



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kompetensutveckling i hotellbranschen

En enkätundersökning med frontlinjepersonal

Drífa Ísleifsdóttir
Sandra Johansson
Theresé Thell

Handledare:
Jan E. Persson
Mikael Bergmash

Magisteruppsatsen
VT – 2009



Förord

Denna magisteruppsats har gett oss flera användbara lärdomar och erfarenheter inför vårt framtida arbetsliv. Vi är nöjda med uppsatsens resultat, då vi besvarat vårt syfte och frågeställningar.

Vi vill ta detta tillfälle i akt och tacka de personer som gjort detta arbete möjligt.

- Först vill vi tacka den *receptions-, restaurang- samt frukostpersonal* som tog sig tid att besvara våra enkäter. Det hade inte varit möjligt att utföra denna undersökning utan Ert deltagande.
- Vi vill tacka vår handledare *Jan E. Persson* för dina passionerade och intressanta synpunkter och åsikter under hela arbetet.
- Vi vill även tacka vår handledare *Mikael Bergmash* för ditt starka engagemang och kloka tankar och riktlinjer under hela arbete.
- Vi vill tillsist även tacka den mycket hjälpsamma *bibliotekspersonalen* vid Campus Helsingborg, Lunds statsbibliotek och Universitetsbiblioteket i Lund.

Trevlig sommar och intressant läsning!

Drífa Ísleifsdóttir, Sandra Johansson och Therese Thell
Helsingborg, 2009-05-25.



Sammanfattning

Titel: Kompetensutveckling i hotellbranschen – En enkätundersökning med frontline personal.

Ämne: Human Resources Management och Kompetensutveckling.

Nivå: Magisteruppsats.

Författare: Drífa Ísleifsdóttir, Sandra Johansson och Therese Thell.

Handledare: Jan E. Persson och Mikael Bergmash.

Syfte: Vårt syfte är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens. Detta kommer vi att göra genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling.

Frågeställningar: Vi har utifrån vårt ämnes problematisering och syfte utformat en rad frågeställningar.

- Hur upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen sin kompetensutveckling?
- Hur upplever frontlinjepersonalen inom hotellbranschen kunskapsutbytet?
- Vilka brister och möjligheter i personalsatsning upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen?

Metod: Vi valde att använda oss av en kvantitativ enkätundersökning, eftersom vi anser denna metod är bäst lämpad för att kartlägga respondenternas uppfattning kring vårt ämne.

Resultat: Vi har genom vår kartläggning av frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling fått kunskapen att ledningen inom hotellbranschen tenderar att lägga störst vikt vid utvecklingsaktiviteter som kan genomföras på hotellet.

Nyckelord: Human resource management, Human resource development, Kompetensutveckling, Kunskapsskapande i hotellbranschen.



Abstract

Title: Human resource development in the hotel industry.

Study object: Human resource management and human resource development.

Level: One year Master Thesis in Service Management, 15 ECTS.

Authors: Drífa Ísleifsdóttir, Sandra Johansson, Therese Thell.

Mentors: Jan E. Persson and Mikael Bergmash.

Purpose: To research whether and to what extent leadership in the hotel industry focuses on developing the competence of their employees. We will research this through a survey of how frontline personal experience their competence development.

Question formulation: How does frontline personal in the hotel industry experience their competence development?

How does frontline personal in the hotel industry experience the knowledge exchange?

What scarcities and opportunities in investment of personal does frontline personal in the hotel industry experience?

Method: We chose to carry out a quantitative survey among frontline personal in the hotel industry, as we consider this to be the best suitable method to survey their perceptions of our chosen study object.

Conclusions: Through our survey of the frontline personals perceptions of their competence development we have concluded that leadership in the hotel industry tends to focus on competence development activities that can be carried out at the hotel.

Key words: Human resource management, human resource development, knowledge creation in hotel industry.



FÖRORD	1
SAMMANFATTNING	2
1. INLEDANDE AVSNITT	6
1.1 PROBLEMATISERING	9
1.1.1 SYFTE	9
1.1.2 FRÅGESTÄLLNING	9
1.1.3 AVGRÄNSNING	10
1.1.4 DISPOSITION	10
2. TEORI	11
2.1 TEORETISK INGÅNG	11
2.2 KOMPETENSUTVECKLING	14
2.2.1 KUNSKAPSSKAPANDE	14
2.2.2 KOMPETENS	16
2.2.2.1 Den första förutsättningen: Kunskap	17
2.2.2.2 Den andra förutsättningen: Vilja	17
2.2.2.3 Den tredje förutsättningen: Tillfälle	18
2.2.3 LÄRANDE OCH UTVECKLING	18
2.2.3.1 Praktisk inlärning	21
2.2.3.2 Utbildning	22
2.2.3.3 Medarbetarsamtal	24
2.2.4 SLUTPRODUKT – UTVECKLAD KOMPETENS	25
2.2.4.1 Individuell kompetens	26
2.2.4.2 Hotellkompetens	26
3. METODIK	28
3.1 UNDERSÖKNINGENS ANGREPPSSÄTT	28
3.2 ENKÄTMETODIK	29



3.3	UTVÄRDERING AV METODIK	36
3.3.1	VALIDITET	37
3.3.2	RELIABILITET	37
3.4	ETISK AVVÄGNING	38
3.5	GRANSKNING AV KÄLLOR	39
4.	EMPIRI OCH ANALYS	41
4.1	KOMPETENS	42
4.2	LÄRANDE OCH UTVECKLING	45
4.2.1	PRAKTISK INLÄRNING	47
4.2.2	UTBILDNING	50
4.2.3	MEDARBETARSAMTAL	52
4.3	SLUTPRODUKT: UTVECKLAD KOMPETENS	54
4.3.1	INDIVIDUELL KOMPETENS	54
4.3.2	HOTELLETETS KOMPETENS	55
5.	SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	56
5.1	SLUTSATSER	56
5.2	REFLEKTIONER	59
REFERENSER		61
BILAGOR		65
BILAGA 1	– TEORETISKA MODELLER	65
BILAGA 2	– ENKÄT	66
BILAGA 3	– BORTFALLSANALYS	70
BILAGA 4	– EMPIRISKT MATERIAL	72



1. Inledande avsnitt

Under februari månad år 2009 var det nog ingen som undgick det medieuppbåd som skapades kring hur det amerikanska Flight 1549 mirakulöst undvek en flygkrasch genom att nödlanda i Hudsonfloden i New York. Det lyckliga slutet då flera hundra människors liv kunde räddas sades vara tack vare flygets kompetenta personal.¹ Samma år, i februari numret av Restauratören som är Sveriges största nyhetstidning om hotell och restaurang, uppmärksammades domen för den tragiska händelse som inträffade år 2004 då två gäster hade fått sätta livet till vid en hotellbrand på Öland. Utgången blev utöver dödsfallen att hotelldirektören dömdes till böter för att den erfordrade brandutbildningen inte hade erbjudits till personalen, att hotellet brann ner och att kedjan som hotellet tillhörde fick mycket dålig publicitet.² Året innan i samma nyhetstidning återfanns en artikel som behandlar hur ett Quality hotell infört ett femårigt gästrelationsprogram som gick ut på att söka upp missnöjda gäster och att lära personalen att ta hand om bland annat klagomål. Programmet med återkoppling och mer personalträning har genererat fördubblat antal stamgäster och ökade intäkter.³

Händelserna ovan beskriver vitt skilda fall men i alla tre fallen är personalens kompetens avgörande för utgången för en situation eller en organisations position. Vår avsikt var att illustrera ett mer generellt problem, att det är dålig kvalitet på service som kostar.⁴

*"Det är människan som skapar produkten, som genererar värdet, som spelar roll för kvalitet eller misslyckande"*⁵

Ovanstående citat kan anses belysa betydelsen av personalens kompetens i servicemötet. Gemensamt för nästan alla serviceorganisationer inom olika branscher är att de är starkt beroende av sin personal då personalens kompetens är avgörande för kundens upplevelse av det värdeskapande som uppstår i servicemötet. Servicemötet är enligt en rad företagsekonomiska forskare inom den nordiska skolan nyckeln till framgång.⁶ En bransch där kvalitet i servicemötet

¹ Hollon, John. (2009). Lessons from Flight 1549. *Workforce Management*, 88. (2). Sid 50.

² Hirsch, Daniel. (2009). Det som hänt är varje hotellägares mardröm. *Restauratören*, 8. Sid 4.

³ Restauratörens hemsida <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=7123>>Besökt 2009-05-25.

⁴ Grönroos, Christian. (2002). Service Management och marknadsföring. En CRM ansats. Malmö; Liber. Sid 141-142.

⁵ Lindelöw, Malin. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Uppl. 1. Stockholm: Natur & Kultur. Sid 17.

⁶ Eksell, Jörgen. (2005). Teorier om servicemötet. En historisk beskrivning. i Corvellec, Hervé och Lindquist, Hans. (2005). *Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber. Sid 13.



är avgörande för nöjda gäster är hotellbranschen.⁷ Inom hotellbranschen utgör frontlinjepersonalen, receptionister och servitörer/ servitriser, länken till gästerna och grunden för hotellets framgång läggs i mötet mellan personal och gäst. Frontlinjepersonalen inom hotell är de som arbetar närmast gästen och utgör ofta gästens första hotellkontakt.⁸ Vi menar därför att frontlinjepersonalens kompetens är avgörande för om gästerna väljer att vända sig till hotellet igen samt att sprida god word-of-mouth. Frontlinjepersonalens kompetens är således en mycket viktig del i det erbjudande som hotellet konkurrerar med.⁹

Ursprungligen var personalarbete främst en stödfunktion för organisationer, och har nu gått från att hantera administrativa uppgifter till att utgöra en del av organisationens mål. Personalarbete benämns idag som *Human resource management*, HRM.¹⁰ Disciplinen har sin utgångspunkt i resonemanget att personalen är en resurs som kan – om den hanteras och vårdas på rätt sätt – utgöra en varaktig konkurrensfördel gentemot konkurrenter.¹¹ Detta reflekteras i den forskning som gjorts kring ämnet de senaste 25 åren och syns i studierna utav bland annat Barney, 1994; Boxall & Purcell, 2008; Ferris, Hall, Royle & Martocchio, 2004; Huselid, 1995; Schuler, Galante & Jackson, 1987; Schuler & Jackson, 1987; Schuler & McMillan, 1984; Wright & Snell, 1991.¹² Enligt bland annat Colbert, 2004 och Fernandez- Alles & Ramos-Rodriguez, 2009, har kritik om att disciplinen saknar en stark teoretisk grund riktats gentemot HRM.¹³ Den teoretiska utformningen har tagit in influenser från andra organisatoriska områden som finansiering, strategi, psykologi, ekonomi mm.¹⁴ HRM har under de senaste åren fått en mer strategisk betydelse inom organisationer vilket illustreras bland annat i studierna utav Arthur, 1994; Boxall & Purcell, 2008; Dyer & Reeves, 1995; Ferris, Hall, Royle & Martocchio, 2004; Huselid, 1995.¹⁵ Att mestadelen av studierna kring HRM har berört varaktig konkurrenskraft och dess

⁷ Jfr Eksell, 2005. i Corvellec & Lindquist, 2005. Sid 12-13.

⁸ Guerrier, Yvonne. (1999). *Organizational behaviour in hotels and restaurants – An international perspective*. New York: John Wiley & Sons Ltd. Sid 214.

⁹ Jfr. Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber. Sid. 141.

¹⁰ Skärvad, Per-Hugo., Olsson, Jan. (2005). *Företagsekonomi 100*. Malmö; Liber Ekonomi. Sid 97.; Lindmark, Anders., Önnevik, Thomas. (2006). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund; Studentlitteratur. sid 21.

¹¹ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 21.

¹² Dessa artiklar kan återfinnas i referenslistan på sid 60-63.

¹³ Dessa artiklar återfinns i referenslistan på sid 60-63.

¹⁴ Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of HRM on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39.(4), Sid. 779-801; Fernandez-Alles, M; Ramos-Rodriguez, A (2009) Intellectual Structure of Human Resources Management Research: A Bibliometric Analysis of the Journal Human Resource Management, 1985-2995, *Journal of the American Society for information science and technology*, 60. (1). Sid 163.

¹⁵ Dessa artiklar återfinns i referenslistan på sid 60-63.



strategiska betydelse utifrån ledningsperspektivet, anser vi kan tyda på ett visst forskningsgap kring personalens perspektiv inom hotellbranschen. Det har skrivits böcker och artiklar kring HRM i hotellbranschen, som bland annat Boella, 2008,¹⁶ men de närmar sig ofta disciplinen utifrån ledningens perspektiv. Vi anser att det är viktigt att inkludera personalens perspektiv i denna HRM-debatt, då de som vi tidigare nämnde är delaktiga i servicemötet.

HRM och dess funktioner illustreras i bland annat Fombrun, Tichy och Devannas utformade HR-cykel, där personalutveckling nämns under komponenten Human resource development, HRD.¹⁷ HRD är en ung disciplin som endast har funnits i 20 år¹⁸ som fram till år 1990 inte hade en forskningsjournal.¹⁹ Det har dock skrivits och forskats mycket inom området de senaste åren och skrivs allt mer om HRD som en del i en organisations strategi vilket kan ses bland annat i Garavan & Costine, 1995; McCracken & Wallace, 2000; Torraco & Swanson, 1995.²⁰ HRD innefattar huvudsakligen de aktiviteter som har i avsikt att träna, utbilda och utveckla personalens kompetens.²¹

En investering i utveckling utav personalens kompetens kan generera förbättrad servicekvalitet, högre gästlojalitet samt ökad vinst genom ytterligare affärer.²² Hotell konkurrerar inte bara om gäster utan även om attraktiv personal. De resurser som investeras i personalens kompetensutveckling kan vara kritiska för att locka till sig personal, behålla dem inom organisationen samt utveckla och motivera dem att ge det lilla extra i servicemötet med gästen.²³ Att utbilda personalen är därmed inte ett sätt att öka en organisations kostnader utan snarare ett

¹⁶ Boella, Michael J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Uppl. 2. New York; palgrave mcmillan.

¹⁷ Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne. (1984). *Strategic human resource management*, New York: Wiley. Sid 42-43.

¹⁸ Hatcher, Tim. (2009). Twenty years ago today: Celebration, history, and Human Resource Development Quarterly. *Human Resource Development Quarterly*. 20.(1). Sid 1.

¹⁹ Swanson, Richard A.(2009). Human Resource Development Quarterly: In the beginning. *Human Resource Development Quarterly*. 20.(1) Sid 3.

²⁰ Garavan, Thomas N. & Costine, Pat. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*. 19. (10). Sid. 4-11.; McCracken, Martin & Wallace, Mary. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. 24. (5). Sid 281-290.; Torraco, Richard J & Swanson, Richard A (1995). The strategic roles of human resource development. HR. *Human Resource Planning*. 18. (4). Sid 10-22.

²¹ Lindmark & Önnvik. 2006. Sid 172.

²²Grönroos. 2002. Sid 143-144.

²³ Boxall, Peter och Purcell, John. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Management, Work & Organisations. Second edition. New York: Palgrave Macmillan. Sid 21-22.



sätt att reducera onödiga kostnader såsom klagomålshantering, förlorade gäster, sjukfrånvaro, personalomsättning och rekrytering.²⁴

1.1 Problematisering

I praktiken kan det vara svårt att garantera personalens kompetensnivå och prestation i servicemötet. Kan det vara så att de krav och förväntningar som ställs på frontlinjepersonal är för höga i förhållande till omständigheterna, att de arbetar i en bransch med hög personalomsättning och har förhållandevis låg lön och utbildning?²⁵ Trots att personalen är en erkänd viktig resurs tenderar dem att behandlas som en kostnad som både kan och bör minskas.²⁶ Detta riskerar att skapa negativa effekter på servicekvalitet samtidigt som ett budskap skickas till personalen att de inte värdesätts. Personalen kan då känna sig omotiverad att ge det lilla extra i servicemötet,²⁷ vilket påverkar gästens upplevelse.

Vi frågar oss varför inte alla organisationer inom servicesektorn lägger stor vikt vid investeringar i kompetensutveckling av personal om detta uppenbarligen starkt kan bidra till prestation och kvalitet. Hur kommer det sig att vissa organisationer lägger mer tonvikt på och satsar mer resurser på att utbilda och utveckla personalens kompetens än andra? Hur kommer det sig att personalens uppfattning kring sin kompetensutveckling inte alltid tas med i beaktning vid utformandet av utvecklingsaktiviteter?

1.1.1 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens. Detta kommer vi att göra genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling.

1.1.2 Frågeställning

Vi har utifrån vårt ämnes problematisering och syfte utformat en rad frågeställningar.

- Hur upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen sin kompetensutveckling?
- Hur upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen kunskapsutbytet?

²⁴Jfr. Grönroos. 2002. Sid 206.

²⁵Svingstedt, Anette. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig. En praktikers reflektioner. i Corvellec & Lindquist. 2005. Sid 39-40.

²⁶Grönroos. 2002. Sid 19.

²⁷Jfr. Lindmark & Örnevik. 2006. Sid 25.



- Vilka brister och möjligheter i personalsatsning upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen?

1.1.3 Avgränsning

Vi kommer att i denna uppsats fokusera på personalens perspektiv, då vårt syfte innefattar att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling.

1.1.4 Disposition

Vår uppsats *Kompetensutveckling i hotellbranschen* syftar till att belysa problematiken kring utvecklingen av personalens kompetens inom hotellbranschen. I uppsatsens inledande avsnitt presenterar vi vår problembeskrivning kring personalens kompetens. Detta avsnitt innefattar beskrivning av uppsatsens ämne, syfte och frågeställningar.

I det andra avsnittet presenterar vi vår uppsats *teoretiska* förankring. Vi valde att sammanställa en modell, Figur 3 – Kompetensutveckling, utifrån vårt insamlade teoretiska material och uppsatsens problembeskrivning. Denna modell kom att utgöra ett teoretiskt skelett, vilket stärker uppsatsens struktur och underlättar för läsaren. Vi valde att motivera valet av våra teorier samt en koppling till vårt metodologiska tillvägagångssätt efter var stycke i den teoretiska delen, för att tydligt visa kopplingen mellan vår teoretiska förankring och metodologiska mätinstrument.

I vårt tredje avsnitt, *metodik*, presenterar vi de angreppssätt och förhållningssätt vi valt att nyttja. Vi beskriver vår enkätundersöknings tillvägagångssätt i detalj. Detta avsnitt behandlar även bortfallsanalys, validitet, reliabilitet, etisk avvägning samt granskning av källor.

I det fjärde avsnittet *redovisar* och *analyserar* vi vårt empiriska material vi samlat in genom vår enkätundersökning. Vi strukturerade även denna del efter vår teoretiska modell, Figur 3 – Kompetensutveckling, för att skapa ett bra textflöde och underlätta för läsaren.

I det femte avsnittet av uppsatsen, sammanfattar och lyfter vi ut de mest väsentliga *slutsatserna* och bygger sedan vidare på intressanta resultat i vår *reflektion*.

Efter det femte avsnittet presenteras vår *referenslista*, som vi fördelade under formalia, artiklar och webbdokument. Sist i uppsatsen kommer våra *bilagor*, där vi presenterar vår teoretiska modell, enkäten, bortfallsanalys samt vårt empiriska material. Vi kommer löpande att referera till våra bilagor under teoretiskt avsnitt, metodavsnitt och redovisning och analys av det empiriska materialet.



2. Teori

I förgående avsnitt förklarade vi uppsatsens problembeskrivning, utifrån vilken vi samlat in vårt teoretiska material. Vi kommer att presentera denna teoretiska förankring i detta kommande avsnitt. Den teoretiska delen är utformad utifrån den modell vi sammanställde utifrån uppsatsens syfte, frågeställningar och teoretiska material.

2.1 Teoretisk ingång

Efter att vi gemensamt kommit fram till ett intressant ämne, Human resource management, granskade vi det teoretiska fältet. Det finns forskning kring ämnet men vi menar att det finns mycket lite studier som berör personalens kompetensutveckling inom hotellbranschen ur personalens perspektiv.²⁸

Vi läste in oss på ämnet och försökte bekanta oss så mycket som möjligt med ämnet för att måla upp en helhetsbild. När vi hade en bild av hur forskningsfronten såg ut försökte vi begränsa vår teorisökning till att endast omfatta den teori som hjälpte oss besvara våra frågeställningar och vårt syfte. Syftet med vår magisteruppsats är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens, genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling. Med detta syfte i åtanke lade vi fokus på den teori inom fältet som rörde HRD, kompetens, kompetensutveckling, individuellt och organisatoriskt lärande samt kunskapsskapande. All teori vi lyfter fram är till för att föra diskussionen vidare och för att användas som verktyg för att besvara vårt syfte och frågeställningar.

Hotellbranschen är en personalintensiv bransch²⁹ där frontlinjepersonalen utgör hotellets länk till gästen och producerar tjänsten tillsammans med gästen.³⁰ Av denna anledning kan personalen utgöra hotellets främsta resurs.³¹ Inom HRM läggs vikt vid personalen som resurs och som en möjlighet till varaktig konkurrenskraft.³² HRM kan beskrivas på följande sätt;

²⁸ Detta forskningsgap beskrevs i den inledande delen och referenser beskrivs under fotnot 12, 15 och 16.

²⁹ Guerrier. 1999. Sid 54.

³⁰ Grönroos. 2002. Sid 58.

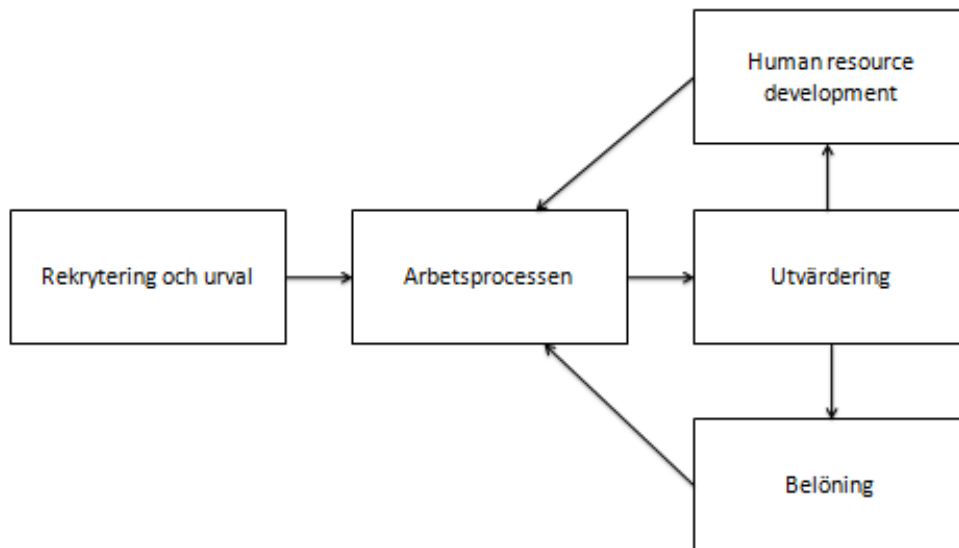
³¹Persson, Kent. (2000). Internationella hotellkedjor – en studie med ett fragmenterat urval av världens största hotellkedjor och som belyser affärsidéer, storlek, geografiska tillväxtstrategier, produktdifferentiering mm. *Occational Papers*, 13. Kulturgeografiska institutionen, Göteborgs universitet. Sid 43.

³²Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 22.

”HRM är ett distinkt angreppssätt inom personalområdet som syftar till att uppnå konkurrensfördelar genom strategisk utveckling av en motiverad och kompetent personalstyrka genom att använda en rad tekniker som integrerar utveckling av företagskultur, lednings- och arbetsformer samt olika verktyg inom personalområdet.”³³

Fyra övergripande generiska HRM-funktioner är rekrytering och urval, utvärdering, belöning samt HRD vilka alla är kopplade till prestation³⁴. Fombrun, Tichy och Devanna presenterar dessa funktioner i Human Resource cykeln, HR-cykeln.³⁵ HR-cykeln – se Figur 1 – är en HRM-modell som berör Human Resource-arbetet i organisationer, det vill säga vilket, av vem och hur

Figur 1 – HR-cykeln



Källa: The Fombrun, Tichy & Devanna HR-cykeln, 1984, s.41.

personalarbetet skall utföras.³⁶ Vår uppsats har som avsikt att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens, genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling. Vi har därför valt att fokusera enbart på HR-cykeln fjärde funktion, HRD. HRD-funktionens aktiviteter är utformade för att utrusta hotellets personal med förmågor och kunskap,³⁷ genom att träna, utbilda och utveckla

³³ Storey. 1995 i Hansson, Jörgen. (1997). *Skapande personalarbete: lärande och kompetens som strategi*. Uppl. 2. Stockholm: Rabén Prisma. Sid 216.; Jfr. Storey. 1995. i Boella. 2008. Sid 32.

³⁴ Fombrun, Tichy & Devanna. 1984. Sid 43.; Jfr. Boella. 1996. Sid 35.

³⁵ Fombrun, Tichy & Devanna. 1984. Sid 41.

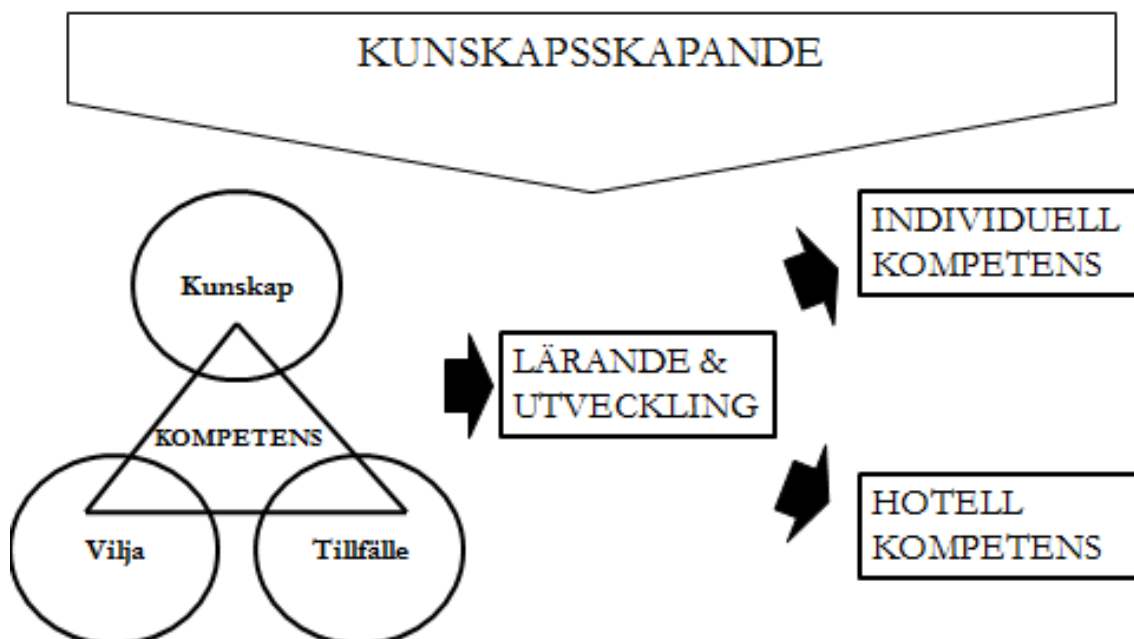
³⁶ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 69.

³⁷ Fombrun, Tichy & Devanna. 1984. Sid 49.

personalen, samt att främja och stödja lärandet som skall leda till kompetensutveckling för hotellet och dess personal.³⁸ HRD definieras av Harbisson och Mayer som, ”*Human resource development är den process för att öka kunskapen, förmågor och kapaciteten hos människorna i sambället.*”³⁹

Utifrån den ovannämnda definitionen har vi valt att använda oss av *kunskapsskapande* som ett paraplybegrepp i vår sammanställda modell – Figur 2 - Kompetensutveckling⁴⁰ – då kunskapsskapande influerar de övriga tre elementen i modellen, det vill säga *kompetens*, *lärande* och *utveckling* samt *utvecklad individuell kompetens* och *hotell kompetens*. Vår modell, Figur 2 - Kompetensutveckling, är utformad i syfte att hjälpa oss att besvara vår undersökningsfrågeställningar och syfte samt ge arbetet en struktur för att underlättar för läsaren. I följande avsnitt redogör vi för teorin kring varje enskild komponent i modellen och hur denna teori kan kopplas till vårt empiriska material.

Figur 2 - Kompetensutveckling



³⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 172.

³⁹ Harbisson, Fredrick., Myers, Charles. A. (1964). *Education, manpower and economic growth*. New York: McGraw-I Hill. Sid 2.; i Chermack, Thomas J. & Swanson, Richard A.(2008). Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. *Advances in Developing Human Resources*. 10. (2). Sid 131. Citatet är fritt översatt från engelska.

⁴⁰ Se bilaga 1 – Teoretiska modeller, Figur 2 - Kompetensutveckling.



2.2 Kompetensutveckling

2.2.1 Kunskapsskapande

För att kompetensutveckling skall förekomma inom hotellbranschen är det en förutsättning att hotellets personal deltar i kunskapsskapandet, då HRD-aktiviteter har för avsikt att öka och utveckla den existerande kunskapen.⁴¹

Kunskap har olika funktioner, bland annat att den fungerar som ett definitionsverktyg för individers beteende och berättigar kunskapens sanning genom observation.⁴² Kunskap kan vara både kan vara tyst och uttalad.⁴³ Uttalad kunskap är systematisk och formaliserad, den kan enkelt kommuniceras och delas med andra medarbetare.⁴⁴ Den är formulerad i meningar eller fångad i bilder eller skrift.⁴⁵ Tyst kunskap å andra sidan är personligt betingad, vilket gör den svårt att formalisera och kommunicera. Den är djupt rotad i beteende i den specifika kontexten.⁴⁶ Kunskapsskapande startar med individen genom interaktion och överföring mellan tyst och uttalad kunskap.⁴⁷ Det är överföringsprocessen som möjliggör och förstärker den kunskap som är skapad av individer. Med andra ord kan det individer vet kring sin arbetssituation gagna deras medarbetare och tillslut även hela hotellet.⁴⁸ Att göra kunskap tillgänglig för andra medarbetare är därför en central aktivitet i kunskapsskapandet.⁴⁹

Organisatoriskt kunskapsskapande innefattar hur vetande och kunskapsöverföring går till i organisationer.⁵⁰ Överföringen av kunskap kan ses som en pågående process, där medarbetare genom interaktion utbyter tyst och uttalad kunskap. Överföringen medför att personal ökar sin förmåga att definiera situationer eller problem och sin förmåga att använda kunskap i praktiken för att lösa eller hantera den specifika situationen eller problemet. Kunskapsöverföringen i organisationer – fastsällandet eller ökningen av medarbetarnas kunskap – sker genom en överföringsprocess i fyra steg, SECI. Socialisering (S) syftar till att dela tyst kunskap mellan

⁴¹ Chermack & Swanson. 2008. Sid 132.

⁴² Nonaka, Ikujiro., von Krogh, George & Voelpet, Sven. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organizational Studies*, 27. sid 1181.

⁴³ Nonaka et al. 2006. sid 1182.

⁴⁴ Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5. (1). sid 16-17.

⁴⁵ Nonaka et al. 2006. sid 1182.

⁴⁶ Nonaka. 1994. sid 16-17.

⁴⁷ Nonaka, Ikujiro. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69. (6). sid 97.

⁴⁸ Nonaka et al. 2006. sid 1180.

⁴⁹ Nonaka. 1991. sid 98.

⁵⁰ Nonaka et al. 2006. sid 1180.



individer. Externalisering (E) syftar till att artikulera tyst kunskap till uttalad kunskap. Kombinerings (C) syftar till att kombinera olika delar av uttalad kunskap. Internalisering (I) syftar till att transformera uttalad kunskap till tyst kunskap.⁵¹

Under socialiseringssteget delar medarbetaren med sig av sin tysta kunskap till andra medarbetare, vilket kan göras genom observation, imitation och träning. Den nya tysta kunskapen blir sedan en del av medarbetarens kunskapsbas,⁵² vilken dock är begränsad då medarbetaren endast lär sig kollegans förmågor, men inte kan systematisera och formalisera kunskapen. Under externaliseringssteget artikuleras den tysta kunskapen till uttalad kunskap, vilket möjliggör kunskapsutbyten med andra medarbetare. Under kombineringssteget kombinerar medarbetaren flera individers uttalade kunskaper i en sammanställning, som exempelvis en arbetsbeskrivning som sammanställs från flera individers kunskap och erfarenhet. Under internaliseringssteget – överföring från uttalad till tyst kunskap – sker överföringen när uttalad kunskap delas inom organisationer. Medarbetarna i organisationen tar del av den nya uttalade kunskapen som de använder för att bredda, utöka och omformulera sin personliga tysta kunskap.⁵³

De olika överföringsstegen för kunskapsskapandet är kontextberoende, där kontexten är det delade utrymme där sammanställning av relationer sker. Detta utrymme kan vara fysiskt, virtuellt eller mentalt. Utrymmet innehåller kunskap som är insamlad genom individuella erfarenheter eller reflektioner kring en medarbetares erfarenheter. De olika utrymmena som finns kan kopplas till SECI-stegen. I det ursprungliga utrymmet möts individer i person och delar sina erfarenheter och känslor, vilket är där kunskapsskapandet startar. Detta kan liknas med socialiseringssteget. Interaktionsutrymme är utrymmet där individer arbetar med kollegor. Detta kan liknas med externaliseringssteget, som sker via dialog med fokus på förmågor som överförs till vanliga termer och koncept. Det virtuella utrymmet, är där interaktion mellan individer är virtuellt snarare än fysiskt. Ny kunskap kombineras med redan existerande information för att generera exempelvis en uppdaterad arbetsbeskrivning. Detta utrymme kan liknas med kombineringssteget. Träningsutrymmet, är där individer fokuserar kring praktisk inläring med instruktörer och medarbetare som bland annat innehåller upprepning och fastställning av nya beteendemönster. Detta utrymme kan liknas med internaliseringssteget.⁵⁴ De stegen som innefattar artikulering och

⁵¹ Nonaka et al. 2006. sid 1182.

⁵² Nonaka. 1991. sid 98.; och Nonaka. 1994. Sid 19-20.

⁵³ Nonaka. 1991. sid 99.; och Nonaka. 1994. Sid. 19-20.

⁵⁴ Nonaka et al. 2006. sid 1185.



internalisering av kunskapen i interaktions- och träningsutrymmen är kritiska områden inom kunskapsskapandet, eftersom de berör individens utveckling.⁵⁵

Frontlinjepersonal är hotellets ansikte utåt och sköter en stor del av hotellets kontakt med gäster. De har i och med detta arbete en expertposition i företagets verklighet. De besitter högt specialiserad och detaljrik tyst kunskap, vilken ofta är som vi tidigare påpekats svår att omvandla till uttalad kunskap som hela hotellet kan dra nytta av.⁵⁶ Med andra ord är det främst genom interaktion mellan medarbetare och genom överföring av tyst och uttalad kunskap som kunskap är skapad.⁵⁷ På grund av kunskapsskapandets betydelse vill vi genom vår uppsats undersöka hur både tyst och uttalad kunskap utbyts mellan frontlinjepersonal inom hotellbranschen och hur överföringsprocessen ser ut, genom koppling till kunskapsöverföringens olika steg. Då kunskapsskapande är grundläggande för all kompetensutveckling kommer teorin att användas som ett paraplybegrepp inom samtliga delar av vår undersökning.

2.2.2 Kompetens

Kompetens är ett vidare begrepp än bara kunskap.⁵⁸ Kompetens utgörs, enligt Lindelöw, av de färdigheter och förhållningssätt medarbetaren använder sig av för att åstadkomma en yrkesmässig prestation. Färdigheter syftar till medarbetarens förmåga att utföra vissa uppgifter medan förhållningssätt syftar till medarbetarens personlighet.⁵⁹ Kompetens skapas när följande tre förutsättningar uppfylls; kunskap, vilja och tillfälle.⁶⁰ Begreppet innefattar – utöver kunskap – de färdigheter som behövs, de kontakter som är nödvändiga samt de värderingar och attityder som krävs för ett framgångsrikt resultat⁶¹ vilka skall infinna sig samtidigt som individen besitter vilja och ges tillfälle att utföra uppgiften.⁶²

⁵⁵ Nonaka. 1991. sid 103-105.

⁵⁶ Nonaka. 1991. sid 105.

⁵⁷ Nonaka. 1994. Sid 14-15.

⁵⁸ Hansson. 1997. Sid 70.

⁵⁹ Lindelöw. 2008. Sid 51.

⁶⁰ Stockfelt. 1988. i Lindmark & Önnévik. 2006. Sid 197.

⁶¹ Hansson. 1997. Sid 70.

⁶² Stockfelt. 1988. i Lindmark & Önnévik. Sid 197.; jfr. Hansson. 1997. sid 69.; jfr i Boxall & Purcell. 2008. Sid 173.; jfr i Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och Ledarskap*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur. sid. 201.



Eftersom kompetens är en förutsättning för att frontlinjepersonal inom hotellbranschen skall kunna utföra en god yrkesmässig prestation vill vi i vår undersökning reda ut i vilken utsträckning frontlinjepersonalen anser sig själva besitta de tre förutsättningarna för kompetens.

2.2.2.1 Den första förutsättningen: Kunskap

Den första förutsättningen för kompetens – *kunskap* – behandlar personalens förmåga och färdigheter att utföra sitt arbete samt de kunskaper och den faktagrund som arbetet kräver. Erfarenheter av det arbete som skall utföras är värdefulla samt skapar möjligheter i det dagliga arbetet.⁶³ Kunskaper och färdigheter innefattar med andra ord att veta och att kunna, och dessa kan utvecklas genom bland annat praktisk inläring och träning, utbildning och medarbetarsamtal.⁶⁴ För att skapa kompetens inom ett visst område måste individen ha kunskap kring det aktuella ämnet. Kunskapsförutsättningen utgör grunden för kompetensskapandet.⁶⁵

I vår undersökning vill vi därför ta reda på om frontlinjepersonal inom hotellbranschen anser sig besitta tillräckligt kunskap för att hantera de flesta situationer som kan uppstå i deras arbete.⁶⁶

2.2.2.2 Den andra förutsättningen: Vilja

Den andra förutsättningen för kompetens – *vilja* – berör personalens motivation, vilja eller engagemang att utföra sitt arbete. Personalens vilja är en central orsak till både bra och dåliga prestationer. Personalens drivkraft i arbetet beror på individen och varierar beroende på exempelvis ålder, personlighet, erfarenheter och var i livet han eller hon befinner sig.⁶⁷ Vilja beror även på individens värderingar och förhållningssätt gentemot sina medarbetare och arbetsgivare.⁶⁸ Att frontlinjepersonalen har tillräckligt med befogenheter och frihet att fatta beslut gällande sin arbetssituation och vidta åtgärder för att lösa olika problemsituationer som kan uppstå kan vara motivationsfrämjande. Ansvar och befogenheter måste gå hand i hand. Att på ett optimalt sätt ge personalen handlingsfrihet kan öka personalens arbetstillfredsställelse och få servicepersonal att

⁶³ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 196.

⁶⁴ Hansson. 1997. Sid 71.

⁶⁵ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 196.

⁶⁶ Se bilaga 2 – Enkät.

⁶⁷ Hansson. 1997. sid 97.

⁶⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 196.



bemöta kunder med mer entusiasm.⁶⁹ Precis som utbildning och träning kan öka kunskap kan det även öka personalens motivation,⁷⁰ eftersom personal känner sig uppskattad då ledningen satsar resurser på dem.⁷¹

I vår undersökning vill vi undersöka om frontlinjepersonal inom hotellbranschen känner sig motiverade att ge det lilla extra i sitt dagliga arbete. Som vidareutveckling av detta vill vi få en bild av hur frontlinjepersonalen anser att deras arbetsgivare bör agera för att motivera dem att utveckla sin kompetens. Vi vill även undersöka ifall frontlinjepersonal inom hotellbranschen anser sig ha tillräcklig frihet för att hantera de situationer som dyker upp i deras dagliga arbete och om de anser att detta har någon relevans för deras kompetensutveckling. Till slut vill vi undersöka förutsättningen vilja genom att se om frontlinjepersonalen anser att deras arbetsgivare investera både tid och pengar på dem.⁷²

2.2.2.3 Den tredje förutsättningen: Tillfälle

Den tredje och sista förutsättningen för kompetens – *tillfälle* – skapas genom att arbetsgivaren organiserar och skapar tillfällena för personalen att utnyttja sin kompetens som i sin tur underlättar eller försvårar deras engagemang och deltagande. Arbetsuppgifternas krav, ledningsformer och företagskultur är faktorer som påverkar om personalen ges tillfälle att utnyttja sin kompetens, det vill säga hur hotellets kompetens används.⁷³

Då tillfälle är en förutsättning för att personal skall kunna utnyttja sin kompetens vill vi i vår undersökning ta reda på om frontlinjepersonal inom hotellbranschen anser att de ges tillfällena att utnyttja sin kompetens optimalt.⁷⁴

2.2.3 Lärande och Utveckling

Lärande är den process som skapar kunskap.⁷⁵ Att skaffa kunskaper och utveckla färdigheter innebär att lära genom erfarenhet.⁷⁶ Individer lär sig genom sina sinnen, genom att studera,

⁶⁹ Grönroos. 2002. Sid 383.; Jfr Lashley, Conrad. (2000). Empowerment through involvement: a case study of TGI Frdays restaurants. *Personell Review*. 29. (6). Sid 794-795.

⁷⁰ Lindmark & Önnvik. 2006. Sid 25.

⁷¹ Lindmark & Önnvik. 2006. Sid 25.

⁷² Se bilaga 2 – Enkät.

⁷³ Hansson. 1997. sid 97.

⁷⁴ Se bilaga 2 – Enkät.



observera och experimentera.⁷⁷ Varje individ har ett eget sätt att lära sig och detta i kombination med känslor, erfarenhet, social och kulturell påverkan skapar det individuella lärandeklimatet.⁷⁸ Olika syn på lärande har genererat en bred begreppsflora och flera olika forskningsansatser kring ämnet – *lärande*⁷⁹ – utan någon samlad definition.⁸⁰ Enligt Alvesson och Svenningsson kan organisatoriskt lärande beskrivas som en fråga om att anpassa och utveckla medarbetarnas gemensamma normer och föreställningar, utbyta och sprida goda och dåliga erfarenheter samt dokumentera och sprida kunskap.⁸¹ Det är möjligt att individuella medarbetare i organisationen lär sig utan att det sker något organisatoriskt lärande, medan det motsatta vore omöjligt för att om organisatoriskt lärande ska kunna skapas måste det börja med ett individuellt lärande.⁸² ”*En människa lär så länge hon lever men en organisation lever så länge den lär*”.⁸³ En lärande organisation utvecklas och förnyas samt kännetecknas utav ett kontinuerligt lärande för all personal.⁸⁴ Organisatoriskt lärande är därmed någonting mer än summan av det samlade individuella lärandet. Medarbetarnas kunskap är delad och blir på så vis en form av den organisatoriska kunskapen, vilken speglar sig i gemensamma rutiner och perspektiv samt beteende.⁸⁵ Lärande kan beskrivas som en kontinuerlig process där individer, grupper och hela hotellet lär och denna reflektion av erfarenhet leder till en ny förståelse. Detta omsätts i sin tur till handling.⁸⁶ Ett lärandeklimat kan beskrivas som öppet, engagerat och kunnigt och tillåter personal att testa idéer även om utfallet inte alltid blir det som var avsett.⁸⁷ Ledningen tillåter personalen att göra misstag, att experimentera och att reflektera.⁸⁸ Då personal i ett företag arbetar tillsammans och lär av varandras erfarenheter förbättras personalens förutsättningar för att hantera situationer och

⁷⁵ Hansson. 1997. sid 70.

⁷⁶ Granberg, Otto., Ohlsson, Jon. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Uppl. 1, Lund; Studentlitteratur. sid 22

⁷⁷ McShane, Steven och Travaglione, Tony. (2007). *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*. 2 Upplagan. North Ryde: McGraw-Hill Australia. Sid 84.

⁷⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 212.

⁷⁹ Örtenblad, Anders. (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?*. Uppl. 1. Malmö; Liber. sid 5 & 11.

⁸⁰ Alvesson, Mats., Svenningsson, Stefan. [red.]. (2007). *Organisation, ledning och processer*. Uppl. 1. Lund: Studentlitteratur. sid 299.

⁸¹ Granberg & Ohlsson. 2000. Sid 22.

⁸² Alvesson & Svenningsson. 2007. sid 281.; jfr Örtenblad. 2009. Sid 5 & 11.

⁸³ Albinsson. 1998. i Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 212.

⁸⁴ Hansson. 1997. Sid 80.

⁸⁵ Alvesson & Svenningsson. 2007. Sid 280-281.

⁸⁶ Alvesson & Svenningsson. 2007. Sid 299.

⁸⁷ Örtenblad. 2009. Sid 99.

⁸⁸ Örtenblad. 2009. Sid 80.



problem som dyker upp på arbetsplatsen.⁸⁹ Lärande och utveckling är en kontinuerlig process där individer och grupper inom hotellet lär av varandra.⁹⁰ Detta kan liknas med kunskapsskapandets steg, där interaktion mellan personal är central.⁹¹ Personalens lärande sker i stor utsträckning genom att arbeta tillsammans och studera och observera varandras arbete och erfarenheter.⁹²

Med tanke på att ett lärandeklimat är en förutsättning för att både personal och organisationen i helhet skall utvecklas vill vi genom vår undersökning ta reda på om frontlinjepersonal anser att detta lärandeklimat är förekommande inom hotellbranschen. Vi vill undersöka om frontlinjepersonal anser att klimatet på deras arbetsplats tillåter dem att exempelvis att göra misstag, experimentera och reflektera. Vi vill undersöka ifall frontlinjepersonal inom hotellbranschen deltar i formella kunskaps- och erfarenhetsutbyten sinsemellan för att stimulera lärande. Till sist vill vi även undersöka ifall frontlinjepersonalen anser att arbetsgivaren stödjer och underlättar deras kompetensutveckling och ifall de anser att arbetsgivaren investerar både tid och pengar på hotellets personal.⁹³

De aktiviteter som hör till HRD-funktionen inom HR-cykeln har i syfte att praktiskt träna, utveckla, utbilda och utvärdera personalen, vilket genererar att personal och hotellet utvecklas.⁹⁴ Att utveckla personalen och hotellet kan inte göras utan någon form av lärande.⁹⁵ Lärandet spelar en viktig roll för att utveckla personalens kompetens och HRD-aktiviteter avser att skapa förutsättningar för lärande.⁹⁶ I praktiken kan utformningen av dessa kompetensutvecklingsaktiviteter variera.⁹⁷ Inom hotellbranschen är det mesta av personalens arbete i direkt anknytning till gästen, av denna anledning menar Michael Boella i sin bok *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, att personalens utveckling på plats en central del av branschens lärande. Personal lär sig i första hand utifrån sina erfarenheter.⁹⁸ Syftet med vår undersökning är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens, genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin

⁸⁹ McShane & Travaglione. 2007. Sid 84.

⁹⁰ Hansson. 1997. Sid 80.

⁹¹ Nonaka. 1991. Sid 97.

⁹² McShane & Travaglione. 2007. Sid 84.

⁹³ Se bilaga 2 – Enkät.

⁹⁴ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 172.

⁹⁵ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 231.

⁹⁶ Lindmark. & Önnevik. 2006. sid 212.

⁹⁷ Lindmark. & Önnevik. 2006. sid 231.

⁹⁸ Boella. 1996. Sid 120.



kompetensutveckling. Med syftet i åtanke vill vi få en bild av vilka av de olika kompetensaktiviteter som i praktiken förekommer inom hotellbranschen. Vi vill få insyn i detta genom att undersöka frontlinjepersonalens deltagande i de olika kompetensutvecklingsaktiviteter och hur pass relevanta frontlinjepersonalen anser dessa vara för sin personliga kompetensutveckling. Kompetensutvecklingsaktiviteter kan utgöras utav olika former av, *praktisk inlärning* och *träning*, *utbildning* samt *medarbetarsamtal*⁹⁹.

2.2.3.1 Praktisk inlärning

Enligt Sigvard Rubenowitz är den vanligaste utvecklingsaktiviteten inom företag den dagliga praktiska inlärning och träning som sker på arbetsplatsen. Den företagsanpassade praktiska inlärningen innefattar bland annat instruktioner, rådgivning och handledning av överordnade, experter eller arbetskamrater där personalen delar med sig av sina erfarenheter och kunskap.¹⁰⁰ Ett exempel på en företagsanpassad instruktion är en *arbetsbeskrivning*, vars syfte är att ge en klar målsättning för arbetet och preciserar individens arbetsuppgifter samt vilka ansvar och befogenheter som medföljer.¹⁰¹ Vidare för att stödja personalens kompetensutveckling kan hotellet erbjuda personalen träning. Praktisk inlärning och träning innehåller alla aktiviteter som utvecklar förmågor och/ eller kunskap, och/ eller beteende. Aktiviteterna kan exempelvis utgöras av praktiska inlärningsaktiviteter som skuggning, coachning och mentorskap.¹⁰²

Personal kan få praktisk inlärning genom *utbytesprogram* och *studiebesök* i den egna organisationen, där personalen ”skuggar” varandra och går bredvid för att se vad medarbetarens arbete innebär. Genom ”skuggning” kan personalen även prova på varandras arbete för att öka den gränsöverskridande förståelsen.¹⁰³

Praktisk inlärning kan även utföras genom *mentorskap*, en målinriktad relation där en mer erfaren medarbetare ger vägledning åt en mindre erfaren utvecklingsbar individ. Mentorskap fyller flera funktioner som bland annat att hjälpa den nyanställda att utvecklas och komma in i

⁹⁹ Boxall & Purcell. 2008. Sid 179-181.

¹⁰⁰ Rubenowitz. 2004. sid 202.

¹⁰¹ Jfr. Rubenowitz. 2004. sid 212.

¹⁰² Hill, Rosemary & Stewart, Jim. (1999). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24. (2). Sid 108.

¹⁰³ Lindmark. & Önnevik. 2006. sid 179.



organisationen, underlätta överföring av kunskap samt bygga relationer och kontaktnät. En mentor kan antingen vara intern eller extern men ¹⁰⁴en förutsättning för att inläringen ska vara effektiv är att den som ger vägledningen själv har tillräckliga kunskaper. Mentorn bör även besitta den väsentliga förmågan att kunna dra lärdomar av sina egna yrkesrelaterade erfarenheter. ¹⁰⁵

Ytterligare kan en medarbetares praktiska inläring underlättas med hjälp av *coachning*. Coachning är en process som stödjer medarbetaren att utveckla sitt sätt att vara, att resonera samt att lära sig. Coachning är ett redskap för att genom kommunikation och återkoppling förbättra en medarbetares prestation och personliga utveckling. ¹⁰⁶

Praktisk inläring och träning kan skapa många fördelar både för företaget och för personalen. Praktisk *träning* är ett nyckelelement i personalens förmåga, moral, arbetsnöjdhet och engagemang. Träning tenderar även att resultera i förbättrat utförande av service och förbättrade gästrelationer. ¹⁰⁷ Tester eller arbetsprov är ett sätt för ledningen att fastställa vilket kompetens personalen besitter. ¹⁰⁸

I vår undersökning vill vi ta reda på om och i så fall till vilken utsträckning frontlinjepersonal inom hotellbranschen deltar i kompetensutvecklingsaktiviteter som berör praktisk inläring och träning, det vill säga arbetsbeskrivning, utbytesprogram, mentorskapsprogram, coachning, träning av deras tekniska/ professionella förmåga eller situationer då deras arbetsgivare testat deras kompetens-/ kunskapsnivå. I relation till dessa kompetensutvecklingsaktiviteter vill vi även undersöka till vilken grad frontlinjepersonal anser dessa aktiviteter vara relevanta för sin kompetensutveckling. ¹⁰⁹

2.2.3.2 Utbildning

Utbildning har ofta en framskjuten position i utvecklingsarbete och är en nödvändig investering för organisationens framtid. ¹¹⁰ Utbildning är en strukturerad överföring av kunskap och idéer i

¹⁰⁴ Lindmark. & Önnevik. 2006. sid 183.

¹⁰⁵ Rubenowitz. 2004. sid 202.

¹⁰⁶ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 184-185.

¹⁰⁷ Mullins, Laurie J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Uppl. 4. Harlow; Longman. Sid 378.

¹⁰⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 175.

¹⁰⁹ Se bilaga 2 – Enkät.

¹¹⁰ Rubenowitz.2004. sid 189.



från en individ till en annan och kan öka en medarbetares kunskaper, påverka attityder och perspektiv.¹¹¹ Syftet med utbildning i organisationer är att öka personalens yrkesrelaterade kunskap och kompetens. Det föreligger utbildningar av alla olika slag men om utbildningen är alltför allmän eller berör områden som inte kan relateras till individens aktuella eller kommande dagliga arbete kan utbildningen anses vara orelevant.¹¹² Utbildning som erbjuds personal kan vara av antingen *extern* eller *intern* art.¹¹³

Extern utbildning är då företag skickar iväg medarbetarna på kurser. En fördel med extern utbildning är att deltagande personal får tillfälle att träffa kollegor från andra företag och i diskussion med dem skapa nya egna kontaktnät, utbyta erfarenheter och kunskap. Personalen kan få en inblick i hur personal på andra företag löst olika problem personalen själv brottas med. En nackdel med extern utbildning är att det kan bli kostsamt för företaget och att bara ett fåtal blir utvalda att medverka.¹¹⁴ Den största nackdelen med extern utbildning är att den kan bli allt för generell och tar inte hänsyn till det företagsspecifika, vilket kan medföra en problematik för den enskilde att tillämpa det som lärs ut till sin egen arbetsmiljö.¹¹⁵

Intern utbildning är då företaget anordnar specifika kurser för sin personal.¹¹⁶ En fördel med intern utbildning är att många i personalen kan utbildas samtidigt som kostnader kan hållas nere. Till skillnad från extern utbildning kan intern utbildningen utgå ifrån den specifika verksamhetens förutsättningar men den har få eller saknar helt inflytandet av andra utomstående perspektiv och intryck.¹¹⁷ Då utbildning är en viktig investering för organisationens framtid bygger många större organisationer upp sina egna *utbildnings- och utvecklingscenter* som tar hand om intern utbildning av företagets anställda.¹¹⁸ Dessa center tar hand om allt från introduktion för nyanställda, utbildande kurser samt *traineeprogram*, där personal utvecklar och bekantar sig med hela organisationen för att erhålla en helhetsbild. Utvecklingscentrerna kallas ofta företagsuniversitet, akademi eller ett företags utvecklingscentra. Det krävs att organisationen har en viss storlek för att centret skall

¹¹¹ Hansson. 1997. sid 81.

¹¹² Rubenowitz. 2004. Sid 191.

¹¹³ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 176.

¹¹⁴ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 176.

¹¹⁵ Rubenowitz. 2004. sid 194.

¹¹⁶ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 176.

¹¹⁷ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 177.

¹¹⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 177.



vara lönsamt och effektivt. Utöver de kunskapsmässiga vinster som kan uppnås är centren en utmärkt plats för personal att socialiseras in i organisationen.¹¹⁹

Kompetensutvecklingsaktiviteter som utbildning kan som sagt öka kunskap och färdigheter bland personal¹²⁰ På grund av detta vill vi i vår undersökning ta reda på om och i så fall till vilken utsträckning frontlinjepersonal inom hotellbranschen deltar i dessa aktiviteter som berör utbildning; intern och extern utbildning, utbildningscenter eller traineeprogram. I relation till dessa kompetensutvecklingsaktiviteter vill vi även undersöka till vilken grad frontlinjepersonal anser att dessa aktiviteter är relevanta för sin kompetensutveckling. I anslutning till detta vill vi även se om frontlinjepersonal inom hotellbranschen anser att den/de personer som hållit i utbildningar/utvecklingsmöten har haft tillräcklig kunskap och erfarenhet i ämnet.¹²¹ Detta tycker vi skulle vara intressant då det är en förutsättning för att utbildningen/utvecklingsmötena skall vara effektiva.¹²²

2.2.3.3 Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal som är väl underbyggda och utförs utav en person med tillräcklig kompetens kan fånga upp mycket information inom företaget samt bidra till förbättrad kommunikation mellan företaget och dess personal.¹²³ Medarbetarsamtal kan utföras antingen individuellt eller i grupp.¹²⁴

Individuella samtal kännetecknas av förberedda samtal mellan den enskilde medarbetaren och dennes överordnade.¹²⁵ Samtalen syftar till att diskutera verksamheten utifrån ett medarbetarperspektiv och tillhandahåller ett tillfälle för medarbetaren att påverka sin egna och verksamhetens utveckling.¹²⁶ Samtalen möjliggör även utvärdering av medarbetaren och att i samråd konkretisera individuella arbetsplaner och prestationsmål för medarbetaren.¹²⁷

¹¹⁹ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 178-179.

¹²⁰ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 25.

¹²¹ Se bilaga 2 – Enkät

¹²² Jfr. Rubenowitz. 2004. sid 202.

¹²³ Lindelöw. 2008. sid. 203.

¹²⁴ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 179-180.

¹²⁵ Rubenowitz. 2004. Sid 212.

¹²⁶ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 179.

¹²⁷ Lindelöw. 2008. Sid 204-205.



Medarbetarsamtal kan även utföras genom att låta medarbetarna delta i *gruppsamtal* med chef och/eller medarbetare. Vanligen fokuseras gruppsamtalen kring något problem eller händelse hämtat direkt ur praktiken och den företagsspecifika verkligheten. Väl genomförda gruppsamtal kan bidra till att öka medarbetarens förståelse för andras synpunkter, tankar och känslor samt ge en träning i analytiskt tänkande.¹²⁸

Företag kan även använda *enkätundersökningar* som en kompetensutvecklingsaktivitet. Enkätundersökningar bland olika personalkategorier görs ofta för att fånga upp den psykosociala arbetsmiljön. En sådan kartläggning kan ge en generell bild av och riklig information om hur personal upplever sin arbetssituation. Enkätundersökningen kan bland annat beakta aspekter kring behovet av kompetensutveckling och även direkta frågor rörande personalens önskvärda vidareutbildningsaktiviteter.¹²⁹

I medarbetarsamtal bör personalens kompetensbehov och personalens individuella kompetensprofil samt krav på utveckling förmedlas. Om medarbetarsamtal används riktigt kan det bidra till att skapa effektivitet och säkerställa framtida kompetensförsörjning.¹³⁰ På grund av detta vill vi i vår undersökning ta reda på om och i så fall till vilken utsträckning frontlinjepersonal inom hotellbranschen deltar i kompetensutvecklingsaktiviteter som berör medarbetarsamtal, det vill säga individuella samtal, gruppsamtal och enkätundersökningar som berört personalens kunskap eller kompetensnivå. I relation till dessa kompetensutvecklingsaktiviteter vill vi även undersöka till vilken grad frontlinjepersonal anser dessa aktiviteter vara relevanta för sin kompetensutveckling.¹³¹

2.2.4 Slutprodukt – Utvecklad kompetens

Organisationers kompetensutvecklingsaktiviteter har för avsikt att träna, utbilda och utveckla personalen, samt att främja och stödja lärandet som skall leda till kompetensutveckling för hotellet och dess medarbetare.¹³² Med tanke på detta närmar vi oss vår slutprodukt, det vill säga

¹²⁸ Rubenowitz. 2004. sid 204.

¹²⁹ Rubenowitz. 2004. sid 192.

¹³⁰ Lindelöw. 2008. sid 203.

¹³¹ Se bilaga 2 – Enkät.

¹³² Hansson. 1997. sid 81.



hur lärande och utveckling av personalens kompetens genererar individuell kompetens såväl som hotellkompetens.¹³³

2.2.4.1 Individuell kompetens

De tre förutsättningarna för personalens kompetens är kunskap, vilja och tillfälle. Personalens kompetensnivå är beroende av hur väl dessa förutsättningar är tillgodosedda.¹³⁴ Personalens kompetens är med andra ord beroende av kompetensutvecklingsaktiviteter såsom praktisk inläring och träning, utbildning samt medarbetarsamtal. De resurser som hotellen satsar på kompetensutvecklingsaktiviteter för personalen, bidrar till att utveckla personalens kunskap, vilja och tillfälle.¹³⁵

Individuell kompetens kan delas in i kompetensnivåerna tröskelkompetens och stjärnkompetens. Tröskelkompetens – den minimikompetens som krävs för att utföra arbetet – varierar beroende på hur arbetet är utformat.¹³⁶ För hotellpersonal som arbetar inom reception kan förmågan att kunna checka in och ut gäster anses vara en tröskelkompetens. Stjärnkompetens – den kompetens medarbetaren besitter utöver tröskelkompetensen – är å andra sidan situationsbetingad och är ett sätt för medarbetaren att urskilja sig från mängden.¹³⁷

2.2.4.2 Hotellkompetens

Den snabba förändringstakt som förekommer i vårt samhälle, och därmed också inom hotellbranschen, ställer inte enbart krav på fortlöpande yrkesutbildning utan även på förmågan och viljan att utnyttja och utveckla kunskap.¹³⁸ Det är viktigt att organisationer – hotell – besitter rätt kompetens för att kunna forma och utveckla verksamheten.¹³⁹ Hotellens kompetens bygger som sagt på personalens kompetens. Med detta i åtanke handlar det praktiska utvecklingsarbetet av kompetens om att kombinera personalens utvecklingsbehov med hotellets.¹⁴⁰ Ett framgångsrikt lärande resulterar i en samlad kompetens som är mer än summan av

¹³³ Rubenowitz. 2004. Sid 209.

¹³⁴ Hansson. 1997. sid 69.

¹³⁵ Hansson. 1997. Sid 69.

¹³⁶ Goleman, Daniel. (2000). *Känslas intelligens och arbete*. Stockholm; W&W Sid 36-37.

¹³⁷ Goleman. 2000. Sid 36-37.

¹³⁸ Rubenowitz. 2004. sid 208-209.

¹³⁹ Lindmark & Önnevik. 2006. sid.189.

¹⁴⁰ Rubenowitz. 2004. sid 209.



individernas.¹⁴¹ Som ett resultat av detta är både det individuella och det organisatoriska lärandet och kompetensutvecklingen av stor vikt för en organisation och nödvändigt för att en organisation ska utvecklas i positiv riktning även på lång sikt.¹⁴²

Då det praktiska utvecklingsarbetet av kompetens handlar om att kombinera personalens utvecklingsbehov med hotellets samt för att hotellets kompetens bygger på personalens kompetens,¹⁴³ vill vi genom vår undersökning ta reda på, genom en öppen fråga, vad frontlinjepersonal inom hotellbranschen anser sig behöva från sin arbetsplats för att utveckla sin kompetens.¹⁴⁴ Detta anser vi viktigt att undersöka, då hotellbranschens kompetens bygger på frontlinjepersonalens kompetens.¹⁴⁵

¹⁴¹ Hansson. 1997. sid 74.

¹⁴² Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 212.

¹⁴³ Rubenowitz. 2004. sid 209.

¹⁴⁴ Se bilaga 2 – Enkät.

¹⁴⁵ Rubenowitz. 2004. sid 209.



3. Metodik

I förgående teoretiska avsnitt motiverar vi valen av vårt teoretiska material samt hur materialet är kopplat till vårt metodologiska mätinstrument, enkätundersökning. I det kommande avsnittet kommer vi att beskriva tillvägagångssättet av detta mätinstrument.

3.1 Undersökningens angreppssätt

Metodologisk forskning kan urskiljas i två huvudgrupper; ett kvalitativt respektive kvantitativt angreppssätt. Båda alternativen har sina styrkor och svagheter. Innan val och utformning av undersökningens metodologiska angreppssätt är det viktigt att ha klart utformade frågeställningar. Undersökningens frågeställningar och syfte påverkar vad, hur och varför ett viss metodologiskt angreppssätt bör användas.¹⁴⁶

Vårt syfte är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens. Detta kommer vi att göra genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling. Detta anser vi att vi kan göra genom att använda oss av ett kvantitativt angreppssätt, eftersom mätinstrumentet syftar till att kartlägga frontlinjepersonalens upplevelser.

Vår kvantitativa undersöknings främsta styrka är att den genererar en riklig och bred information kring frontlinjepersonalens uppfattning. Detta är kompatibelt med vårt syfte, eftersom vi intresserar oss för de gemensamma och genomsnittliga svaren för att kunna kartlägga respondenternas upplevelser.¹⁴⁷ Ytterligare en styrka som genereras utifrån nyttjande av en kvantitativ metod är att vi kan göra vissa generaliseringar av resultatet,¹⁴⁸ men på grund av det lilla urvalet måste vi vara mycket försiktiga med denna punkt.

Att vi valt att nyttja ett kvantitativt angreppssätt har påverkat förhållandet mellan vårt teoretiska och empiriska material, undersökningens kunskapsteoretiska inriktning samt den ontologiska inriktningen.¹⁴⁹ Detta medför ett *deduktivt* förhållande mellan det teoretiska och empiriska materialet. Vi lägger tonvikt på prövning av teorier, snarare än teoriredigering och generering som är en produkt av ett induktivt förhållningssätt.

¹⁴⁶ Holme, Idar M., Solvang, Bernt K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl.2. Lund: Studentlitteratur. sid 14 & 36.

¹⁴⁷ Holme & Solvang. 2001. sid 78.

¹⁴⁸ Holme & Solvang. 2001. sid 80.

¹⁴⁹ Bryman, Allan. (2006). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Uppl.1:3. Malmö: Liber. sid 34.



Ett fokus på kvantitativa metoder medför även en *postivistisk* kunskapsteoretisk inriktning, där vetenskapliga normer och tillvägagångssätt är centrala.¹⁵⁰ Detta är i linje med vårt syfte som är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens. Detta kommer vi att göra utifrån frontlinjepersonalens perceptioner kring sin kompetensutveckling.

Den kvantitativa undersökningen har även genererat den ontologiska inriktningen – *objektivism* – som utgörs av uppfattningen att den sociala verkligheten består av en yttre och objektiv verklighet.¹⁵¹

3.2 Enkätmetodik

Undersökningsgrupp: Population och urval

Vi har för avsikt att undersöka hur frontlinjepersonal som arbetar inom hotellbranschen uppfattar att ledningen satsar på personalens kompetensutveckling. Vi definierade undersökningens *population* till frontlinjepersonal inom hotellbranschen i Sverige. Vi ville få fram ett resultat som skulle kunna anses vara så representativt som möjligt. På grund av detta gjorde vi ett *sannolikhetsurval* där vilken enhet som helst ur populationen kan komma med i urvalet.¹⁵² Undersökningen omfattade all frontlinjepersonal på samtliga hotell i en stad i Sverige. Vi gjorde därför ett så kallat *klusterurval*, vilket Holme och Solvang beskriver som att dela in populationen i kluster, ofta kommuner och stadsdelar, och därefter enheter.¹⁵³ I detta fall utgör klustren alla städer i Sverige som har hotell.

Vi valde att utföra undersökningen i Helsingborg som är en mellanstor stad i Sverige. Det var naturligt och bekvämt för oss att välja Helsingborg, då vi studerar vid Campus Helsingborg och två av gruppmedlemmarna arbetar på två av Helsingborgs hotell. Vi resonerade dock även att klusterurvalet Helsingborg skulle kunna representera ett mellanting mellan en mindre och en större stad. En annan anledning var den höga hotelltätheten i Helsingborg i relation till dess yta. Enligt branschtidningen Restaurören kom Helsingborg på sjätte plats av de största hotellkommunerna, framför flera städer som både till antal invånare och till geografisk storlek är

¹⁵⁰ Bryman. 2006. sid 35.

¹⁵¹ Bryman. 2006. sid 35.

¹⁵² Holme & Solvang. 1997. sid 183.

¹⁵³ Holme & Solvang. 1997. sid 186.



större än Helsingborg. Enligt Restaurören och SHR finns det 18 stycken hotell i Helsingborg.¹⁵⁴ Av dessa 18 är dock 5 stycken motell, och vi har valt att inte inkludera dessa då motell till skillnad från hotell ofta tillhandahåller gästen med mindre service.¹⁵⁵ *Urvalet* utgörs därför utav frontlinjepersonal på alla hotell i Helsingborg, vilka uppgår till 13 stycken. Då vårt syfte var att undersöka hur frontlinjepersonal som arbetar inom hotellbranschen uppfattar att deras arbetsplats satsar på kompetensutveckling av personalen, valde vi att endast innefatta visstidsanställd personal i undersökningen. Anledningen till detta var att extrapersonal troligen inte får samma möjligheter till kompetensutveckling som visstidspersonal. Extrapersonal kanske inte arbetar inom hotellbranschen som sin huvudsakliga sysselsättning, vilket skulle kunna ge ett felaktigt och missvisande resultat. Med tanke på vårt syfte valde vi även att enbart innefatta personal med direkt kundkontakt som främsta arbetsuppgift, det vill säga dem som arbetade i reception och frukostservering/ restaurang. Vi valde att inte innefatta städpersonal då vi menar att även om de arbetar på hotellet och ibland har kundkontakt, är detta inte deras främsta arbetsuppgift. Vi valde att endast ta med personal som var anställd utav hotellet. Inhyrd personal som tillhör exempelvis en outsourcad restaurang valde vi att exkludera ifrån undersökningen. Undersökningens urval utgörs på så vis utav visstidsanställd frontlinjepersonal på hotellen i Helsingborg.

Utarbetning av enkätundersökningen

Kontakt med hotellen

Inför den empiriska insamlingen tog vi kontakt med samtliga hotell i Helsingborg och talade med varje enskild personalansvarig om deras personal skulle kunna tänkas att medverka i vår undersökning. Vi presenterade oss och anledningen till att vi ville använda hotellets personal i vår undersökning. Vi förklarade även syftet med undersökningen, hur omfattande undersökningen skulle vara och att svaren skulle hanteras konfidentiellt. Vi bestämde ett datum då vi skulle återkomma med enkäterna och att personalen därefter skulle ha en till två veckor på sig att fylla i dessa. Alla 13 hotell visade sig ha en positiv inställning till undersökningen och valde att medverka.

¹⁵⁴ SHR statistik Hotellåret 2008 i Alexandersson, Katja., de Frumerie, Mattias., Hirsch, Daniel. (2009). *2008 började lysande men avslutade mörkt*. Restaurören, nr 10, ss 10-11.

¹⁵⁵ Gray, William S., Liguori, Salvatore C. (1994). *Hotel and Motel Management and Operations*. Uppl. 3. New Jersey; Englewood Cliffs. Sid 17. Författarna menar att motell ursprungligen skiljde sig mot hotell genom att erbjuda mindre service. Vi valde av denna anledning att endast nyttja hotell i denna undersökning eftersom servicemötets kvalitet spelar en roll i vår uppsats problembeskrivning.



Vi ville undvika men vara medvetna om ett eventuellt bortfall, då det har negativa konsekvenser för enkätundersökningens giltighet och tillförlitlighet¹⁵⁶ som vi kommer att beröra senare i metodavsnittet. På grund av detta frågade vi hur många som arbetade på varje hotell för att veta hur många enkäter som varje hotell behövde så att vi senare skulle kunna beräkna ett eventuellt bortfall.

Utformningen av frågor

Enkäten innehåller totalt fyra sidor, varav den första sidan består av vårt missivbrev – som förklaras mer detaljrikt i nästkommande stycke, Missivbrev – och tre sidor med frågor. Dessa tre sidor består inledningsvis av ett par faktafrågor kring respondentens bakgrund samt tre frågedelar.

De inledande sju stycken personliga fakta- och sakfrågorna behandlar information kring respondentens faktiska förhållande¹⁵⁷ som ålder, kön och antal hotellrum på arbetsplatsen. Tre av faktafrågorna har öppna svarsalternativ; respondentens ålder, antal år han/ eller hon haft sin nuvarande position samt antal hotellrum på arbetsplatsen. Fyra av de återstående faktafrågorna har fasta svarsalternativ, som man eller kvinna, om respondenten arbetar i receptionen eller restaurangen/ frukost, om de har eller inte har tidigare erfarenhet samt om hotellet tillhör någon hotellkedja. Vi försökte inkludera så få personliga frågor som möjligt för att minska risken att respondenterna undviker att svara för att de är oroliga att deras svar kan identifieras.¹⁵⁸ De faktafrågor vi till slut valde att inkludera var för att kunna påvisa eventuella skillnader och samband mellan bland annat olika åldersgrupper, kön, hotellets storlek samt respondentens arbetsposition.

Enkätens första del utgörs av en sida med två-stegs tabellariska frågor. Först skulle respondenterna besvara 14 stycken fakta- eller sakfrågor, kring om de deltagit i olika kompetensutvecklingsaktiviteter på sin nuvarande arbetsplats. Hela denna första del skulle respondenterna besvara genom jakande och nekande fasta svarsalternativ.¹⁵⁹ Sedan skulle

¹⁵⁶ Bryman. 2006. sid 50 & 64; Kröner, Svante., Wahlgren, Lars. (2005). *Statistiska metoder*. Uppl 2. Lund: Studentlitteratur. sid 14.

¹⁵⁷ Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Uppl 2. Lund: Studentlitteratur. sid 63.

¹⁵⁸ Schou, Pierre. (2007). *Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Uppl. 1:1. Lund: Studentlitteratur. sid 118.

¹⁵⁹ Trost. 2001. sid 63 & 69.



respondenterna ta ställning kring vilken betydelse de olika aktiviteterna har för deras personliga kompetensutveckling. Även dessa rangordningsfrågor¹⁶⁰ besvarande respondenterna genom fem fasta svarsalternativ som var rangordnade enligt en *ordinalskala* som ger rangordnade mätvärden utan definierade avstånd.¹⁶¹ De fem svarsalternativen vi valde att använda var, ”orelevant”, ”lite relevant”, ”ganska relevant” eller ”mycket relevant” samt ett femte ”vet ej”, vilket vi anser ger respondenten hela svarsdimensionen att välja mellan.¹⁶²

Enkätens andra del består av tio stycken attitydspåståenden, som respondenterna skulle ta ställning till.¹⁶³ Respondenterna hade fem svarsalternativ att välja mellan kring hur väl påståendet instämde på deras nuvarande arbetssituation. De fasta svarsalternativen respondenterna hade att välja mellan var ”instämmer inte alls”, ”instämmer lite”, ”instämmer delvis”, ”instämmer helt”, eller ”vet ej”. Även dessa svarsalternativ är rangordnade efter en ordinalskala.¹⁶⁴ Vi valde att endast ta med fyra stycken rangordningsalternativ för att få respondenterna att ta ställning.¹⁶⁵ Vi valde dock att inkludera det femte svarsalternativet ”vet ej”, för att respondenterna skulle ha ett alternativ om de var osäkra¹⁶⁶ och för att få dem att inte undvika att svara.

De ovanstående två frågedelarna som hade fasta svarsalternativ, genererar en hög grad av *standardisering* samt en hög grad av *strukturering*, vilket är karakteristiskt för en kvantitativ undersökning.¹⁶⁷ *Standardisering* handlar om till vilken grad som frågorna och situationen då enkäterna fylls i är densamma för alla respondenter.¹⁶⁸ Vår avsikt var att ha en så hög grad av standardisering och strukturering som möjligt för att öka möjligheterna till jämförelse.

I den sista och tredje delen av enkäten valde vi att inkludera fyra stycken strukturerade *öppna frågor*.¹⁶⁹ Vi valde öppna frågor trots risken för sekundärt bortfall,¹⁷⁰ eftersom vi syftar att förstå

¹⁶⁰ Trost. 2001. sid 67 & 69.; och Patel, Runa., Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur. sid 70.

¹⁶¹ Patel & Davidsson. 1994. sid 92.

¹⁶² Trost. 2001. sid 73.

¹⁶³ Trost. 2001. sid 67.; och Patel & Davidsson. 1994. sid 70.

¹⁶⁴ Patel & Davidsson. 1994. sid 92.

¹⁶⁵ Trost. 2001. sid 71.

¹⁶⁶ Schou. 2007. sid 125.

¹⁶⁷ Patel & Davidsson. 1994. sid 60-61.

¹⁶⁸ Trost. 2001. sid 55.

¹⁶⁹ Bryman. 2006. sid 157-158.; och Patel & Davidsson. 1994. sid 60-61.; och Trost. 2001. sid 70 & 72.

¹⁷⁰ Bryman. 2006. sid 148.; och Trost. 2001. sid 72.



frontlinjepersonalens perceptioner kring sin kompetensutveckling. Denna del av undersökningen med öppna frågor genererade en låg grad av strukturering och hög grad av standardisering, då alla respondenter tillhandahölls samma frågor samt ordningsföljd,¹⁷¹ men inga fasta svarsalternativ.

Inför varje del och typ av frågor var vi väldigt noga med att ge instruktioner hur frågorna bör besvaras. Dessa instruktioner ansåg vi var lätta att förstå och vi markerade dem för att respondenterna inte skulle missa dem och fylla i enkäten fel. Detta är speciellt viktigt vid tabellariska frågor.¹⁷² Vi var även noga med att undvika krångliga ord, negationer och långa frågeformuleringar. Under hela utformningen av enkäten var vi noga med att vara konsekventa både gällande de tekniska aspekterna kring svarsboxar och i vårt språkbruk.¹⁷³

Missivbrev

För att minska risken för bortfall utformade vi ett missivbrev där vi presenterade oss själva och undersökningens syfte. Vi valde att låta missivbrevet vara enkätens introduktionsblad. Detta var för att skapa ett seriöst intryck och motivera respondenterna att besvara vår enkät.¹⁷⁴ Respondenterna kunde på så vis lätt gå tillbaka till missivbrevet för information om undersökningen och förklaringar av centrala begrepp. Utöver prestation av oss själva och syftet med undersökningen informerades respondenterna om att deras medverkan var konfidentiell, samt att resultatet skulle presenteras och skickas till respektive hotell i början utav juni. Respondenterna informerades även om hur lång tid undersökningen beräknades att ta samt hur enkäten var uppbyggd. Vi lämnade kontaktuppgifter för eventuella oklarheter eller funderingar.

Test

Vår utgångspunkt var att enkäten skulle utformas så pedagogiskt och enkelt som möjligt. Detta gjorde vi genom exempelvis att undvika svåra ord, eftersom en svårläst enkät tenderar att generera en lägre svarsprocent och svårigheter vid tolkning av resultatet. Vi valde att ha så få frågor som möjligt men tillräckligt många för att kunna svara på vårt syfte.¹⁷⁵ Vi gjorde tre provundersökningar innan vi inledde den faktiska undersökningen. Vi använde oss vid sista provundersökningen av respondenter som arbetar eller har arbetat inom hotellbranschen. Under

¹⁷¹ Patel & Davidsson. 1994. sid 61-62.

¹⁷² Trost. 2001. sid 69-70.

¹⁷³ Trost. 2001. sid 80-81 & 83-85.

¹⁷⁴ Patel & Davidsson. 1994. sid 64.

¹⁷⁵ Schou. 2007. sid 117-118.



dessa tester gick vi igenom och noterade respondenternas åsikter och funderingar, vilka vi tog i beaktning vid den sista justeringen av enkäten.

Genomförandet av enkätundersökningen

Vi delade ut enkäter som såg likadana ut till receptionen som i sin tur delade ut dessa till personalen. Detta skedde vid samma dag vid nästan samma tidpunkt. Vi hade dock inte möjlighet att kontrollera respondenternas svarssituation, eftersom vi inte var på plats vid ifyllandet då hotellpersonals arbetstider varierar.

Insamling och bearbetning av det empiriska materialet

När samtliga enkäter samlats in efter ett par påminnelser hade vi våra rådata, det vill säga det osorterade och obearbetade materialet.¹⁷⁶ Den kvantitativa bearbetningen gick ut på att samla in och ordna materialet i en frekvensmodell¹⁷⁷ som kartlägger respondenternas svar på de första två enkätdelarna. Vi kategoriserade svaren för de 3 inledande faktafrågorna med öppna svar, för att underlätta kodning, bearbetning samt analys. Innan vi kunde läsa in enkätmaterialet kodade vi alla enkätsvar. En enkät kom då att bestå av en lång sifferrad, vilken vi matade in i ett statistikprogram. Vi använde oss av statistikprogrammet SPSS, trial version, som är ett av de mest använda statistikprogrammen vid universitet världen över. Programmet underlättar beräkningsarbetet.¹⁷⁸ Efter att alla enkäter matats in kunde vi sammanställa en frekvensmodell, som kom att ligga till grunden för vår analys. Vi genomförde även sammanställningar i diagram, för att visa på samband mellan olika frågor. Detta var vi noga med att endast använda där det passade och var relevant för vår analys.¹⁷⁹ Bearbetningen av de 4 sista öppna frågorna¹⁸⁰ innefattade att vi sammanställde alla svar i ett omfattande textmaterial där vi sedan kategoriserade respondenternas svar.¹⁸¹ Som exempel på denna kategorisering var att den första öppna frågan kring vad som motiverar respondenten att utveckla sin kompetens kategoriserade vi i bland annat ”ansvar och befogenheter” och ”konstruktiv kritik/ feedback”. I redovisningen av vårt empiriska material använde vi oss av frekvensmodeller¹⁸² under vilka vi slog samman

¹⁷⁶ Patel & Davidsson. 1994. sid 92-93.

¹⁷⁷ Patel & Davidsson. 1994. sid 94.

¹⁷⁸ Kröner & Wahlgren. 2005. Sid 25.

¹⁷⁹ Patel & Davidsson. 1994. sid 95.

¹⁸⁰ Patel & Davidsson. 1994. sid 99.

¹⁸¹ Patel & Davidsson. 1994. sid 100 & 102.

¹⁸² Se bilaga 4 – Empiriskt material.



rangordningsalternativen till ”inte relevant” och ”relevant” samt ”instämmer inte” och ”instämmer”, för att se åt vilket håll respondenternas uppfattning lutade.

Bortfallsanalys: externt och internt bortfall

En bortfallsanalys kan vara en nödvändighet för att få en bild av om de respondenter som besvarade enkätundersökningen är representativa för vårt urval och vår population. Vi kommer i denna bortfallsanalys försöka att jämföra vårt svarsantal med det ursprungliga urvalet, Helsingborgs hotells frontlinjepersonal.¹⁸³ Stora skillnaderna mellan vårt urval och det insamlade materialet medför att vi måste vara försiktiga i våra generaliseringar och hur vi använder resultatet.¹⁸⁴ Detta gjorde vi då vi endast påvisade indikationer och tendenser i vår analys.

Det *externa bortfallet*, är de respondenter i urvalet som valt att inte medverka. Det *interna* eller *sekundära bortfallet* är frågor som inte besvarats i det insamlade enkätaterialet. Under denna analys skall vi undersöka möjliga anledningar till de olika bortfallen och om det kommer att påverka vårt resultat.

Vår enkätundersökningens externa bortfall var 29.7%, det vill säga 27 av de 91 enkäterna vi lämnade ut fylldes inte i av frontlinjepersonalen. Överlag var svarsprocenten högre ju mindre hotellet var, med undantag för ett par av de större hotellen. Av de 64 enkäterna som samlades in tillhörde 45 stycken receptionen, vilket kan indikera att en stor del av respondenterna som ej svarade tillhör restaurangavdelningen. Men eftersom respondenternas kompetensupplevelser var liknande mellan både receptions- och restaurang/ frukostpersonal, anser vi att det inte kommer att påverka kartläggningen.

Det interna eller sekundära bortfallet varierar genom enkäten. De inledande sju faktafrågorna hade ett litet sekundärt bortfall på mellan 0-4.7 % beroende av fråga. Respondentens ålder var den fråga med ett internt bortfall på 4.7%,¹⁸⁵ vilket vi tror beror på att respondenten inte ville att enkäten skulle kunna spåras till dem. Det sekundära bortfallet från de inledande delarna kommer inte att påverka resultatet, eftersom vi inte kunde göra några säkra statistiska generaliseringar. Enkätens första del som utgjordes av 14 stycken faktafrågor respondenterna skulle besvara, hade ett internt bortfall på mellan 0 – 6.2 %. Det största interna bortfallet var på frågan kring om

¹⁸³ Trost. 2001. sid 118.

¹⁸⁴ Trost. 2001. sid 119.

¹⁸⁵ Se bilaga 3 – Bortfallsanalys, Bortfallstabell 1 & 2.



respondenten deltagit i en situation då arbetsgivaren testat kompetens- eller kunskapsnivån.¹⁸⁶ Vi tror att de som inte besvarade frågan var osäkra kring sitt svar eller av lathet valde att inte ta ställning. Vi anser att denna frågedels bortfall inte kommer att påverka resultatet avsevärt, utan vi kommer att kunna se indikationer och trendenser ändå. I den första delen av enkäten fick respondenterna även ta ställning till aktiviteterna i faktafrågorna genom ett antal rangordningsalternativ. Denna del av enkäten visade på ett stort internt bortfall. Bortfallet låg mellan 17.2 - 21.9 %. Det var genomgående samma respondenter som inte besvarat frågorna,¹⁸⁷ vilket vi anser kan tyda på enkättrötthet och möjligen att kompetensutveckling inte anses vara ett intressant eller relevant ämne för dessa respondenter. På de sista attitydspåståenderna med fasta svarsalternativ var det interna bortfallet 4.7% - 6.2%, vilket visar att 3-4 respondenter valde att inte besvara frågorna.¹⁸⁸ Det var till största delen samma respondenter som inte besvarade den förgående frågedelen som heller inte besvarade dessa frågor. Detta anser vi styrka vårt antagande att de valde att inte besvara enkäterna på grund av enkättrötthet och/ eller att de hade ett litet intresse för ämnet. Vi valde att inkludera fyra stycken öppna frågor i slutet av enkäten. Vi var medvetna om att respondenterna kunde hoppa över dessa frågor, då de kunde uppfatta att skriva egna svar var jobbigt. Av de fyra frågorna fick vi en svarsfrekvens på omkring 32 av 64. Vårt syfte var att använda dessa öppna svar som komplement till den kartläggning av respondenternas kompetensutveckling vi samlat in från de frågorna med fasta svarsalternativ.¹⁸⁹ Detta höga interna bortfall anser vi till största delen beror på enkättrötthet och möjligen en viss tidsbrist. Det ger oss också vissa indikationer till att ämnet inte höll tillräckligt stort intresse för att frontlinjepersonalen skulle ta sig tid, vilket i sig säger något om dessa respondenters upplevelser och uppfattning av sin kompetensutveckling.

3.3 Utvärdering av metodik

Det förekommer alltid osäkerhet vid insamlande av information när det är vi själva som konstruerar de instrument vi använder. Vid insamlandet uppstår problemet att vi inte kan vara 100 % säkra att det inte förekommit slumpmässiga fel och att vi får den information kring det vi just det vi eftersöker eller hur pass säker informationen är.¹⁹⁰ För att minska detta problem måste vi försöka säkerställa att vi undersöker det vi avser att undersöka, det vill säga att undersökningen

¹⁸⁶ Se bilaga 3 – Bortfallsanalys, Bortfallsstabell 2 – 5.

¹⁸⁷ Se bilaga 3 – Bortfallsanalys, Bortfallsstabell 5 – 7.

¹⁸⁸ Se bilaga 3 – Bortfallsanalys, Bortfallsstabell 8 – 9.

¹⁸⁹ Se bilaga 3 – Bortfallsanalys, Bortfallsstabell 10.

¹⁹⁰ Holme & Solvang. 1997. sid 163.



har god *validitet*, samt att vi gör det på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att den har god *reliabilitet*.¹⁹¹ Båda dessa begrepp ställer frågor kring undersökningens precision och tillförlitlighet i centrum.

3.3.1 Validitet

Validitet, eller giltighet, handlar om att en undersökning mäter det som den är avsedd att mäta, det vill säga det som är nämnt i uppsatsens syfte och frågeställningar.¹⁹² Vår undersökning behandlar människor och rör sig därför kring abstrakta fenomen som deras inställningar, kunskap, upplevelser och liknande.¹⁹³ Dessa fenomen är opåtagliga och för att uppnå god validitet måste vi därför ta reda på om våra instrument har god validitet. Detta kan göras genom att exempelvis försöka säkerställa *innehållsvaliditeten*. Innehållsvaliditeten åstadkommer vi genom att utföra en logisk analys av innehållet i vårt instrument, enkätundersökning. Då vi själva konstruerade enkäten fick vi sex utomstående personer att utföra den logiska analysen av innehållet och vi korrigerade därefter.¹⁹⁴

Vi menar att våra enkätfrågor var utformade på sådant sätt att undersökningens validitet är relativt god. Detta stöds av att vi genomgående försöker presentera övertygande argument för att det råder god överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och det sätt som vi mäter dessa på. Vi försöker tala om för läsaren vad som eftersökts i det empiriska materialet för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, bestäms av hur mätningarna utförs och handlar om hur väl enkätundersökningen undviker olika slumpmässiga inflytanden.¹⁹⁵ Då vi använde oss av enkät som metod hade vi liten möjlighet att kontrollera reliabiliteten i förväg. Vi försökte få fram så hög tillförlitlighet som möjligt genom att försäkra oss att de som skulle svara på enkäterna skulle uppfatta den som vi tänkt oss. Detta gjorde vi genom att ge noggranna instruktioner i enkäten och till varje enskild fråga. Vi var noga med att utforma en enkel och snygg lay out på enkäten som gjorde det så lätt som möjligt att besvara. Vi försökte även att formulera våra frågor på ett tydligt sätt för att hindra missuppfattningar. Slutligen genomförde vi ett antal

¹⁹¹ Patel & Davidson. 1994. sid 85.

¹⁹² Trost. 2001. sid.61.

¹⁹³ Patel & Davidson. 1994. sid 85.

¹⁹⁴ Patel & Davidson. 1994. sid 86.

¹⁹⁵ Holme & Solvang. 1997. sid 163.



provundersökningar på utomstående personer som motsvarade vårt tänkta urval. Vi var noga med att korrigera enkäterna utifrån deras kommentarer. När vi väl samlat in alla besvarade enkäter och börjat bearbeta materialet fick vi bättre insyn på om enkäten kunde betraktas som tillförlitlig. Under bortfallsanalysen ställde vi oss exempelvis frågor som; Fanns de någon fråga många hoppade över? Markerade de vid flera alternativ än vi bett om? Hade vi alla möjliga alternativ till frågor eller hade respondenterna skrivit till nya?¹⁹⁶

Vi var noga med att samtliga hotell i Helsingborg fick identiska enkäter och att våra instruktioner för utförandet var tydliga. Vårt mål var att förhållandena under vilka undersökningen utfördes skulle vara så lika som möjligt. Vi kan dock aldrig utesluta effekten av omgivningen och det finns alltid en risk att den påverkade respondenterna på olika sätt.

Både i planering och utförande av vår enkätundersökning försökte vi vara mycket observanta och genomförde kontinuerlig kritisk prövning av våra instrument samt var vi genomgående noggranna vid bearbetningen av vårt material för att försöka få fram ett hållbart resultat.

3.4 Etisk avvägning

Allmän forskning är inte värdeneutral och det är ett faktum att den forskning som har studieobjekt människa och samhälle, ställer ett par etiska problem. En grundläggande utgångspunkt för all samhällsforskning är att visa respekt för den enskildes människovärde, där den inte används som medel för att vissa mål ska uppnås.¹⁹⁷

Under vår förberedelse för undersökningen funderade vi över ett par forskningsetiska frågor som rör de individer som medverkar i undersökningen.¹⁹⁸ För att följa etiska krav tänkte vi igenom vilka olika konsekvenser vårt planerade upplägg skulle medföra innan vi genomförde vår enkätundersökning. Innan vi började utforma enkäterna tog vi i god tid kontakt med samtliga hotell i Helsingborg för att inhämta deras tillstånd och medgivande att genomföra undersökningen. I och med att de medverkande individerna i enkätundersökning överlämnade information till oss, ställde det krav på oss att värna om den enskildes integritet.¹⁹⁹ Som en del av

¹⁹⁶ Patel & Davidson. 1994. sid 88.

¹⁹⁷ Holme & Solvang. 1997. sid 32.

¹⁹⁸ Patel & Davidson. 1994. sid 50.

¹⁹⁹ Patel.& Davidson. 1994. sid 51.



detta var vi noga med att uppfylla kraven på tystnadsplikt och att alla uppgifter som vi erhöll från individerna behandlades konfidentiellt.²⁰⁰ Att enkäterna uppges vara konfidentiella beror på att vi i vissa fall vet vem vi har fått svar ifrån men att det är enbart vi i gruppen som får tillgång till dem.²⁰¹ Enkäterna behandlades på så vis konfidentiellt genom att vi dels inte överlämnade uppgifterna till utomstående och dels genom att vi hindrade möjligheten att identifiera enskilda individer då vi presenterade våra resultat. Då undersökningen genomfördes på Helsingborgs samtliga hotell undvek vi att den enskilde medarbetaren skulle kunna identifieras.

En annan fråga kring etik vi funderade över var att då deltagande lämnade information till oss informerade vi samtliga kring enkätundersökningens syfte samt vad deras medverkan kom att innebära.²⁰² Vi fick inte individerna att delta på falska premisser utan fick de själva ta ställning till sitt deltagande med ett frivilligt samtycke.²⁰³ I missivbrevet framgick på så vis att deras medverkan återstod som frivillig och att uppgifterna de lämnade skulle inte användas i något annat syfte. Vi försökte motivera frontlinjepersonal att medverka genom att klargöra att deras individuella bidrag var viktigt för att ge enkätundersökningen ett rättvisande resultat.²⁰⁴

Slutligen ett etiskt val vi funderade på var om hur de som medverkade i enkätundersökningen skulle kunna ta del av resultaten. Vi informerade respondenterna om att resultatet av undersökningen skulle presenteras i form av vår magisteruppsats och skickas till samtliga hotell i juni.²⁰⁵

3.5 Granskning av källor

Vid granskning av källor kan fyra faser utmärkas; observation, ursprung, tolkning och användbarhet.²⁰⁶ Granskning av våra källor startade redan då vi fastställt uppsatsens problembeskrivning, eftersom nästa steg var att påbörja insamlingen av vårt teoretiska material. Denna fas kallas av Holme och Solvang för *källobservation*, vilken vi inledde genom att söka i de

²⁰⁰ Holme & Solvang. 1997. sid 335.

²⁰¹ Patel.& Davidson. 1994. sid 63.

²⁰² Patel & Davidson. 1994. sid 51.

²⁰³ Holme & Solvang. 1997. sid 335.

²⁰⁴ Holme & Solvang. 1997. sid 32.

²⁰⁵ Patel & Davidson. 1994. sid 52.

²⁰⁶ Holme & Solvang. 1997. Sid 130.



databaser och bibliotekskataloger som fanns tillgängliga för oss.²⁰⁷ Vi använde oss huvudsakligen av Elin, Libris, Lovisa samt Uppsök. Vi använde oss av sökord – som Human resource management, human resource development, kompetens, kompetensutveckling och lärande – vilket generade mängder av material. Vi sorterade oss igenom och gallrade ut det som vi uppfattade som relevant för vårt syfte och frågeställningar.

Granskningens andra fas – *bestämning av ursprung* – gick till största delen ut på att fastställa vem som skrivit dokumentet samt varför. Vi ville försäkra oss om att källorna var äkta och att de var en del av helheten.²⁰⁸ Detta anser vi att våra källor uppfyller, då vi fått vetskap om dem genom att vi följt upp en tidigare källans egna källor, för att se till att den var äkta och för att fördjupa oss ytterligare i vårt ämne.

Tolkning av källan, är den fas där vi behandlar såväl författarens tolkning kring ämnet som mottagarens tolkning av källans innehåll. För att skaffa oss en förståelse för källans ämne var vi noga med att läsa många och oberoende källor, vilket hjälpte oss se ämnets övergripande innehåll.²⁰⁹ Vi var även noga med att alla författare läste alla källor, för att försäkra att tolkningen var densamma.

Tillsist bestämde vi *källans användbarhet* utifrån de tre tidigare faserna för att fastställa dess relevans för vår undersöknings syfte.²¹⁰

²⁰⁷ Holme & Solvang. 1997. Sid 130-131.

²⁰⁸ Holme & Solvang. 1997. Sid 131.

²⁰⁹ Holme & Solvang. 1997. Sid 134.

²¹⁰ Holme & Solvang. 1997. Sid 135-136.



4. Empiri och analys

I de förgående tre avsnitten har vi presenterat vår problembeskrivning, vår teoretiska förankring samt vårt metodologiska tillvägagångssätt. Vi vill nu utifrån dessa avsnitt bygga vidare med en redovisning och analys av vårt empiriska material som samlats in.

Inom hotellbranschen kan personalen utgöra ett hotells främsta resurs då personalen tillsammans med gästerna skapar servicemötet som kan vara nyckeln till framgång.²¹¹ Personalens kompetens är därför avgörande för kvaliteten av det värdeskapande som då uppstår. För att träna och utveckla personalens kompetens är hotellets HRD-aktiviteter som syftar till kompetensutveckling av stor vikt.²¹² Hotellets kompetensutvecklingsaktiviteter bidrar även till att skapa ny kunskap.²¹³ Det kunskapsskapande som tar plats på hotellet influerar personalens individuella kompetens, utveckling och lärande och därigenom även hotells samlade personalstyrkas kompetens, utveckling och lärande.²¹⁴ Syftet med vår undersökning är att undersöka vilken vikt ledningen inom hotellbranschen lägger vid att utveckla personalens kompetens, genom att kartlägga frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling. Med syftet i åtanke vill vi få en bild av kunskapsutbytet och vilka olika kompetensaktiviteter som används inom hotellbranschen. Vi avser att få insyn i detta genom att undersöka frontlinjepersonalens deltagande i de olika kompetensutvecklingsaktiviteterna och hur pass relevanta frontlinjepersonalen anser dessa vara för sin personliga kompetensutveckling. Vi redovisar även intressanta iakttagelser de brister och möjligheter frontlinjepersonalen ser i hotellbranschens kompetenssatsning.

Vår inledande del i enkätundersökningen innehåller sakfrågor kring respondenten. Utifrån dessa inledningsfrågor fick vi en uppfattning kring vår undersökningsgrupp. Vår avsikt var att se om eventuella samband kunde urskiljas mellan respondenternas uppfattning och svar på sakfrågor. Vi kunde uppmärksamma vissa samband, men eftersom vårt urval var litet kan vi inte göra generaliseringar utifrån detta i analysen. Majoriteten av Helsingborgs hotells frontlinjepersonal är kvinnor. Den största åldersgruppen är under 25 år. Den tidsperiod som flest respondenter hade arbetat på sin nuvarande position var under 2 år. Största delen av respondenterna tillhörde receptionsavdelningen. Över hälften av respondenterna har tidigare erfarenhet inom sitt

²¹¹ Jfr. Eksell. 2005. i Corvellec & Lindquist. 2005. Sid 12-13.; Jfr. Persson. 2000. Sid 43.

²¹² Fombrun et al. 1984. sid 49.

²¹³ Jfr. Chermack & Swanson. 2008. Sid 131.

²¹⁴ Rubenowitz. 2004. sid 209.



nuvarande arbetsfält. En övervägande majoritet av respondenterna arbetar på hotell som tillhör någon hotellkedja.²¹⁵

4.1 Kompetens

Utifrån vår undersökning fick vi reda på att majoriteten av frontlinjepersonalen vid hotellen i Helsingborg anser att de har eller delvis har tillräcklig kunskap att hantera de situationer som kan uppstå i deras dagliga arbete.²¹⁶ Att ha kunskap kring ett aktuellt område eller ämne är avgörande för att besitta kompetens,²¹⁷ det vill säga att besitta rätt färdigheter och förmågor för att kunna och veta vad arbetet innefattar och hur det skall utföras.²¹⁸ Att majoriteten av respondenterna anser sig ha tillräcklig kunskap för sitt arbete, anser vi kan vara en indikation att den största delen av frontlinjepersonalen i Helsingborg har uppfyllt den första förutsättningen för kompetens. De respondenter som inte ansåg sig ha tillräcklig kunskap kan tänkas ha en viss kunskapsbrist och har därför inte alla kompetensförutsättningarna uppfyllda.

Kunskap skapas genom interaktion och dialog då individer överför tyst och uttalad kunskap.²¹⁹ Den tysta kunskapen är den personliga kunskapen individen inte kan artikulera eller formalisera. Tyst kunskap skapas genom bland annat observation eftersom den är djupt rotad i beteende.²²⁰ Den uttalade kunskapen å andra sidan är lätt att artikulera och sprida vidare och kan skapas genom bland annat samtal och utbildningar.²²¹ De respondenter som anser sig besitta tillräcklig kunskap,²²² menar vi har deltagit i interaktion med medarbetare där kunskapsöverföringen mellan tyst och uttalad kunskap varit lyckad.

Den största delen av respondenterna känner sig helt eller delvis motiverade att ge det lilla extra i sitt dagliga arbetet.²²³ Att vara motiverad och att ha vilja att genomföra sitt arbete är den andra av de tre förutsättningarna för att kompetens skall uppfyllas.²²⁴ Att frontlinjepersonal har tillräckligt

²¹⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 1.1-1.7.

²¹⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.8

²¹⁷ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 196.

²¹⁸ Hansson. 1997. sid 71.

²¹⁹ Nonaka. 1991. sid 97.

²²⁰ Nonaka. 1994. sid 16-17.

²²¹ Nonaka. 1994. sid 16-17.; och Nonaka et al. 2006. Sid 1182.

²²² Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.8

²²³ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Figur 4.7

²²⁴ Stockfelt. 1988. i Lindmark & Önnevik. Sid 197.; jfr. Hansson. 1997. sid 69.; jfr. Boxall & Purcell. 2008. Sid 173.; jfr. Rubenowitz. 2004. Sid 201.



med ansvar, befogenhet och frihet för att fatta beslut gällande sin arbetssituation är ett bra sätt att öka personalens arbetstillfredsställelse och motivation.²²⁵ Ansvar, befogenhet och frihet var tre begrepp flera respondenter nämnde som motivationsfaktorer.²²⁶ Näst intill alla – 59 respondenter av 64 – menade att de har tillräcklig frihet att hantera de flesta situationer som kan uppstå.²²⁷ Utbildningar och andra träningsaktiviteter kan förutom att vara kunskapsskapande även vara motiverande för personalen.²²⁸ Detta styrks av att ett flertal respondenter nämnde att det skulle vara motiverande om arbetsgivaren erbjöd personalen utvecklingsmöjligheter. Tre av respondenterna beskrev det på följande sätt; ”*Ge mig chans att åka på utbildning*”, ”*Att det finns utvecklingsmöjligheter för alla*” samt ”*Erbjuder kurser och möjligheter*”.²²⁹ Arbetsgivare kan investera i och stödja sin personal genom att erbjuda dem utvecklingsmöjligheter såsom utbildning och träning, vilket kan bidra till att personalen känner sig uppskattade och mer motiverade.²³⁰ Enligt vår enkätundersökning ansåg omkring hälften av respondenterna att deras arbetsgivare stödjer och underlättar deras kompetensutveckling samt satsar både tid och pengar på personalen.²³¹ Detta resultat anser vi skulle kunna tyda på att hälften av frontlinjepersonalen inom hotellbranschen upplever en satsning på personalen från ledningen genom att exempelvis erbjuda personalen utvecklingsmöjligheter. Denna slutsats stödjer vi på den höga graden av motiverad frontlinjepersonal samt att flertalet av de motiverade respondenterna nämnde utvecklingsmöjligheter som motiverande. De respondenter som inte upplever en satsning från ledningen menar vi kan indikera att det saknas stöd från hotellen, då de upplever att hotellet inte lägger vikt vid exempelvis utvecklingsmöjligheter. Detta kan få personalen att känna sig ouppskattad. En intressant aspekt är att den personal som inte känner sig uppskattad ofta kan känna sig omotiverad,²³² vilket är motsägande eftersom majoriteten av respondenterna anser sig vara motiverade. En möjlig anledning till att vi fick detta något motsägelsefulla resultat anser vi kunna vara för att motivation kan variera av många andra faktorer som exempelvis ålder, kön, personlighet.²³³

²²⁵ Grönroos. 2002. Sid 382-385.; Jfr. Lashley. 2000. Sid 794-795.

²²⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.2.

²²⁷ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.14

²²⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 25.

²²⁹ Bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.2.

²³⁰ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 25.

²³¹ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Figur 4.1 & 4.6

²³² Lindmark & Önnevik. 2006. sid 25.

²³³ Hansson. 1997. sid 97.

Den tredje och sista förutsättningen för kompetens är att individen skall ges tillfälle att genomföra uppgiften.²³⁴ Vid frågan rörande om respondenten ges tillfälle att utnyttja sin kompetens ansåg lite mer än hälften – 46 respondenter av 64 – av respondenterna att de ges tillfälle.²³⁵ Om personalen besitter alla tre förutsättningar för kompetens kan samtliga förutsättningar för kompetens anses vara uppfyllda,²³⁶ vilket kan ha en positiv inverkan på den yrkesmässiga prestationen och gästvärdet i servicemötet.²³⁷

Att en så stor del av respondenterna anser sig besitta tillräcklig kunskap, att de är motiverade samt att de ges tillfälle att utföra sina arbetsuppgifter anser vi indikerar att omkring hälften av frontlinjepersonalen inom hotellbranschen har alla förutsättningar för kompetens uppfyllda. Ur en praktisk synvinkel kan en förutsättningsstudie vara relevant för att försäkra sig om att hotellet fokuserar på rätt område för var medarbetare. Eftersom kompetens och kunskap startar på ett individuellt plan är det viktigt att veta var individens brister och möjligheter ligger. Den förutsättning minst antal respondenter ansåg var uppfylld – trots en majoritet – var tillfälle. Detta anser vi kan vara en viss indikation att hotellbranschen – trots att de satsar på personalen – inte lägger tillräcklig vikt vid att ge personalen tillfälle att utnyttja sin kompetens och går på så vis miste om en outnyttjad kompetenskälla.



²³⁴ Hansson. 1997. sid 97.

²³⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.9.

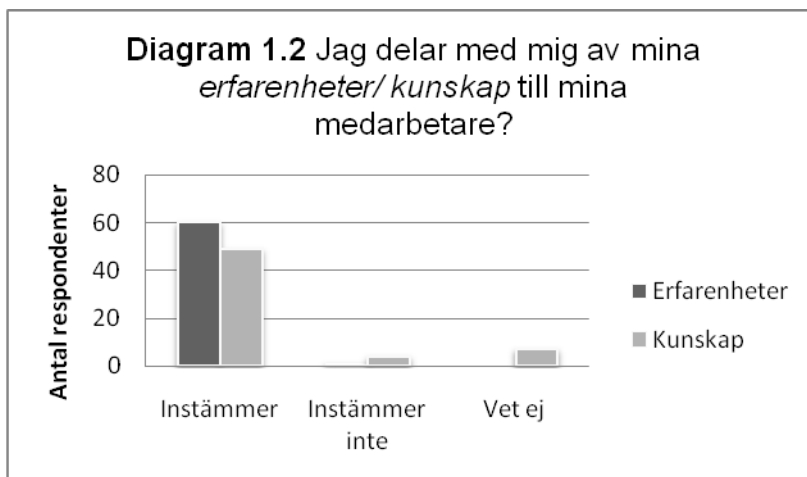
²³⁶ Stockfelt. 1988. i Lindmark & Önnvik. Sid 197.; jfr. Hansson. 1997. sid 69.; Jfr. Boxall & Purcell. 2008. Sid 173.; Jfr. Rubenowitz. 2004. Sid 201.

²³⁷ Hansson. 1997. sid 69.; jfr Rubenowitz. 2004. sid 209.; Jfr Svingstedt. 2005. i Corvellec & Lindquist. 2005. Sid 51.; Jfr. Lindelöw. 2008. Sid 51.

4.2 Lärande och utveckling

Lärande är den process som kontinuerligt skapar och utvecklar kunskap.²³⁸ Den nya kunskapen genereras genom interaktion och dialog mellan medarbetare då tyst och uttalad kunskap överförs.²³⁹ Det var 46 av 64 respondenter i vår enkätundersökning som ansåg att det finns ett bra lärandeklimat på deras arbetsplats, att de tillåts att göra misstag, att experimentera och att reflektera.²⁴⁰ Ett bra lärandeklimat ligger till grund för den lärandeprocess²⁴¹ som genom interaktion där personalens kunskap skapas och utveckls.²⁴² Ett lärandeklimat bör vara öppet, engagerat, kunnigt och tillåta personal att testa sig fram, även om inte utfallet alltid blir lyckat.²⁴³ De respondenter som ansåg att det finns ett bra lärandeklimat på deras arbetsplats har en bra grund för den ständigt pågående lärandeprocessen. De respondenter som inte ansåg att det fanns ett bra lärandeklimat på deras arbetsplats har dock en nackdel gentemot de övriga, eftersom de då saknar lärandeprocessens grund. För att gynna personalens kompetensutveckling bör det finnas ett bra lärandeklimat.²⁴⁴

Näst intill alla av de respondenter som besvarade enkäten ansåg att de helt eller delvis delade med



sig av sina erfarenheter till sina medarbetare.²⁴⁵ En stor del av respondenterna ansåg sig även dela med sig av den kunskap de fått från den utbildning/ utveckling deras arbetsgivare har erbjudit sin personal.²⁴⁶ Ett utbyte av erfarenheter och kunskaper

²³⁸ Hansson. 1997. sid 70.

²³⁹ Nonaka. 1991. sid 97.

²⁴⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.2

²⁴¹ Örtenblad. 2000. sid 80.

²⁴² Nonaka. 1991. sid 97.

²⁴³ Örtenblad. 2000. sid 99.; jfr McShane & Travaglione. 2007. Sid 90.

²⁴⁴ Hansson. 1997. Sid 81.

²⁴⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.4.

²⁴⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.5.



är en del av lärandeprocessen. Individer, grupper och hela hotellet lär genom reflektion av erfarenheter som leder till ny förståelse, ny kunskap och tillsist nytt beteende.²⁴⁷ Lärandet startar alltid liksom kunskapsskapande på en individuell nivå.²⁴⁸ Att all hotellpersonal utvecklar, utbyter och sprider goda och dåliga erfarenheter samt sprider kunskap är grunden för organisatoriskt lärande.²⁴⁹ Respondenterna svarade övervägande att de delar med sig av både erfarenheter och kunskaper till sina medarbetare, vilket vi anser kan vara en stor källa till skapande och utveckling av personalens kunskap. Det kan indikerar att i en stor del av hotellbranschen sker ett organisatoriskt lärande. Resultatet kan även vara en anledning till varför så stor andel av frontlinjepersonalen anser sig besitta tillräcklig kunskap.²⁵⁰ Utbyte av erfarenheter och kunskaper är en del av kunskapsöverföringen, vilken skapar ny kunskap. Att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper är ett sätt att genom interaktion artikulera tyst kunskap medarbetaren besitter. Denna externaliseringsprocess anser vi vara en väsentlig del för att sprida kunskap och erfarenheter.²⁵¹ Detta anser vi vara en indikation att externalisering inom hotellbranschen är en viktig källa till frontlinjepersonalens kunskapsskapande i det dagliga arbetet.

Enkätundersökningens resultat visade att utav de 13 HRD-aktiviteter vi bad respondenterna besvara om de deltagit i hade majoriteten av frontlinjepersonalen deltagit i mellan 4 – 9 aktiviteter på sin nuvarande arbetsplats.²⁵² HRD-funktionen inom HR-cykeln har i syfte att träna, utveckla och utbilda personalen.²⁵³ HRD-aktiviteter spelar därför en central roll i lärandeprocessen för att utveckla personalens kompetens samt så skapar aktiviteterna förutsättningar för lärande.²⁵⁴ Endast ett fåtal av respondenterna har aldrig eller vid ett fåtal tillfällen deltagit i olika HRD-aktiviteter.²⁵⁵ De olika aktiviteterna i enkätundersökningen kan fördelas inom tre huvudgrupper;²⁵⁶ *praktisk inläring, utbildning* och *medarbetarsamtal*. Inom de olika områdena har kunskapsskapande en central roll, eftersom de olika aktiviteterna överför personalens tysta och uttalade kunskap genom interaktion.²⁵⁷ Det relativt låga deltagandet i flera aktiviteter anser vi kan vara en indikation

²⁴⁷ McShane, & Travaglione. 2007. sid 84.

²⁴⁸ Alvesson & Svenningsson. 2007. sid 281.

²⁴⁹ Granberg & Ohlsson. 2000. sid 22.

²⁵⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.8.

²⁵¹ Nonaka. 1991. sid 99.

²⁵² Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.1.

²⁵³ Fomburn et al. 1984. Sid 49.

²⁵⁴ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 212.

²⁵⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.1.

²⁵⁶ Se bilaga 2 – Enkät.

²⁵⁷ Nonaka. 1991. Sid 97.



på att hotellbranschen endast erbjuder ett fåtal av dessa aktiviteter. Detta skulle kunna tyda på antingen ett visst ointresse och okunskap för vikten av personalens kompetensutveckling hos ledning och/ eller personal. Det skulle även kunna tyda på att ledningen förutsätter att personalen lär sig på plats utan att delta i formellt utformade utvecklingsaktiviteter.

4.2.1 Praktisk inläring

Praktisk inläring utgör enligt Rubenowitz en av de viktigaste utvecklingsaktiviteterna för den dagliga praktiska träningen på en arbetsplats.²⁵⁸ Den största andelen – 55 av 64 respondenter – har tagit del av en *arbetsbeskrivning* på sin nuvarande arbetsplats.²⁵⁹ En arbetsbeskrivning är knuten till företagsanpassad inläring som vanligtvis innefattar instruktioner och rådgivning som sammanställs utifrån mer rutinerade medarbetares erfarenheter och kunskap.²⁶⁰ Det är en form av artikulering av tyst kunskap och kombinerad av flera individers uttalade kunskap.²⁶¹ Denna kunskapsöverföring är kontextberoende.²⁶² Att tillhandahålla personalen arbetsbeskrivning är av denna anledning en del av kunskapsskapandet. Vi var mycket förvånade över att inte alla respondenter tagit del av en arbetsbeskrivning, då en sådan preciserar personalens arbetsuppgifter samt klargör ansvar och befogenheter,²⁶³ vilket flertal av respondenterna efterlyste från sin arbetsgivare.²⁶⁴ Av de svarande respondenterna ansåg endast 28 stycken att arbetsbeskrivningen spelade en relevant roll i deras kompetensutveckling.²⁶⁵ Detta anser vi kan vara en indikation att hotellen i vissa fall inte tillhandahållit en tillräckligt bra arbetsbeskrivning med relevant kunskap. Resultatet kan tolkas som att externaliseringen och kombineringen av kunskapen rörande arbetsbeskrivningen inte är helt fulländad. Det kan finnas anledning för ledning att titta på om frontlinjepersonalen är helt införstådda med sina arbetsuppgifter, mål samt ansvar och befogenheter.

Utifrån vår undersökning uppmärksammade vi att mer än hälften av respondenterna – 37 av 61 svarande respondenter – hade deltagit i ett kunskaps- eller kompetensutbytesprogram som

²⁵⁸ Rudenowitz. 2004. sid 202.

²⁵⁹ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.13.

²⁶⁰ Rubenowitz. 2004. sid 212.

²⁶¹ Nonaka. 1991. Sid 99.

²⁶² Nonaka et al. 2006. sid 1185.

²⁶³ Rubenowitz. 2004. sid 212.

²⁶⁴ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.5.

²⁶⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 3.13.



exempelvis *skuggning* av en mer rutinerad medarbetare.²⁶⁶ Denna typ av praktisk inläring, då medarbetare går bredvid mer rutinerade medarbetare har som syfte att öka personalens förståelse²⁶⁷ och ge utrymme för överföring av den mer rutinerade medarbetarens tysta personliga kunskap som är kopplat till medarbetarens beteende.²⁶⁸ Då en medarbetare observerar en annan medarbetarens beteende – socialisering – överförs tyst kontextberoende kunskap som medarbetaren inte annars kan artikulera.²⁶⁹ Denna viktiga del av kunskapsskapandet såväl som kompetensutvecklingen anser även majoriteten av respondenterna spelar en relevant roll i deras kompetensutveckling.²⁷⁰ Detta kan vara en indikation på att socialiseringsprocessen är väl fungerade bland dessa respondenter och bidrar till deras kompetensutveckling. Att några av de respondenter som deltagit i denna HRD-aktivitet inte anser den vara relevant för deras kompetensutveckling, kan tyda på att aktivitetens utformning vid de tillfällena varit mindre lyckade i skapandet av ny kunskap. Det finns därför en anledning för ledningen inom hotellbranschen att titta på utformningen av denna typ av aktivitet.

Ytterligare en typ av praktisk inläring är *mentorskap*, som endast en liten del – 10 respondenter – deltagit i.²⁷¹ Mentorskapsprogram tillhandahåller den deltagande personalen med rådgivning och vägledning från en mer rutinerad medarbetare. Aktiviteten underlättar kunskapsöverföringen²⁷² då den rutinerade medarbetaren överför sin kunskap genom artikulation, snarare än via observation av beteende som vid socialisering.²⁷³ Denna typ av interaktion sker med fokus på den rutinerade medarbetarens förmågor som omvandlas till vanliga koncept och termer.²⁷⁴ Det är viktigt att den rutinerade medarbetaren besitter rätt och tillräcklig kunskap och erfarenhet för att den praktiska inläring skall vara effektiv.²⁷⁵ Att en så stor del av respondenterna varken deltagit i ett mentorskapsprogram eller anser denna aktivitet vara relevant,²⁷⁶ kan tyda på att respondenterna antingen inte är helt införstådda med aktivitetens betydelse då hotellen inte erbjuder aktiviteten eller att mentorn inte haft tillräcklig kunskap eller förmåga att förmedla den.

²⁶⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.9.

²⁶⁷ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 179.

²⁶⁸ McShane & Travaglione. 2007. sid 85.

²⁶⁹ Nonaka. 1994. Sid 19-20.

²⁷⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 3.9.

²⁷¹ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.10.

²⁷² Lindmark & Önnevik. 2006. sid 183.

²⁷³ Nonaka. 1991. sid 99.

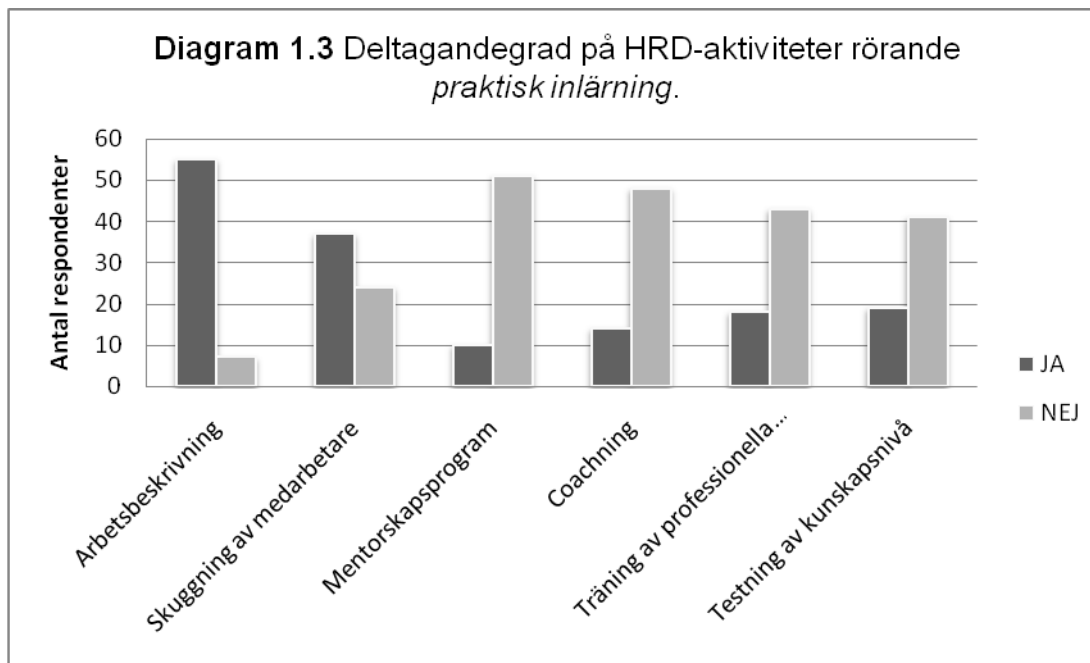
²⁷⁴ Nonaka et al. 2006. sid 1185.

²⁷⁵ Rubenowitz. 2004. sid 202.

²⁷⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.10 & 3.10.

Coaching likasom mentorskapsprogram har enligt vår enkätundersökning en liten deltagargrad med endast 14 respondenter.²⁷⁷ Denna typ av praktisk inläring har som syfte att vara en stödjande funktion där den deltagande individen tillhandahålls ett kommunikationsforum för att förbättra sin prestation och personlig utveckling.²⁷⁸ Interaktioner och dialoger som uppstår i ett interaktionsutrymme, är en del av externalisering av tyst personlig kunskap.²⁷⁹ Att endast ett fåtal respondenter deltagit i denna aktivitet anser vi skulle kunna vara en indikation på att hotellbranschen inte tillhandahåller sin personal denna aktivitet och därför kanske är frontlinjepersonalen inte införstådda med aktivitetens betydelse.

Träning och *testning* av sin professionella och yrkesmässiga förmåga har endast 18 respektive 19 respondenter deltagit i.²⁸⁰ Träningsutrymmet, där personalen fokuserar på praktisk inläring med instruktörer²⁸¹ kan utgöra en central del i det praktiska lärandet på en arbetsplats. Det tenderar att resultera i förbättrat utförande av service, vilket förbättrar gästens upplevelse och då stärks även gästrelationen.²⁸² Resultatet skulle kunna tyda på att en stor del av frontlinjepersonalen inom hotellbranschen inte tar del av denna typ av praktisk inläring på sin arbetsplats.



²⁷⁷ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.11.

²⁷⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 184-185.

²⁷⁹ Nonaka et al. 2006. sid 1185.

²⁸⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.4 & 2.12

²⁸¹ Nonaka et al. 2006. sid 1185.

²⁸² Mullins. 2001. Sid 378.



Sammanfattningsvis ser vi att Helsingborgs hotell inte tillhandahåller frontlinjepersonalen med många praktiska inlärningsaktiviteter. Av de sex ovanstående aktiviteterna var det endast två – arbetsbeskrivning och skuggning – som fler än hälften av respondenterna deltagit i. Detta anser vi kan tyda på att ledning inom hotellbranschen överlag inte lägger stor vikt vid inlärningsaktiviteter. Det kan även visa på vissa brister i fokuseringen på kompetensutveckling av frontlinjepersonal.

4.2.2 Utbildning

Utbildning är en av de vanliga utvecklingsformerna²⁸³ och en nödvändig investering i hotells framtid.²⁸⁴ Över hälften – 38 respondenter av 64 – av respondenterna har deltagit i en internutbildning, medan endast 19 respondenter deltagit i en extern utbildning.²⁸⁵ *Interna* respektive *externa utbildningar* har sina styrkor och svagheter. En internutbildning är företagsanpassad,²⁸⁶ vilket är i linje med kunskapsskapande som ofta är kontextberoende.²⁸⁷ Intern utbildning är ett sätt för hotellen att tillhandahålla fler i personalen utbildning samtidigt som kostnaderna kan hållas nere. Den saknar dock inflytande från andra utomstående perspektiv och intryck²⁸⁸ till skillnad från extern utbildning. En investering i en extern utbildning blir dock ofta kostsam, vilket kan medföra att endast ett begränsat antal i personalen kan medverka.²⁸⁹ Att endast ett fåtal av frontlinjepersonalen i Helsingborg har deltagit i externa utbildningar, menar vi kan tyda på att hotellbranschen inte har tillräckligt med monetära resurser att skicka fler på utbildning. Detta antagande stärks av att knappt hälften 31 av de 64 respondenterna anser att deras hotell satsar tid och pengar på sin personal.²⁹⁰

I en lärandesituation är det viktigt att personen som håller i utbildningen eller utvecklingsmötet har tillräcklig kunskap och erfarenhet för att utbildningen skall vara relevant för deltagarna.²⁹¹ Utbildning är ett sätt att skaffa kunskap, genom en strukturerad form av överföring av kunskaper

²⁸³ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 177.

²⁸⁴ Rubenowitz. 2004. sid 189.

²⁸⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.6 & 2.7.

²⁸⁶ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 176.

²⁸⁷ Nonaka et al. 2006. sid 1185.

²⁸⁸ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 177.

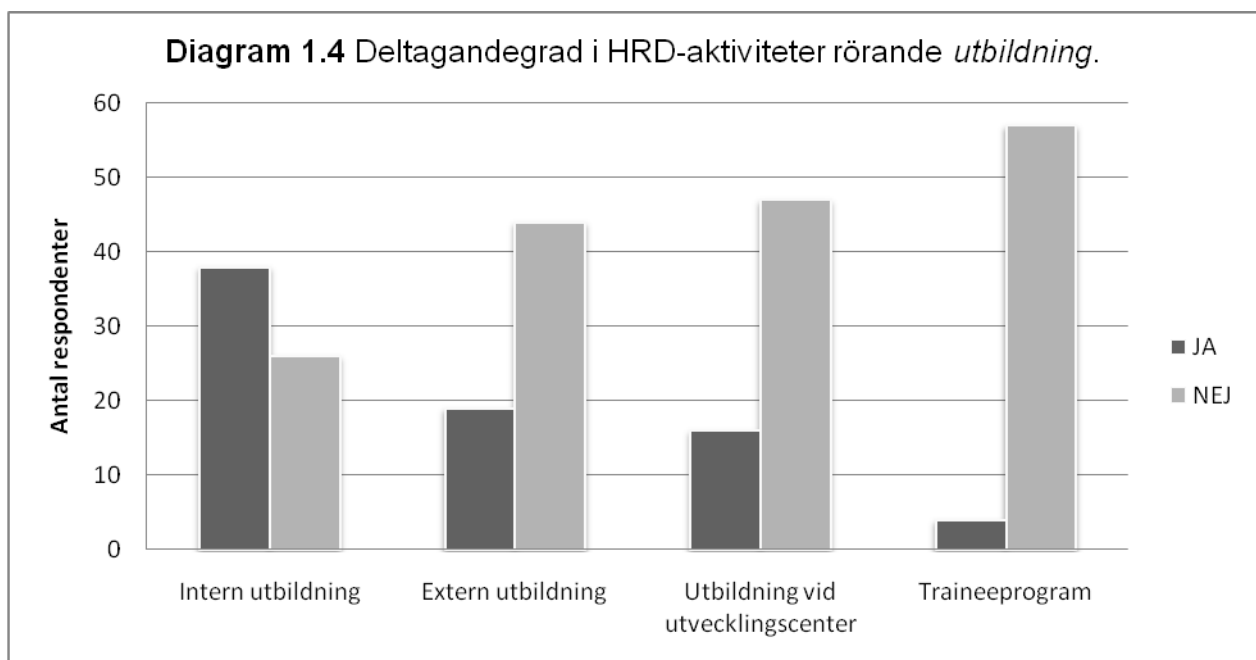
²⁸⁹ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 176.

²⁹⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.6.

²⁹¹ Rubenowitz. 2004. Sid 202.

från läraren till deltagarna.²⁹² Enligt enkätundersökningen anser över hälften av respondenterna – 34 av 60 svarande respondenter – att personen eller personerna som hållit i utbildningen haft tillräcklig eller relevant kunskap och erfarenhet.²⁹³ Att respondenter inte ansåg att erbjuden utbildning – både intern och extern – haft en betydande roll i deras kompetensutveckling kan bero på att personen som hållit i utbildningen inte haft tillräcklig kunskap och erfarenhet att överföra till utbildningsdeltagarna, vilket kan ha bidragit till att respondenterna inte uppfattade HRD-aktiviteten som relevant. Ledarna av externa utbildningar var enligt respondenterna mer kompetenta och utbildningen uppfattades då även som mer relevant för deras kompetensutveckling än intern utbildning. Detta anser vi inte vara förvånande eftersom en extern utbildning ofta anordnas av en professionell föreläsare som måste besitta en bra kunskaps- och erfarenhetsgrund för att hotell skall betala för utbildningstjänsten.

Endast en mindre del av respondenterna – 16 stycken – hade deltagit i en aktivitet som anordnats av hotellets egna *utvecklingscenter*.²⁹⁴ Endast 4 respondenter har deltagit i ett *traineeprogram*²⁹⁵ vilket är en aktivitet som hjälper deltagaren att få en helhetsförståelse för hotellet eftersom han eller hon får bekanta sig med hotellets alla delar.²⁹⁶ Detta kan var en indikation att frontlinjepersonal



²⁹² Hansson. 1997. Sid 81.

²⁹³ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.10.

²⁹⁴ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.7.

²⁹⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.8.

²⁹⁶ Lindmark & Önnévik. 2006. sid 178-179.



inte erbjuds dessa utvecklingsmöjligheter i en vidare utsträckning inom hotellbranschen. Sammanfattningsvis så är deltagarnivån på olika HRD-aktiviteter rörande utbildning väldigt varierande. Intern utbildning hade den högsta deltagargraden, medan extern utbildning, utbildning vid utvecklingscenter samt traniceprogram hade en låg deltagargrad. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att även om vissa hotell satsar på personalen genom flera olika utbildningsaktiviteter så går majoriteten av frontlinjepersonalen miste om det kunskapsskapande som genereras ur externalisering, kombinerad och internalisering när personalen deltar i utbildningsaktiviteter.

4.2.3 Medarbetarsamtal

En stor andel av respondenterna – 51 respondenter av 63 svarande – har deltagit i *individuella samtal* med sin chef.²⁹⁷ Medarbetarsamtal som genomförs av en person med tillräcklig kunskap – som den närmaste chefen – kan fånga upp mycket information och förbättra kommunikationen.²⁹⁸ Under individuella samtal med närmaste chef är syftet ofta att diskutera verksamheten utifrån medarbetarens perspektiv, där medarbetaren får en chans att påverka sitt

Tabell 2.1 Har du deltagit i individuella samtal med din chef?

	Antal, st	Procent, %
Ja	51	79.7
Nej	12	18.8
Totalt	63	98.4

Tabell 2.2 Har du deltagit i gruppsamtal med din chef och/eller dina medarbetare?

	Antal, st	Procent, %
Ja	47	73.4
Nej	15	23.4
Totalt	62	96.9

arbete och hotellets verksamhet.²⁹⁹ Interaktion och dialog mellan två personer är en central del i kunskapsskapandet, eftersom det utgör en del av externaliseringen av individers tysta personliga kunskap.³⁰⁰ Eftersom 44 av respondenterna ansåg att individuella samtal med sin chef hade en betydande roll för deras kompetensutveckling,³⁰¹ kan vi dra slutsatsen att kunskapsöverföringen i denna aktivitet har varit lyckad. En stor andel – 47 av 62 svarande respondenter – har medverkat i *gruppsamtal* med chef och/eller medarbetare.³⁰² Väl genomförda gruppsamtal kan resultera i

²⁹⁷ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.1

²⁹⁸ Lindelöw. 2008. sid 203.

²⁹⁹ Lindmark & Önnevik. 2006. sid 179.

³⁰⁰ Nonaka. 1991. Sid 103-105.

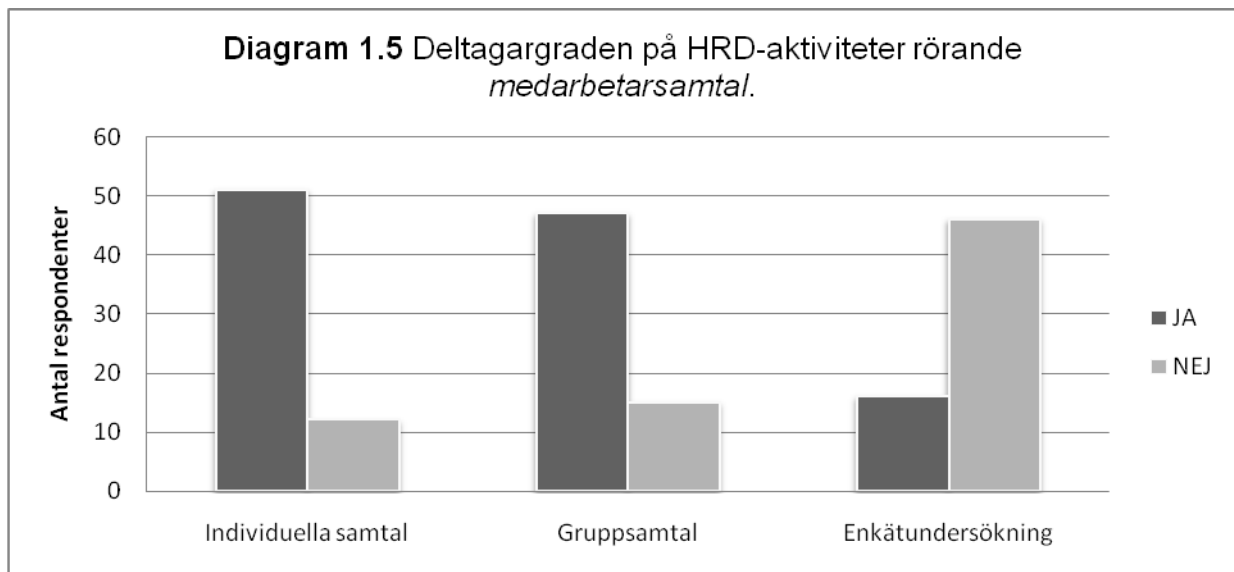
³⁰¹ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 3.1.

³⁰² Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.2.



ökad förståelse för medarbetares synpunkter, tankar och känslor.³⁰³ I en interaktionssituation med flera medarbetare, sammanställs uttalad kunskap från flera källor – kombinerad – och bildar på det sättet ny kunskap. Enkätundersökningens resultat tyder på att kunskapsöverföringen genom medarbetarsamtal till största delen har varit lyckad,³⁰⁴ eftersom majoriteten av respondenterna anser att även gruppsamtal spelar en relevant roll i deras kompetensutveckling.³⁰⁵

Ytterligare en kompetensutvecklingsaktivitet – *enkätundersökning* – visade vår undersökning att endast 16 respondenter hade deltagit i.³⁰⁶ Enkätundersökning är ett bra sätt för hotellet att undersöka personalens kompetensnivå, för att försäkra sig om att all kompetens utnyttjas.³⁰⁷ Den kan även vara ett hjälpmedel i kartläggning av hotellets psykosociala arbetsmiljö och hur personalen upplever den.³⁰⁸ Att så stor andel av frontlinjepersonalen inte deltagit i en enkätundersökning kan tyda på att hotells ledning inte är medvetna om de fördelar och positiva utfall aktiviteten kan medföra. Detta anser vi kan utgöra en möjlighet för hotellbranschens personalsatsning.



Avslutningsvis kan vi sammanfatta detta avsnittet till att ledningen inom hotellbranschen tenderar att lägga störst vikt vid utvecklingsaktiviteter som, individuella samtal, gruppsamtal,

³⁰³ Rubenowitz. 2004. sid 204.

³⁰⁴ Nonaka. 1994. Sid 19-20.

³⁰⁵ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 3.2

³⁰⁶ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 2.3

³⁰⁷ Lindmark & Önnevik. 2006. Sid 174-175.

³⁰⁸ Rubenowitz. 2004. sid 192.



arbetsbeskrivning, intern utbildning samt skuggning, i hopp om att stimulera personalens kompetensutveckling. Vi anser att de ovanstående aktiviteterna är frontlinjepersonalens största kunskapskällor tillsammans med kunskaps- och erfarenhetsutbyte bland medarbetare i det dagliga arbetet. Detta ligger helt i linje med Boellas resonemang kring att branschens lärande främst sker på plats genom att personalens lär sig utifrån erfarenheter i det dagliga arbetet.³⁰⁹

4.3 Slutprodukt: utvecklad kompetens

Genom hela analysen har vi visat hur respondenternas kompetens kan utvecklas genom ett lärande och kunskapsskapande inom olika HRD-aktiviteter. I den sista delen av analysen – *Slutprodukten: utvecklad kompetens* – behandlar vi förhållandet mellan individuell kompetens och hotellets kompetens utifrån vår kartläggning av frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling.

4.3.1 Individuell kompetens

Utifrån vår enkätundersökning uppmärksammade vi som beskrivits i det tidigare analysavsnittet – *Kompetens* – att omkring hälften av respondenterna³¹⁰ ansåg att de tre förutsättningar som skall uppfyllas samtidigt för att kompetens skall finnas är uppfyllda.³¹¹ Individens kompetens kan indelas i två kategorier; tröskelkompetens och stjärnkompetens. Tröskelkompetens syftar till den minimi-kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna, medan stjärnkompetens syftar till den kompetens som finns utöver minimi-kravet.³¹² På frågan om respondenterna anser att de har tillräcklig kunskap att utföra sina arbetsuppgifter och på frågan om de anser att de får tillfälle att utnyttja sin kompetens optimalt,³¹³ menar vi visade på ett intressant resultat som kan uppmärksammas. Att 30 respondenter som instämmer helt, anser vi kan tyda på att vissa av de besitter stjärnkompetens.

Frontlinjepersonalens kompetensnivå spelar en betydande roll i servicemötets kvalitet, vilket påverkar gästens upplevelse.³¹⁴ Utifrån vår enkätundersökning skulle resultatet kunna tyda på att

³⁰⁹ Boella. 1996. Sid 120.

³¹⁰ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.7, 4.8 & 4.9.

³¹¹ Stockfelt. 1988. i Lindmark & Önnvik. Sid 197.; jfr. Hansson. 1997. sid 69-70.; jfr. Boxall & Purcell. 2008. Sid 173.; jfr. Rubenowitz. 2004. Sid 201.

³¹² Goleman. 2000. Sid 36-37.

³¹³ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.8 & 4.9.

³¹⁴ Svingstedt. 2005. i Corvellec & Lindquist. 2005. Sid 39.; jfr Lindelöw. 2008. Sid 51.



ungefär hälften av frontlinjepersonalen i hotellbranschen besitter tillräcklig kompetens för att generera en hög tjänstekvalitet.

4.3.2 Hotellens kompetens

Hotellens kompetens bygger självfallet på personalens kompetens,³¹⁵ eftersom individuellt lärande är grunden för organisatoriskt lärande.³¹⁶ I enkätundersökningen var utvecklingsmöjligheter det behov som flest – 15 respondenter – frontlinjepersonal nämnde att de behövde från sin arbetsgivare för att utveckla sin kompetens.³¹⁷ Hotells praktiska utvecklingsarbete bör kombinera personalens utvecklingsbehov med hotellets.³¹⁸ Att flera respondenter i vår enkätundersökning nämner utvecklingsmöjligheter som något de behöver från sin arbetsgivare, borde detta även vara ett fokus för hotellet. Om inte kompetensutveckling prioriteras kan personalens känna sig ouppskattad, vilket – 25 av de 64 respondenterna – påpekade i undersökningen.³¹⁹ Detta kan indikera att hotellbranschens fokus inte ligger helt i linje med personalens behov och önskemål. Detta kan få negativa följder för hotellets framtid, eftersom frontlinjepersonalens kompetens är ovärderlig och central i servicemötet, som är avgörande för gästens tillfredsställelse och då även hotellets lönsamhet. Otillfredsställda och missnöjda gäster är aldrig bra för ett hotell. Detta kan återkopplas till det inledande exemplet kring Quality hotel, som genom att fokusera på förbättringsförslag från gäster samt personal fördubblade antalet stamgäster och ökade hotellets intäkter.³²⁰

³¹⁵ Rubenowitz. 2004. sid 209.

³¹⁶ Alvesson & Svenningsson. 2000. sid 281.

³¹⁷ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 5.5.

³¹⁸ Rubenowitz. 2004. sid 209.

³¹⁹ Se bilaga 4 – Empiriskt material, Tabell 4.6.

³²⁰ Restauratörens hemsida. <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=7123>> Besökt 2009-05-25.



5. Slutsatser och reflektioner

I förgående avsnitt har vi redovisat och analyserat vårt insamlade empiriska material. Vi kommer i detta avslutande avsnitt att lyfta fram de mest intressanta och betydande slutsatserna i hopp om att besvara uppsatsen syfte och frågeställningar. I den avslutande reflektioner kommer vi att bygga vidare på intressanta noteringar vi gjort under uppsatsens gång.

5.1 Slutsatser

Analysen av vårt insamlade empiriska material genererade en rad intressanta och intresseväckande slutsatser. Inledningsvis vill vi lyfta ut de mest relevanta slutsatserna för att koppla dem till våra frågeställningar för att avslutningsvis besvara vårt syfte.

Hur upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen sin kompetensutveckling? Detta är den frågeställning vi valt att inleda slutsatserna med. Endast omkring hälften av frontlinjepersonalen har de tre förutsättningarna – kunskap, vilja och tillfälle – för kompetens uppfyllda. Den förutsättning minst antal respondenter anser finnas i hotellen var tillfälle. Detta anser vi kan tyda på att ge frontlinjepersonal tillfälle att utnyttja sin kompetens är ett område hotellbranschen bör fokusera ytterligare på för att personalens alla förutsättningar för kompetens skall uppfyllas och därmed höja kvaliteten på servicemötet.

Utifrån de tre huvudgrupperna för HRD-aktiviteter – *praktisk inläring och träning, utbildning och medarbetarsamtal* – kartlade vi frontlinjepersonalens kompetensutveckling. De två aktiviteter som hade störst deltagargrad inom praktisk inläring var arbetsbeskrivning och skuggning. Eftersom arbetsbeskrivningen uppfattades som relevant för omkring hälften av frontlinjepersonalen drog vi slutsatsen att detta skulle kunna bero på att kunskapsöverföringsprocessen misslyckats lika ofta som den lyckats. Över hälften av alla respondenter hade även deltagit i en typ av program där de gick bredvid en mer rutinerad medarbetare. Att även hälften av respondenterna ansåg denna aktivitet vara relevant för sin personaliga kompetensutveckling kan vara en indikation på att socialiseringsprocessen är välfungerande och att den rutinerade medarbetarens tysta svårartikulerade kunskap överförs till deltagarna.

Utifrån de olika HRD-aktiviteterna rörande utbildning var deltagargraden varierande. Intern utbildning hade den högsta deltagargraden, medan extern utbildning, utbildning vid



utvecklingscenter samt traineeprogram hade en låg deltagargrad. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att även om vissa hotell satsar på personalen genom flera olika utbildningsaktiviteter så går majoriteten av frontlinjepersonalen miste om det kunskapsskapandet som genereras ur externalisering, kombinerad och internalisering när personalen deltar i de tre sista utbildningsaktiviteterna. Det är dock viktigt att poängtera att de respondenter som medverkat i externa utbildningar ansåg att det var mycket relevanta för sin personliga utveckling samt att de ansåg utbildningens ledare haft tillräcklig kunskap och erfarenhet kring det specifika ämnet.

Utifrån de HRD-aktiviteter rörande medarbetarsamtal uppmärksammade vi att både individuella medarbetarsamtal och gruppsamtal hade en hög deltagargrad samt ansågs ha en stor relevans för respondenternas personliga kompetensutveckling. Detta anser vi kan vara en indikation på att den kunskapsöverföring – externalisering och kombinerad – som skett genom interaktion mellan medarbetare och chefer har lyckats.

Hur upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen kunskapsutbytet? Frontlinjepersonalen svarade i mycket stor grad att de delar med sig av både sin kunskap och sina erfarenheter till sina medarbetare. Denna kunskapsöverföring – externalisering – anser vi vara en stor källa till att en så stor andel respondenter anser sig besitta tillräcklig kunskap att hantera situationer som kan uppstå i sitt dagliga arbete. Kunskapsöverföringen i form av skuggning – socialisering – anser vi också tillhandahåller frontlinjepersonalen med ovärderlig, tyst kunskap i form av förmågor kopplat till beteende, som spelar en betydande roll i kompetensutvecklingen. Att hela 46 respondenter av 64 anser att det finns ett bra lärandeklimat på arbetsplats, vilket utgör en grund för kunskapsskapandet, anser vi möjligen kan indikera att en stor del av hotellbranschen infinder sig i organisatoriskt lärande då det grundas i individuellt lärande.

Vilka brister och möjligheter i personalsatsning upplever frontlinjepersonal inom hotellbranschen? De brister vi uppmärksammade var huvudsakligen en relativt stor avsaknad av HRD-aktiviteter inom hotellbranschen. Mentorskapsaktiviteter, traineeprogram, coachning och enkätundersökning var de aktiviteter med minst deltagande. Vi anser att hotellen går miste om mycket ovärderlig tyst och uttalad kunskap som kan överföras genom dessa aktiviteter. Det är också viktigt att dessa aktiviteter är rätt utformade för att generera den önskvärda nya kunskapen.



Vi ansåg även att den låga deltagargraden i externa utbildningar var en brist eftersom den deltagande frontlinjepersonalen ansåg dem mycket givande. Vi är dock medvetna om en extern utbildnings höga kostnader, men vi anser att om hotellbranschen investerar i sin personal gör de en långsiktig investering i hotellets framtid.

En möjlighet vi uppmärksammade utifrån frontlinjepersonalens uppfattning kring sin kompetensutveckling var att det kan finnas en outnyttjad kompetenkälla. Denna slutsats baserar vi på att frontlinjepersonalen efterfrågar tillfälle att utnyttja sin kompetens, vilket de i dagsläget inte uppfattar att de får i optimal utsträckning.

Ytterligare en av de möjligheter vi uppmärksammade var att enkätundersökning skulle kunna användas i vidare utsträckning inom hotellbranschen för att undersöka personalens kompetensnivå och behov. Undersökningen kan användas för att lyfta ut vilken eller vilka av kompetensförutsättningarna som saknas eller är bristfälliga bland frontlinjepersonalen, speciellt vilja som varierar mellan individer. Detta kan ge ledningen en uppfattning var resurser och fokus bör ligga vid framtida satsning på personalens kompetens.

Till sist vill vi påpeka att de aktiviteter som hade en låg deltagargrad och/ eller inte respondenterna ansåg vara relevanta för sin kompetensutveckling, kan utgöra ännu en möjlighet för ledningen inom hotellbranschen. Detta eftersom det finns många fördelar för ledningen och personalen att dra från dessa aktiviteter. Exempelvis kan traineeprogram medföra en helhetsförståelse, coachning kan stödja kommunikationen, träning och testning kan utveckla kompetensen, mentorskapsprogram kan ge vägledning, enkätundersökning kan ge ledningen information kring personalens kompetensnivå, extern utbildning kan ge deltagande personal utomstående perspektiv och egna kontraktnät samt kan utbildning vid utvecklingscenter socialisera in deltagande personal i hotellets verksamhet.

Avslutningsvis anser vi att ledningen inom hotellbranschen lägger vikt vid att utveckla personalens kompetens. Den största vikten läggs dock vid att utbilda och utveckla personalens kompetens genom interna utbildningar, individuella medarbetarsamtal, gruppsamtal, skuggning, och arbetsbeskrivning. Detta antagande stöds genom vår slutsats att frontlinjepersonalens främsta kunskapskälla är kunskaps- och erfarenhetsutbyten med varandra samt observation av rutinerade



medarbetares arbete. Vår slutsats kan kopplas till de tre inledande exemplen där personalens kompetens var en avgörande faktor för de olika situationernas utfall, både på gott och ont.

5.2 Reflektioner

I förgående avsnitt där vi presenterade våra mest betydelsefulla slutsatser finns det intressanta resultat att bygga vidare på. Vi vill i detta avsnitt föra en reflekterande diskussion kring undersökningens betydelse för vidare teoretisk forskning och för hotellbranschens praktiska kompetensutvecklingsarbete. Vi vill även diskutera våra slutsatser i ett vidare sammanhang och presentera ett uppslag till nya intressanta frågeställningar som växt fram under arbetets gång. Avslutningsvis vill vi reflektera kring eventuell framtida forskning inom problemområdet.

Innan vi presenterar vidare diskussion av våra resultat vill vi poängtera att vi anser att vi besvarat vårt syfte och frågeställningar genom den metodik vi nyttjat. Vi kan dock inte göra några säkra generaliseringar utifrån resultatet, då urvalet och svarsfrekvensen inte var tillräckligt stor för att utesluta tillfälligheter. Uppsatsen kan dock utgöra en grund för vidare forskning inom ämnet personalkompetens, då vi varit mycket detaljerade kring enkätmetodiken samt den teoretiska förankringen.

Flera av de svar vi fick var något oväntande. Det mest uppseendeväckande svaret enligt oss var att en så stor del av frontlinjepersonalen vid Helsingborgs hotell anser sig vara motiverade. En av anledningarna är att vi som själva jobbat inom hotellbranschen under flera år uppfattar motivation som ett ämne ledningen ibland lägger lite fokus på. En annan anledning är att det kan vara svårt att motivera personal, speciellt då individer kan motiveras av olika faktorer. Resultatet kan vid första anblicken se mycket positivt ut men vi vill poängtera att det dock även kan indikera att respondenterna ville framstå i god dager. Det skulle också kunna kopplas till att merparten av respondenterna var unga och inte har arbetat på hotellet någon längre tid, vilket kan medföra att de upplever arbetet som nytt och roligt. Ett annat lite oväntat resultat var att inte samtliga respondenter hade tagit del av en arbetsbeskrivning, då vi som alla tre arbetar inom hotellbranschen ser detta som ett självklart inslag.

Det var även endel frågor som fick väntade resultat. Bland annat att hotellen lägger vikt vid aktiviteter som innefattar att personalen skall lära sig på plats, exempelvis genom skuggning och



individuella samtal. Detta anser vi inte vara väntat eftersom det finns en viss tradition inom hotellbranschen att fokusera kring praktiskt lärande på plats.

Vi är medvetna om att det finns en risk att personal som svarat samstämt på olika frågor kan komma från enskilda hotell och kan därmed influeras av specifika faktorer. Det finns en risk att detta i så fall har påverkat vårt resultat. Vi fördjupade oss dock inte i detta eftersom undersökningen är konfidentiell och vi inte vill bryta vårt ord mot respondenterna. Vi menar även att samma fenomen med all sannolikhet kan återfinnas i andra städer och vår undersökning därmed kan anses återspegla populationen.

Vår undersökning anser vi har en viss teoretisk betydelse, då vi utgick ifrån personalens perspektiv, något som det finns lite skrivet kring inom det valda området. Att vår huvudsakliga slutsats var att ledningen inom hotellbranschen lägger vikt vid kompetensutvecklingsaktiviteter som kan utföras på hemmaplan. Kompetens är som vi genomgående påpekat en väsentlig del av servicemötet, vilket vi anser belysa ämnets praktiska betydelse. Vi anser att vår uppsats kan utgöra en bra grund för praktiskt användande, då den belyser det aktuella ämnet kring att matcha personalens utvecklingsbehov med hotellets i större utsträckning. Uppsatsen kan även väcka intresse och engagemang hos ledningen att uppmärksamma möjligheter och brister inom sin egna personalsatsning.

Under uppsatsens gång noterade vi alternativa problemområden. Att bland annat undersöka förhållandet mellan hotell som satsar och inte satsar på sin personals kompetensutveckling och deras personalomsättning. Ytterligare ett intressant område att undersöka kan vara hur mycket olika utvecklingsaktiviteter genererar i ekonomiska mått, det vill säga vilken avkastning investeringen i personalens ger. Vi anser en sådan undersökning kan bidra till att höja statusen hos kompetensutveckling vilket kan medföra en ökad kompetenssatsning på personalen utav ledningen. Vi menar även att en mer utbildad personalstyrka senare skulle kunna leda till att hotellbranschens status kan höjas.



Referenser

Formalia

- Alvesson, Mats., Sveningsson, Stefan. [red.]. (2007). *Organisation, ledning och processer*. Uppl. 1. Lund: Studentlitteratur.
- Boella, Michael J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Uppl. 2. New York; Palgrave Mcmillan.
- Boxall, Peter och Purcell, John. (2008). *Strategy and Human Resource Management. Management, Work & Organisations*. Uppl. 2. New York: Palgrave Macmillan.
- Bryman, Allan. (2006). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Uppl.1:3. Malmö: Liber.
- Corvellec, Hervé och Lindquist, Hans. (2005). *Servicevärdet. Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne. (1984). *Strategic human resource management*, New York: Wiley.
- Goleman, Daniel. (2000). *Känslas intelligens och arbete*. Stockholm; W&W.
- Granberg, Otto., Ohlsson, Jon. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Uppl. 1, Lund; Studentlitteratur.
- Gray, William S., Liguori, Salvatore C. (1994). *Hotel and Motel Management and Operations*. Uppl. 3. New Jersey; Englewood Cliffs.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber. Sid. 141-142.
- Guerrier, Yvonne. (1999). *Organizational behaviour in hotels and restaurants – An international perspective*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hansson, Jörgen. (1997). *Skapande personalarbete: lärande och kompetens som strategi*. Uppl. 2. Stockholm: Rabén Prisma.
- Holme, Idar M., Solvang, Bernt K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl.2. Lund: Studentlitteratur.
- Kröner, Svante., Wahlgren, Lars. (2005). *Statistiska metoder*. Uppl 2. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, Malin. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Uppl. 1. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lindmark, Anders., Örnevik, Thomas. (2006). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund; Studentlitteratur.
- McShane, Steven., Travaglione, Tony. (2007). *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*. Uppl. 2. North Ryde; McGraw-Hill Australia.



- Mullins, Laurie J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Uppl. 4. Harlow; Longman.
- Patel, Runa., Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och Ledarskap*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur.
- Schou, Pierre. (2007). *Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Uppl. 1:1. Lund: Studentlitteratur
- Skärvad, Per-Hugo., Olsson, Jan. (2005). *Företags ekonomi 100*. Malmö; Liber Ekonomi.
- Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Uppl 2. Lund: Studentlitteratur.
- Örtenblad, Anders. (2009). *Lärande organisationer: vad och för vem?*. Uppl. 1. Malmö; Liber.

Artiklar

- Alexandersson, Katja., de Frumerie, Mattias & Hirsch, Daniel. (2009). 2008 började lysande men avslutade mörkt. *Restaurören*, 10, ss 10-11.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37. Ss 670-687.
- Barney, Jay M. (1994). Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37. (3). Sid. 670-687.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of HRM on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39.(4). Ss 779-801.
- Chermack, Thomas J. & Swanson, Richard A.(2008). Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. *Advances in Developing Human Resources*. 10. (2).
- Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in human resource management. *Academy of Management Review*, 29. (3).
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6.(3). Ss 656-670.
- Ferris, G.R., Hall, A.T., Royle, M.T & Martocchio, JJ. (2004). Theoretical development in the field of HRM; issues & challenges for the future. *Organisational analysis*, 12.(3). Ss 231-258.
- Fernandez-Alles, M; Ramos-Rodriguez, A. (2009). Intellectual Structure of Human Resources Management Research: A Bibliometric Analysis of the Journal Human Resource Management, 1985-2005. *Journal of the American Society for information science and technology*, 60. (1).



- Garavan, Thomas N. & Costine, Pat. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19. (10).
- Hatcher, Tim. (2009). Twenty years ago today: Celebration, history, and Human Resource Development Quarterly. *Human Resource Development Quarterly*. 20 (1)^{ss} 1-2.
- Hill, Rosemary & Stewart, Jim. (1999). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*. 24. (2).
- Hirsch, Daniel. (2009). Det som hänt är varje hotellägares mardröm. *Restaurantören*, 8. Sid 4.
- Hollon, John. (2009). Lessons from Flight 1549. *Workforce Management*, 88. (2). Sid 50.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38. Ss 635-672.
- Lashley, Conrad. (2000). Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants. *Personell Review*. 29. (6).
- McCracken, Martin & Wallace, Mary. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. 24. (5).
- Nonaka, Ikujiro., von Krogh, George & Voelpet, Sven. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organizational Studies*, 27.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5. (1).
- Nonaka, Ikujiro. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69. (6).
- Persson, Kent. (2000). Internationella hotellkedjor – en studie med ett fragmenterat urval av världens största hotellkedjor och som belyser affärsidéer, storlek, geografiska tillväxtstrategier, produktdifferentiering mm. *Occational Papers*, 13. Kulturgeografiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Schuler, R.S., Galante, S. & Jackson, S. (1987). Matching effective human resource practices with competitive strategy. *Personnel*, 64.(9), Ss 18-27.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1. Ss 207-214.
- Schuler, R.S. & McMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*. 23. Ss 241-255.
- Swanson, Richard A.(2009). Human Resource Development Quarterly: In the beginning. *Human Resource Development Quarterly*. 20 (1)^{ss} Sida.



Torraco, Richard J & Swanson, Richard A (1995). The strategic roles of human resource development. HR. *Human Resource Planning*. 18. (4).

Wright, P.M. & Snell, S. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1. Ss 203-225.

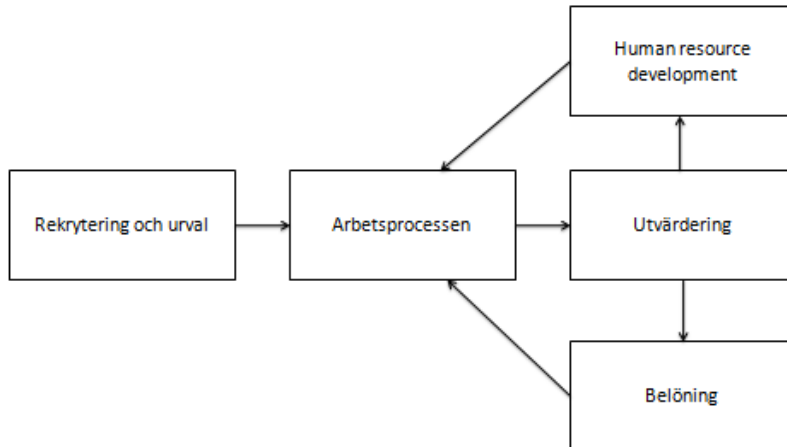
Webdokument

Restaurantörens hemsida <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=7123>> Besökt 2009-05-25.

Bilagor

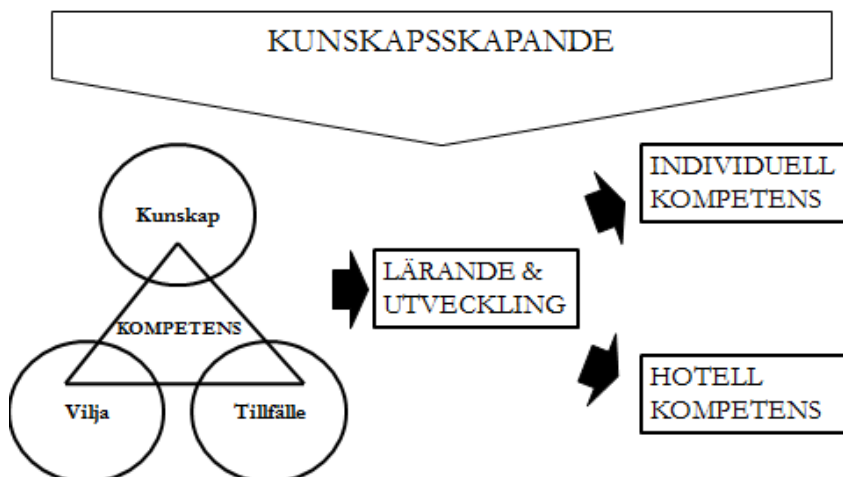
Bilaga 1 – Teoretiska modeller

Figur 1 – HR-cykeln



Källa: The Fombrun, Tichy & Devanna HR-cykeln, 1984, s.41.

Figur 2 - Kompetensutveckling





Bilaga 2 – Enkät



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hej,

Vi är tre studenter som läser vårt fjärde år på Service Management magisterprogram vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg och skriver nu vår magisteruppsats.

Vi har för avsikt att undersöka hur hotell arbetar med personalkompetens, genom att utföra denna medarbetarundersökning av front-line personalens uppfattning kring kompetensutveckling. När vi frågar Er frågor kring er personliga kompetensutveckling syftar vi till Er personliga utveckling av era färdigheter, kunskap och attityd gällande Er arbetssituation.

Vi har valt att avgränsa de svarande till visstidsanställd personal (heltid, deltid eller vikariat) inom avdelningar med direkt gästkontakt, d.v.s receptions-, restaurang- bar- samt frukostavdelningen.

All personal och alla hotell som medverkar gör det anonymt.

Vårt resultat presenteras i vår magisteruppsats som publiceras i början av juni, samt skickas till varje deltagande hotell under juni.

Vi är mycket tacksamma att ni valt att hjälpa oss i denna undersökning. Undersökningen tar omkring 5-10 minuter att besvara. Vi kommer att samla in de besvarade undersökningarna torsdagen den 23 April.

Undersökningen innehåller olika frågetyper. Inledningsvis skall Ni fylla i en kort bakgrundsbeskrivning. Sedan följer undersökningens tre huvuddelar; första delen skall Ni fylla i rangordningsalternativ, andra delen skall Ni tag ställning till ett antal attitydpåståenden och den tredje och sista delen skall Ni svara på ett antal öppna frågor.

Känner ni att något är otydligt eller om Ni har några funderingar kan Ni nå oss på telefon nr, 0768359593, eller mailadressen, sandra.a.johansson@hotmail.com.

Tack för Er medverkan!

Drífa Ísleifsdóttir, Sandra Johansson och Therese Thell.



Man Kvinna

Ålder: _____

Inom vilken avdelning arbetar du? Reception
Restaurang/frukost

Hur länge har du haft din nuvarande position: _____

Har du någon tidigare erfarenhet av denna typ av arbete: Ja Nej

Hur många rum har hotellet där du arbetar: _____

Tillhör ditt hotell någon hotellkedja: Ja Nej

Del 1 – Rangordningsalternativ		Var snäll och betygsätt till vilken grad de uppräknade aktiviteterna (de markerade aktiviteterna i den vänstra kolumnen) är relevanta i din kompetensutveckling?				
Var snäll och besvara vilka av följande aktiviteter som du deltagit i/ taigt del av på din nuvarande arbetsplats som berört din <u>kompetens/ kunskapsnivå</u> .	Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/>	Vet ej.	Orelevant	Lite relevant	Ganska relevant	Mycket relevant
		Har du deltagit i <i>individuella samtal</i> med din chef?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i <i>gruppsamtal</i> med medarbetare och chef?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i <i>enkätundersökning</i> som genomförts kring din kunskap eller kompetensnivå?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i <i>situationer</i> då din arbetsgivare har <i>testat</i> din kompetens/ kunskapsnivå?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i en <i>intern utbildning</i> ? (utförd och skapad av din arbetsgivare)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i en <i>extern utbildning</i> som andordas utanför arbetsplatsen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i någon aktivitet inom arbetsgivarens egna <i>utbildningscenter</i> ? (Ex, hotellets businessschool)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i ett <i>traineeprogram</i> ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i kunskap/ kompetens utbytesprogram med en eller flera av dina medarbetare? (Ex, gå bredvid medarbetare)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i någon <i>mentorskapsaktivitet</i> med en chef eller rutinerad medarbetare?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du deltagit i någon <i>coachingaktivitet</i> med din chef eller medarbetare?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Har du deltagit i <i>träning av din tekniska/ professionella förmåga</i> ?	Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du tagit del av en <i>arbetsbeskrivning</i> ?	Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du tillräcklig <i>frihet</i> för att hantera de situationer som dyker upp i ditt dagliga arbete?	Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del 2 – Attitydspåståenden					
Var vänlig och tag ställning till vilken grad följande attitydspåståenden stämmer överens med din nuvarande arbetsplats.					
	Vet ej	Instämmer inte alls	Instämmer lite	Instämmer delvis	Instämmer helt
Jag anser att min arbetsgivare stödjer och underlättar min personliga kompetensutveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att det finns ett bra lärandeklimat på min arbetsplats. (det är tillåtet att göra misstag, experiment och reflektera)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att den kompetensutbildning/ utveckling jag har fått från min arbetsgivare är relevant i mitt dagliga arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att jag delar med mig av mina erfarenheter till mina medarbetare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att jag delar med mig den kunskap jag fått från den utbildning/ utveckling min arbetsgivare har erbjudit till mina medarbetare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att min arbetsgivare investerar både tid och pengar på hotellets personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att jag känner mig motiverad att ge det lilla extra i mitt dagliga arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att jag har fått tillräcklig kunskap att hantera de flesta situationer som kan uppstå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att jag ges tillfälle att utnyttja min kompetens optimalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag anser att den/ de personer som hållt i utbildningar/ utvecklingsmöten har haft tillräcklig kunskap och erfarenhet i ämnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Del 3 – Öppna frågor

På vilket sätt anser du att din arbetsgivare bör agera för att motivera dig att utveckla din kompetens?

Hur går du tillväga för att kunna använda den teoretiska kunskap du fått genom den utbildning/utveckling din arbetsgivare har erbjudit dig i ditt dagliga arbete?

Vilken typ av formella erfarenhets-/ kunskapsutbyten med dina medarbetare har du deltagit i? Ge exempel.

Vad behöver du från din arbetsplats för att utveckla din kompetens? Förklara.

Slutligen, har du något du vill förtydliga, lägga till eller kommentera från undersökningen eller kring kompetensutveckling kan du göra det här.

Tack för din medverkan!



Bilaga 3 – Bortfallsanalys

Bortfallstabell 1

	Är du man eller kvinna?	Hur gammal är du?	Hur länge har du haft din nuvarande position?	Hur många rum har hotellet där du arbetar?	Vilken avdelning arbetar du på?
Giltiga svar	64	61	63	64	63
Ogiltiga svar	0	3	1	0	1

Bortfallstabell 2

	Har du tidigare erfarenhet?	Tillhör ditt hotell någon hotellkedja?	Har du deltagit i individuella samtal med din chef?	Har du deltagit i gruppsamtal med medarbetare och chef?	Har du deltagit i enkätundersökning rörande din kompetensnivå?
Giltiga svar	64	64	63	62	62
Ogiltiga svar	0	0	1	2	2

Bortfallstabell 3

	Har du deltagit i situationer då din arbetsgivare har testat din kompetens- eller kunskapsnivå?	Har du deltagit i en intern utbildning?	Har du deltagit i en extern utbildning?	Har du deltagit i någon aktivitet inom arbetsgivarens egna utbildningscenter?	Har du deltagit i något traineeprogram?
Giltiga svar	60	64	63	63	61
Ogiltiga svar	4	0	1	1	3

Bortfallstabell 4

	Har du deltagit i ett kunskaps- eller kompetens-utbytesprogram med en eller flera av dina medarbetare?	Har du deltagit i någon mentorskapsaktivitet med en chef eller rutinerad medarbetare?	Har du deltagit i någon coachningsaktivitet med din chef eller medarbetare?	Har du deltagit i träning av din tekniska eller professionella förmåga?	Har du tagit del av en arbetsbeskrivning?
Giltiga svar	61	61	62	61	62
Ogiltiga svar	3	3	2	3	2



Bortfallstabell 5

	Har du tillräcklig frihet för att hantera de situationer som dyker upp i ditt dagliga arbete?	Hur relevant är individuella samtal för din kompetensutveckling?	Hur relevant är gruppsamtal för din kompetensutveckling?	Hur relevant är enkätundersökning för din kompetensutveckling?	Hur relevant är testning av din kompetens- eller kunskapsnivå för din kompetensutveckling?
Giltiga svar	63	52	52	53	53
Ogiltiga svar	1	12	12	11	11

Bortfallstabell 6

	Hur relevant är intern utbildning för din kompetensutveckling?	Hur relevant är extern utbildning för din kompetensutveckling?	Hur relevant är deltagande i arbetsgivarens utbildningscenter för din kompetensutveckling?	Hur relevant är traineeprogram för din kompetensutveckling?	Hur relevant är deltagande i kunskaps- eller kompetensutbytesprogram för din kompetensutveckling?
Giltiga svar	52	51	51	50	51
Ogiltiga svar	12	13	13	14	13

Bortfallstabell 7

	Hur relevant är mentorsprogram för din kompetensutveckling?	Hur relevant är coachingaktiviteter för din kompetensutveckling?	Hur relevant är träning av din tekniska eller professionella förmåga i din kompetensutveckling?	Hur relevant är arbetsbeskrivning i din kompetensutveckling?	Hur relevant är det att du har frihet att hantera situationer för din kompetensutveckling?
Giltiga svar	52	52	51	53	53
Ogiltiga svar	12	12	13	11	11

Bortfallstabell 8

	Jag anser att min arbetsgivare stödjer och underlättar min personliga kompetensutveckling.	Jag anser att det finns ett bra lärandeklimat på min arbetsplats.	Jag anser att den kompetensutbildning/ utveckling jag har fått från min arbetsgivare är relevant i mitt dagliga arbete.	Jag anser att jag delar med mig av mina erfarenheter till mina medarbetare.	Jag anser att jag delar med mig av den kunskap jag fått från den utbildning eller utveckling min arbetsgivare har erbjudit till mina medarbetare.
Giltiga svar	61	61	60	61	60
Ogiltiga svar	3	3	4	3	4



Bortfallstabell 9

	Jag anser att min arbetsgivare investerar både tid och pengar på hotellets personal.	Jag anser att jag känner mig motiverad att göra det lilla extra i mitt dagliga arbete.	Jag anser att jag har fått tillräcklig kunskap att hantera de flesta situationer som kan uppstå.	Jag anser att jag ges tillfälle att utnyttja min kompetens optimalt.	Jag anser att den eller de personer som hållt i utbildningar eller utvecklingsmöten har haft tillräcklig kunskap och erfarenhet i ämnet.
Giltiga svar	60	61	61	60	60
Ogiltiga svar	4	3	3	4	4

Bortfallstabell 10

	På vilket sätt anser du att din arbetsgivare bör agera för att motivera dig att utveckla din kompetens?	Hur går du tillväga för att kunna använda den teoretiska kunskap du fått genom din utbildning/utveckling din arbetsgivare har erbjudit dig, i ditt dagliga arbete?	Vilken typ av formella erfarenhets-/kunskapsutbyten med dina medarbetare har du deltagit i? Ge exempel.	Vad behöver du från din arbetsplats för att utveckla din kompetens? Förklara.
Giltiga svar	37	27	29	31
Ogiltiga svar	26	37	35	33

Bilaga 4 – Empiriskt material

Tabell 1.1 Är du man eller kvinna?

		Antal, st	Procent, %	Giltig procent, %
Giltiga svar	Man	10	15.6	15.6
	Kvinna	54	84.4	84.4
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 1.2 Hur gammal är du?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Under 25 år	24	37.5	39.3
	Mellan 26-34 år	14	21.9	23.0
	Mellan 35-44 år	16	25.0	26.2
	Mellan 45-54 år	5	7.8	8.2
	Över 55 år	2	3.1	3.3
	Totalt	61	95.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	3	4.7	
Totalt		64	100.0	



Tabell 1.3 Hur länge har du haft din nuvarande position?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Under 2 år	25	39.1	41.7
	Mellan 3-5 år	14	21.9	23.3
	Mellan 6-8 år	7	10.9	11.7
	Mellan 9-11 år	6	9.4	10.0
	Över 12 år	8	12.5	13.3
	Totalt	60	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	4	6.3	
	Totalt	64	100.0	

Tabell 1.4 Hur många rum har hotellet där du arbetar?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	- 49 st rum	8	12.5	12.5
	50-99 rum	16	25.0	25.0
	100 - rum	40	62.5	62.5
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 1.5 Vilken avdelning arbetar du på?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Reception	45	70.3	71.4
	Restaurang/ frukost	16	25.0	25.4
	Reception + Restaurangen	2	3.1	3.2
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
	Totalt	64	100.0	

Tabell 1.6 Har du tidigare erfarenhet innan din nuvarande position?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	41	64.1	65.1
	Nej	22	34.4	34.9
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
	Totalt	64	100.0	

Tabell 1.7 Tillhör ditt hotell någon hotellkedja?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	52	81.3	81.3
	Nej	12	18.8	18.8
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 2.1 Har du deltagit i individuella samtal med din chef?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	51	79.7	81.0
	Nej	12	18.8	19.0
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
	Totalt	64	100.0	



Tabell 2.2 Har du deltagit i gruppsamtal med chef och medarbetare?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	47	73.4	75.8
	Nej	15	23.4	24.2
	Totalt	62	96.9	100.0
Ogiltiga	Inget svar	2	3.1	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.3 Har du deltagit i enkätundersökning rörande din kompetens- eller kunskapsnivå?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	16	25.0	25.8
	Nej	46	71.9	74.2
	Totalt	62	96.9	100.0
Ogiltiga	Inget svar	2	3.1	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.4 Har du deltagit i situationer då din arbetsgivare har testat din kompetens- eller kunskapsnivå?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	19	29.7	31.7
	Nej	41	64.1	68.3
	Totalt	60	93.8	100.0
Ogiltiga	Inget svar	4	6.3	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.5 Har du deltagit i en intern utbildning?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	38	59.4	59.4
	Nej	26	40.6	40.6
Totalt		64	100.0	100.0

Tabell 2.6 Har du deltagit i extern utbildning?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	19	29.7	30.2
	Nej	44	68.8	69.8
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.7 Har du deltagit i någon aktivitet inom arbetsgivarens egna utbildningscenter?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	16	25.0	25.4
	Nej	47	73.4	74.6
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
Totalt		64	100.0	



Tabell 2.8 Har du deltagit i ett traineeprogram?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	4	6.3	6.6
	Nej	57	89.1	93.4
	Totalt	61	95.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	3	4.7	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.9 Har du deltagit i kunskaps- eller kompetensutbytesprogram med en eller flera av dina medarbetare? (exempel skuggning av mer rutinerad medarbetare)

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	37	57.8	60.7
	Nej	24	37.5	39.3
	Totalt	61	95.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	3	4.7	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.10 Har du deltagit i någon mentorskapsaktivitet med en chef eller rutinerad medarbetare?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	10	15.6	16.4
	Nej	51	79.7	83.6
	Totalt	61	95.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	3	4.7	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.11 Har du deltagit i någon coachningsaktivitet med din chef eller medarbetare?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	14	21.9	22.6
	Nej	48	75.0	77.4
	Totalt	62	96.9	100.0
Ogiltiga	Inget svar	2	3.1	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.12 Har du deltagit i träning av din tekniska eller professionella förmåga?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	18	28.1	29.5
	Nej	43	67.2	70.5
	Totalt	61	95.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	3	4.7	
Totalt		64	100.0	



Tabell 2.13 Har du tagit del av en arbetsbeskrivning?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	55	85.9	88.7
	Nej	7	10.9	11.3
	Totalt	62	96.9	100.0
Ogiltiga	Inget svar	2	3.1	
Totalt		64	100.0	

Tabell 2.14 Har du tillräcklig frihet för att hantera de situationer som dyker upp i ditt dagliga arbete?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Ja	59	92.2	93.7
	Nej	4	6.3	6.3
	Totalt	63	98.4	100.0
Ogiltiga	Inget svar	1	1.6	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.1 Hur relevant är individuella samtal i din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltig procent, %
Giltiga	Vet ej	2	3.1	3.8
	Inte relevant	6	9.4	11.5
	Relevant	44	68.8	84.7
	Totalt	52	81.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	12	18.8	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.2 Hur relevant är gruppsamtal för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	5	7.8	9.6
	Inte relevant	9	14.1	17.3
	Relevant	38	59.4	73.1
	Totalt	52	81.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	12	18.8	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.3 Hur relevant är enkätundersökning i din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	14	21.9	26.4
	Inte relevant	22	34.4	41.5
	Relevant	17	26.5	32,1
	Totalt	53	82.8	100.0
Ogiltiga	Inget svar	11	17.2	
Totalt		64	100.0	



Tabell 3.4 Hur relevant är testning av din kompetens- eller kunskapsnivå för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	12	18.8	22.6
	Inte relevant	15	23.5	28.3
	Relevant	26	40.7	49.1
	Totalt	53	82.8	100.0
Ogiltiga	Inget svar	11	17.2	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.5 Hur relevant är intern utbildning för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	5	7.8	9.6
	Inte relevant	7	10.9	13.4
	Relevant	40	62.5	76.9
	Totalt	52	81.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	12	18.8	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.6 Hur relevant är extern utbildning för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	9	14.1	17.6
	Inte relevant	13	20.3	25.5
	Relevant	29	45.3	56.9
	Totalt	51	79.7	100.0
Ogiltiga	Inget svar	13	20.3	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.7 Hur relevant är deltagande i arbetsgivarens utvecklingscenter för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	12	18.8	23.5
	Inte relevant	18	28.2	35.3
	Relevant	21	32.8	41.2
	Totalt	51	79.7	100.0
Ogiltiga	Inget svar	13	20.3	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.8 Hur relevant är traineeprogram för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	20	31.3	40.0
	Inte relevant	17	26.6	34.0
	Relevant	13	23.4	26.0
	Totalt	50	78.1	100.0
Ogiltiga	Inget svar	14	21.9	
Totalt		64	100.0	



Tabell 3.9 Hur relevant är deltagande i kunskaps- eller kompetensutbytesprogram för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	7	10.9	13.7
	Inte relevant	10	15.7	19.6
	Relevant	34	53.1	66.7
	Totalt	51	79.7	100.0
Ogiltiga	Inget svar	13	20.3	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.10 Hur relevant är mentorskapsprogram för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	21	32.8	40.4
	Inte relevant	15	23.4	28.8
	Relevant	16	25	30.8
	Totalt	52	81.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	12	18.8	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.11 Hur relevant är coachingaktiviteter för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	19	29.7	36.5
	Inte relevant	15	23.5	28.8
	Relevant	18	28.1	34.7
	Totalt	52	81.3	100.0
Ogiltiga	Inget svar	12	18.8	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.12 Hur relevant är träning av din tekniska eller professionella förmåga i din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	16	25.0	31.4
	Inte relevant	13	20.3	25.5
	Relevant	22	34.4	43.1
	Totalt	51	79.7	100.0
Ogiltiga	Inget svar	13	20.3	
Totalt		64	100.0	

Tabell 3.13 Hur relevant är det att tag del av arbetsbeskrivning för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	6	9.4	11.3
	Inte relevant	9	24.1	17.0
	Relevant	38	59.4	71.7
	Totalt	53	82.8	100.0
Ogiltiga	Inget svar	11	17.2	
Totalt		64	100.0	



Tabell 3.14 Hur relevant är det att du har frihet att hantera de situationer som kan uppstå för din kompetensutveckling?

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Vet ej	2	3.1	3.8
	Inte relevant	4	6.3	7.6
	Relevant	47	73.4	88.7
	Totalt	53	82.8	100.0
Ogiltiga	Inget svar	11	17.2	
Totalt		64	100.0	

Tabell 4.1 Jag anser att min arbetsgivare stödjer och underlättar min personliga kompetensutveckling.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	3	4.7	4.7
	Vet ej	5	7.8	7.8
	Instämmer inte	12	18.7	18.7
	Instämmer	44	68.8	68.8
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.2 Jag anser att det finns ett bra lärandeklimat på min arbetsplats. (jag tillåts att göra misstag, att experimentera och att reflektera)

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	3	4.7	4.7
	Instämmer inte	15	23.5	23.5
	Instämmer	46	71.9	71.9
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.3 Jag anser att den kompetensutbildning/ utveckling jag har fått från min arbetsgivare är relevant i mitt dagliga arbete.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	4	6.3	6.3
	Vet ej	4	6.3	6.3
	Instämmer inte	8	12.5	12.5
	Instämmer	48	75.0	75.0
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.4 Jag anser att jag delar med mig av mina erfarenheter till mina medarbetare.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	3	4.7	4.7
	Instämmer inte	1	1.6	1.6
	Instämmer	60	93.8	93.8
	Totalt	64	100.0	100.0



Tabell 4.5 Jag anser att jag delar med mig av den kunskap jag fått från den utbildning eller utveckling min arbetsgivare har erbjudit, till mina medarbetare.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	4	6.3	6.3
	Vet ej	7	10.9	10.9
	Instämmer inte	4	6.3	6.3
	Instämmer	49	76.5	76.5
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.6 Jag anser att min arbetsgivare investerar både tid och pengar på hotellets personal.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	4	6.3	6.3
	Vet ej	4	6.3	6.3
	Instämmer inte	25	39.1	39.1
	Instämmer	31	48.5	48.5
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.7 Jag anser att jag känner mig motiverad att ge det lilla extra i mitt dagliga arbete.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	3	4.7	4.7
	Instämmer inte	5	7.9	7.9
	Instämmer	56	87.5	87.5
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.8 Jag anser att jag har fått tillräcklig kunskap att hantera de flesta situationer som kan uppstå.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	3	4.7	4.7
	Instämmer inte	4	6.3	6.3
	Instämmer	57	89.1	89.1
	Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 4.9 Jag anser att jag ges tillfälle att utnyttja min kompetens optimalt.

		Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga	Inget svar	4	6.3	6.3
	Vet ej	2	3.1	3.1
	Instämmer inte	12	18.7	18.7
	Instämmer	46	71.9	71.9
	Totalt	64	100.0	100.0



Tabell 4.10 Jag anser att den eller de personer som hållt i utbildningar eller utvecklingsmöten har haft tillräcklig kunskap och erfarenhet i det aktuella ämnet.

	Antal, st	Procent, %	Giltiga Procent, %
Giltiga Inget svar	4	6.3	6.3
Vet ej	8	12.5	12.5
Instämmer inte	8	12.5	12.5
Instämmer	44	68.7	68.7
Totalt	64	100.0	100.0

Tabell 5.1 Deltagargraden vid HRD-aktiviteter

Antal HRD-aktiviteter frontlinjepersonalen deltagit i på sin nuvarande arbetsplats.			
0 HRD- aktiviteter	1	7 HRD-aktiviteter	9
1 HRD- aktivitet	1	8 HRD-aktiviteter	6
2 HRD-aktiviteter	1	9 HRD-aktiviteter	6
3 HRD-aktiviteter	2	11 HRD-aktiviteter	2
4 HRD-aktiviteter	9	13 HRD-aktiviteter	1
5 HRD-aktiviteter	8	14 HRD-aktiviteter	1
6 HRD-aktiviteter	17	Totalt antal respondenter	64

Tabell 5.2 På vilket sätt anser du att din arbetsgivare bör agera för att motivera dig att utveckla din kompetens?

Motivationsfaktorer	Antal respondenter
Uppmuntran/ Beröm	6
Konstruktiv kritik	14
Belöning	5
Mer ansvar och befogenheter	8
Ge utvecklingsmöjligheter	14

Tabell 5.3 Hur går du tillväga för att kunna använda den teoretiska kunskap du fått genom den utbildning/ utveckling din arbetsgivare har erbjudit dig i din arbetsgivare i ditt dagliga arbete?

	Antal respondenter
Tränar	7
Testar mig fram/ bara gör	13
Pratar med kollegor	2
Observerar kollegor	1

Tabell 5.4 Vilken typ av formella erfarenhets-/ kunskapsutbyten med dina medarbetare har du deltagit i? Ge exempel.

Utbytesaktiviteter	Antal respondenter
Samtal/ personal möten	8
Spontana samtal med kollegor i det dagliga arbete	13
Kurser	5
Observation av kollegor	4

Tabell 5.5 Vad behöver du från din arbetsplats för att utveckla din kompetens? Förklara.

Motivationsfaktorer	Antal respondenter
Motivation (Morot/ sporre)	6
Få utvecklingsmöjligheter	15
Stöttande kollegor/ personalmöten	6
Stöd från chefen/ ledningen	7
Få mer ansvar och befogenheter	5