstern opplæring ved at eksterne opplæringskurs og coaching programmer er for lite

fleksible og krever at personalet er borte fra jobb i for lange perioder (Birdthistle, 2006). I tillegg koster de mye og derfor velger mange familiebedrifter å prioritere andre ting. I tillegg kan innholdet i kursene være for teoretisk, formelt og utilpassede for små familiebedrifter (Jaworski et al., 2018).

Uformelle læringsstrategier som brukes i familiebedrifter er ofte tilfeldige, med ingen spesifiserte treningsmål og heller ingen måter å evaluere om de ansatte nådde opplæringsmålene eller ikke (Jaworski et al., 2018). I små familiebedrifter er det for det meste erfaringsbasert læring som finner sted. Erfaringsbasert læring er en del av prosessen med å gjøre jobben, og deretter lære av erfaringene underveis (Birdthistle, 2006). Mentorordning blir ofte brukt til opplæring i familiebedrifter og er en betegnelse som brukes om en person som benytter sin erfaring og kunnskap til å følge opp, veiledere og lære andre (Family Business Norway, 2017). Et internt mentorprogram der de ansatte med mye erfaring kan lære opp de nye er en god mulighet for personlig utvikling og relasjonsbygging internt i familiebedriftene.

Studiet til Fathi, et al (2011) argumenterer for at små bedrifter ikke har samme nivå av muligheter for å utvikle sine ansatte slik som store bedrifter. Undervisningshjelpen som ansatte mottar, vil kanskje ikke komme dem til gode når det gjelder utvikling i bedriften da den ansatte ikke nødvendigvis trenger den kunnskapen til å forbedre seg i sin virksomhet. Artikkelen mener at det kan være en dårlig investering i å gi ansatte utviklingsmuligheter for det er en reell sjanse for at ansatte forlater bedrifter til fordel for en større bedrift.

For å dra nytte av læring må små familiebedrifter utvikle en kultur som legger mer vekt på strukturert tilnærming til læring. Læring må være en mer bevisst prosess tilrettelagt av hensiktsmessige organisasjonsstrukturer og arbeidsrutiner (Birdthistle, 2006). Hver bedrift må

finne de beste metodene for opplæring av sine ansatte da opplæring er en viktig del av personalledelse som bør tas på alvor for å unngå høy personalutskifting (Jaworski et al., 2018).

### *Opplæring- og utvikling i hotellbransjen*

God tjenestekvalitet og høy gjestetilfredshet er kritiske suksessfaktorer i en konkurranseutsatt sektor (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020). Opplæring har blitt betraktet som en vei til god kundeservice, konsistent jobbytelse og forpliktelse til organisasjonen (Chiang et al., 2005). Mange hoteller er klare over behovet for læring, og noen har tatt skritt for å forbedre kvaliteten på opplæringsprogrammene. Små hoteller har vanligvis få ansatte og det er ingen strengt definert jobbspesialisering som på store hoteller (Dragan, 2017). Nesten alle ansatte må utdannes til å gjøre mange andre oppgaver med like god kvalitet. Det kan derfor hevdes at små bedrifter tilbyr et rikere miljø for læring da de ansatte må ha flere ferdigheter til å utføre ulike arbeidsoppgaver i bedriften. En bredere stillingsbeskrivelse og mindre veldefinerte jobbgrensener kan føre til tettere kontakter mellom ansatte, kunder og leverandører (Birdthistle, 2006).

Generelt er mangel på opplæring og utvikling en stor utfordring på små hoteller da mange eiere er skeptiske til effektiviteten av formelle treningsprogrammer, og de har en tendens til å se på trening som en utgift snarere enn en investering (Çetinel et al., 2008). En kvalitativstudie gjort av Dragan (2017) på små familiehoteller viste at de ansattes tilbøyelighet til å lære og tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter i organisasjonen var ikke tilfredsstillende, siden mer enn halvparten av respondentene ikke anså å være i konstant læring. Negative holdninger til videreutdanning skyldes manglende motivasjon for læring og strategisk ledelse i driften av små hoteller.

## 3.0 Metode

### 3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, noe som er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen et al., 2019).

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke metoden systematisk kunnskapsoversikt etter en grundig vurdering. Dette er en spesifikk gjennomgangsmetode som oppsummerer tidligere empirisk eller teoretisk litteratur for å gi en mer omfattende forståelse av et bestemt problem eller et fenomen (Whittemore & Knafl, 2005). Grunnen til valgt metode lå i et ønske om å finne ut hvor mye forskning som finnes på mitt tema, og dermed gi en god framstilling av denne forskningen i en samlet oppgave. I løpet av skriveprosessen ble det klart at også andre metoder kunne være hensiktsmessige å bruke som for eksempel å gjennomføre kvalitative intervjuer. Dette kunne også vært en passende metode for å studere meninger, holdninger og erfaringer til kandidatene (Johannessen et al., 2019) og for å få en dypere forståelse av praksisen ved en mer personlig tilnærming. Som senere oppfattet er dette noe som kan være tidsmessig aktuelt å gjennomføre i en eventuell masteravhandling.

Det mest krevende i skriveprosessen var å foreta litteratursøk basert på den utvalgte problemstillingen. Helt i starten av prosessen var det nødvendig å foreta mer generelle søk for å få en oversikt over hvor mye eksisterende forskning som finnes på fagområdet. Artiklens relevans for problemstillingen var helt sentralt for å kunne finne frem til de mest hensiktsmessige artiklene. Strategien med å velge ut artiklene startet med at jeg først leste

overskriften og sammendraget, og dersom stoffet hørtes relevant ut for problemstillingen, ble resultatene og diskusjonsdelen grundig gjennomgått.

Etter en lang søkeprosess i mange ulike databaser med forskjellige søkeordkombinasjoner, fikk jeg erfart at det finnes forholdsvis lite fagfellevurderte tidsskrifter på familieeide hoteller. Det var mer enn nok litteratur å finne på familieeide bedrifter, men ikke på familieeide hoteller. Etersom min problemstilling skulle i utgangspunktet omhandle små familiedrevet hoteller, måtte jeg forandre mitt fokus og tenke litt bredere enn først planlagt. Med godkjenning fra min veileder, ble vi da enige om å inkludere også andre små- og mellomstore familieeide bedrifter og ikke bare familieeide hoteller i min litteraturoversikt.

### 3.2 Litteratursøk & avgrensning

For å finne relevante søkeord måtte jeg dele opp problemstillingen i flere deler, og å søke opp lignende ord og synonymer. Til dette var Synonymer.no en hyppig brukt nettside som var til stor hjelp i prosessen. De søkeordene som til slutt ble brukt i ulike kombinasjoner er: “family-run hotel\*” or “family-owned hotel\*”. “HRM” or “personnel” or “HR” or “Human resources” and “family SME\*” or “family-owned hotel\*”. “Employment” or “recruitment” and “family-run hotel” or “family-owned hotel\*” or family SME\*”. “HRM” or “human resource management” or “HR” or “human resources” and “Small hotel\*” or “family SME\*”. “Recruit” or “hiring” and “non-family employee”. “Employment OR “recruitment” AND “family-run hotel” OR family-owned hotel\*” OR family SME\*”.

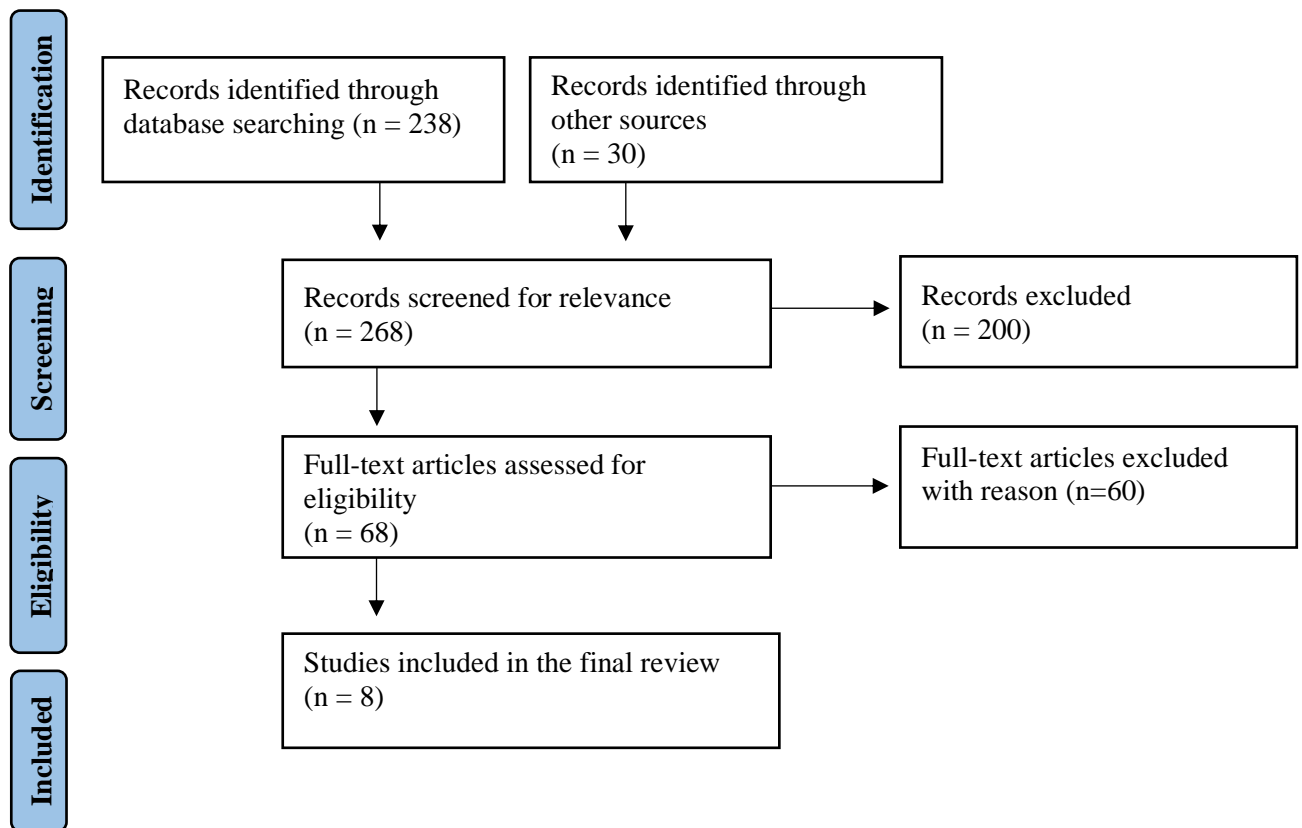
For å styrke kvaliteten på søket, ble de samme søkene utført med mer begrensning og med en mer avansert søkestrategi. De nøkkelordene som ble da for det meste søkt på var “family SME\*” and HR practice\*”.

Avgrensningene ble gjort på fagfellesvurderte artikler med en aldersbegrensning på maks 10 år. Artikkene som skal brukes i en litteraturstudie bør være av nyere utgivelsesdato da forskning er en «ferskvare» og kan fort gå ut av sin relevans (Furunes, 2022). I tillegg ble søkene foretatt på engelsk da de fleste relevante fagfelleverderte tidsskrifter er utgitt på engelsk. Søkene ble foretatt i følgende databaser: Oria, Business Source Complete, ScienceDirect, Idunn, Emerald Insight, Hospitality & tourism complete and Taylor & Francis Sosial Science & Humanities with Science & Technology. I tillegg ble det foretatt søk i ulike journaler som Journal of Small Business Management, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism Human Resource Development International and Journal of family business. De forskjellige søkene ble gjennomført mellom 17.januar og 1.mars 2022 i de ulike databasene.

### 3.3 Prisma flytdiagram

Dette flytdiagrammet er en metode for å framstille en oversikt over utvelgelsesprosessen. Før man kan inkludere og ekskludere studier må man først foreta søk i litteraturen. Dette søket resulterer i poster. Når disse postene har blitt screenet og kvalifikasjonskriteriene er brukt, vil et mindre antall artikler bli inkludert i utvalget (Moher et al., 200). Ut ifra figur en kan man se at det totalt sett var 268 artikler som omhandlet HR praksis i familieeide bedrifter. Etter en grundig seleksjon var det 68 artikler som ble lagret og grundig gjennomgått. Til slutt var det åtte fokusartikler som ble inkludert i utvalget.





Figur 1. PRISMA flytdiagram over søkeresultater og utvelgelsesprosessen

### 3.4 Inklusjon- og eksklusjonskriterier

En viktig del i søkestrategien er å være kritisk til artiklene og kunne både inkludere og ekskludere artikler som er uten relevans for problemstillingen. Inklusjonskriteriene skal bidra til at fokusartiklene som blir valgt er kvalitet sikre, hensiktsmessige og holdbare (Vestgaarden, 2017). Eksklusjonskriteriene skulle hjelpe med å fjerne artiklene som ikke var hensiktsmessige å inkludere i oppgaven. Resultatet blir framstilt i tabell 1.

Tabell 1. Inklusjon og eksklusjonskriterier

Inklusjon	Begrunnelse
Både små- og mellomstore familiebedrifter og hoteller	For å få en bredere utvalg ble både familieeide hoteller inkludert, i tillegg til andre familieeide bedrifter i tjeneste/ service og produksjonsbransjen.
Arbeidsgivers og ansattes perspektiv	Både artikler med arbeidsgivers og ansattes perspektiv ble inkludert da jeg ønsket å se tema fra forskjellige vinkler.
Artikler som er av nyere utgivelsesdato. Språk: engelsk og norsk	Siden forskning er en ferskvare, må artiklene i utvalget ikke være mer enn 10 år gamle, og artiklene må kunne forstås. Derfor ble kun artikler på norsk og engelsk inkludert i utvalget.
Fagfellevurderte artikler Studier med både kvantitativ og kvalitativ metode	For å kunne stole på resultatene i studiene, er det viktig å velge artikler som er godkjente og benytter forskjellige metoder i sine studier.
Eksklusjon	Begrunnelse
Store hoteller	Store familiebedrifter ble ekskludert av studiet da det er forskjell på HR-praksis i små og store bedrifter.
Studier som bruker litteraturoversikt som metode	Kun originalartikler ble en del av fokusutvalget. Oversiktsartikler ble brukt som bakgrunnsstoff i teori og diskusjonsdelen.
Alle HR-praksiser	For å svare på problemstilling så presist som mulig, var det viktig å kun inkludere artikler som inneholdt minst en av de tre praksisene: rekruttering, opplæring og utvikling. Artiklene ble ekskludert hvis de ikke omtalte noen av de tre.

### 3.5 Analyse

Analysearbeidet av artiklene foregikk i flere steg. Først og fremst ble artiklene lest igjennom flere ganger for å skjønne nøyaktig hva studiene kom frem til av resultater. Under analysen lå fokuset på forskernes metodebruk og hvilke resultater de kom frem til i de ulike studiene. For å få en god oversikt for meg selv lagde jeg et skjema der jeg skrev et kort sammendrag og de viktigste funnene fra artiklene. Denne grundige oppstillingen gjorde det mer tydelig å se sammenheng mellom artiklene, se likheter- og ulikheter og finne felles karakteristika på tvers av studiene. Siden noen av artiklene omhandlet tema som ikke er aktuelle for min problemstilling, måtte jeg deretter velge ut de resultatene som var mest hensiktsmessige for meg å analysere videre i prosessen. Til slutt valgte jeg å presentere resultatene i en skjematisk oversikt som man kan se i tabell to.

### 3.6 Hovedfunn

Etter å ha jobbet grundig med artiklene og brukt god tid på utvelgelsesprosessen, er det åtte artikler som ble inkludert i litteraturoversikten. Det er flere like tema som dukket opp når det gjelder rekruttering, opplæring og utvikling i familieeide bedrifter. Disse blir presentert i tabell 3. Sentrale tema som går igjen i flere av artiklene er: (1) formell og uformell praksis. (2) Verdier og kultur. (3) Sosioemosjonell rikdom. (4) Intern og ekstern rekruttering. (5) Lærings- og utviklingsmetoder. (6) Mentoring og coaching.

Tabell 2: de åtte fokusartiklene som ble inkludert i den systematiske oversikten

Tittel, forfatte, årstall, land	Tema/hensikt	Utvalg	Datainnsamlingsmetode	Database
<p>(nr.1) “Recruitment practices under scrutiny: A latent-profile analysis of family firms’ approaches to recruit non-family employees”</p> <p>Kolliz, R., Ruhle, S. &amp; S Sub,S. (2019)</p> <p>Tyskland</p>	<p>Studie undersøker rekrutteringspraksis og faktorene bak rekruttering av ikke- familieansatte inn i familiebedrifter.</p>	<p>Fra 1787 interesserte deltakere fullførte 433 spørreskjemaet= 24,23%. Av de ville 60,09% beskrive sin organisasjon som en familiebedrift. For å sikre datakvaliteten, fjernet forfatterne deltakere med usannsynlig svaratferd, som brukte for eksempel for lav tid på spørreskjemaet (&lt;2 minutter), og dette resulterte i et utvalgt på 259 familiebedrifter.</p>	<p>Kvantitativ. Spørreundersøkelse</p>	<p>Sage journals</p>

<p><b>(nr.2)</b> “Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms”</p> <p>Sanchez-Marin, G., L., A., Cerdan, M., J, A., Hernandez, C. (2017)</p> <p>Spania</p>	<p>Studie undersøker formaliteten og effektiviteten av rekruttering, opplæring og kompensasjon i familie og ikke- familiebedrifter.</p>	<p>Et utvalg av spanske små og mellomstore familie og ikke-familiebedrifter. Den totale befolkningen valgt fra databasen OSIRIS, besto av totalt 5113 firmaer som opererer i produksjonssektor med mellom 25 og 249 ansatte. Et markedsundersøkelsesselskap ble brukt for å gjennomføre en undersøkelse adressert til HR- sjefer og administrerende direktører i selskaper. Det endelige utvalget ble på 280 familiebedrifter og 220 ikke-familiebedrifter.</p>	<p>Kvantitativ. Spørreundersøkelse</p>	<p>Taylor &amp; Francis Online</p>

<p><b>(nr.3)</b> “The satisfaction of non-family employees with High Involvement HR practices: evidence from family SMEs”</p> <p>Mustafa, M.J., Caspersz, D., Ramos, H.M., &amp; Siw, M. (2018)</p> <p>Malaysia</p>	<p>Studiet undersøker rekrutteringspraksis av ikke-familieansatte i familiebedrifter. Samt praksis for opplæring og utvikling.</p>	<p>Empiriske bevis ble hentet fra 16 ikke-familieansatte fra forskjellige stillinger i seks familieeide små og mellomstore bedrifter som opererer i service og produksjonsindustrien.</p>	<p>Kvantitativ &amp; kvalitativ. Semistrukturerte intervju på 30-60 min og sekundærdata fra nettsider, selskapsrapporter, møtereferat og brosjyrer. Sekundærdata inneholdt informasjon om hvordan HR praksis blir gjennomført.</p>	<p>Taylor &amp; Francis Online</p>
<p><b>(nr.4)</b> “Human Resource Management in Family Business Succession: Victim or Saviour”?</p> <p>Yedder, M.B. (2018)</p> <p>Tunisia</p>	<p>Studiet undersøker rekruttering, opplæring og utvikling i familiebedrifter</p>	<p>Tre ansatte i tre ulike familiebedrifter i Tunisia. Det ble avtalt med intervjuobjektet å holde deres identitet og identiteten til virksomheten de jobber for anonym. På grunn av emnets sensitivitet, ble det gjort</p>	<p>Kvalitativ. Intervju med varighet på mellom 45min og 2 timer.</p>	<p>Business Source Complete</p>

		<p>intervjuer hjemme hos hver enkelt intervjuperson.</p> <p>Intervjuobjektet ble intervjuet tre ganger.</p> <p>Datakonsistensen ble kontrollert gjennom matriseanalyse og visning.</p>		
<p><b>(nr.5)</b> “A case study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden”</p> <p>Thelin- Young, L. &amp; Boluk, K. (2012)</p> <p>Sverige</p>	<p>Studie undersøker rekruttering og opplæringspraksis i små hoteller i Sverige</p>	<p>Av 13 hoteller som ble kontaktet, endte utvalget på seks små hoteller i Sverige med mindre enn 20 ansatte. En målrettet prøvetakingsteknikk ble brukt for å bestemme respondentene ved å intervju personer som er ansvarlige for HR på hotellene.</p>	<p>Kvalitativ.</p> <p>Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert. De ble utført på hver av de deltakende hotellstedene, noe som ga et kjent miljø for deltagere.</p> <p>Dybdeintervjuene varte i 45 minutter og for å garantere anonymitet ble bokstavene A-F brukt for å betegne de ulike</p>	<p>Taylor &amp; Francis Online</p>

			hotellene. Bokstavene som ble tildelt var tilfeldige og fulgte ikke noen spesiell kronologi.	
<p><b>(nr.6)</b> “Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises”</p> <p>Kleplic, I. (2019)</p> <p>Bosnia &amp; Herzegovina</p>	<p>Studie undersøker i hvilke rekrutteringsmetoder som er mest utbredt i små og mellomstore bedrifter.</p>	<p>Spørreundersøkelsen ble utført på 32 bedrifter der den største andelen av de undersøkte bedriftene var 25% i service- og serveringsbransjen, 12,5% i Engroshandel og de resterende i produksjon.</p>	<p>Kvantitativ. Spørreskjema besto av flere deler. I første del av ble det stilt spørsmål om virksomhetene mens i andre del ble det stilt spørsmål om rekruttering Dataene ble analysert med SPSS 20.0.</p>	<p>Business Source Complete</p>
<p><b>(nr.7)</b> “Comparison of Human Resources Management in Non-Family and Family Businesses: Case Study of the Czech Republic”</p>	<p>Studie sammenligner HR praksis i familie og ikke-familiebedrifter.</p>	<p>Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 12 632 bedrifter og undersøkelsen ble returnert av 288 ikke-</p>	<p>Kvantitativ. Spørreundersøkelse</p>	<p>MDPI</p>



Horvathova, P., Mikusova, M., Kashi, K. (2020)		familiebedrifter og 284 familieeide bedrifter.		
Tsjekkia				
<b>(nr.8)</b> “The importance of mentoring and coaching for family businesses”  Utrialla, P & Torraleja, F. (2013)	Studiet undersøker hvordan mentoring og coaching blir brukt til opplæring og hvilken påvirkning de har på familiebedrifter.	Informasjonen ble hentet fra den spanske SABI-databasen og det endelige utvalget besto av 630 tilfeldig utvalgte familiebedrifter.  For å innhente dataene ble det brukt et spørreskjema som var utformet etter en gjennomgang av litteraturen om teoretisk tilnærming til problemet. De enkelte punktene ble vurdert av et ekspertpanel.	Kvantitativ. Informasjonen ble samlet inn i en telefonundersøkelse da denne metoden gjorde det mulig for å oppnå nøyaktige og utfylte spørreskjemaer – samt høy svarprosent.	Cambridge University Press
Spania				

Tabell 3. Oversikt over de viktigste resultatene

Artikkel	Resultater
<p>(1) “Recruitment practices under scrutiny: A latent-profile analysis of family firms’ approaches to recruit non-family employees”</p>	<p>Familiebedriftene bruker forskjellige rekrutteringsmetoder og har ingen favorittstrategi. Samtidig blir det rapportert at familiebedrifter bruker et mer forenkla og redusert rekrutteringssett enn større bedrifter.</p> <p>Ut ifra resultatene er bruken av rekrutteringspraksis på nett (2,98) og offline (3,37) nesten likt. Mens formell rekrutteringspraksis (2,66) ble rapportert å bli brukt sjeldnere enn uformell praksis (3,16).</p> <p>I familiebedrifter der de ansatte sterkt identifiserer seg med bedriften, skjer rekruttering i stor grad ved hjelp av formell rekrutteringspraksis. Familiebedriftene ønsker å bruke ressurser på nettbasert rekruttering for å konkurrere med andre bedrifter for å holde følge. Disse bedriftene bruker formelle metoder for å ikke miste sin status, og for å beholde godt omdømme hos eksterne interessenter.</p> <p>Familiebedrifter som rapporterer å ha sterke sosiale relasjoner både innenfor og utenfor firmaet, er mer avhengige av uformell rekrutteringspraksis. Dermed kan det være slik at bedrifter ser på sine ansatte som en del av familien, og har derfor en tendens til å oppmuntre dem til å henvise sine egne slektninger og venner selv om dette kan føre til mindre passende søkere når det gjelder formelle jobbkrav</p>

<p><b>(2)</b> “Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms</p>	<p>Resultatene viser mindre bruk av formell HR- praksis i familiebedrifter. Familiens verdier og kultur står øverst hos familiebedriftene. Rekrutteringspraksis i familiebedrifter er løs og basert på uformell tilpasning til familiens verdier og kultur. Det er mer fokus på følelser, lojalitet og trofasthet i familiebedrifter og mindre fokus på opplæring og utvikling av de ansatte etter formelle retningslinjer.</p>
<p><b>(3)</b> “The satisfaction of non-family employees with High Involvement HR practices: evidence from family SMEs”</p>	<p>Funnene tyder på at ikke-familieansatte er fornøyde med HR-praksis i sine bedrifter. De fleste bedriftene brukte en slags uformell og personlig veiledning av familiemedlemmene for å utvikle kompetanse, spesielt for de yngre ansatte. Formalisering av opplæring via korte kurs/workshops for å gi ikke-familieansatte nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å påta seg de ulike rollene i organisasjonen. Nesten alle familiebedrifter så på opplæring og utvikling av arbeidstakere som en nøkkelprioritet for virksomheten. Familieeiere var klar over behovet for å investere i en rekke planlagte og uformelle initiativer som gjorde det mulig for ikke-familieansatte å tilegne seg et bredt spekter av ferdigheter. I fire av de seks firmaene var mentorordning ett viktig element for å utvikle kompetanse hos ikke-familie ansatte.</p>
<p><b>(4)</b> “Human Resource Management in Family Business Succession: Victim or Saviour”?</p>	<p>Resultatene viste at HRM var verken av strategisk betydning eller profesjonalisert funksjon. En viss formalisering av HR-funksjonene eksisterte i rekruttering, trening og utviklingsprosessen av de ansatte. Seniorledere bestemte under rekrutteringsprosessene. Opplæring og utvikling av ansatte skjer under uformelle tilnæringsmåter og HR- avdelingen utfører kun administrative oppgaver. Opplæring ble gjennomført kun når det er til fordel for et</p>

	<p>medlem av familien. Når det gjelder karriereutvikling og forfremmelse, blir alt gjort for familien.</p>
<p>(5) “A case study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden”</p>	<p>Funnene indikerer på at de fleste hotellene i studiet har ikke forhåndsskrevne formelle retningslinjer da de mener at deres organisasjoner er for «små». Lederne refererte til å stole på en god «følelse» angående en spesifikk kandidat. Grunnlaget for ansettelse ble beskrevet ulikt, men med fokus på interesse for kandidaten, personlighet og personer som lett kunne passe inn i familien.</p> <p>Intern utlysning av ledige stillinger ble brukt ved fire hoteller av seks hoteller. Dersom det ikke var kvalifiserte interne søkere til stillingen, kunne bruk av andre rekrutteringsmetoder vurderes. Videre så det ut til å være en betydelig avhengighet av direkte søkere, noe som var vanlig praksis på fem hoteller, etterfulgt av annonsering i det offentlige arbeidsbyrået.</p> <p>Fire hoteller har regelmessig opplæring av sine ansatte, mens ett hotell avslørte at de ikke var i stand til å tilby vanlig ansettelse, og derfor kunne de ikke rettferdiggjøre opplæring.</p> <p>Selv om opplæringsprogrammer ble tilbudt ansatte og målene for opplæring var klare, fulgte bare to hoteller en systematisk metode for å bestemme behovene til de ansatte.</p> <p>Bruk av coaching og mentorordning ble funnet å være vanlig i opplæring blant alle deltagende hoteller.</p>

<p><b>(6)</b> “Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises”</p>	<p>Resultatene viste at de fleste av lederens anbefalinger brukes i interne utvelgelsesprosesser (3,59). Deretter kommer anbefalinger fra ledere og ansatte for ekstern rekruttering (3,59) og til slutt anbefalinger fra venner og bekjente (3,50). Bedriftene bruker i stor grad sosiale medier til rekruttering (3,19) og profesjonelle møter og konferanser (2,31).</p> <p>I tillegg bruker en del bedrifter selskapets hjemmeside for å annonsere jobbstillinger (3,50). Videre viser statistikken bruk av ulike metoder for seleksjon av ansatte. Intervju blir brukt mest som seleksjonsmetode (4,44) samt prøvearbeid (3,72).</p> <p>Funnene indikerer på at dersom bedriftsinformasjonen er offentlig tilgjengelig for alle via hjemmesiden, slik at søkere kan ha mulighet til å møte selskapet og bli interessert i selskapet - kan dette være en faktor som kan tiltrekke flere kvalitetsmedarbeidere.</p>
<p><b>(7)</b> “Comparison of Human Resources Management in Non-Family and Family Businesses: Case Study of the Czech Republic”</p>	<p>Resultatene viser at det overordnede konseptet for personalledelse er i utgangspunktet ikke forskjeller for ikke- familie og familiebedrifter. Familiens eiere står for rekruttering i bedriften, mens HR- avdelingen står for rekruttering i ikke-familiebedrifter. Begge ønsker klare retningslinjer, både formelle og uformelle. Når det gjelder rekruttering bruker både familie (45,7%) og ikke-familiebedrifter (48,6%) CV. Opplæring via coaching og mentorordning er relativt likt (33,8%) i familiebedrifter og (35,4%) i ikke-familiebedrifter. Familiebedrifter bruker i stor grad arbeidsfordeling (17,6%) mens ikke-familiebedrifter satser på prosjektarbeid i større grad (28,5%).</p>

<p>(8) “The importance of mentoring and coaching for family businesses”</p>	<p>Resultatene viser at det er direkte sammenheng mellom mentorordning, coaching og bedriftens ytelse i familiebedrifter. Bruken av indikatorer knyttet til menneskelige ressurser som engasjement, tilfredshet med selskapet og lavt antall personalutskifting – bekrefter at ved å bruke denne praksisen beholder familiebedrifter menneskelig kapital bedre. Ved å bruke en streng ressursbasert tilnærming kan det sies at mentorordning og coaching er to isolerende mekanismer som legger til rette for bærekraftig konkurransefortrinn i familiebedrifter.</p>
---	---

Tabell 3. Artikler med liknende tema fra resultatene

Rekrutteringspraksis	1	2	3	4
Tema	Formell og uformell	Verdier og kultur	Sosioemosjonell rikdom	Intern og ekstern rekruttering
Artikkel nr.	1 ,2 ,4, 5, 6	2, 4, 7	5, 1	5, 6 ,7
Opplærings- og utviklingspraksis				
Tema	Formell og uformell	Lærings-og utviklingsmetoder	Mentor og coaching	
Artikkel nr.	1, 2, 4, 5, 6	3, 4, 5	3, 5, 7 ,8	

## 4.0 Diskusjon

### 4.1 Metodediskusjon

Det er en god blanding av forfattere som har skrevet de ulike artiklene med forskjellig bakgrunn og nasjonalitet. De spesialiserer seg hovedsakelig innen økonomi, ledelse, utvikling av organisasjoner, menneskelige ressurser og hotell/ turisme. Deres artikler er publisert i Journal of human Resource Management, Journal of Management and Organization, Journal in Hospitality & Tourism og Journal of Enterprising Culture, og viser et høyt nivå av kunnskap. Jeg vil trekke frem artiklene til Sanchez-Marín et al (2017), Thelin- Young (2012) og Utrilla et al (2013) som har blitt sitert 50-60 ganger hver så langt. Artiklene er brukt til videre forskning innenfor personalledelse, trening og utvikling av ansatte. At en artikkel blir hyppig sitert av andre forfattere, bærer preg av god kvalitet på forskningen som har blitt gjort (Kjølaas, 2016).

De ulike studiene ble gjennomført i syv ulike land: Tyskland, Spania, Tunisia, Sverige, Bosnia & Herzegovina, Tsjekkia og Malaysia. Jeg har valgt å inkludere artikler der forskningen er gjennomført i flere land for å få en bredere forståelse over HR-praksiser i forskjellige type familiebedrifter. Det at studiene har blitt gjennomført i flere ulike kulturer gjør at man kan sammenligne på tvers av dem, og som kommet frem fra teorien, få en klarere forståelse av at driften i familiebedrifter henger mye sammen med eierens kultur og verdier.

De utvalgte artiklene bruker både kvantitativ og kvalitativ metode i sin forskning. I artikkel nummer en, to, seks, syv og åtte ble det sendt ut spørreundersøkelser med en spredning i

utvalg fra 32-600 respondenter. Spørreskjemaene ble sendt ut både til toppledergrupper, personalledere og andre ansatte i ulike familiebedrifter. Fordelen ved denne metoden er at man kan samle inn store mengde data fra mange personer, noe som har vært hensiktsmessig å gjøre i denne oppgaven.

I en av studiene ble det brukt et markedsundersøkelsesselskap til å gjennomføre telefonundersøkelse. Dette er en rask og enkel metode å bruke for å nå ut til mange mennesker, og å oppklare eventuelle misforståelser underveis (Knudsen, u.år). I en annen studie ble det brukt en blanding mellom kvalitativ og kvantitativ metode der det ble gjennomført intervjuer, i tillegg til undersøkelse av sekundærdata fra rapporter, nettsider og brosjyrer. Det at forskeren bruker flere metoder, eller ulike datakilder gjør undersøkelsens troverdighet styrkes (Dalen, 2019).

I artikkel tre, fire og fem ble det gjennomført intervjuer, både semistrukturerte- og dybdeintervjuer. Antall respondenter varierte i de ulike bedriftene fra 3- 20 personer som alle var ansatt i forskjellige familiebedrifter. Etter min mening var denne metoden bedre egnet til å svare på spørsmål knyttet til HR-praksis da man får dypere innsikt i spesielle kjennetegn ved tema (Johannessen et al., 2019) og får fram flere personlige meninger gjennom samtale og kroppsspråk som kan være nyttige å bruke i analysen videre.



## 4.2 Resultatdiskusjon

Etter en grundig analyse av resultatene i fokusartiklene, er målet å besvare problemstillingen: «Hvordan foregår rekruttering, opplæring og utvikling av de ansatte i små og mellomstore familiebedrifter?» med blanding av viktige funn fra fokusartiklene og tidligere eksisterende litteratur.

### *Formell og uformell praksis*

Funnene viser at uformell praksis i rekruttering, opplæring og utvikling blir praktisert oftere enn formell praksis i familiebedriftene. Dette kan man se ut ifra resultatene i studiene til Kollitz et al., (2019), Sanchez-Marin et al., (2017), Yedder (2018), Thelin- Young (2012) og Klepic (2019). Dette samsvarer med eksisterende litteratur, der det blir argumentert for at familiebedrifter, spesielt små bedrifter, bruker mer uformell og forenklet HR-praksis enn større ikke- familie bedrifter (Nyamubarwa & Chipunza, 2019,) (Michiels et al., 2021) & (Folker & Kotey, 2007). For at familiebedrifter skal kunne konkurrere om kompetente arbeidstakere, er de nødt til å formalisere og tilpasse noen HR-praksiser. Dersom familiebedrifter kan tilby formell praksis i rekruttering, opplæring og utvikling, kan dette hjelpe dem å tiltrekke og beholde ressurssterke ansatte. Spesielt nyutdannede er avhengige av formelle retningslinjer, god opplæring og utviklingsmuligheter i bransjen for at de skal ville satse en karriere innen hotell. I tillegg kan formell HR-praksis øke rettferdigheten i behandling av ikke-familieansatte, og å minske de familiære relasjonene på arbeidsplassen – da dette ofte kan være ett rødt flagg for nyutdannede.

Det var i midlertidig noen sentrale forskjeller på bruk av formell og uformell praksis i rekrutteringsprosessen i de ulike studiene. I studiet til Kollitz et al., (2019), viste resultatene at

rekrutteringsmetodene varierte i de ulike familiebedriftene og det ble både dokumentert formell og uformell rekrutteringspraksis. I de familiebedriftene der de ansatte identifiserte seg sterkt med bedriften, var rekrutteringsprosessen i hovedsak formell. I tillegg brukte disse bedriftene relativt store mengde ressurser til rekruttering av ansatte for å klare å holde følge med større bedrifter. Mens i de familiebedriftene som hadde sterke sosiale relasjoner både i og utenfor bedriften, var uformell rekrutteringspraksis mest utbredt. Dette er i samsvar med tidligere teori presentert av Nyamubarwa & Chipunza (2019) om at mange familiebedrifter ser på sine ansatte som en del av familien og dette fører til at familieeiere oppmuntrer til å rekruttere egne slektninger og venner inn i bedriften.

### *Verdier og kultur*

Et annet viktig funn er knyttet til den spesielle tilknytningen til verdier og kultur i familiebedriftene, noe som var gjennomgående i flere artikler. I studiet til Sanchez-Marin et al., (2017), indikerte resultatene på løs og uformell rekrutteringspraksisen med stor vekt på tilpasning til familiens verdier og kultur. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning der Pötschke (2020), argumenterte i sin studie for at familiebedrifter er kjent for å ha en sterk kultur og delte verdier som påvirker de ulike prosessene i familiebedriftene. Selv om kultur og familieverdier til eiere kan tilføre positive elementer inn i familiebedrifter, må de være sikre på at deres ikke-familie ansatte kan identifisere seg med kulturen slik at det ikke oppstår kulturkrasj som fører med seg negative konsekvenser både for bedriften og den enkelte ansatte.

I studiet til Yedder (2018) viste intervjuene klare tegn på at organisasjonskulturen i deres bedrifter blir påvirket av eiernes personlighet, verdier og syn – noe som er et godt eksempel på den negative siden av kulturen som kan oppstå i familiebedrifter der eierne styrer

autoritært. Her så man klare tendenser på uformell praksis i rekruttering, trening og utvikling. Intervjuobjektene forklarte at HR-avdelingen utfører kun den administrative delen i bedriften, mens det er eieren som tar alle andre lederavgjørelser som gjelder mennesker og bedriften. Dette funnet var også å finne i studiet til Horvathova et al., (2020) og Sanchez-Marin et.al., (2017) der resultatene viser at i de fleste tilfeller er det eieren(e) som har personalansvar i familiebedrifter.

Som et eksempel kan man trekke fram svarene til kandidatene i studiet til Yedder (2018), der alle intervjurespondentene forklarte at eieren bestemmer hvem som skal ansettes, og de fleste nye ansatte kommer fra hans bekjentskapskrets. De som ansettes, må passe inn i kulturen og styremåten til eieren. Ellers blir det ofte konflikter som ender med høy utskifting av ansatte på grunn av en paternalistisk ledelsesstil. Dette funnet er å finne i tidligere studiet til Duh et al., (2010) der det blir argumentert for at familiebedrifter som har en mer autoritær lederkultur der eieren/lederen tar bedriftsbeslutninger på egenhånd, kan føre til negative konsekvenser for de ansatte.

Familieeiere som har full autoritet i ansettelsesprosessen uten veiledning fra et HR-team, kan oppleve problemer ved ansettelse av ikke-familie ansatte. En viktig forutsetning blir da å kunne etablere en virksomhet som er i stand til å fordele og delegere makt til flere personer. Som nevnt tidligere sliter mange små bedrifter å rekruttere kompetente arbeidstakere da de ofte ikke har nok erfaring og kunnskap om prosessen. Ansettelse gjøres sjeldnere i små bedrifter, og ledere/eiere får ofte ikke nok ferdighetstrening i å gjennomføre intervjuer. Dersom små familiebedrifter, slik som i dette eksemplet, klarer å formalisere sine prosesser i en passende grad ved å delegere rekrutteringsprosessen til HR-avdelingen, kan dette gi positive utslag for bedriftens ansikt utad. Rekruttering av kompetente og ressurssterke ansatte er en av de viktigste prosessene i enhver bedrift, og spesielt for små familieeide selskaper som

er nødt til å satse en del på rekruttering for å holde følge med større konkurrenter. Derfor kan det være avgjørende å ansette noen få spesialister som kan rekruttering og kan være en nøytral part i prosessen. Dette kan være en viktig faktor som kan hjelpe familiebedrifter i konkurranse med å tiltrekke seg flinke ansatte.

Videre kan man se ut ifra resultatene i studiet til Sanchez-Marin et al., (2017) at fokuset hos lederne i forskningsbedriftene ligger mer i å utvikle lojalitet og trofasthet hos de ansatte og dermed mindre fokus på rekruttering, opplæring og utvikling etter formelle retningslinjer.

Dette funnet kan man også finne i tidligere litteratur der Duh et al., (2010) argumenter for at fokuset i familiebedrifter ligger mer på ærlighet, troverdighet og lojalitet til bedriften. Mange familiebedrifter er små, og derfor helt avhengig av lojalitet og stabilitet fra deres ansatte.

Mange av ansatte i familiebedrifter har ofte stor innsikt i den daglige driften, samt eierens personlige anliggende. Derfor er mange eiere opptatt av å ansette arbeidstakere som de mener er trofaste og til å stole på.

### *Sosioemosjonell rikdom & P-O tilpasning*

I familiebedrifter har eierne ofte et ønske om å bevare deres sosioemosjonelle verdier når de tar strategiske avgjørelser, og å ansette arbeidstakere som deler lignende verdier og mål med deres organisasjon. Dette kan man finne flere eksempler på i artiklene. I studiet til Thelin-Young & Boluk (2012) uttrykte flere av intervjuobjektene at det å stole på en god følelse og intuisjon angående en spesifikk kandidat, var en avgjørende faktor i rekrutteringsprosessen. Grunnlaget for ansettelsen lå i deres interesse for kandidaten, hans/hennes personlighet og et ønske om å ansette personer som lett kunne passe inn i familien. Dette samsvar med teorien om P-O tilpasning der familiebedrifter har en kultur som er påvirket av deres familieverdier, noe som betyr at rekrutteringspraksis må tilstrebe etter en harmonisering mellom kulturen og

verdiene blant organisasjonen og dens ansatte (Paul & Kleiner, 2017). Dersom de ansatte kjenner seg igjen i bedriftens kultur og kan identifisere seg med den, kan dette øke motivasjonen og trivselen, og å beholde de ansatte i bedriften.

Videre kan man se ut ifra resultatene i studiet til Kollitz et al., (2019), at den predikative styrken til familiemedlemmers identifikasjon med firmaet skiller seg ut, ettersom det ble funnet å konsekvent være relatert til firmaers bruk av et formelt høykostnadssett. Dette tyder på at for familiebedrifter der familiemedlemmer sterkt identifiserer seg med firmaet, skjer rekruttering i stor grad ved hjelp av formell rekrutteringspraksis. Dessuten ser disse firmaene ut til å bruke en relativt stor mengde økonomiske ressurser til rekruttering av potensielle ansatte. Tidligere forskning har uttalt at familiemedlemmenes identitet ofte er uløselig knyttet til organisasjonen, så familiemedlemmer bryr seg mye om firmaets omdømme og bildet de projiserer til eksterne interessenter. I dette studiet viste resultatene at ledere i familiebedriftene ønsket å bygge gode sosiale relasjoner til eksterne interesser for å bygge gjensidig tillit, og for å skape et godt omdømme av sin bedrift.

#### *Interne og eksterne rekrutteringsmetoder*

I tidligere forskning blir det argumentert for at små familiebedrifter har en tendens til å bruke interne rekrutteringsmetoder og benytte seg av jungeltelegrafene og nære relasjoner i rekrutteringsprosessen. Dette kan man finne igjen i resultatene i fokusartiklene. I forskningen gjort av Thelin- Young & Boluk (2012) viste resultatene at intern utlysning ble gjennomført ved fire av seks hoteller. Selv om dette ikke er en formell prosess, ble intern rekruttering alltid vurdert først i disse hotellene. Respondentene i dette studiet forklarte at dersom det ikke var kvalifiserte interne søkere til stillingen, kunne bruk av andre rekrutteringsmetoder vurderes. Dette samsvarer med tidligere teori om at interne stillingsutlysninger er en viktig strategi på

små hoteller (Çetinel et al., 2008). En slik strategi kan på den ene siden gi utviklingsmuligheter for interne ansatte. På den andre siden, kan intern rekruttering føre til en begrenset mengde av kvalifiserte søkere.

Videre peker resultatene fra studiet til Thelin- Young & Boluk (2012) at små familiehhoteller er avhengige av direkte søkere som kommer innom og leverer CV og søknad. To av hotellene i studiet brukte mer ressurser på rekruttering og valgte å annonsere i trykte avisannonser når det var behov for stillinger på høyere nivå. Andre hoteller rapporterte å bruke bedriftens nettside og skoler for å søke etter kandidater. Selv med nok kandidater fant hotellene det vanskelig å finne de «beste» kandidatene.

I studiet til Klepic (2019) og Horvathova et al., (2020) ble det rapportert at de fleste av lederens anbefalinger brukes i interne utvelgelsesprosesser. Bedriftene bruker i stor grad sosiale medier, hjemmeside og anbefalinger fra venner og bekjente i rekrutteringen. Intervju blir brukt mest som seleksjonsmetode samt prøvearbeid i bedriften. Videre indikerer funnene på at dersom bedriftsinformasjonen er gjennomiktig og offentlig tilgjengelig for alle interesserte parter via hjemmesiden slik at søkere kan ha mulighet til å møte selskapet og bli interessert - kan dette tiltrekke seg flere mulige ansatte. Dette funnet tilsvarer med eksisterende litteratur som viser at store virksomheter som har opparbeidet seg merkenavn og et godt omdømme har lettere til å få et bredere kandidatpool.

Det er det viktig for små familiebedrifter å jobbe med deres posisjonering i markedet. Det å jobbe med arbeidsgivers merkevarebygging (employer branding), er en viktig prosess et selskap bør gjennomføre for å kommunisere til omverden hva som gjør deres bedrift til en attraktiv arbeidsplass. Sterk employer branding gir bedriften et godt omdømme, og hjelper

selskapet til å konkurrere om den mest attraktive arbeidskraften (Rosvold & Pihl, 2020).

Denne aktiviteten er spesielt viktig for små familiebedrifter som ønsker å tiltrekke seg kompetente arbeidstakere.

### *Lærings- og utviklingsmetoder*

Resultatene i alle studier viser til en uformell og personlig tilnærming til lærings- og utviklingsmetoder. I studiet til Mustafa et al (2018) ble det gjennom intervjuene klart at ledelsen i flere av forskningsbedriftene hadde formalisert opplæring via korte kurs/workshops for å gi ikke-familieansatte nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å påta seg de ulike rollene i organisasjonen. I studiet til Thelin- Young & Boluk (2012) innrømte fire av seks hoteller regelmessig opplæring av sine ansatte. Selv om opplæringsprogrammene ble tilbudt ansatte og målene for opplæring var klare, fulgte bare to hoteller en systematisk metode for å bestemme behovene til de ansatte. Hotell D og E administrerer opplæringsprogrammer basert på hvordan de «føler» og hvordan de oppfatter ansattes interesser. Disse hotellene mener at opplæring bør gis til ansatte som viser interesse for jobben og er villige til å bli utdannet. Dette gjaldt ikke for hoteller som kun administreres av eieren. Årsaken til trening og utvikling ser ut til å avhenge av hvordan hotelleierne føler seg. Beslutninger om opplæring avhenger av hvordan hotellet vurderer «interessen» og «personligheten» til den enkelte ansatte. Derfor blir opplæring mer et ansattansvar enn en lederrolle.

Også i studiet til Yedder (2018) var det tydelig lite formalitet i opplæringen og utviklingen av de ansatte. Respondentene uttrykte at eieren ikke ønsket å bruke ressurser på opplæring og unngikk dette dersom det ikke var en fordel for familien. I tillegg ble det sagt at karriereutviklingen var kun til fordel for den eiende familien: «Noen som har fått lov å bli i selskapet har fått gode karrierer og har fått tilgang til ledende stillinger». «Når det gjelder

karriereutvikling og forfremmelse, blir alt gjort for familien». «Topplederstillinger er utenfor rekkevidde for ikke-familieansatte, og det er kun sjefen som drar nytte av trening og utvikling, spesielt fra utlandet».

### *Mentoring og coaching*

Det som var overraskende å se etter analysen av resultatene fra studiene, at mentoring og coaching var to sentrale tema som gikk igjen i flere av fokusartiklene. I studiet til Mustafa et al (2018) viste resultatene at i fire av seks bedrifter var mentorordning ett viktig element for å utvikle kompetanse hos ikke-familie ansatte om familiebedriften. Selv om denne aktiviteten var uformell, bidro den til å fremme deres særegne kunnskap om familiebedriften og dens strategiske visjon. For eksempel beskriver en mellomleder i firma B sitt forhold til eierfamilien som nær. Han har blitt veiledet personlig av eierens bror, og har vært i stand til å tilegne seg kritiske forretningsferdigheter som relasjonsbygging, forhandlinger og salg gjennom dette mentorforholdet. Mentorordning er en god opplæringsmetode som kan være effektiv i familiebedrifter. Denne opplæringsmetoden kan gi støtte til nye og spesielt unge ansatte, skape samarbeid og gode relasjoner i bedriften, samt å utvikle en sunn bedriftskultur som legger vekt på relasjonsbygging og felles verdier (Vold, 2016). En slik mentor kan også fungere som en coach for adepten. En mentor kan gi utfordringer, veilede i arbeidsprosessene og gi gode tilbakemeldinger som kan være med å utvikle potensialet til den ansatte.

I studiet til Thelin- Young & Boluk (2012) og Horvathova et al (2020) ble det også klart at opplæringen i familiebedrifter skjer via coaching og mentorordning. Flere av respondentene i studiet til Thelin- Young & Boluk (2012) forklarte at bruk av mentorordning og coaching er vanlig i opplæring blant deltakende hoteller, spesielt på ett hotell da informanten poengterte at de nye ansatte lærer vanligvis ved å følge etter de mer erfarne ansatte. I tillegg fremgikk det



av resultatene at hoteller administrert av eiere baserer sine opplæringsbeslutninger på interessen som fremkalles av den ansatte eller hans/hennes personlighet. Alle hotellene i studiet uttrykte interesse for å trene sine ansatte, men bare ett av hotellene viste en forpliktelse til opplæring gjennom et etablert opplæringsmål og hadde et antall opplæringsdager per ansatt. Nesten alle familiebedrifter så på opplæring og utvikling som en nøkkelprioritet for virksomheten. Familieeiere var klar over behovet for å investere i en rekke planlagte og uformelle initiativer som gjorde det mulig for ikke-familieansatte å tilegne seg et bredt spekter av ferdigheter.

Studie til Utriolla et al (2013) bekrefter viktigheten av mentorordning og coaching i familiebedrifter og viser hvordan det kan bidra til å gi et konkurransefortrinn. Resultatene viser at familiebedrifter besitter en enorm kunnskap, og er i stand til å skape en atmosfære av engasjement, tillit og lojalitet som kan gjøre det lettere å overføre kunnskap til nye ansatte. Mentorordning påvirker ansattes ytelse, og overføring av den tause kunnskapen er nødvendig for kontinuitet i familiebedrifter.

Det andre funnet i samme studiet fremhever viktigheten av coaching, og dens muligheter til å bidra til virksomhetens vekst. Derfor bør bedrifter planlegge denne prosessen, og vurdere å trekke inn en ekstern coach. En slik coach bør forstå verdiene, kulturen og atferds normene til familiebedrifter for å lettere kunne veilede ansatte. Som fremgått tidligere av teorien har mange familiebedrifter ofte lite ressurser til bruk på opplæring og utvikling. Likevel er det viktig å påpeke at ved å ta i bruk interne mentorprogrammer og ekstern hjelp kan familiebedrifter lettere beholde og utvikle kompetente arbeidstakere.

## 5.0 Konklusjon

Resultatene fra utvalgte forskningsartikler viser flere eksempler på hvordan rekruttering, opplæring og utvikling foregår i familiebedriftene. Funnene ovenfor viser at familiebedrifter bruker stort sett uformell praksis og det er som oftest eieren(e) som har personalansvar i familiebedriftene. Når en familiebedrift styres uten linjeledelse – er det vanskelig å vite hvor det private starter og det profesjonelle slutter (Kretz, 2021). Derfor kan en viss tilpasset formalitet i HR-praksiser være fornuftig å bruke for små familiebedrifter for å virke mer attraktive og profesjonelle utad. Mange familiebedrifter har ikke den fordelen ved å tilhøre en kjede, og bør derfor jobbe kontinuerlig med å bygge opp sitt omdømme ved bruk av andre strategier.

Siden det er eieren(e) som vanligvis rekrutterer nye ansatte, er det stort fokus på følelser og personlige verdier til hver ansatt. Som kommet frem i mange av studiene spiller verdier og kultur en viktig rolle i familiebedrifter og eieren(e) ønsker å finne kandidater som lett kan passe inn i denne kulturen. Derfor skjer rekruttering av ansatte ofte gjennom bekjentskap og jungeltelegrafene, noe som gjør at det blir en smalere utvalg av kandidater. Funnene viser i tillegg at familiebedrifter er avhengig av direkte søkere og bruker færre midler på rekruttering ved å publisere stillingsannonsene på bedriftens sosiale medier og hjemmeside.

Opplæring og utvikling av ansatte foregår i grensen mellom uformelt og formelt, og det er stort fokus på mentor og coaching i artiklene. Dette var et overraskende funn som blomstrer fram i denne konteksten. Funnene i studiene indikerer at mer formalitet i opplæring og veiledning er spesielt viktig for yngre og nyansatte. Ledere som bruker både formelle og uformelle metoder, og klarer å tilpasse dette til de forskjellige ansatte får flere synlige

fordeler. Blant annet kan dette være med på å skape gode relasjoner og samarbeid internt, i tillegg til å utvikle et faglig sterkt arbeidsmiljø med en sunn bedriftskultur.

## **6.0 Videre forskning**

Selv om personalledelse har i de senere årene fått mer oppmerksomhet i familiebedrifter, bør det forskes mer på dette området. Jeg har valgt å ta med familiebedrifter fra forskjellige sektorer i dette studiet da det er svært lite eksisterende forskning å finne på små familieeide hoteller. Det finnes mange store og små familieeide hoteller rundt om i verden som trenger sårt kompetente arbeidstakere for å bygge opp driften igjen etter en lang pandemi. Derfor bør den fremtidige forskningen være enda mer rettet mot å finne gode strategier for å hjelpe historiske og unike hoteller med å tiltrekke seg unge og kompetente ansatte for å overleve blant de andre store kjedehotellene.

## 7.0 Litteraturliste

Barnett, T. & Kellermanns, F.W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>

Basly, S. & Saunier, P.L. (2019). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9-32. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/08276331.2018.1551458>

Baum, T., Mooney S.K., Robinson, R. & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813-2829. <https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2020-0314/full/html>

Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. & Solnet, D. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>

Berrone, P., Cruz, C. & Gomez- Mejia, L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/0894486511435355>

Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1108/03090590610704402>

Çetinel, F., Yolal, M. & Emeksiz, M. (2008). Human Resources Management in Small- and Medium-Sized Hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 8(1), 43-63. <https://doi.org/10.1080/15332840802274437>

Chiang, C.F., Back, K. J.& Canter, D.D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. [https://doi.org/10.1300/J171v04n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06)

Dalen, M. (2019). Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning. Hentet 3.mars 2022 fra <https://sykepleien.no/forskning/2019/09/kvalitet-i-kyantitativ-metode-et-innblikk>.

Dragan, M. (2017). THE ROLE OF HUMAN RESOURCE IN THE SUCCESS OF SMALL HOTELS. *International Journal Vallis Aurea*, 3(2), 68-77. Hentet fra <http://journal.vallisaurea.org/blog/2018/01/15/the-role-of-human-resource-in-the-success-of-small-hotels/>

Duh, M., Belak, J. & Milfelner., B. (2010). Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489. <https://www.jstor.org/stable/40929466>

Döring, H. & Witt, P. (2020). Knowledge management in family businesses - Empirical evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(2), 175-187. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/14778238.2019.1621224>

Engeset, A.B. (2020). “For better or for worse” – the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 68-84. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/15022250.2020.1717600>

Family Business Norway. (2017). Av familier, for familier. Hentet 2. mars 2022 fra <https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2017/12/FBN-brosjyre-digital.pdf>

Fathi, M.M., Wilson, E & Cheokas, G. G. (2011). Strategies in hiring and development processes in small and large companies. *International Journal of the Academic Business World*, 5(2), 29-34. [https://www.researchgate.net/profile/Maurizio-Cavallari/publication/299532853\\_The\\_organizational\\_Relationship\\_between\\_Compliance\\_and\\_Information\\_Security/links/5706348c08aecbf68ba8f1c0/The-organizational-Relationship-between-Compliance-and-Information-Security.pdf#page=24](https://www.researchgate.net/profile/Maurizio-Cavallari/publication/299532853_The_organizational_Relationship_between_Compliance_and_Information_Security/links/5706348c08aecbf68ba8f1c0/The-organizational-Relationship-between-Compliance-and-Information-Security.pdf#page=24)

Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, L. & Gomez- Mejia, L.R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.008>

Fletcher, L., Alfes, K. & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701-2728.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>

Furunes, T. (2022). Bacheloroppgaven som litteraturoversikt [PowerPoint-lysbilder]. Hentet 10.februar 2022 fra

[https://stavanger.instructure.com/courses/8911/files/1139684?module\\_item\\_id=192248](https://stavanger.instructure.com/courses/8911/files/1139684?module_item_id=192248)

Gebbels, M., Pantelidis, I. & Goss-Turner, S. (2019). Conceptualising patterns of career commitment: the leaving process in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 126-147. <https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2019-0338/full/pdf?title=conceptualising-patterns-of-career-commitment-the-leaving-process-in-hospitality>

<https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2019-0338/full/pdf?title=conceptualising-patterns-of-career-commitment-the-leaving-process-in-hospitality>

<https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2019-0338/full/pdf?title=conceptualising-patterns-of-career-commitment-the-leaving-process-in-hospitality>

Gilje, N. (2021). Taus kunnskap. Hentet 10.februar 2022 fra [https://snl.no/taus\\_kunnskap](https://snl.no/taus_kunnskap)

Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1108/14626001211196460>

<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1108/14626001211196460>

Grissemann-Scholl, U., Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2021). This hotel is family-run! Enabling positive consumer response via perceived hospitableness. *International Journal of Hospitality Management*, (99). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103067>

Gundersen, K.M.F. (2012). Lønnsomhet og krisehåndtering i norske familiebedrifter. [Masteroppgave, Universitetet i Agder] Hentet 15.februar 2022 fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/135794/Kine%20Marie%20Flyum%20Gundersen%20Oppgave.pdf?sequence=1>

Gundersen, K.M.F., Samdal, G. & Skjølaas, K. (2013) Familiebedriftenes komparative fordeler og ulemper – Familiebedriftenes velsignelser og forbannelser? *Praktisk økonomi & finans*, 29(3), 22-31. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.18261/ISSN1504-2871-2013-03-04>

Hassan, A. (2014). REVISING THE “FIVE-FOLD FRAMEWORK” IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: INSIGHTS FROM A SMALL-SCALE TRAVEL AGENT. *Tourism Analysis*, 19, 799-805. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3e0261fe-bb50-40ec-aca5-3a896c76605c%40redis>

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2020) Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291-1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>



Henriksen, C. (2020). Hvordan bygge en bedriftskultur som dyrker frem det beste i dine ansatte? Hentet 3.mars. 2022 fra <https://blogg.gronnjobb.no/hvordan-bygge-en-bedriftskultur-som-dyrker-frem-det-beste-i-dine-ansatte>

Hoon, C., Hack, A. & Kellermanns, F.W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 147-166. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/2397002219847883>

Horváthová, P., Mikušová, M. & Kashi, K. (2020). Comparison of Human Resources Management in Non-Family and Family Businesses: Case Study of the Czech Republic. *Sustainability*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145493>

Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A.C & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt

Kjølaas, K.O. (2016). Mange siteringer= Høy kvalitet? Hentet 27.april 2022 fra <https://www.hiof.no/for-ansatte/arbeidstotte/forskningstotte/hva-skjer-a/2016/mange-siteringer-hoy-kvalitet.html>

Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Our Economy*, 65(4), 14-26. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5269a015-0ba9-4051-9090-f423c13eec41%40redis>

Knudsen, T. (u.år). Spørreundersøkelser. Hentet 16.mars 2022 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:47678c7b-bc09-4fc8-b2d9-a2e3d709e105/topic:1:dbdbb73b-2acb-49ac-bbce-b13d2aa409fd/resource:aee6e283-f205-4fee-b702-2d1bb16f3e24>

Kollitz, R., Ruhle, S. & Süß, S. (2019). Recruitment practices under scrutiny: A latent-profile analysis of family firms' approaches to recruit non-family employees. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 167-196. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/2397002219831502>

Kotey, B & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>

Kretz, O. (2021). – Episode fem. [episode fra TV-serie]. *Familiebedriften*. Paris: Netflix.

Kuruppuge, R.H., Gregar, A. (2018). EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL PREFERENCES: A STUDY ON FAMILY BUSINESSES. *Economics and Sociology*, 11(1), 255-266. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/2028899470/abstract/C13A14FE7CEC48A4PQ/1?accountid=136945>

Lee, C.S & Chao, C.W. (2013). Intention to “Leave” or “Stay” – The Role of Internship Organization in the Improvement of Hospitality Students’ Industry Employment Intentions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 749-765. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/10941665.2012.695290>

Lockyer, C. & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 16(2), 125-135. <https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/09596110410520016/full/html>

Marneros, S., Papageorgiou, G. & Efstathiades, A. (2020). Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/15313220.2020.1745732>

Michiels, A., Arijs, D. & Uhlener, L. (2021). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1007/s11846-021-00509-1>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J & Altman, D. (2009). METHODS OF SYSTEMATIC REVIEWS AND META-ANALYSIS. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 89(9), 873-880.  
<https://www.proquest.com/docview/67632755?parentSessionId=nlZJwci8%2BYZRtcVu2lW oedajTA6Y6wbPxjnBo%2BApm%2F8%3D&pq-origsite=primo&accountid=136945>

Munthe, P & Knudsen, G. (2021). Familiebedrift. Hentet 10.januar 2022 fra  
<https://snl.no/familiebedrift>

Mustafa, M.J., Caspersz, H. M. L., Ramos & Siew C. M. M. (2018). The satisfaction of non-family employees with High Involvement HR practices: evidence from family SMEs. *Human Resource Development International*, 21(3), 163-185,  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1410005>

Nyamubarwa, W., & Chipunza, C. (2019). Debunking the one- size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-6. Hentet fra <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9c5d2cef-503b-4196-9210-2853323e61ed%40redis>

Paul, M.L. & Kleiner, R. (2017). The Recruitment Process within the Family Business Context. [Master of Science, Jönköping International Business School]. Hentet 10.februar 2022 fra <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1104511/FULLTEXT01.pdf>

Pötschke, I. (2020). A Felt Truth: Value Congruence in Family Firms. *Management revenue*, 31(3), 281-308. [10.5771/0935-9915-2020-3-281](https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-3-281)

Ramos, H, M., Mustafa, M., Caspersz, D., & Raveentheran, A. (2021). Organizational support and pro-organizational behaviors in hotel family-SMEs: the role of emotional intelligence. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(4), 542-564. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/15332845.2021.1959816>

Rau, S.B., Schneider-Siebke, V. & Günther, C. (2019). Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/0894486519846670>

Richardson, S. (2010). Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1080/15332840903383855>

Rosvold, K. A & Pihl, R. (2020). Employer branding. Hentet 15.mars 2020 fra [https://snl.no/employer\\_branding](https://snl.no/employer_branding)

Sagberg, I. (2022). HR. Hentet 9.februar 2022 fra [https://snl.no/HR - Human Resources](https://snl.no/HR_-_Human_Resources)

Sánchez-Marín, G., Ángel L. Meroño-Cerdán & Carrasco- Hernández, A.J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084-1110, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>

Schierstedt, B. & Corten, M. (2021). The influence of private family firm characteristics on audit fees: the family name as a red flag. *Managerial Auditing Journal*, 36(5), 785-811.

<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1108/MAJ-05-2020-2662>

Sander, K. (2019). Bacheloroppgaven sin oppbygning. Hentet 2.mars 2022 fra

<https://estudie.no/bacheloroppgaven-sin-oppbygning/>

Sisson, L.G & Adams, A.R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145,

<https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>

Tveit, H.S & Lehmann, J. G. (2021). Endrer verden seg raskere enn i styreverommene? Hentet 4.mars 2022 fra [https://e24.no/norsk-oekonomi/i/dIE0mo/ender-verden-seg-raskere-enn-i-](https://e24.no/norsk-oekonomi/i/dIE0mo/ender-verden-seg-raskere-enn-i-styreverommene)

[styreverommene](https://e24.no/norsk-oekonomi/i/dIE0mo/ender-verden-seg-raskere-enn-i-styreverommene)

Utrilla P. N.C. & Torraleja, F.A.G. (2013). The importance of mentoring and coaching for family businesses. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 386-404.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2013.28>

Vestgaarden, L. A. (2017). Pårørendes erfaringer i palliativ fase. [Bacheloroppgave, NTNU Ålesund]. Hentet 3.mars 2022 fra [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2462145/Bj%20rdal%2C%20J.B.%20og%20Fall%20dalen%2C%20A.B.T.%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2462145/Bj%20rdal%2C%20J.B.%20og%20Fall%20dalen%2C%20A.B.T.%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2462145/Bj%20rdal%2C%20J.B.%20og%20Fall%20dalen%2C%20A.B.T.%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vold, K.A. (2016). Slik lykkes du med mentorordning. Hentet 14. mars 2022 fra

<https://www.simplojer.no/artikler/slik-lykkes-du-med-mentorordning/>

Waqanimaravu, M. & Arasanmi, C.N. (2020) Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216-227.

<https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>

Weber, M.R., Crawford, A., Lee, J.J. & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313-332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology.

*Methodological issues in nursing research*, 52(5), 546-553. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Wikipedia. (2021). Systematisk oversikt. Hentet 2. mars 2022 fra

[https://no.wikipedia.org/wiki/Systematisk\\_oversikt](https://no.wikipedia.org/wiki/Systematisk_oversikt)

Yedder, M.B. (2018). Human Resource Management in Family Business Succession: Victim or Saviour? *Journal of Enterprising Culture*, 26(4), 401- 421. [https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=685f0ec4-1d78-4893-87ec-](https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=685f0ec4-1d78-4893-87ec-ce6abaf95e7e%40redis)

[ce6abaf95e7e%40redis](https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=685f0ec4-1d78-4893-87ec-ce6abaf95e7e%40redis)

Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 327-353.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2012.690683>