



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Flexibilitetens fram- & baksida

*En uppsats om effektivisering & tjänstekvalitet i en
hotellverksamhet*



Linnéa Hultén

Madelaine Levander

Josefine Marklund

Handledare:

Torleif Bramryd

Anette Svingstedt

SMKK01

VT-2012

Abstrakt

Titel: Flexibilitetens fram- & baksida: En uppsats om effektivisering och tjänstekvalitet i en hotellverksamhet

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, 2012

Seminariedatum: 29 maj 2012

Författare: Linnéa Hultén, Madelaine Levander & Josefine Marklund

Handledare: Torleif Bramryd & Anette Svingstedt

Problem: Hotellbranschen är väldigt personalintensiv och står inför en svårförutsägbar efterfrågan vilket har lett till att många hotellverksamheter använder sig utav deltids- och extraanställda för att hantera efterfrågefluktuationerna. Detta innebär direkta kostnadsbesparingar, men kan även påverka tjänstekvaliteten negativt. Denna motsättning mellan effektivitet och kvalitet är den största utmaningen som tjänstesektorn står inför idag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att analysera hur en hotellkedja kan arbeta med personalplanering för att kostnadseffektivisera verksamheten och samtidigt få frontpersonalen att leverera hög tjänstekvalitet.

Metod: Genom djupintervjuer med chefer på Scandic, på olika nivåer och en enkätundersökning med atypiskt anställda inom Scandic, har vi fått en god förståelse för hur en hotellkedja kan arbeta med personalplanering utifrån spänningen kostnadseffektivisering/tjänstekvalitet. Det empiriska material som samlats in har ställts mot tidigare forskning kring frontpersonal, tjänstekvalitet, kostnadseffektivisering och flexibilitet.

Resultat: I uppsatsen har det blivit tydligt att konflikten mellan kostnadseffektivisering och tjänstekvalitet ständigt är närvarande inom en hotellverksamhet. Kraven på en flexibel organisering har visat på en omfattande användning av numerisk flexibilitet, trots en medvetenhet om att detta kan påverka tjänstekvaliteten negativt. Vår studie har dock visat att studieobjektet Scandic i allt större grad tillämpar andra strategier för att möta en svårförutspädd efterfrågan vilket kan tyda på att andra liknande hotellkedjor går åt ett liknande håll.

Nyckelord: Frontpersonal, tjänstekvalitet, kostnadseffektivisering, personalplanering, flexibilitet.

Förord

Vi vill med detta förord framför allt tacka de chefer vi intervjuat på Scandic; Anna Boudrie, Joakim Elveroth, Hannah Fröderberg, Lisa Jönsson samt Johanna Rydberg. Dessutom tackar vi de anställda på Scandics hotell som svarat på våra enkätfrågor. Ni har bidragit till ett intressant empiriskt material som gjort vår uppsats möjlig.

Vi vill även tacka våra handledare Anette Svingstedt och Torleif Bramryd för den vägledning vi fått. Även Jack Valentin och Cecilia Torudd, samt Annelie Sedsten, Johanna Strube och Ludwig Janson ska ha ett stort tack för att ha läst våra utkast och gett oss värdefulla insikter om texten.

Med detta önskar vi dig trevlig läsning och hoppas att med uppsatsen kunna ge dig en lärorik upplevelse samt nya tankar och idéer.

Helsingborg den 20 maj 2012

Linnéa Hultén, Madelaine Levander & Josefine Marklund

Innehållsförteckning

Inledning: Syfte & arbetsgång.....	1
Bakgrund: Tjänstesektorns utmaning.....	1
Hotellbranschen studeras.....	3
Samhällelig & vetenskaplig relevans leder till uppsatsens syfte.....	3
Metodbeskrivning.....	5
Scandic Hotels Sverige som fallstudie.....	5
Starten & processen.....	5
Litteraturstudier.....	6
Kvalitativ & kvantitativ forskning kombineras.....	7
Intervjuer med chefer på Scandic.....	7
Enkätundersökning med atypiskt anställda inom Scandic.....	9
Föreläsning om Scandic.....	10
Analysmetod.....	11
Teoretisk referensram.....	12
Frontpersonalens betydelse för den upplevda tjänstekvaliteten.....	12
Effektiviseringens goda & dåliga kostnader.....	13
Flexibilitetskrav i vår tid.....	14
Effektiv personalplanering - två närmanden mot en flexibel organisation.....	15
Numerisk flexibilitet samt dess för- & nackdelar.....	16
Funktionell flexibilitet samt dess för- & nackdelar.....	19
Konflikten i en kostnadsbesparande & kundorienterad organisation.....	22
Analys: Scandics arbete med kostnadseffektivisering & tjänstekvalitet.....	24
Frontpersonalens betydelse för Scandic.....	24
Scandics goda & dåliga kostnader.....	25
Att möta nya krav.....	27

Varför Scandic använder numerisk flexibilitet	28
Konsekvenserna av detta	29
... och hur Scandic motarbetar dessa negativa konsekvenser	31
Funktionell flexibilitet inom Scandic	33
Karriärmöjligheter & utbildning	34
Personalrotation	34
Avslutande del: Fallstudien appliceras på svenska hotellverksamheter	37
Slutsatsdiskussion	37
Slutsatser i korthet	41
Studiens begränsningar	42
Uppsatsens bidrag & förslag på vidare forskning	43
Källförteckning	45
Skriftliga källor	45
Muntliga källor	48
Webbkällor	49
Officiellt tryck	50
Bilagor	51
Bilaga 1	51
Intervjuguide 1. Hotelldirektör	51
Bilaga 2	54
Intervjuguide 2. Receptionschef	54
Bilaga 3	57
Intervjuguide 3. Service trainer	57
Bilaga 4	59
Intervjuguide 4. HR-chef	59
Bilaga 5	61

Intervjuguide 5. Distriktschef.....	61
Bilaga 6	63
Enkät.....	63
Bilaga 7	67
Figurförteckning.....	67

Inledning: Syfte & arbetsgång

Den ökade konkurrensen inom tjänstesektorn innebär att företag tvingas kostnadseffektivisera sin verksamhet, samtidigt som de måste leverera en högre tjänstekvalitet än sina konkurrenter. Denna motsättning mellan kostnadseffektivitet och tjänstekvalitet har kommit att kallas för den kundorienterade byråkratin och är den största utmaningen som idag råder inom tjänstesektorn (Korczyński 2002: 64).

Bakgrund: Tjänstesektorns utmaning

Tjänster har en speciell karaktär som immateriella och interaktiva. Karaktärsdragen innebär att det är personalens beteende som utvärderas av kunden och som avgör tjänstens kvalitet. Personalens potential att skapa nöjda kunder blir därmed en viktig konkurrensfördel för tjänsteverksamheter (Nickson, Warhurst & Dutton 2005: 205). Många forskare (se till exempel Bitner, Booms & Tetreault 1990; Bove & Johnson 2000; Hartline & Ferrell 1995; Sergeant & Frenkel 2000) har också uppmärksammat relationen mellan en arbetstillfredsställd och motiverad personal och dess positiva inverkan på tjänstekvaliteten.

Dagens intensiva konkurrens ställer inte bara stora krav på företag att leverera hög tjänstekvalitet utan innebär också en press att kostnadseffektivisera organisationen (Korczyński 2002: 67). Det finns dock ett väldigt starkt samband mellan dessa två krav då kostnadseffektivisering av verksamheten inte sällan leder till att kvaliteten påverkas negativt. Organisationer skär ofta ner på kostnader som påverkar tjänstekvaliteten positivt, som till exempel utbildning av personal. Men för att kunna möta dagens intensiva konkurrens bör de istället öka investeringar i kompetensutveckling av personalen för att upprätthålla sin plats på marknaden i kampen om kunderna (Grönroos 2008: 230-239). Hanteringen av frontpersonal innebär ett oändligt sökande efter balansen mellan kundorientering och kostnadseffektivisering menar Korczyński (2002: 86).

Som en följd av att tjänster inte går att lagra är tjänsteverksamheter väldigt beroende av en flexibel arbetskraft då kundernas efterfrågemönster är svåröversägliga (Korczyński 2002: 73). Deltids- och visstidsanställningar är exempel på flexibel arbetskraft och har i tidigare forskning benämnts med olika samlingsnamn, bland annat *contingent work* (Nollen 1996: 574), *non-standard employment* (Allan 2000; Van de Meer & Ringdal 2009; Walsh & Deery 1999) och *atypiska anställningar* (Europaparlamentet 2010). I denna uppsats kommer dessa

typer av anställningar att benämnas vid det begrepp som Europaparlamentet använder, atypiska anställningar.

Genom att använda personal med atypiska anställningar kan företag minska sina fasta kostnader samtidigt som de rörliga kostnaderna ökar (Nollen 1996: 527) och dessutom matcha utbud med efterfrågan mer effektivt (Kelliher & Riley 2003: 99). Denna typ av strategi kallas även för numerisk flexibilitet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg 2006: 34). Forskning visar dock på att atypiska anställningar kan ha en negativ inverkan på tjänstekvaliteten (Grönroos 2008; Stamper & Dyne 2003). Låga löner är karaktäristiskt för deltidsanställd frontpersonal (Grönroos 2008: 377) och arbetsgivare tenderar att lägga mindre resurser på att utbilda personal som arbetar färre timmar (Stamper och Dyne 2003: 37), vilket visar på atypiskt anställdas utsatthet. Detta minskar incitamenten hos den anställde att prestera utöver sina huvudsakliga arbetsuppgifter (Stamper & Dyne 2003: 37). I många fall då chefer använder sig av atypiska anställningar är det för att distansera organisationen ifrån sina skyldigheter och åtaganden gentemot arbetstagaren (Houseman 2000: 1). Vidare visar forskning på att personalomsättningen ökar i organisationer som till stor del använder atypiska anställningar, vilket i sin tur kan ha en negativ inverkan på tjänstekvaliteten (Cho, Woods, Jang & Erdem 2006; Iverson & Deery 1997; Lynn 2002; Tracey & Hinkin 2008). Här blir motsättningen som uppstår inom en tjänsteorganisation tydlig, då hög tjänstekvalitet förväntas produceras av personal som har låg ersättning, sämre arbetsvillkor och otrygg anställning (Baum & Nickson 1998: 75).

Detta visar att tjänsteverksamheter noga bör gå igenom vilka konsekvenser en kostnadseffektivisering kan ha på den upplevda tjänstekvaliteten då de ämnar effektivisera organisationen, vilket även bekräftas utav Grönroos (2008: 230f). I och med att personalrelaterade kostnader är en stor del utav tjänsteverksamheters produktionskostnader och anses relativt enkla att minska på är det ofta dessa kostnader som företag skär ner på då de ämnar kostnadseffektivisera (Lashley 2000: 129). Detta leder till en kortsiktig kostnadsbesparing men lönsamheten kan bli lidande på lång sikt då kundtillfredsställelsen inom tjänsteverksamheter i allra högsta grad påverkas av personalens bemötande (Grönroos 2008: 224).

Utöver användningen av atypiska anställningar kan även en funktionell flexibilitet tillämpas. Denna strategi innebär att personalen förflyttas mellan avdelningar efter behov och medför precis som numerisk flexibilitet en kostnadseffektivisering. Dock ämnar företag inte dra ner

på lönekostnaderna utan istället öka personalens produktivitet genom motivation och engagemang (Van der Meer & Ringdal 2009: 527). Denna typ av flexibilitet har också visat sig vara en bättre förutsättning för att leverera en hög tjänstekvalitet (Kelliher & Riley 2003: 107). Funktionell flexibilitet ställer höga krav på utbildning och kompetensutveckling av personalen för att de ska kunna utföra uppgifter på olika avdelningar inom organisationen. Detta kan göra strategin svårimplementerad i tjänstesektorn då arbetsgivare ofta förlitar sig på personal med låg utbildning (Riley, Gore & Kelliher 2000: 120ff). Det har även visats att numerisk flexibilitet är mer väletablerat än funktionell flexibilitet inom just tjänstesektorn (Korczynski 2002: 74).

Hotellbranschen studeras

Hotellindustrin är en stor del av tjänstesektorn och utmärks av en varierande och svårspäkerad efterfrågan. Både privata kunder (se *IPK international* 2009; Pocklington 2012) och företagskunder (se Advito 2011: 27) bokar sina vistelser respektive konferenser allt närmre inpå avresa eller event, ibland även samma dag. Detta visar på en föränderlig bransch och understryker kravet på att vara flexibel. Branschen är samtidigt väldigt personalintensiv och interaktion med kunder är av största vikt vilket förutsätter en kundorienterad personal. Atypiska anställningar är idag karaktäristiskt för hotell- och restaurangverksamheter i Sverige och branschen har den högsta andelen visstidsanställda och hela 36 procent arbetar deltid (HRF 2012). Det har även utvecklats en speciell anställning inom hotell- och restaurangbranschen, anställning vid enstaka dagar, som är tänkt att användas endast undantagsvis vid tillfälliga arbetshopningar men som ibland utnyttjas trots regleringar. För personalen kan sådana anställningar innebära en otrygghet samtidigt som det ger arbetsgivaren möjlighet att vara flexibel och kostnadseffektivera (HRF 2007). Både kraven på flexibilitet och kundtillfredsställelse är synnerligen tydliga i hotellbranschen och konflikten mellan dessa aspekter blir särskilt påtaglig. Detta ligger till grund för vårt val att studera hotellbranschen.

Samhällelig & vetenskaplig relevans leder till uppsatsens syfte

Kostnadseffektivisering av en organisation är ett väldigt brett ämne. Då hotellbranschen har en stor andel fasta kostnader de inte kan minska på, är just personalrelaterade kostnader den post som är lätt att justera då efterfrågan är svårförutsägbar. Därför har vi valt att studera just personalrelaterad kostnadseffektivisering. Idag pågår en samhällsdiskussion i Sverige mellan fackföreningar, arbetsgivare och politiker huruvida det bör införas en lag om obligatorisk

möjlighet till heltidsanställning. Facket talar om deltid- och visstidsanställdas utsatthet (se HRF 2007). Arbetsgivarna inom tjänstesektorn ser det från ett annat perspektiv och många menar att det överhuvudtaget inte vore möjligt att fortsätta verksamheten utan anställningar på deltid (Bergström & Hellner 2005: 38ff). Denna diskussion visar på att atypiska anställningar är ett ämne som ligger i tiden och bör uppmärksammas. Det kan även vara så att det i framtiden blir nödvändigt för företag att finna andra vägar för att använda arbetskraften flexibelt om en sådan lag införs.

Tidigare forskning visar på att allt fler arbetsgivare inom tjänstesektorn anställer personal på visstidskontrakt eller deltid. Detta för att kostnadseffektivisera organisationen med målet att hantera den ökande konkurrens som råder i dagens globaliserade värld och möta de flexibilitetskrav som uppstått som en följd av kundernas förändrade konsumtionsmönster. Forskning visar också på hur viktig frontpersonalen är i tjänstesektorn för hur kunden upplever tjänstekvaliteten. Samtidigt visar forskningen på hur personal med atypiska anställningar, på grund av låg motivation och engagemang kan påverka tjänstekvaliteten negativt. Här blir konflikten som Korczynski (2002: 64) talar om tydlig. Mycket utav denna forskning är gjord i USA och Storbritannien, men användningen av personal med visstids- och deltidanställningar och deras rättigheter ser olika ut i olika delar av världen. Vi har inte funnit någon tidigare forskning om denna konflikts existens i den svenska hotellbranschen och hur den i så fall hanteras. Utifrån denna brist i forskningen och den samhällsdiskussion som förs har syftet för vår uppsats vuxit fram.

Syftet med uppsatsen är att analysera hur en svensk hotellkedja kan arbeta med personalplanering för att kostnadseffektivisera verksamheten och samtidigt få frontpersonalen att leverera hög tjänstekvalitet.

Metodbeskrivning

I följande avsnitt redovisas vår forskningsprocess, vilket inleds med en presentation av fallstudien som ligger till grund för denna uppsats. Den abduktiva metoden som visar på relationen mellan teori och empiri presenteras sedan. Detta följs av en genomgång av litteraturstudierna där processen för vår teoretiska referensram och vårt val av litteraturinriktning mot HRM och service management motiveras. En redogörelse följer sedan för motiven till flermetodsforskningen och hur denna genomfördes på fallstudien. Avslutningsvis ges en översikt av analysmetoden för hur litteraturstudierna kopplas samman med den empiriska materialinsamlingen för att uppfylla syftet.

Scandic Hotels Sverige som fallstudie

Vi har valt att utföra en fallstudie på Scandic Hotels Sverige, som fortsättningsvis benämns Scandic. Valet grundar sig i att hotellkedjan kan ge en inblick i hur en hotellkedja kan arbeta med personalfrågor i förhållande till flexibilitetskrav för att uppnå hög tjänstekvalitet. Scandic är en organisation med höga kvalitetskrav och ambitioner. Detta blir tydligt då deras *vision* uttrycker en vilja att bli ett av de mest respekterade varumärkena i Norden. Företaget upplevs som ett rationellt val och är förknippat med ord som funktionell, pålitlig och seriös men det är inte känslomässigt tilltalande. I en ansats att förändra hur varumärket uppfattas har Scandic tagit fram bland annat en *mission*, ett varumärkeslöfte samt nya värdeord. De nya värdeorden är *caring*, *casual* och *creative*, och att kunna vara sig själv och känna vänskap med Scandic är något som framhävs i *missionen*. Missionen, “*We give people away from home the feeling of being among friends*”. Missionen ska ena och motivera medarbetarna och innebär att varje anställd har ett ansvar i att vara tillmötesgående och vara gästens “vän” (Boudrie & Elveroth 2012).

- Tillsvidareanställda från avdelningschefer och neråt: Ca 3300 (ingen uppgift på antalet anställda på enstaka dagar)
- Scandic är uppdelat i sex distrikt där respektive har en distriktsdirektör
- Stabsfunktioner (till exempel HR, Food & Beverage) är centralt belägna i organisationen med ansvariga för de olika distrikten.

Starten & processen

Intresset för personalfrågor och den rådande samhällsdiskussionen angående en eventuell lag om heltid ledde oss in på uppsatsens ämne. Uppsatsens syfte ämnar analysera hur en

hotellkedja arbetar med relationen mellan kostnadseffektivisering och hög tjänstekvalitet och vi bestämde oss för att göra detta utifrån ett organisationsperspektiv. Efter att ha kartlagt det teoretiska fältet kring ämnet fastställde vi de empiriska undersökningar vi ville använda oss av och påbörjade materialinsamlingen. Vid materialinsamlingens början fick vi oväntade resultat från intervjuerna och detta ledde till att vi valde att ändra vårt syfte och teoriavsnitt något, samt utesluta forskningsfrågan. Vårt tillvägagångssätt liknas därmed vid en abduktiv metod (se Alvesson & Skoldberg 2008: 55f) där vår utgångspunkt finns i empirin liksom i teorin. Under processens gång har en alternering och omtolkning av teori och empiri skett stegvis.

Litteraturstudier

För att skapa en större förståelse för ämnet har litteraturstudier använts. Genom en kartläggning av tidigare forskning kunde vi finna områden som inte studerats så väl tidigare. Litteraturstudierna har sedan legat till grund för uppsatsen och använts vid utformningen av intervjuguiderna och enkäten.

Vi började med att söka litteratur under ämnen som *human resource management* (fortsättningsvis benämnt *HRM*), arbetsrätt, personalomsättning, motivation samt *hospitality management*. Detta var ett sätt att få en överblick över HRM-fältet för att kunna finna de rätta sökorden för vår teoretiska ansats. Detta kombinerades med service management litteratur rörande kostnadseffektivisering och tjänstekvalitet. Utifrån detta kunde vi identifiera att teorier om intern och extern effektivitet samt flexibilitet inom tjänsteverksamheter vore intressant att fördjupa oss inom. De teorier vi fann, gällande flexibilitet, behandlade två typer, nämligen numerisk och funktionell flexibilitet, vilka ligger till grund för en stor del av vårt teoriavsnitt. Den teoretiska referensramen omfattar teorier om frontpersonalens betydelse för tjänstekvaliteten, intern effektivitet, samt numerisk och funktionell flexibilitet, vilka är relevanta för relationen mellan kostnadseffektivisering och kundorientering. Det ämne som syftet ämnar undersöka är högst subjektivt i den bemärkelsen att den forskning vi tagit del av involverar tolkning av händelser där både förståelse och förklaring ges, dock kan deltagarnas partiskhet ha påverkat studiernas mätningar och resultat.

Service management litteraturen har främst grundat sig i Grönroos teorier om intern och extern effektivitet samt resursallokering. Dessa teorier utesluter personalplanering och en kombination av service management och HRM har därmed varit väsentligt. Forskningen kring de valda inriktningarna inom HRM genomförts med en kvalitativ metod, kvantitativ metod eller en kombination av dessa. Vanligt förekommande har varit en användning av flera

datakällor. Forskningen har främst varit internationell och väldigt begränsad inom Sverige, vilket är det område vi fann i vår teoretiska kartläggning vara mindre studerat.

I sökningen av teorier har i många fall en funnen källa lett till en annan då vi ämnat söka upp ursprungskällan. På detta sätt säkerställde vi trovärdigheten. Dessutom har vi, för att säkerställa källornas pålitlighet, i största möjliga mån sökt efter artiklar som har blivit granskade och citerade av andra (se Bryman 2011: 113ff).

Kvalitativ & kvantitativ forskning kombineras

Utifrån det syfte vi tagit fram såg vi det som nödvändigt att ta reda på både hur företaget ser på kostnadseffektivisering kopplat till tjänstekvalitet och hur företagets personal med atypiska anställningsformer upplever sin situation. Vi valde därför att kombinera kvalitativ och kvantitativ forskning där ett urval av företagets chefer på olika nivåer intervjuades kvalitativt och där deltids- och extrapersonalens åsikter undersöktes med hjälp utav en kvantitativ enkätundersökning. Genom en kvalitativ undersökning kunde vi gå på djupet och skapa en större förståelse för ämnet medan den kvantitativa undersökningen gav oss en mer allmän bild av de atypiskt anställdas situation. Trots att det finns skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ metod kan de komplettera varandra (se Bryman 2011: 371ff).

Genom en flermetodsforskning kunde en mer heltäckande bild av det valda ämnet uppnås. Just fullständighet och förklaring är enligt Bryman (2006: 106) motiv för att använda sig av flermetodsforskning. I vår uppsats har den kvantitativa forskningen, resultaten från enkäten, kunnat ställas mot resultaten från intervjuerna och fungerat som ett komplement till den kvalitativa forskningen. Intervjurespondenternas svar kan vara färgade av att de som ledare vill visa företagets bästa sida och resultaten från enkäten kunde därmed styrka eller avfärda data erhållen under intervjuerna. Ett tredje motiv för flermetodsforskningen är att kombineringsen av forskning också gör det möjligt att tolka oväntade resultat från den ena forskningen med hjälp av den andra. På detta sätt menar vi att även uppsatsens trovärdighet ökar, vilket är ett fjärde motiv för flermetodsforskning (Bryman 2006: 106).

Intervjuer med chefer på Scandic

För att undersöka hur chefer på olika nivåer inom organisationen ser på deltidsanställdas roll valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur företaget arbetar med atypiska anställningsformer, hur de arbetar med trivsel och motivation hos dessa anställda och vilken påverkan detta kan ha på tjänstekvaliteten. Vi valde att

genomföra semistrukturerade intervjuer där dessa teman utgjorde våra intervjuguider (se bilaga 1-5). Valet har sin grund i att det öppnar upp för möjligheten att ställa kompletterande frågor (se Bryman 2011: 415f; Ryen 2004: 44f) och svaren på dessa följdfrågor har varit viktiga för undersökningens resultat.

Urvalet av respondenter skedde utifrån deras tillgänglighet och position inom Scandic och denna typ av urval kallar Bryman (2011: 194ff) bekvämlighetsurval. På grund av deras positioner inom företaget antogs de ha en bred insyn i företaget och förmågan att svara på våra frågor. Det bör påpekas att chefernas svar till viss del är vinklade då de givetvis också vill tala gott om sitt företag och detta är en kritik mot kvalitativ forskning som tas upp av Bryman (2011: 368f). Detta är dock omöjligt att kontrollera och vi upplevde att det fanns en avslappnad stämning och vilja att svara på våra frågor.

Först kontaktades Anna Boudrie (hotelldirektör på Scandic Malmö City) samt Joakim Elveroth (distriktschef för Scandics södra distrikt), vilka vi tidigare varit i kontakt med under Service Management-utbildningens gång. Detta då vi ansåg att de kunde bidra med hur det talas om kraven på flexibilitet och säkerställningen av tjänstekvaliteten på olika ledningsnivåer inom Scandic. Genom ett snöbollsurval (se Bryman 2011: 196f) fick vi genom dem sedan e-postkontakt med Johanna Rydberg (HR-chef för södra distriktet samt Stockholm circle) som bokades in för en telefonintervju, då vi förmodade att hon kunde svara mer allmänt om hur de arbetar med personalfrågor rörande atypiska anställningar inom Scandic. Vi kom även fram till att det skulle vara intressant att intervjua chefer som har mer direktkontakt med företagets personal. Därför bokades en intervju in med Lisa Jönsson (receptionschef och service trainer på Scandic Kramer), som vi tidigare varit i kontakt med under utbildningen. Vi hade även hört talas om Scandics serviceutbildning, *Service@Scandic* och fann det intressant att intervjua någon som höll i de utbildningarna. Detta för att få en större insikt i hur upplägget såg ut, vilka som var delaktiga och hur utbildningarna påverkat tjänstekvaliteten inom organisationen. Genom Jönsson fick vi kontakt med Hannah Fröderberg (receptionschef och service trainer på Scandic S:t Jörgen) och en intervju bokades in även med henne. För att få ut så mycket som möjligt av de olika respondenternas expertis valde vi att anpassa intervjuguiderna något till var och en. För att göra svaren så spontana som möjligt fick de inte ta del av intervjuguiderna innan intervjun men väl en introduktion om vad vår uppsats skulle behandla. Totalt genomförde vi fem djupintervjuer som varade mellan en och en och en halv timme. Vidare i uppsatsen refereras respondenterna vid sina titlar, hotelldirektör, receptionschef, service trainer, HR-chef samt distriktsdirektör.

För att underlätta en noggrann analys av respondenternas svar spelades intervjuerna, inklusive telefonintervjun, in och transkriberades med respondenternas godkännande (se Bryman 2011: 428f). Tekniken är inte alltid pålitlig och för att inte riskera att missa något värdefullt av respondenternas utlåtanden har vi vid varje intervju varit med alla tre varav en haft huvudansvar för frågorna medan de andra två antecknat samt bidragit med kompletterande frågor. Att vi på detta sätt spelat in intervjuerna, presenterat vårt tillvägagångssätt och även presenterar resultatet av intervjuerna senare i uppsatsen (se kapitlet: Analys) bidrar till att säkra en relativt hög reliabilitet. Även intervjuernas validitet kan anses vara relativt hög i den bemärkelsen att både tillvägagångssättet och sammanställningen av intervjuerna syftat till att erhålla svar som i sin tur kan uppfylla uppsatsens syfte (se Ryen 2004: 137-142).

Enkätundersökning med atypiskt anställda inom Scandic

Syftet med att genomföra en enkät var att ta reda på Scandics deltids- och extraanställdas åsikter kring deras situation gällande arbetsvillkor i verksamheten och dess koppling till leveransen av en hög tjänstekvalitet. Detta för att kunna ställa deras svar mot materialet från intervjuerna. Enkätens frågor grundade sig i den tidigare forskningen rörande arbetsvillkor, motivation och tjänstekvalitet, vi tagit del av. Vi valde att genomföra en e-postsurvey och använde oss utav *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com) för att enkelt kunna skicka vår enkät till respondenterna. Frågorna behandlade atypiskt anställdas arbetsvillkor och motivation och dess koppling till tjänstekvalitet (se bilaga 6). Det har främst varit slutna frågor med svarsalternativ och ett fåtal öppna där respondenterna kunde svara med egna ord.

Populationen omfattade den personal inom Scandic som har en atypisk anställningsform och faller inom ramen för frontpersonal. Bryman (2011: 169) tar upp att sannolikhetsurval är mest lämpligt att använda för att urvalet ska vara representativt. I vårt fall har bekvämlighetsurvalet varit vår enda chans till att kunna genomföra undersökningen då sannolikhetsurval hade varit tidskrävande och kostsamt att genomföra på alla Scandics hotell i Sverige. I dessa fall är det godtagbart enligt Bryman (2011: 194ff) att använda sig utav bekvämlighetsurvalet.

Parallellt med utformningen av vår enkät undersökte vi hur vi skulle kunna nå ut till respondenterna och vilka hotell som enkäten skulle skickas till. Via e-post kontaktade vi hotelldirektörer och avdelningschefer i hela Sverige för att få runt enkäten. En hel del svarade inte och ett par uttryckte att de inte ville delta i undersökningen efter att de tittat på enkäten. Detta kan bero på att de inte vill att deras anställda ska svara på frågor som rör anställningsformer, motivation och tillhörighet på arbetsplatsen. Det kan också vara på grund

av att de som väljer att inte svara är de hotell som faktiskt har en del problem med sina deltids- och extraanställda. Ett generellt problem som kan härledas till denna urvalsmetod är att den ansvarige vi kontaktat kan välja ut vem som ska och inte ska fylla i enkäten.

Vid alla typer av enkäter, post eller elektroniska, är det aldrig helt säkert att den som fyller i enkäten är den som ingår i populationen (Bryman 2011: 609f). I vårt frågeformulär har dock frågor ställts som täcker personens arbete, vilket säkerställer att respondenten verkligen är en del av den valda populationen. Det urval vi använt oss av gjorde att vi inte kunde komma i direktkontakt med den önskade populationen och därmed inte haft möjlighet att kontrollera hur många som mottagit enkäten. Svarsfrekvensen på enkäten har varit låg i den bemärkelsen att vi kontaktade alla Scandics hotell i Sverige och fick in totalt 25 svar. Detta har medfört att uträkningar av mätningarna inte kunnat genomföras vilket innebär att reliabiliteten blir låg. En låg reliabilitet resulterade i en låg validitet då det inte gick att få ett bra mått på det vi ville mäta och en generalisering var därmed omöjlig (se Bryman 2011: 161-170). Däremot har vi trots allt kunnat använda enkäten genom att ställa de svar vi fick in mot vårt material från intervjuerna med cheferna på Scandic. De 25 svaren gav oss trots allt mer än vad en respondents syn på sin situation hade gjort. Genom att använda en elektronisk enkät minskade vi risken att respondenterna inte skulle känna sig anonyma och därför inte svara verklighetstroget i rädsla för att deras chef skulle få se svaren. Detta då vissa av frågorna var väldigt personliga och känsliga, vilket även Bryman (2011: 609f) tar upp som en fördel med e-postsurvey.

Föreläsning om Scandic

Till vår empiri har vi även valt att använda oss utav en föreläsning som hölls den 9 och 13 mars 2012 utav Anna Boudrie och Joakim Elveroth för Lunds Universitet på Campus Helsingborg. Föreläsningen behandlade Scandics strategier och styrsystem och var en del av kursen *Strategi och verksamhetsstyrning* som ingår i kandidatutbildningen i Service Management. De tog bland annat upp företagets historia, hur deras organisation ser ut samt hur de driver utvecklingen framåt och vilka ambitioner företaget har. Detta ger oss en god bakgrund till vår undersökning av Scandic och är även ett komplement till vår övriga empiri. Dock ställer vi oss kritiska till datan från denna föreläsning i den bemärkelsen att den är subjektiv, att de vill representera företaget på ett föredömligt sätt och som vi nämnt tidigare är detta en kritik mot kvalitativ forskning (se Bryman 2011: 368f). I analysen kommer vi att hänvisa till föreläsningen genom Boudrie och Elveroth.

Analysmetod

Analysarbetet började med att inspelningarna från de fem intervjuerna transkriberades. För att identifiera likheter, skillnader och mönster mellan intervjuerna och kopplingen till teorierna genomfördes meningskategorisering (Kvale 1997: 174). Vi kategoriserade transkriberingarna efter våra teoretiska begrepp: flexibilitetskrav, numerisk och funktionell flexibilitet, personalomsättning och motivation. På detta vis kunde vi finna kopplingar till uppsatsens syfte och teoretiska referensram. Enkäten sammanställdes genom *SurveyMonkey* och utifrån detta identifierade vi samband och skillnader med resultatet från intervjuerna. För att analysera kopplingen mellan Scandics personalplanering och relationen mellan kostnadseffektivisering och hög tjänstekvalitet har vårt empiriska material från studieobjekten applicerats på den teoretiska referensramen.

Det bör dock tilläggas att forskningsprocessen har påverkats av vår förförståelse och värderingar, vilket är svårt att förbise. Värderingarna och åsikterna, som bland annat baserats på egna erfarenheter som extraanställda inom tjänstesektorn och lärdomar ifrån utbildningen inom Service Management, kan ha påverkat bland annat analysen och tolkningen av data, samt slutsatserna (se Bryman 2011: 41). Vi har varit medvetna om detta och försökt vara öppna och objektiva under processen.

Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier vi valt att ta upp för att kunna besvara vår frågeställning samt själva bistå med ett bidrag till teorin. Det första avsnittet tar upp begreppet tjänstekvalitet samt dess speciella karaktär och koppling till frontpersonalens betydelse. Sambandet mellan intern effektivitet och upplevd tjänstekvalitet tas sedan upp och följs av ett avsnitt om de flexibilitetskrav som idag ställs på företag. Därefter följer ett längre stycke där olika sätt att arbeta med flexibilitet i bemanningen presenteras. Slutligen följer den sammanfattning av teoridelen där vi visar på den konflikt som kan uppstå i en organisation som vill vara kostnadseffektiv och samtidigt kundorienterad. Genom hela teoriavsnittet kommer vi att ta upp både generella teorier rörande tjänstesektorn samt specifik forskning gällande hotellbranschen.

Frontpersonalens betydelse för den upplevda tjänstekvaliteten

”Happy employees create happy customers”

(J.W. Marriott i Lashley 2000: 128)

Tjänstekvalitet bör utvärderas utifrån hur kunden upplever kvaliteten. Grönroos (2008: 81) menar att kunden upplever två dimensioner, varav den ena är en teknisk dimension och den andra är en processinriktad dimension. Den första dimensionen är vad kunden erbjuds, till exempel ett rum att sova i då det gäller hotell eller ett mål mat då det gäller restaurang. Inte sällan upplever företag att det är detta som är kvaliteten på tjänsten som levereras. Grönroos (2008: 82) menar att detta inte är hela sanningen. I interaktionen mellan personalen och kunden sker ett antal sanningens ögonblick genom vilka kunden utvärderar hur väl den så kallade tekniska dimensionen levereras, det vill säga den processinriktade dimensionen. Rodríguez-Díaz och Espino-Rodríguez (2006: 26) påpekar att just hur tjänsten levereras har fått allt större betydelse för dagens hotellgäster.

Det är inte svårt att se kopplingen mellan hur en tjänst levereras och personalens betydelse i denna process. Detta då produktion och leverans sker simultant (Grönroos 2008: 81). Både Grönroos (2008: 349) samt Cheng och Brown (1998: 136), varav de sistnämnda talar specifikt om hotellindustrin, tar upp att det i huvudsak är människorna som representerar branschen, eftersom både produktionen och leveransen utförs av just personalen. På grund av servicens immateriella och interaktiva karaktär är det ofta just frontpersonalens beteende som avgör om kunden upplever hög kvalitet eller inte (Bitner et al. 1990; Bove & Johnson 2000; Hartline &

Ferrell 1995; Sergeant & Frenkel 2000). Hartline & Ferrell (1995: 61) tar upp att en arbetstillfredsställd frontpersonal presterar bättre vilket ökar kundernas uppfattning av tjänstekvaliteten. Frontpersonalens stora betydelse för hur kunder upplever kvaliteten på en tjänst belyses av en mängd forskare och de är eniga vad gäller kundtillfredsställelse inom servicebranschen, ju mer engagerade och motiverade frontpersonalen är desto nöjdare kunder (se till exempel Bitner et al. 1990; Bove & Johnson 2000; Hartline & Ferrell 1995; Sergeant & Frenkel 2000). Utifrån detta kan det konstateras att frontpersonalen är ett tjänsteföretags viktigaste resurs för att leverera hög tjänstekvalitet och generera nöjda kunder och det är av stor vikt att företaget lyckas engagera och motivera dem.

Effektiviseringens goda & dåliga kostnader

Den konkurrens som möter dagens tjänsteverksamheter har ställt företagen inför en svår utmaning, att både leverera hög kvalitet och effektivisera organisationen (Korczynski 2002: 67). Grönroos (2008: 234ff) tar upp att många åtgärder som syftar till att förbättra en tjänsteverksamhets interna effektivitet, det vill säga kostnadseffektivisering, medför negativa aspekter på den upplevda tjänstekvaliteten, även kallat den externa effektiviteten. En tjänsts speciella karaktär gör den externa effektiviteten till den vinstdrivande faktorn och företag som ämnar kostnadseffektivisera sin verksamhet bör ta hänsyn till sambandet mellan extern och intern effektivitet (Grönroos 2008: 234ff).

När det gäller kostnadseffektivisering av en verksamhet menar Grönroos (2008: 230f) att alla kostnader inte är likvärdiga. Han skiljer mellan goda och dåliga kostnader. Goda kostnader är de som påverkar tjänstekvaliteten positivt, därmed även företagets intäkter och inkluderar kostnader för bland annat utbildning samt utveckling av tjänsteerbjudandena. Onödig byråkrati och många led av mellanchefer, invecklade kundaktiviteter och drifts- och administrationsrutiner är exempel på dåliga kostnader. Organisationer som står inför kostnadsbesparingskrav skär ofta ner på kostnader relaterade till tjänsteleveransen, till exempel utbildning av personalen, medan kostnader för chefspersonalen blir orörda. De skär ner på de goda kostnaderna utan att tänka på konsekvenserna detta kan medföra.

Lashley (2000: 129) påpekar att löner utgör en stor del av tjänsteföretagens kostnader och förmåner för personalen är enkla att dra ner på vilket innebär att produktionskostnaderna kan minskas, men på personalens bekostad. Grönroos (2008: 230-239) menar att då organisationer drar ner på de goda kostnaderna påverkas inte sällan den externa effektiviteten negativt, vilket

i sin tur påverkar företagets resultat negativt och kostnadsbesparingen får istället en motsatt effekt mot den önskade. Då organisationer tvingas kostnadseffektivisera kan det istället vara nödvändigt att öka investeringarna i till exempel kompetensutveckling av frontpersonalen för att bibehålla sin konkurrenskraft och säkra företagets förmåga att skapa god tjänstekvalitet. Ledningen bör därför fokusera på att skära ner på de dåliga kostnaderna, vilka är de som faktiskt påverkar företagets vinst negativt (Grönroos 2008: 230-239).

Dessa bra och dåliga kostnader har som vi tidigare påpekat ett samband med en verksamhets interna och externa effektivitet. Sambandet är relativt komplext då den interna effektiviseringen (kostnadseffektivisering) har direkt påverkan på den externa (upplevd kvalitet). Att finna en god balans mellan dessa olika sätt att effektivisera en tjänsteverksamhet har blivit ännu viktigare idag då kraven på flexibilitet ökat. Dagens flexibilitetskrav kommer att beskrivas i följande avsnitt.

Flexibilitetskrav i vår tid

De sociala och ekonomiska förändringarna i samhället har ökat pressen på företag att organisera sin arbetskraft mer flexibelt (Kallinikos 2001: 127). Europaparlamentet (2007) påpekar att nya villkor uppkommit som en konsekvens av den snabba teknikutvecklingen och den ökande konkurrensen. Denna utveckling är i sin tur en följd av globalisering, konsumenternas ändrade efterfrågan och en snabbt växande tjänstesektor (Europaparlamentet 2007; Kallinikos 2001: 127).

Hotellbranschen är inget undantag då den också påverkas i stor grad av denna utveckling. Den karaktäriseras av en ökande konkurrens (Rodríguez-Díaz & Espino-Rodríguez 2006: 25) och en svårförutspådd efterfrågan, vilket gör att det ställs krav på flexibilitet (Lai, Soltani & Baum 2008: 147). En undersökning genomförd utav *IPK international* (2009: 11) visar att européer bokar sina resor allt närmare avresa vilket gör det svårare att förutspå beläggningen. Den globala ekonomiska krisen har också lett till att efterfrågan blivit svårare att förutspå. I en rapport gjord av *Advito* (2011: 27) framgår det att den tydligaste trenden inom mötesindustrin för 2010 var att företag bokar konferenser och möten allt närmare in på eventet. Detta förklaras bland annat genom att företag inte kan vara säkra förrän senare om budgeten är tillräcklig och de förväntar sig även att priserna ska gå ner på grund av hotellens oro över att inte fylla sina rum (Advito 2011: 27). Även svårförutspådda händelser som gör att till exempel flyg ställs in gör det svårare att förutspå beläggningen (Lai & Baum 2005: 90).

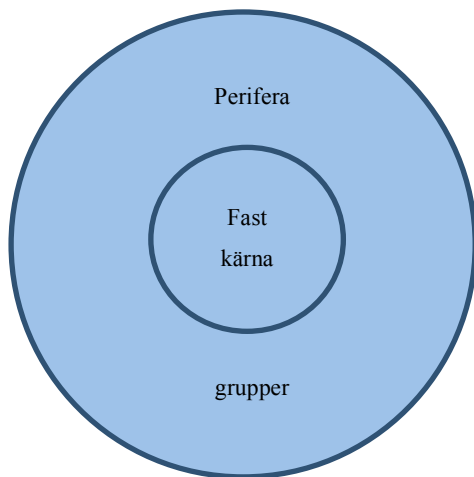
Traditionen inom hotellbranschen, att gästen ska kunna avboka sitt rum fram till och med klockan 18.00 dagen före ankomst (Visita 2012) försvårar ytterligare arbetet med att förutspå beläggningen.

Mycket tyder på att kraven på flexibilitet idag är hög och generellt ökar, inte minst inom hotellbranschen. Hanteringen av dessa krav, som främst handlar om svårigheten att förutspå efterfrågan, sker på ett naturligt sätt genom effektiv organisering av personalen (Allvin et al. 2006: 27-60; Black & Lynch 2001: 435, Lai et al. 2008: 147). Grönroos och Ojasalo (2004: 802) påpekar att förändringar i efterfrågan ställer höga krav på bemanningsplaneringen. Detta för att på bästa sätt hantera både den interna och den externa effektiviteten. Om efterfrågan är lägre än väntat används nämligen inte personalen på bästa sätt i och med att deras prestationer inte går att lagra, vilket innebär onödiga kostnader. Då efterfrågan är högre än förväntat och verksamheten är underbemannad påverkar det istället den upplevda kvaliteten (Grönroos & Ojasalo 2004: 802). Den interna och externa effektiviteten har inte endast sin grund i att företag har rätt antal personal på plats, utan det beror även på hur företaget organiserar sin personal för att möta flexibilitetskraven. Relationen mellan kraven på en flexibel bemanning och effektivisering samt dess påverkan på tjänstekvaliteten kommer att behandlas djupare i nästa avsnitt.

Effektiv personalplanering - två närmanden mot en flexibel organisation

För att hantera den ökade konkurrensen och de nya krav som beskrivits ovan använder företag sig ofta utav flexibel arbetskraft (Allvin et al. 2006: 27-60; Black & Lynch 2001: 435). Detta då verksamheten kan minska personalkostnaden per producerad enhet då utbud och efterfrågan kan matchas på ett mer effektivt sätt och därmed öka produktiviteten (Kelliher & Riley 2003: 99) På detta sätt får HRM en stor roll i effektiviseringen av en tjänsteverksamhet. Walsh och Deery (1999: 50) tar upp att en viktig uppgift inom HRM är just att anpassa arbetskraften efter en svårförutspådd efterfrågan.

Det finns två olika typer av flexibilitet, numerisk och funktionell, vilka kan användas vid organiseringen av personalen. Dessa begrepp är framtagna av forskaren John Atkinson men används flitigt utav andra forskare utan att citera Atkinson (Allvin et al. 2006: 34) och kan därför ses som allmänt vedertagna. Teoretiska diskussioner kring numerisk och funktionell flexibilitet utgår ofta ifrån en modell (se figur 2:1) framtagna av Atkinson.



Figur 2:1 "The flexible firm".
(Fritt efter Atkinson 1984, s.29)

Modellen baseras på insikten att organisationer har en kärna med tillsvidare- och för det mesta, heltidsanställda samt perifera grupper av atypiskt anställd personal. Detta synsätt möjliggör att behovet av kontroll och stabilitet säkras genom den fasta kärnan samtidigt som flexibilitet upprätthålls med hjälp av de perifera grupperna (Allvin et al. 2006: 50f). I de följande avsnitten kommer vi att beskriva numerisk och funktionell flexibilitet samt dessa metoders för- och nackdelar.

Numerisk flexibilitet samt dess för- & nackdelar

Den numeriska flexibiliteten uppnås genom användandet av atypiska anställningsformer. Dessa atypiska anställningar innebär en flexibilitet för företaget då det möjliggör en anpassning av arbetskraften till den varierande efterfrågan (Allvin et al. 2006: 34). De vanligaste skälen till att arbetsgivare nyttjar atypiska anställningsformer är enligt Houseman och Polivka (2001: 430ff) just för att täcka perioder av arbetsanhopning samt de timmar som inte omfattas av de heltidsanställda. I detta avsnitt kommer metodens för- och nackdelar tas upp efter en kort beskrivning av atypiska anställningsformer.

En typ av atypiska anställningar som är starkt förknippat med den numeriska flexibiliteten är deltidsanställning, vilken enligt Källström och Malmberg (2009: 114) är en form av tillsvidare anställning. Statistiska centralbyrån definierar deltidsanställda som personal som arbetar mindre än 34 timmar i veckan (SCB 2010). Maynard, Thorsteinson och Parfyonova (2006: 157) beskriver att det finns de som är frivilligt deltidsanställda samt de som är ofrivilligt deltidsanställda och inte får en heltidsanställning. Visstidsanställning är ytterligare en atypisk anställningsform som innebär arbete under en begränsad tidsperiod och upphör vid anställningstidens slut. Dessutom finns anställningsformen anställning för enstaka dagar vilken är en specifik anställningsform för hotell- och restaurangbranschen. Precis som det låter anställs arbetstagaren för en dag i sänder vilket innebär en ovisshet om fortsättning. Anställning för enstaka dagar får endast användas vid enstaka behov av arbetskraft, exempelvis vid olika evenemang (HRF 2011).

Fördelar med den numeriska flexibiliteten grundar sig främst i lönsamhetsförbättringar på kort sikt genom att företag kan minska lönekostnaderna (Allan 2000: 189; Houseman & Polivka 2001: 427ff). Detta då den atypiskt anställda personalen endast är på plats då de verkligen behövs (Allan 2000: 189). Van de Meer och Ringdal (2009: 527) påpekar att den numeriska flexibiliteten ofta kopplas till just en lågkostnadsstrategi. Genom användandet av atypiska anställningar kan företagen lägga delar av risken för fluktuationer i efterfrågan på den anställda (Allvin et al. 2006: 52-56).

Organisationer kan även uppleva ökad produktivitet då personal med atypiska anställningar oftast inte är lika trötta och presterar högre när de väl är på plats (Brewster, Hegewisch & Mayne 1994: 171; Horning, Gerard & Michailow 1995: 59-66). Lee och Hoon (1993: 78) menar dessutom att frånvaron ofta är lägre bland personal som arbetar färre timmar. Stamper och Dyne (2003: 38f) fann i sin forskning, där de särskilde på frivilligt och ofrivilligt deltidsanställda, att de frivilligt anställda var bättre på att samarbeta med övriga kollegor, vilket i sin tur påverkade den upplevda tjänstekvaliteten positivt. De var även mer engagerade i utvecklingen av tjänsteleveransen och kom med fler idéer för att attrahera nya gäster och behålla gamla. Dock fann de att även frivilligt deltidsanställda, kan uppleva svaga incitament och ett skralt engagemang i att leverera hög tjänstekvalitet eftersom de ofta ser sitt arbete som tillfälligt.

Utöver denna *nackdel* som trycker på de anställdas bristande engagemang kan en numerisk flexibilitet även få andra negativa konsekvenser som även dem är kopplade till personalens utsatthet. Blyton (1996: 278) samt Van der Meer och Ringdal (2009: 528) menar att denna utsatthet på lång sikt kan påverka företaget negativt. Till exempel kan effektiviteten påverkas negativt eftersom dessa atypiska anställningar kan leda till att varken anställda eller arbetsgivare motiveras att lägga tid och pengar på att stärka relationen mellan varandra. Svaga satsningar i humankapital från företaget kan i sin tur ha en negativ inverkan på den anställdes motivation och engagemang.

De atypiskt anställdas utsatthet bekräftas även av Houseman (2000: 1) då han tar upp att atypiska anställningsformer ibland används för att kringgå vissa lagar inom arbetsrätt. Detta får en större osäkerhet och lägre anställningstrygghet som följd för den anställda. Ett exempel på denna otrygghet och något som kan utnyttjas av arbetsgivaren är att denne inte behöver ha någon specifik grund för att säga upp en visstidsanställd (HRF 2011). Även utredningen *Delta* (SOU 1999: 282) gjord på inrådan av Sveriges regering visar på atypiskt anställdas utsatthet

då den visar att deltidsanställda och tillfälligt anställda har mindre inflytande över sitt arbete. Anställda vid behov saknar bland annat skydd i anställningsskyddslagen och får för det mesta mindre kompetensutveckling än heltidsanställda. Vad gäller just andelen utbildning är den lägst inom hotell- och restaurangbranschen. Bristfällig utbildning kan medföra att karriärmöjligheter minskar eftersom dessa anställda vid behov ofta får utföra enklare uppgifter som kräver kortare upplärning (SOU 1999: 282). Något som ytterligare visar på utsattheten hos atypiskt anställda är att en större del av deras arbete sker på obekväma arbetstid så som kvällar och helger (Rubery, Horrel & Burrell 1994: 229).

Denna utsatthet hos personal med atypiska anställningar som vi nu visat på, menar forskare, inte är fördelaktiga förutsättningar för att personalen ska anta en positiv inställning till arbetsgivaren. Det kan påverka motivationen negativt och leda till en hög omsättning av personalen, vilket kan påverka kvaliteten på tjänsten och därmed även företagets vinst (Bitner et al. 1990: 71; Grönroos 2008: 377). Ett exempel på detta visar Schleisinger och Heskett (1991: 75) då de tar upp att då den amerikanska retailkedjan *Sears* omvandlade sin personalstyrka från 70 procent heltidsanställda till 70 procent deltidsanställda minskade lönekostnaderna på kort sikt men ledde på längre sikt till en högre personalomsättning och lägre kundtillfredsställelse. Just personalomsättning kan ses som en av de mer omfattande nackdelarna med numerisk flexibilitet, vilket presenteras närmare i kommande stycken.

Den utsatthet hos atypiskt anställda som presenterats i det tidigare stycket kan kopplas till ett företags *personalomsättning*. Hinkin och Tracey (2000: 15) menar till exempel att arbeten som är lågutvecklande, lågavlönade och har obekväma arbetstider, låg arbetstillfredsställelse och dåliga karriärmöjligheter kan vara orsak till en hög personalomsättning. Annan forskning visar på att hög personalomsättning även kan utlösas av att personalen är missnöjd med chefsrelationer, arbetsinnehåll, arbetsvillkor och löner (Griffeth, Hom & Gaertner 2000: 483f). Konsekvenserna av en hög personalomsättning kan bland annat vara en försämrad tjänstekvalitet (Cho et al. 2006: 274) vilket Blyton (1996: 278) ser som direkt kopplat till användandet av atypiska anställningsformer. Cho et al. (2006: 267) tar upp att detta är en viktig fråga inom hotellbranschen.

Just hotellbranschens arbetsmarknad beskrivs av Davidson, Timo och Wang (2010: 458f) ha en dubbelkaraktär i den bemärkelse att det är svårt att locka kvalificerad arbetskraft samtidigt som det finns en hög personalomsättning. Resonemanget kan relateras till det som Iverson och Deery (1997: 80f) kallar omsättningskultur. De menar att hotell- och restaurangbranschen

har utvecklat och gett understöd till en sådan omsättningskultur eftersom anställda träder in i branschen med uppfattningen att det endast finns begränsade karriär- och befordringsmöjligheter. En konsekvens av denna kultur är att kostnader ökar dramatiskt samtidigt som det försämrar tjänstekvaliteten. Personalomsättningen begränsar bland annat tjänstekvaliteten i den bemärkelsen att anställda som planerar att sluta vanligtvis inte känner sig lika motiverade att göra bra ifrån sig (Iverson & Deery 1997: 80f).

Tjänstekvaliteten påverkas också på andra sätt av en ökande personalomsättning. Den tid och de resurser som krävs för att hitta en ersättare för den personal som avgår gör att företagets chefer lägger sin tid på detta istället för att koncentrera sig på värdehöjande aktiviteter (Lynn 2002: 443). Tracey och Hinkin (2008: 13) påpekar att upplärning av ersättare tar tid och att ny personal sällan kan prestera på samma nivå som väl inarbetad personal som har flera års erfarenhet inom företaget. Utöver avspeglingen i tjänstekvaliteten menar Davidson, Timo och Wang (2010: 457ff) att stora kostnader kan hänföras till personalomsättningen, vilka kan påverka hotellens driftskostnad och lönsamhet. Det handlar om ökade transaktionskostnader (Lee & Hoon 1993: 77; Van der Meer & Ringdal 2009: 528) och administrativa kostnader som till exempel löneberäkningar (Brewster 1995: 319). I Tracey och Hinkins (2008: 19) studie visas det att den förlorade produktiviteten till följd av en hög personalomsättning, kan stå för mer än två tredjedelar av företagets totala omsättningskostnad.

Nackdelarna med den numeriska flexibiliteten är många. Något som dock bör påpekas är att problemen som kan relateras till denna typ av flexibilitet inte kan generaliseras på alla typer av atypiska anställningar. Personal med en deltidsanställning tillsvidare bringar troligen mindre problem då dessa integreras i personalstrukturen på ett mer effektivt sätt medan personal med särskilt ofördelaktiga anställningsvillkor som till exempel visstidsanställda är dem som bidrar till de större problemen där relationen mellan den anställde och arbetsgivare ofta är lösare (Allan 2000: 199).

Funktionell flexibilitet samt dess för- & nackdelar

Den funktionella flexibiliteten innebär att ha en personal som kan röra sig mellan organisationens olika avdelningar vid behov. Till skillnad ifrån den numeriska flexibiliteten ämnar företag inte minska på lönekostnaderna utan istället öka de anställdas produktivitet genom att öka deras engagemang (Van der Meer & Ringdal 2009: 527). Det finns två olika typer av funktionell flexibilitet. Antingen får de anställda ta på sig ansvar för andra arbetsuppgifter än de vanliga där och då det finns ett behov av detta eller också suddas

gränserna ut och arbetsuppgifter slås samman. Det första alternativet kräver planering och upplärning medan det senare sker mer utav sig självt och har en så kallad evolutionär karaktär (Riley & Lockwood 1997: 417). Den funktionella flexibiliteten innefattar även en mängd metoder för att öka de anställdas engagemang och motivation. Bland annat används interna system för befordran för att underlätta till exempel karriärmöjligheter och utbildning. Dessa metoder innebär en investering i humankapital och är förenligt med strategisk HRM (Guthrie 2001: 181). Fortsatt i detta avsnitt kommer för- och nackdelar med den funktionella flexibiliteten tas upp efter en förklaring av vilken typ av företag som lämpligen kan använda sig av denna typ av flexibilitet.

Ett krav för att den funktionella flexibiliteten ska få fäste i en organisation är att metoden bör ses som en billigare investering än implementeringen av numerisk flexibilitet (Riley och Lockwood 1997: 114). Valet av vilken typ av flexibilitet som ska användas beror även på typen av verksamhet menar Bryson (1999 i Kelliher och Riley 2003: 99-100). Vidare tar han upp att funktionell flexibilitet är att föredra i branscher där fluktuationer i efterfrågan är svåra att förutspå medan det i branscher där efterfrågan är mer förutsägbar är mer passande med den numeriska flexibiliteten. Kelliher och Riley (2003: 100) tar också upp att en organisations komplexitet kan vara avgörande för valet av flexibilitet. Är det en organisation där alla anställda utför samma arbetsuppgift är det ingen vinning i att nyttja funktionell flexibilitet, utan denna strategi passar bättre ju mer diversifierade och komplexa arbetsuppgifterna är. I och med tjänsters speciella särdrag, att de inte går att lagra samt deras heterogena karaktär, har det konstaterats att just inom tjänstesektorn är funktionell flexibilitet en lämplig strategi. Ju mer kundkontakt tjänsten innebär desto svårare blir det att förutspå vilken bemanning som krävs och i tjänsteföretag tenderar det att finnas en rad olika arbetsuppgifter. Van der Meer och Ringdal (2009: 528) påpekar att den funktionella flexibiliteten är passande vid användandet av en differentieringsstrategi som bygger på kvalitet. Funktionell flexibilitet har konstaterats vara en lämplig strategi inom hotellbranschen (Kelliher & Riley 2003: 100).

Fördelarna relaterade till funktionell flexibilitet handlar främst om en ökad trygghet och arbetstillfredsställelse för de anställda. Pollert (1987: 342) menar att denna typ av flexibilitet, till skillnad från numerisk flexibilitet, inte innebär en otrygg anställning för den anställde då de tillhör organisationens fasta kärna. I forskning inom hotellbranschen fann Kelliher och Riley (2003: 110) att det lönar sig att etablera mer personal i organisationens kärna. De fann att arbetstillfredsställelsen var högre bland anställda i organisationer som nyttjade en funktionell flexibilitet och de anställda kände även en högre trygghet. Arbetstillfredsställelsen

var högre på grund av variationen av arbetsuppgifter samt den ökade möjligheten till kompetensutveckling. Som en följd av den ökade kompetensen hade de anställda också högre löner. Samtidigt kunde forskningen inte finna några negativa effekter som till exempel ökad stress och ökade arbetsskador till följd av arbetsintensifieringen.

Kelliher och Rileys (2003: 105ff) forskning visar på att funktionell flexibilitet inom hotellbranschen minskar personalkostnaderna då hotellen kan minska antalet anställda, minska andelen övertid samt använda sig av färre atypiska anställningar. Detta kan få ner personalomsättningen på en lägre nivå samtidigt som tjänstekvaliteten ökar. Knox och Walsh (2005: 68f) fann liknande resultat i sin forskning om flexibilitet inom hotellbranschen. Hotellen de utförde sin fallstudie på använde olika typer av aktiviteter för att uppnå funktionell flexibilitet. En aktivitet innebar att de anställda frivilligt och obetalt provade på att arbeta på andra avdelningar för att öka sin kompetens, produktkänedom och förståelse för verksamheten, som ett led i deras karriärutveckling. En annan aktivitet innebar att kombinera olika jobbfunktioner för att utöka den anställdas arbetsroll. Forskningen visade att den senare aktiviteten minskade personalkostnaderna och ökade effektiviteten då de olika avdelningarna bemannades med färre anställda. Den ökade jobbvariationen ledde till en minskad personalomsättning och ökad tjänstekvalitet (Knox och Walsh 2005: 68f).

Även Kelliher och Rileys (2003: 107ff) forskning visade på fördelar med att personal flyttas mellan olika avdelningar. Det ökade de anställdas förståelse för hur andra avdelningar prioriterar och vilka problem som kan uppstå vilket ledde till bättre samarbete och större förmåga att tillmötesgå gästerna på bästa sätt. Den ökade samhörigheten och känslan av att arbeta på ett hotell och inte på en enskild avdelning gjorde att de anställda blev mer måna om att nå upp till organisationens mål. Varierande arbetsuppgifter visade sig också, i likhet med Knox och Walsh (2005: 60) forskning, minska risken för att anställda avgår på grund av enformighet och leda. Även de ökade möjligheterna till utveckling minskade anledningarna att säga upp sig. Samtidigt ansågs hotellen vara en intressant arbetsgivare bland arbetssökande då det erbjöds utvecklingsmöjligheter, större jobsäkerhet och i vissa fall högre löner (Kelliher & Riley 2003: 107f). Lovelock (2008: 291) menar att sådana attraktiva arbetsplatser kan locka till sig den bästa personalen i branschen vilket kan leda till att tjänstekvaliteten ökar. Kelliher och Riley (2003: 110) påpekar att den höga personalomsättning som präglar hotellbranschen kan innebära att chefer som investerar stora resurser i kompetensutveckling av personalen spelar ett vågspel. Detta då risken finns att de förlorar sin kompetenta personal till andra hotell som då kan dra nytta av den höga kompetensen istället. De fann dock att

tillämpningen av funktionell flexibilitet inom hotellbranschen tenderar att sudda ut de fördomar som dominerar branschen om lågutbildad och lågavlönad personal, vilket stärkte arbetstillfredsställelsen och ledde i sin tur till en avtagande personalomsättning.

En *nackdel* med funktionell flexibilitet är att implementeringen av strategin kan ha en negativ inverkan på tjänstekvaliteten. Detta då det finns en risk att företaget standardiserar de olika arbetsuppgifterna för att alla ska kunna utföra dessa vilket till exempel kan göra mötet mellan kund och personal opersonligt. Med utbildning av de anställda istället för en förenkling av arbetsuppgifterna kan dock de negativa konsekvenserna av strategiimplementeringen undvikas. Företag med höga kvalitetskrav bör därmed ha detta i åtanke (Riley & Lockwood 1997: 414). Även Riley, Gore & Kelliher (2000: 120ff) tar upp betydelsen av utbildning och menar att den är en förutsättning för användandet av funktionell flexibilitet. Vidare tar de upp att den funktionella flexibiliteten kan vara svårimplementerad i tjänstesektorn där många arbetsgivare förlitar sig på lågutbildad personal.

Riley och Lockwoods (1997: 418) forskning inom hotellbranschen har även visat att viss personal varit negativt inställda till att förflytta sig mellan avdelningar. Detta eftersom vissa avdelningar ansågs ha lägre status än den anställdes ursprungliga arbetsområde. Vidare framgick det att de anställda som arbetade inom sitt kompetensområde var helt emot funktionell flexibilitet. För att undvika denna ovilja att anpassa sig till olika arbetsuppgifter påpekar Riley och Lockwood (1997: 418) att det kan vara en idé att anställa serviceinriktade personer som främst ser sig som hotellmedarbetare snarare än medarbetare för en speciell avdelning.

Konflikten i en kostnadsbesparande & kundorienterad organisation

I detta avsnitt ämnar vi att sammanfatta de teorier som presenterats ovan. På så sätt kan konflikten mellan kostnadsbesparande och kundorientering tydliggöras ytterligare.

I de föregående avsnitten har vi behandlat frontpersonalens vikt i ett tjänsteföretag samt de goda och dåliga kostnaderna i samband med effektivisering. Dagens ökade krav på flexibilitet togs upp och hur tjänsteföretag kan möta dessa krav genom olika sätt att organisera sin personal. Just organiseringen av personalen påverkas lätt då företag ämnar förbättra den interna effektiviteten då det ofta är satsningar i humankapital som lätt kan påverkas inom en tjänsteverksamhet. Av de två möjliga sätten att agera mer flexibelt och effektivt är den

numeriska flexibiliteten vanligt förekommande inom tjänsteverksamheter och inte minst i hotellbranschen. Som tidigare nämnts uppnås denna flexibilitet genom att nyttja olika former av atypiska anställningar och detta har visats kunna ha en negativ påverkan på tjänstekvaliteten. I de följande styckena kommer vi att sammanfatta de teorier som vi tagit upp för att visa på den utmaning forskare (se till exempel Korczynski 2002: 64) menar kan uppstå då företag ämnar kostnadsbespara och samtidigt vara kundorienterade.

Tjänsters speciella karaktär gör att frontpersonalens betydelse för den upplevda kvaliteten blir av väldigt stor vikt. Trots detta har företag en tendens att minska sina personalrelaterade kostnader som till exempel utbildning och andra motivationshöjande aktiviteter. På detta vis påverkas tjänstekvaliteten då en anställda med låg motivation inte presterar på en hög nivå. Här blir det tydligt att tjänstens upplevda kvalitet kan påverkas av de kostnadsbesparingar företaget gör. Grönroos (2008: 230-239) tar upp att en reduktion av så kallade goda kostnader har en negativ inverkan på tjänstekvaliteten medan en minskning av de dåliga kostnaderna istället kan göra verksamheten mer effektiv. Redan här, mellan frontpersonalens betydelse för kvaliteten och besparingar av personalkostnader, kan en konflikt identifieras.

Den tydliggörs ytterligare av de flexibilitetskrav som dagens konkurrensintensiva samhälle gett upphov till. För att möta kraven ställs tjänsteföretag inför dilemmat att organisera sin personal på ett så effektivt sätt som möjligt. På grund av att företag vill hålla nere kostnader väljs ofta den numeriska flexibiliteten som innebär kostnadsbesparingar på kort sikt. Här drar företagen ner på goda kostnader då de ofta är sparsamma med investeringar i personalen. Användandet av atypiska anställningar innebär en otrygghet för denna personal vilket kan påverka tjänstekvaliteten negativt. En implementering av funktionell flexibilitet kan däremot innebära en förbättrad kvalitet genom att personalen känner en större arbetstillfredsställelse. Strategin innebär en minskad personalomsättning, en ökad effektivitet och ökad tjänstekvalitet till följd av att företaget investerar i personalen.

Analys: Scandics arbete med kostnadseffektivisering & tjänstekvalitet

I detta kapitel ställs de teorier vi valt att ta upp mot det empiriska materialet. Detta för att kunna uppfylla uppsatsens syfte: att analysera hur en hotellkedja kan arbeta med personalplanering för att kostnadseffektivisera verksamheten och samtidigt få frontpersonalen att leverera hög tjänstekvalitet. Under denna del kommer Scandics arbete med personalplanering för att möta dagens flexibilitetskrav och samtidigt hantera spänningen som kan uppstå mellan kostnadseffektivisering och bibehållandet av en hög tjänstekvalitet att analyseras. Strukturen på analysen följer teorins disposition för att göra jämförelsen mellan teori och empiri tydligare. Både det kvantitativa och kvalitativa materialet kommer att presenteras efterhand i texten men en sammanställning av de enkätresultat vi använt oss av finner ni under bilaga 7.

Frontpersonalens betydelse för Scandic

En tjänst är inte endast vad som erbjuds utan även hur det erbjuds (Grönroos 2008: 81) och just hur en tjänst levereras har blivit allt viktigare bland hotellgäster menar Rodríguez-Díaz och Espino-Rodríguez (2006: 26). I följande avsnitt kommer frontpersonalens betydelse för Scandics tjänsteerbjudande analyseras. För att Scandics kunder alltid ska veta vad de kan förvänta sig av tjänsteerbjudandet, det vill säga vad som levereras, har Scandic åtta olika koncept, bland dem ett frukostkoncept och ett rumskoncept (Boudrie & Elveroth 2012). Scandic har också insett att det inte bara handlar om vad som erbjuds utan även hur det erbjuds, vilket kan exemplifieras genom företagets mission: *"We give people away from home the feeling of being among friends"*. Här visar företaget att de erbjuder något mer än hotellrum nämligen personliga möten mellan gästen och Scandics personal. Även med företagets nya värdeord: *Caring, Casual* och *Creative* tydliggörs detta. Orden är kopplade till personlighet och känslor och inte till standarden på ett hotellrum vilket Boudrie och Elveroth (2012) själva påpekar under sin föreläsning.

Under intervjun uttalade sig distriktsdirektören om att personalen är en viktig resurs: *"... det är egentligen det som jag tror är skillnaden i att ge en bra service eller inte, det är medarbetaren. Personalen är redskapet, det är människan som någonstans levererar det som kunden upplever"*. Dock menar hotelldirektören att företagets personal inte har förstått Scandics nya mål och visioner till fullo vilket är något de därför måste arbeta mer med i hela

organisationen. Frontpersonalens betydelse för Scandics tjänstekvalitet bekräftas också genom receptionschefen. Hon berättar om företagets miljonsatsning *Service@Scandic*, en månatlig serviceutbildning för alla medarbetare. Service trainern berättar att de under dessa utbildningar går igenom till exempel hur gästens resa ter sig, från hur frontpersonal kan bemöta en gäst för första gången till hur de bör lösa problem. Hon uttryckte även att utbildningen har haft en positiv inverkan på personalens motivation och sammanhållning. Många forskare (se Bitner et al. 1990; Bove & Johnson 2000; Hartline & Ferrell 1995; Sergeant & Frenkel 2000) menar att en motiverad personal bidrar till en högre tjänstekvalitet och nöjdare kunder. Detta samband kan även identifieras hos Scandic då service trainern uttrycker att serviceutbildningar är avgörande för den upplevda tjänstekvaliteten och berättar vidare om just *Service@Scandics* positiva inverkan på gästernas respons: ”... våra gästenkäter, våra värden har ju skjutit i höjden”. Även receptionschefen nämner att de sett stora positiva förändringar i gästundersökningarnas resultat sedan förra året, då *Service@Scandic* påbörjades.

Scandics mission och värdeord samt deras arbete med *Service@Scandic* visar att företaget ser vikten av frontpersonalens betydelse för den upplevda tjänsten. Personalen levererar inte bara tjänsten utan är även en del utav den, vilket går i linje med Grönroos (2008: 349) samt Cheng och Browns (1998: 136) resonemang, att personalen är en tjänsteverksamhets viktigaste resurs. Detta konstaterande om frontpersonalens vikt för Scandics tjänstekvalitet kommer att hjälpa oss att uppfylla vårt syfte.

Scandics goda & dåliga kostnader

Det är inte bara kvaliteten som utgör ett tjänsteföretags konkurrenskraft utan organisationen måste även effektiviseras för att hantera dagens hårda konkurrens om kunderna (Korczynski 2002: 67). I nedanstående avsnitt kommer Scandics kostnadseffektiviseringsstrategier och dess inverkan på tjänstekvaliteten analyseras. Grönroos (2008: 234ff) tar upp vikten av att tjänsteverksamheter ser sambandet mellan intern och extern effektivitet. Service trainern visar förståelse för detta i sitt uttalande: “ ... *funkar det inte internt, då blir det inte bra service mot gästen heller*”. Det bör dock påpekas att många åtgärder som syftar till att förbättra den interna effektiviteten kan få negativa konsekvenser för den upplevda kvaliteten. Dessa konsekvenser beror på vilka typer av kostnader som företaget ämnar skära ner på. De så kallade goda kostnaderna bör hållas konstanta eller öka medan de dåliga kostnaderna bör reduceras (Grönroos 2008: 230-239).

Som vi tidigare nämnt har Scandics gästenkäter fått ett bättre utfall sedan utbildningen *Service@Scandic* påbörjades. Trots de goda resultaten har de sedan oktober 2011 valt att göra ett uppehåll i den tidigare månatliga utbildningen. Upphållet ska vara fram till och med augusti 2012 (service trainern). Under intervjuerna framgick det att avbrottet beror på att organisationen är tvungna att göra besparingar. Detta visar på att Scandic skurit ner på goda kostnader. De skär ner på aktiviteter som visat sig vara positiva för hur organisationen upplevs bland gästerna. Som tidigare påpekats har service trainern märkt av en mycket bättre sammanhållning och en mer positiv stämning sedan *Service@Scandic* startade. Viss personal har till och med uttryckt ett missnöje över att de gjort ett uppehåll i utbildningarna (distriktsdirektören). Många av enkätrespondenterna menar att de känner sig oprioriterade vad gäller utbildning och detta kan vara en följd av att *Service@Scandic* sedan ett halvår tillbaka haft uppehåll. En majoritet av de respondenter som känner sig oprioriterade vad gäller utbildning har också visat sig vara mindre motiverade. Att skära ner på dessa aktiviteter är inte förenligt med Grönroos (2008: 230-239) påstående att det i företag kan vara nödvändigt att öka investeringarna i till exempel kompetensutveckling av frontpersonalen för att säkra företagets förmåga att skapa god tjänstekvalitet, trots dåliga tider. I stället för *Service@Scandic* kommer företaget under uppehållet att introducera Scandics nya värderingar och mission som tidigare tagits upp i uppsatsen.

Både distriktsdirektören och HR-chefen tar upp att det oftast är kostnader för personalen som går igenom då organisationen står inför kostnadsbesparingar. Distriktsdirektören menar att detta beror på att personalrelaterade besparingar ger enklast och snabbast effekt. Detta menar han är en följd av att hotellverksamheter har mycket fasta kostnader. Ungefär 15-20 procent är tänjbara kostnader och den största delen av dessa är personalrelaterade. Detta kan kopplas till Lashleys (2000: 129) uttalande att då tjänsteverksamheter ska kostnadsbespara görs det ofta på personalens bekostnad genom att skära ner på till exempel personalaktiviteter. Att även Scandic, trots att de sätter stort värde i personalens betydelse för den upplevda tjänstekvaliteten, skär ner på personalrelaterade kostnader stödjer de teorier vi tidigare har tagit upp. Detta visar att konflikten att kostnadseffektivisera och leverera hög tjänstekvalitet även existerar inom hotellkedjan och det är svårt att komma ifrån inom en bransch som är extremt personalintensiv. I nästa avsnitt analyseras hur Scandic möter de nya krav som ställs på hotellbranschen, vilket ytterligare betonar den komplexitet som existerar i hanteringen av kostnadsbesparingar och hög tjänstekvalitet inom en tjänsteverksamhet.

Att möta nya krav

”Vi lever ju verkligen i en föränderlig bransch som förändras hela tiden”

(receptionschefen).

Sociala och ekonomiska förändringar i samhället har lett till en ökad konkurrens och ändrade efterfrågemönster (Europaparlamentet 2007; Kallinikos 2001: 127). Detta har även förändrat kundernas efterfrågemönster inom hotellbranschen, vilket ökat kraven på flexibilitet (Lai, Soltani & Baum 2008: 147). I den analys som följer kommer vi ta upp olika aspekter till varför efterfrågan har blivit allt svårare att förutspå för Scandic. HR-chefen som har erfarenhet ifrån flera olika branscher karaktäriserar hotellbranschen som en bransch med snabba svängningar vilket ökar kraven på att agera snabbt. I undersökningen av IPK International (2009: 11) konstateras det att hotellgästerna bokar sina övernattningsar allt senare. Även receptionschefen påpekar att gäster idag bokar sina övernattningsar senare än förut, vilket gör det svårt att se behovet av personal. Service trainern berättar att efterfrågan kan *”gå upp eller stört dyka på bara någon vecka”* och menar att förändringen av bokningsbeteendet är något som skett de senaste fem åren. Att förutspå efterfrågan är något som är ett problem för hela branschen, menar distriktsdirektör. Han är mer tveksam till att påstå att det finns en trend i att gäster bokar senare och menar att det alltid varit relativt kort bokningstid och ser det mer som en följd utav lågkonjunkturen. Svårigheten med att förutspå efterfrågan kopplar han istället till hur kunder idag bokar sin vistelse. Bokning kan ske via till exempel internet, sms eller telefon och även möjligheten att boka via OTA, *online travel agencies*, har gjort prognostiseringen mer komplex.

I en rapport från Advito (2011: 27) framgår det att även företag bokar in konferenser allt senare, vilket främst beror på den ekonomiska situationen. Detta bekräftas av receptionschefen som berättar om att de på Scandic Kramer i Malmö till och med haft walk-in-konferenser. Här framgår det att det finns en senare såkallad pick-up även vad gäller företagskunder. Svårförutspådda händelser kan också göra det svårare att förutspå beläggningen (Lai & Baum 2005: 90), vilket även service trainern tar upp: *”Man tror att man har koll på veckan som kommer och så är det ett askmoln som kommer och plötsligt är det fullt i hela stan”* och refererar till det askmoln som till följd av ett vulkanutbrott på Island i maj 2010 befann sig över Europas luftrum (SMHI 2010). Följden av detta blev att alla hotell var fullbokade i hela Malmö (service trainern).

Utöver detta har hotellbranschen väldigt förmånliga avbokningsregler, då gästen kan boka av senast 18.00 dagen före övernattnig om inget annat avtalats (Visita 2012). På Scandic är de ännu mer generösa i sina avbokningsregler då det är senast 18.00 samma dag som gäller (receptionschefen). Distriktsdirektören menar att detta är standard för branschorganet men tar upp att det är något som just nu ses över på Scandic och är något de ämnar förändra. Kortare avbokningsrätt för kunderna, för att hotellet ska kunna sälja rummet igen är något som är önskvärt. Scandic har idag olika priskategorier, liksom de flesta andra hotellkedjor, för att minska på problemet med att kunder bokar sent. Bokas rummet tidigt erhålls ett billigare pris men det innebär också förskottsbetalning och ingen rätt till återbetalning vid avbokning (distriktsdirektören).

På diverse sätt bekräftar cheferna som vi intervjuat på Scandic den press som finns inom hotellbranschen generellt och specifikt inom Scandic. Det handlar främst om krav på att vara en flexibel verksamhet då branschen präglas av en rörlig efterfrågan som är svår att förutspå på grund av allt senare bokningar, oförväntade händelser och nya bokningskanaler. Företaget försöker att minska på konsekvenserna av detta och planerar bland annat att se över bokningsreglerna. Tidigare har vi visat att Scandic är medvetna om frontpersonalens betydelse för tjänstekvalitet. Vidare har det framgått att då organisationen tvingas kostnadseffektivisera kollar de främst igenom personalkostnader som utgör den största delen av de kostnader som faktiskt går att påverka. Då vi nu konstaterat att även Scandic tvingas möta flexibilitetskraven ska vi gå in på hur företaget arbetar med personalplanering för att möta dessa krav och hantera spänningen som kan uppstå mellan kostnadseffektivisering och bibehållandet av en hög tjänstekvalitet.

Varför Scandic använder numerisk flexibilitet

För att möta de flexibilitetskrav vi tagit upp kan företag arbeta med personalplanering på olika sätt. Scandics sätt att arbeta med detta kommer nu att analyseras utifrån Atkinsons två metoder, numerisk och funktionell flexibilitet. Den numeriska flexibiliteten innebär ett användande av atypiska anställningar vilket möjliggör för företag att anpassa arbetskraften efter en svårförutspådd efterfrågan (Allvin et al. 2006: 34). Vi har tidigare påvisat att Scandic brottas med konsekvenserna av just en svårprognostiserad efterfrågan. Ur intervjun med HR-chefen framkommer det att Scandic använder sig utav både heltids-, deltids-, visstidsanställningar och anställningar för enstaka dagar (fortsättningsvis även kallat extraanställda).

Då vi klargjort att Scandic använder sig utav numerisk flexibilitet kommer följande stycke att beskriva vilka fördelar företaget ser med strategin. Det utbredda användandet av deltidsanställda medför stora möjligheter att justera arbetskraften utefter efterfrågan och idag har Scandic cirka 40 procent deltidsanställda (Boudrie & Elveroth 2012). Enligt Houseman och Polivka (2001: 427ff) kan dessa justeringsmöjligheter leda till att lönekostnaderna minskar vilket i sin tur påverkar lönsamheten på kort sikt. Service trainern tar upp just flexibilitet som en fördel med att anställa personal på deltid. Receptionschefen menar att användningen av atypiskt anställda är relaterat till svårigheten i att veta när gästerna ska komma. Detta kan kopplas till Allvin et al. (2006: 52-56) som påpekar att användandet av atypiska anställningar möjliggör för företagen att lägga över en del av risken i efterfrågefluktuationer på den anställde. Receptionschefen tar upp att många Scandic-hotell, på grund av de nya flexibilitetskraven, väljer att ersätta en lämnad heltidstjänst med en deltidstjänst för att kunna använda de resterande timmarna mer flexibelt. I exemplet med retailkedjan *Sears* visade det sig dock att ersättning av heltidsanställningar med deltidsanställningar ledde till direkta kostnadsbesparingar men på sikt till en högre personalomsättning och sämre tjänstekvalitet (Schleisinger & Heskett 1991: 75). I detta exempel med *Sears* exemplifieras negativa konsekvenser som kan komma ur ett nyttjande av numerisk flexibilitet. I följande stycke analyseras Scandics syn på dessa negativa konsekvenser och hur det speglar sig i företagets verksamhet.

Konsekvenserna av detta

Personal med atypiska anställningar har ofta inte rätt förutsättningar för att leverera en hög tjänstekvalitet (Grönroos 2008: 377). Hotelldirektören menar dock att det beror på individen och inte vilken typ av anställning den har. En av de deltidsanställda enkätrespondenterna uttrycker emellertid: *"jag är motiverad att ge hög service utifrån mig själv. Men kanske inte så mycket på Scandic"*. Vidare känner sig respondenten oprioriterad vad gäller både utbildning och utvecklingssamtal och tycker även att hon inte får det stöd som behövs. Detta kan visa på att förmågan att leverera hög tjänstekvalitet förmodligen även beror på andra aspekter än just huruvida individen är serviceinriktad eller inte.

Distriktsdirektören uttrycker att Scandic har för många extraanställda som varken blir lojala eller pålästa, vilket även detta argumenterar mot att det endast är individen och inte anställningsformen som avgör nivån på tjänstekvaliteten. Han tar upp att vissa hotell arbetar med fast personal måndag till fredag och använder extraanställda under helgerna. Vidare

menar han att hotellgästen på helgen är minst lika viktig som vardagsgästen och att hotellen bör arbeta med sjudagarspass för att säkerställa en jämn tjänstekvalitet. Här framgår det att distriktsdirektören ser brister i extraanställdas förmåga att leverera hög tjänstekvalitet. Dessutom tar han upp en brist i Scandics säkerhetsarbete. De extraanställda går inte alla de utbildningar som ges i säkerhet, brand och miljö vilket innebär en riskfaktor för både den anställde och hotellgästen och kan påverka tjänstekvaliteten negativt. Service trainern menar också att de som arbetar sällan lätt glömmer rutiner och därför måste dessa anställda lägga mycket tid på arbetets faktiska uppgifter. Det ges därmed mindre utrymme att leverera en hög tjänstekvalitet. Även receptionschefen tror att tjänstekvaliteten kan bli lidande då de som arbetar mer sällan inte känner samma ansvar att leverera denna. Förutom konsekvenser för tjänstens kvalitet kan numerisk flexibilitet även leda till en ökad personalomsättning som vi tidigare nämnt.

...”det finns ju de städer som har för hög omsättning. Det vill säga vi hinner aldrig någonsin få ut det maximala från varje anställd, det blir som en slags hopp-plats”

(distriktsdirektören).

Låg arbetstillfredsställelse på grund av låga löner, obekväma arbetstider, dåliga arbetsvillkor, missnöje med chefen, begränsade utbildnings- och karriärmöjligheter är alla exempel på orsaker till hög personalomsättning (Hinkin & Tracey 2000: 15; Griffeth, Hom & Gaertner 2000: 483f). Receptionschefen berättar att de senaste som valt att lämna hotellet är de som fått fler timmar eller en heltidstjänst någon annanstans och menar att detta är den vanligaste anledningen till att personal slutar. I andra intervjuer nämns högre löner och karriärmöjligheter inom andra företag som de främsta anledningarna till att personal skulle välja att lämna Scandic. Hotelldirektören menar att det ofta är de mest kompetenta medarbetarna som lämnar sin arbetsplats. Detta eftersom det är denna personal som oftare vill göra karriär och som är mer attraktiv för andra arbetsgivare.

Iverson och Deery (1997: 80f) menar att hotell- och restaurangbranschen utvecklat en så kallad omsättningskultur vilket ökar kostnaderna dramatiskt och påverkar tjänstekvaliteten negativt. Detta till följd av att personal som planerar att sluta inte känner sig lika motiverade att göra bra ifrån sig. Service trainern berättar om då hon började på sin nya tjänst: *”då var nästan hela receptionen ny och det var många som hade slutat och börjat. Då var det många unga som jobbade direkt efter studenten och då var omsättningen ganska hög och kanske då inte i nivån för jättehög service”*. Även receptionschefen påpekar att personalomsättningen av

extraanställda är relativt hög. Enkätundersökningen visade också en tendens till en hög personalomsättning (se bilaga 7, figur 3) då knappt hälften inte ser någon framtid inom Scandic eller redan letar efter annan sysselsättning. Dock ville en stor del av respondenterna fortfarande arbeta inom hotellbranschen (se bilaga 7, figur 4) vilket kan vara en indikation att de lämnar Scandic på grund av att de finner sin anställning inom hotellkedjan som bristfälligt.

Scandic identifierar vissa brister i extraanställdas förmåga att leverera en hög tjänstekvalitet. Dessutom framgår det att personalomsättningen är relativt hög och att det främst är de mest kompetenta som väljer att lämna företaget. I följande avsnitt behandlar vi hur Scandic arbetar för att motverka dessa negativa aspekter av den numeriska flexibiliteten.

... och hur Scandic motarbetar dessa negativa konsekvenser

I föregående avsnitt identifierade vi att extraanställda inom Scandic kan ha ett bristande engagemang att leverera hög tjänstekvalitet. Detta kan bero på att företag minskar investeringar i humankapital (Blyton 1996: 278; Van der Meer & Ringdal 2009: 528). Som vi tidigare tagit upp framgår det i intervjuerna att Scandic investerar en timme i månaden på utbildning (*Service@Scandic*) av personalen. Även de som arbetar sällan får ta del av denna utbildning. Utbildningen är ett sätt att engagera och motivera personalen och på så sätt motverkar Scandic det bristande engagemanget som atypiskt anställda kan ha. I motsättning till detta framgår det i enkäterna att alla inte känner sig lika prioriterade vad gäller utbildning. Hälften av respondenterna menade att de bara får medverka på utbildningar ibland, varav två påstod att de aldrig fått medverka (se bilaga 7, figur 1). Vi ser här att Scandic har ambitionen att involvera alla anställda men enkätresultaten visar på ett annat utfall. Stamper och Dyne (2003: 38f) tar upp att frivilligt deltidsanställda är mer motiverade och engagerade i verksamheten än de som önskar arbeta fler timmar. Receptionschefen påpekar att hon normalt rekryterar studenter som extraanställda eftersom dessa inte är i en lika utsatt situation som en person som har en extraanställning som enda sysselsättning och önskar arbeta fler timmar.

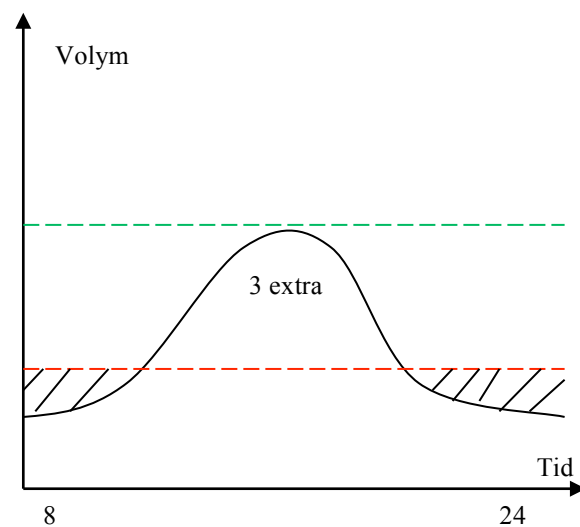
För att bibehålla motivation och engagemang investerar Scandic även i årliga utvecklingssamtal med de anställda (hotelldirektören). HR-chefen berättar dock att Scandic idag generellt inte *"tar med de på enstaka dagar"* men att deltidsanställda deltar i dessa utvecklingssamtal som företaget kallar *Perform@Scandic*. Hotelldirektören menar att de på hennes hotell har ambitionen att alla ska ha någon form av utvecklingssamtal men uttrycker även att det finns en gråzon. Även HR-chefen uttrycker att ambitionen är att ha någon typ av samtal med alla anställda. Gråzonen som hotelldirektören talar om kan dock vara ett tecken på

att arbetet med utvecklingssamtalen inte är konsekvent i företaget. HR-chefen berättar att Scandic till våren kommer att utföra en utökad medarbetarundersökning för dem som inte är tillsvidareanställda, för att få en insikt i hur de mår och upplever Scandic. Scandics medarbetarundersökningar som görs varje år och följs upp, ger en indikation på situationen inom en avdelning. På så sätt kan Scandic motverka eventuella problem innan de blir för stora och kan leda till att personal lämnar företaget. Utöver detta följer Scandic upp anledningarna till de som faktiskt väljer att lämna Scandic, hur de trivts och varför de bestämt sig att lämna organisationen (HR-chefen). Service trainern tar upp att ett sätt att minska på personalomsättningen är att anställa något äldre personal. Hon menar att de ofta ser sitt jobb mer seriöst och inte arbetar i väntan på något annat. På hennes egen avdelning har detta lett till en minskad personalomsättning. HR-chefen berättar att Scandic arbetar mycket med *talent management* för att motverka den förlust av kompetent personal som vi tidigare tagit upp att företaget upplever.

Utöver dessa satsningar i att motverka hög personalomsättning och bristande engagemang framgår det i intervjuerna att Scandic försöker ge sina anställda fler timmar. Detta genom att tillämpa en annan typ av flexibilitet genom strategisk schemaläggning. Det framgick att dagens fackliga avtal gör det möjligt att använda sig utav 16-veckorsschema där arbetstider kan

fördelas efter behov, beroende på affärernas flöde. *“...det kan vara mer tid i januari och mindre tid i februari till exempel, så länge vi håller oss inom de 16 veckorna och givetvis inom ledighetslagar och så vidare”* (hotelldirektören).

Distriktsdirektören berättar dock att Scandic varit dåliga på att använda denna flexibilitet och pekar på att det finns stora möjligheter att vara flexibla även i sin schemaläggning. Han menar att Scandic idag har för många extraanställda för att vara flexibla och i en modell (se figur 3:1) visar distriktsdirektören hur denna typ av flexibla schemaläggning kan användas. Han menar att genom att anställa personal för att klara av arbetstopparna och sedan använda dem mer flexibelt genom en strategisk schemaläggning kan antalet extraanställda minskas. Detta innebär att företaget istället kan erbjuda tillsvidareanställningar med fler timmar, vilket kan



Figur 3:1 "Flexibel schemaläggning"
Distriktsdirektören 2012

leda till en högre tjänstekvalitet. ”De känner sig mer lojala, de är mer trognare” menar distriktsdirektören och refererar till de anställdas utökade anställningskontrakt. Hösten 2011 anställde Scandic en person, specifikt för att se på bemanningsfrågan och hur organisationen kan bli bättre på att schemalägga (HR-chefen, distriktsdirektören). “Hennes uppgift just nu är att vi tittar på 15 hotell inom Scandic och där pratar vi om, faktiskt om att vi vill ha en bemanningsplanerare på varje hotell”. berättar distriktsdirektören. Han beskriver att de avdelningschefer som idag lägger schemana ofta har en “barmhärtighetskänsla över sina medarbetare” och har svårare att faktiskt fördela det arbete som krävs.

Detta avsnitt har visat att Scandic i hög grad använder sig av den numeriska flexibiliteten då de har en stor del atypiskt anställda. Företaget har identifierat en del brister med metoden kopplade till sämre tjänstekvalitet och försöker på olika sätt att motverka de negativa konsekvenserna. Scandics agerande går delvis emot de teorier vi funnit om numerisk flexibilitet då företaget faktiskt har en ambition att involvera alla i organisationen vad gäller till exempel utbildningen *Service@Scandic* och medarbetarundersökningar. De har strategier för att påverka den omsättningskultur som forskning visat tenderar att existera inom just hotellbranschen. Den nya flexibla schemalaggingen som distriktsdirektören tar upp visar vidare på att företaget ämnar minska på antalet extraanställda. I följande avsnitt analyseras huruvida Scandic använder sig utav en mer funktionell flexibilitet för att ytterligare kunna minska på antalet atypiskt anställda.

Funktionell flexibilitet inom Scandic

Funktionell flexibilitet innebär att personalen kan röra sig mellan olika avdelningar inom organisationen. På detta sätt ämnar företaget öka personalens produktivitet (Van der Meer & Ringdal 2009: 527). Tidigare i analysen konstaterades det att Scandic måste hantera en svårförutspädd efterfrågan. Företaget har även många avdelningar med olika arbetsuppgifter. Enligt dessa kriterier bör Scandic vara ett gott exempel på en verksamhet där funktionell flexibilitet kan passa bra och vara lönsamt (se Bryson 1999 i Kelliher & Riley 2003: 99-100; Kelliher & Riley 2003: 100). Utöver detta framgick det även under föreläsningen med Boudrie och Elveroth (2012) att Scandic har en kombination av en kostnads- och differentieringsstrategi men med betoning på differentiering. Van der Meer och Ringdals (2009: 528) resonemang att funktionell flexibilitet är starkt kopplat till en differentieringsstrategi är ytterligare ett tecken på att funktionell flexibilitet är en lämplig strategi att implementera inom Scandic.

Karriärmöjligheter & utbildning

Satsningar på karriärmöjligheter är ett sätt att arbeta med funktionell flexibilitet eftersom dessa kan motivera och engagera personalen (Guthrie 2001: 181). Under intervjuerna med Scandics chefer blir det tydligt att företaget strävar efter att behålla duktig personal inom den egna verksamheten genom att erbjuda karriärmöjligheter. Som vi tidigare nämnt berättar HR-chefen att Scandic idag arbetar på ett mycket tydligare sätt med *talent management* än vad de gjorde förut. Hotelldirektören berättar: *”Personer som vill byta till en annan avdelning, det är ju vår styrka om vi kan göra det. Att behålla en medarbetare som vill utvecklas inom företaget är ju det bästa och det är en utarbetad strategi ifrån ledningen...”*.

Riley, Gore och Kelliher (2000:120ff) påpekar att utbildning är en förutsättning för implementeringen av funktionell flexibilitet. Vi har tidigare tagit upp *Service@Scandic*, den månatliga utbildningen som genomförs utav samtliga medarbetare och att den har gett positiva effekter och fått god respons av personalen. Utbildningen är en del utav *Scandic Business School* vilken är den avdelning inom företaget som anordnar utbildningar. Utöver *Service@Scandic* organiserar *Scandic Business School* främst utbildningar för avdelningschefer och hotelldirektörer. Därmed finns det inte många utbildningar, utöver just *Service@Scandic*, som är riktade mot alla medarbetare (service trainern).

Personalrotation

I likhet med hotellen i Knox och Walsh:s (2005: 68f) forskning om funktionell flexibilitet i hotellbranschen låter Scandic sina medarbetare prova på att arbeta på olika avdelningar och även på olika hotell. Ur intervjun med receptionschefen framgår det att ett visst antal timmar är avsatt för att personalen ska få prova på arbete på andra avdelningar. Även hotelldirektören tar upp att så kallad *crossworks* mellan olika hotell är något som uppmuntras och hon menar själv att: *“...det i sig kan vara den bästa kompetensutvecklingen att bara byta arbetsplats... Det är nästan mer värt än att få åka på en lång utbildning”*. Kelliher och Riley (2003: 107ff) visar att en ökad förståelse, ett ökat samarbete, en bättre förmåga att tillmötesgå gästerna och ett ökat engagemang i att nå organisationens mål är positiva aspekter som kan härledas till denna typ av personalrotation.

Knox och Walsh (2005: 68f) fann också att hotellen de studerade kombinerade olika jobbfunktioner, vilket visade sig medföra många positiva effekter. Både hotelldirektören och receptionschefen tar upp att det finns en möjlighet att kombinera till exempel en frukosttjänst

med en städtjänst på ett hotell och på så sätt få ihop arbetade timmar till en heltidstjänst. Att denna diskussion är aktuell inom Scandic blir tydligt i hotelldirektörens uttalande: *”...bara under de senaste veckorna har vi haft uppe diskussionen om hur man kan skapa synergieffekter, hur man kan använda medarbetarna på ett sätt så man kan säkra upp fler timmar för honom eller henne”*. Receptionschefen ser det som viktigt att personalen kan vara flexibel och arbeta mellan avdelningar: *“...man är så sårbar om man låser en person på en befattning. Man måste vara där gästerna är”*. Att sådana kombinationstjänster används inom Scandic framgår också i enkäten då tre utav respondenterna svarat att de arbetar på två avdelningar. Kombinationerna restaurang och frukost samt restaurang och konferens finns representerade.

Även extraanställda kan om de vill, öka sina arbetstimmar på detta sätt, berättar receptionschefen. På hotellen i Malmö har ett bra samarbete etablerats och därmed möjligheten att utvidga timmar för den anställde men detta förutsätter att den anställde då måste vara beredd att byta mellan olika avdelningar och hotell. Även hotelldirektören påpekar att möjligheten att kombinera tjänster beror på hur flexibel, kompetent och villig medarbetaren är att arbeta på andra avdelningar än just den personen tjänstgör vid. Riley och Lockwood (1997: 418) fann i sina studier av hotellbranschen att vissa anställda var negativt inställda till att byta mellan avdelningar och menar att hotellverksamheter bör sträva efter att anställa serviceinriktade hotellmedarbetare som kan rotera mellan avdelningar istället för till exempel en receptionist. Att medarbetarna känner sig som hotellmedarbetare istället för att tillhöra en specifik avdelning är avgörande, menar Riley och Lockwood (1997: 418), för att en funktionell flexibilitet ska kunna fungera. Om ett hotell vill anställa på detta vis menar hotelldirektören att det är nödvändigt att det klargörs redan under intervjun att personen kan komma att arbeta på olika avdelningar. Att anställa på detta sätt är inte vanligt på Scandic idag berättar hotelldirektören men uttrycker: *“det kanske är ditåt vi vill sträva mer och mer, just för att kunna erbjuda folk en anställningstrygghet med flera timmar.”* Receptionschefen nämner att det kommer att finnas ett utökat anställningsavtal där personal anställs som hotellmedarbetare. HR-chefen tar även upp att de just nu jobbar för att bli ännu bättre på att använda personalen flexibelt mellan olika avdelningar, vilket redan fått positiva effekter på anställdas motivation, kompetensutveckling och samarbetet mellan medarbetarna.

Distriktsdirektören menar att Scandic skulle kunna arbeta mer med den här typen av flexibilitet men tror samtidigt att de positiva konsekvenser det kan innebära är begränsade: *”...jag är inte så säker på att man kan hitta så stor effekt utav det mer än på liknande*

avdelningar”. Han påpekar även att det ofta är mycket att göra samtidigt på de olika avdelningarna vilket kan försvåra sådana kombinationstjänster samt att vissa tjänster inte kan kombineras på grund av till exempel kläder och doft, vilket kan göra det svårt att gå ifrån ett kökspass till receptionen. De positiva konsekvenser distriktsdirektören kan se verkar vara de kostnadsbesparingar på kort sikt som kombinationen av liknande tjänster kan innebära. Detta kan kopplas till de personalkostnadsbesparingar som Kelliher och Riley (2003: 105ff) tar upp: minska andelen övertid samt användningen av atypiska anställningar. Distriktsdirektören talar dock inte om de positiva aspekter som tas upp av Kelliher och Riley (2003) samt Knox och Walsh (2005). Det vill säga att medarbetare uppskattar varierande arbetsuppgifter, som i sin tur kan leda till en lägre personalomsättning och högre kvalitet.

Hotell som etablerat en funktionell flexibilitet i Kelliher och Rileys (2003: 107f) undersökningar kunde erbjuda ökade utvecklingsmöjligheter, trygghet och i vissa fall högre löner och ansågs därför vara attraktiva arbetsplatser. Som vi tidigare nämnt tar hotelldirektören upp både låga löner och utvecklingsmöjligheter som anledningar till att kompetent och motiverad personal skulle lämna Scandic. Genom en funktionell flexibilitet skulle Scandic förmodligen kunna behålla dessa anställda som dessutom är den personal som enligt Lovelock (2008: 291) kan leda till att tjänstekvaliteten ökar.

Scandics verksamhet är på många sätt lämpad för en funktionell flexibilitet. Genom *talent management* och *Service@Scandic* möjliggör företaget en implementering av metoden. De strävar mot en mer funktionell flexibilitet och har redan uppmärksammat vissa positiva effekter som denna strategi kan bidra till. Dock framgår även den problematik som är relaterad till hotellverksamheters beskaffenhet som påverkar möjligheten att rotera mellan olika avdelningar. Denna problematik har vi inte kunna identifiera i den forskning som utförts utav Knox och Walsh (2005) samt Kelliher and Riley (2003) inom hotellverksamheter som implementerat funktionell flexibilitet.

Avslutande del: Fallstudien appliceras på svenska hotellverksamheter

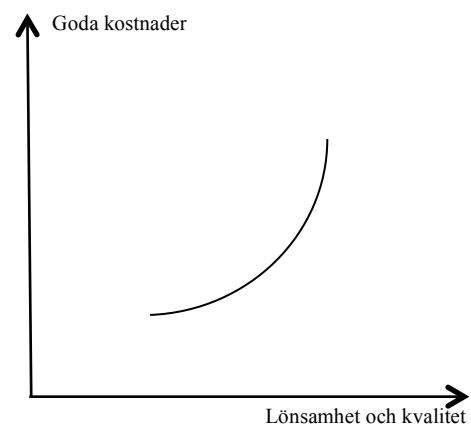
I analysdelen ovan har Scandics arbetssätt och syn på personalplanering analyserats utifrån de teorier vi valt att ta upp. En del konstateranden har gjorts kring Scandics nuvarande situation. För att dra resonemangen ett steg längre väljer vi nu att föra en diskussion kring det analysen påvisat. Diskussionen följer fördelaktigt den struktur som analysen haft. Därpå sammanfattas uppsatsens slutsatser mer kortfattat där alternativa sätt att arbeta med personalplanering för att möta kraven på flexibilitet belyses. Därefter förs en diskussion kring studiens begränsningar, där bland annat brister i vår enkät tas upp. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där vårt bidrag till teorin återges vilket mynnar ut i förslag till vidare forskning.

Slutsatsdiskussion

Under detta avsnitt ämnar vi diskutera det som framkommit i analysen. Till att börja med lyfts spänningen mellan kostnadseffektivisering och tjänstekvalitet fram. Detta för att leda in diskussionen på hur en hotellkedja kan arbeta med sin personalplanering för att hantera denna konflikt.

Det har konstaterats i analysen att Scandic ser sin personal som en viktig resurs. Då forskning visat att detta är riktigt för tjänsteföretag i allmänhet drar vi slutsatsen att detta är allmängiltigt för hotellverksamheter. Samtidigt har det framgått att då Scandic måste kostnadsbespara är det främst personalkostnader som företaget går igenom då de har höga fasta kostnader som inte går att ändra på och den största delen av de tänjbara utgifterna är just kostnader för personalen. Scandic har bland annat gjort ett avbrott i den månatliga serviceutbildningen *Service@Scandic*. Detta trots att utbildningen har

visat ett positivt utfall genom gästenkäterna. Som en följd av serviceutbildningens avbrott finns det en möjlighet att kunderna upplever en sämre tjänstekvalitet och kan därmed välja att inte återkomma. Detta skulle i sin tur kunna påverka lönsamheten negativt (Se figur 4:1).



Figur 4:1 ”Den interna effektivitetens påverkan på den externa effektiviteten” fri tolkning av Grönroos (2008) teorier.

Konflikten mellan kostnadseffektivisering och tjänstekvalitet blir här tydlig då Scandic ämnar göra besparingar i något som påverkat tjänstekvaliteten positivt. Denna konflikt ser vi är applicerbar på andra svenska hotellkedjor då våra intervjuer med chefer på Scandic visade på denna spänning som en självklar del av branschen. Scandic brottas dessutom med förändrade efterfrågemönster och svårigheter att prognostisera efterfrågan vilket förstärker konflikten mellan kostnadseffektivisering och tjänstekvalitet. Detta kan, som vi behandlat i analysen, hanteras genom olika sätt att organisera personalen. En diskussion kring personalplanering relaterat till flexibilitet kommer därför att föras nedan.

Scandic möter de nya kraven på flexibilitet främst genom en omfattande användning av atypiska anställningar. Med denna *numeriska flexibilitet* kan företaget minska lönekostnader per producerad enhet, vilket cheferna är väl medvetna om. Denna kostnadseffektivisering används av Scandic trots att, som det framgått i intervjuerna, de ser vissa brister i atypiskt anställdas förmåga att leverera hög tjänstekvalitet. Förfarandet visar återigen på spänningen mellan tjänstekvalitet och kostnadsbesparingar. Då dagens flexibilitetskrav är en generell utveckling till följd av bland annat sociala och ekonomiska förändringar och pressen att effektivisera verksamheten är allmän kan vi dra slutsatsen att även andra hotellkedjor, i hög grad, använder sig av atypiska anställningar, trots att detta kan påverka tjänstekvaliteten negativt.

En aspekt som är intressant att ta upp är det andra sätt som Scandic möter de förändrade efterfrågemönster, nämligen genom att se över sina, för kunden, förmånliga avbokningsregler. Målet är att ha kortare avbokningsrätt för att ha större möjlighet att sälja rummet igen. Scandic, liksom många andra hotellkedjor, har även infört olika priskategorier för att kunderna ska boka sina vistelser tidigare. På så vis blir det lättare att förutspå efterfrågan vilket gör schemalagningen av personalen mindre komplex och företaget kan i större mån undvika att förlita sig på personal anställd på enstaka dagar. Detta visar på att en svensk hotellkedja kan handskas med svårigheten att förutspå efterfrågan genom att strategiskt förändra kundernas köpbeteende och på så sätt förenkla personalplaneringsarbetet. Strävan att förändra bokningsbeteendet är alltså även ett sätt att minska på användningen av atypiska anställningar och därmed minska risken för en bristande tjänstekvaliteten. Det bör dock påpekas att en förändring i bokningsprocessen och avbokningsregler i Scandics favör, i sig kan påverka hur kunden upplever tjänstens kvalitet. Utav de två tillvägagångssätt som Scandic ämnar möta svårigheten att prognostisera efterfrågan, är förändring av kundernas bokningsbeteende att föredra. Detta eftersom taktiken som sagt kan minska behovet av

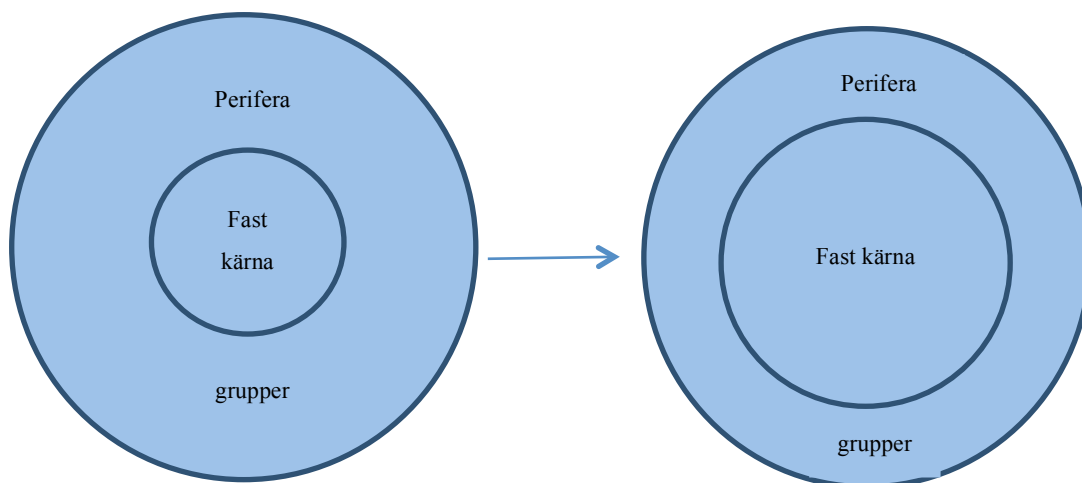
atypiskt anställda. Genom denna strategi har hotellverksamheter möjlighet att möta problemet på ett proaktivt sätt istället för att nyttja atypiskt anställda som en reaktion på efterfrågefluktuationerna.

I analysavsnittet där Scandics syn på den numeriska flexibiliteten tas upp framgår det att företaget ser vissa begränsningar i extraanställdas förmåga att leverera hög tjänstekvalitet. Detta är i linje med vad många forskare (se till exempel Bitner et al. 1990; Blyton 1996; Grönroos 2008; Van der Meer och Ringdal 2009) konstaterat. Dock ser de inga brister i deltidsanställdas potential att leverera hög tjänstekvalitet. Scandics extraanställda prioriteras inte på samma sätt, vad gäller till exempel utbildning och utvecklingssamtal, som de fast anställda på deltid och heltid, där en stor användning av de extraanställda till och med kan utgöra en säkerhetsrisk. Emellertid visar motsättningen mellan hotelldirektörens uttalande och den deltidsanställda enkätrespondentens svar, som vi identifierade i analysen gällande deltidsanställdas motivation i att leverera en hög tjänstekvalitet, att även deltidsanställda kan uppleva svag motivation att leverera hög tjänstekvalitet till följd av sin anställning.

Det är tydligt att Scandic ser olika på deltids- och extraanställda. Att vissa typer av anställningsformer innebär en större problematik än andra är något som även Allan (2000) påpekar, vilket kan ge stöd åt Scandics skilda syn på extra- och deltidsanställda. Vi menar dock att hotellkedjor bör vara väldigt noga med hur både deltids- och extraanställdas behandlas och involveras för att på så sätt kunna säkerställa en hög tjänstekvalitet. Gråzoner av personal som inte prioriteras kan lätt uppstå och företag bör därför vara väldigt tydliga med detta arbete och genomföra kontroller för alla, vilket Scandic planerar att göra. Ur denna diskussion kan slutsatsen dras att hotellkedjor trots insikt om hur en hög andel extraanställda kan påverka tjänstekvaliteten väljer att använda sig av den numeriska flexibiliteten.

De negativa aspekter som kan härledas ifrån en tillämpning av numerisk flexibilitet försöker Scandic, på olika sätt, minska på. Till exempel anställs ofta studenter som extrapersonal då de ofta frivilligt arbetar färre timmar. Dessutom involveras alla anställda, även extraanställda, i verksamheten genom utbildningen *Service@Scandic*. Cirka hälften av enkätrespondenterna uttrycker dock att de känner sig oprioriterade vad gäller utbildning och vissa menar att de aldrig får medverka. Extraanställda genomför generellt inte Scandics medarbetarundersökning *Perform@Scandic* men företaget har som ambition att alla anställda ska någon form av samtal. Till våren ska företaget införa utvecklingssamtal för de som inte har en tillsvidareanställning vilket visar på att organisationen insett vikten av att involvera alla

medarbetare i organisationen. Detta går emot de teorier vi funnit om numerisk flexibilitet där det skildras att arbetsgivarna har en mer kortsiktig syn på personal med atypiska anställningar. För att minska andelen extraanställda planerar Scandic att införa en effektivare schemaläggning. En person har redan anställts och fått uppgiften att implementera ett effektivare sätt att schemalägga bemanningen. På så sätt ämnar Scandic uppnå en högre flexibilitet samtidigt som de kan erbjuda de anställda fler timmar och en säkrare anställning. Detta kan i sin tur leda till att tjänstekvaliteten förbättras då de anställda känner sig mer lojala mot organisationen då de får en tryggare anställning. Denna nya åtgärd visar att Scandic strävar efter att få in fler anställda i det som Atkinson kallar den fasta kärnan (Allvin et al. 2006: 50f). Figur 4:2 illustrerar hur Scandics uppbyggnad ser ut idag och hur den kan tänkas se ut efter implementeringen av schemalägningsstrategin, där den inre kärnan illustrerar en



Figur 4:2 ”The flexible firm” (Fritt efter Atkinson 1984, s. 29.)

ökning av tillsvidareanställda och periferin en reducering av extraanställda. Denna typ av flexibilitet som distriktsdirektören skildrar är ett nytt sätt att organisera arbetskraften flexibelt som vi inte tidigare identifierat i våra litteraturstudier om flexibla organisationer. En uppmärksamhet bör dock riktas mot att de anställda kan reagera negativt på en implementering av denna typ av flexibel schemaläggning. Detta då det kan bli svårt för dem att planera sina liv vilket kan leda till frustration som kan gå ut över deras arbete. Återigen visas det att en strävan efter en effektivisering av organisationen kan påverka personalens motivation i att leverera hög tjänstekvalitet.

I vår analysdel kommer vi fram till att Scandics verksamhet är passande för tillämpningen av den *funktionella flexibiliteten*. Då de flesta större hotellkedjor uppfyller kriterierna för en svårförutspådd efterfrågan, olika arbetsuppgifter på olika avdelningar och troligen har ett

kvalitetsfokus kan slutsatsen dras, att den funktionella strategin är lämplig även för dessa. Det har även framgått i analysen att organisationen ser potentialen i att nyttja funktionell flexibilitet och att företaget redan påbörjat implementeringen av denna strategi. En anledning till detta är att Scandic vill kunna erbjuda sina anställda fler timmar som därmed får en större trygghet. Detta visar ytterligare på att hotellkedjan ämnar få in mer personal i den fasta kärnan (se figur 4.2). En annan anledning är att organisationen vill öka de anställdas motivation, bidra till kompetensutveckling och förbättra samarbetet mellan avdelningar.

Då arbetsgivare inom tjänstesektorn ofta förlitar sig på lågutbildad personal har funktionell flexibilitet visat sig vara svårimplementerad inom just tjänsteverksamheter. Det finns dock inga tendenser till att detta skulle vara fallet inom Scandic, dock tas en annan problematik upp som är kopplad till just hotellverksamheters speciella beskaffenhet. För det första så är det ofta mycket att göra på flera avdelningar inom Scandic samtidigt. För det andra har de olika avdelningarna olika uniformer och vissa avdelningar, framförallt köket är förknippat med speciella dofter som kan göra det svårt att byta till en annan avdelning. Trots dessa begränsningar kan en vilja att gå mot en mer funktionell flexibilitet identifieras inom Scandic. Om så är fallet inom andra Svenska hotellkedjor är dock något som det bör forskas vidare i.

Slutsatser i korthet

Vi har i vår studie visat att en konflikt mellan kostnadseffektivitet och tjänstekvalitet finns inom den svenska hotellbranschen. Hotellkedjor drar ofta ner på personalrelaterade kostnader då de tvingas kostnadsbespara eftersom de är de kostnader som är enklast att påverka. Detta är svårfrånkomligt i en personalintensivbransch med höga fasta kostnader. Numerisk flexibilitet är ett sätt som en hotellkedja kan arbeta med personalplanering för att möta kraven på kostnadseffektivisering. Detta är något som används flitigt bland hotellkedjor för att hantera den fluktuerande efterfrågan. Trots en insikt i att en stor del extraanställda kan påverka tjänstekvaliteten negativt känner hotellkedjor sig pressade att använda sig av numerisk flexibilitet. För att minska spänningen mellan kostnadseffektivitet och tjänstekvalitet i samband med numerisk flexibilitet kan hotellkedjor arbeta med utvecklingssamtal och medarbetarundersökningar för alla anställda i ett försök att öka motivationen hos de atypiskt anställda.

Vi har även kommit fram till att en hotellkedja kan reducera pressen genom att försöka ändra kundernas bokningsbeteende. På detta sätt kan prognostiserandet av efterfrågan förenklas

vilket också kan leda till att personalplaneringen blir lättare och en reducering av extraanställda kan uppnås.

Ett annat sätt att organisera personalen är att använda sig av en funktionell flexibilitet. Metoden innebär en minskning av atypiskt anställda och därmed en tryggare situation för de anställda vilket i sin tur kan leda till en hög tjänstekvalitet. Genom att satsa på karriärmöjligheter för de anställda och att ha en strategi för att behålla talangfull personal kan hotellkedjor gå mot en mer funktionell flexibilitet. Implementeringen möjliggörs också genom satsningar på utbildning och att låta anställda rotera inom och mellan hotell. Denna flexibilitet menar vi är mer fördelaktig än den numeriska när det gäller att kostnadseffektivisera och samtidigt bibehålla en hög tjänstekvalitet.

Utöver den numeriska och funktionella flexibiliteten har vi kunnat identifiera ytterligare en metod. Denna innebär ett försök till en distansering från den numeriska metoden, där man med ett 16-veckorsschema kan utnyttja den fasta personalen på ett bättre sätt och därmed minskar behovet av extraanställda. Detta är ytterligare ett sätt att hantera konflikten genom personalplanering. Vi menar dock att den funktionella flexibiliteten är att föredra då denna stödjer och motiverar personal att leverera en hög tjänstekvalitet och i längden samtidigt kan vara den mest lönsamma.

Studiens begränsningar

Begränsningarna i vår studie ligger främst i den enkätundersökning som gjordes. Undersökningen gav en svag svarsfrekvens. En del hotell svarade på vår förfrågan att de inte önskade att delta då de tittat på enkäten. Detta kan bero på att de inte vill att deras anställda ska svara på frågor som rör motivation och tillhörighet på arbetsplatsen. Det kan likväl vara på grund av att de som väljer att inte svara är de hotell som faktiskt har en del problem med sina deltids- och extraanställda. Här kan problem med urvalsmetoden vara en möjlig faktor. För att komma åt de atypisk anställda på hotellen såg vi det som nödvändigt att gå via hotellets direktör eller avdelningschefer. Dessa kan ta beslutet att, som i vissa fall inte dela ut enkäten eller att dela ut den till utvalda anställda. Istället skulle en alternativ urvalsmetod vara att föredra, där enkäten delas ut direkt till urvalsgruppen. Det skulle dock vara väldigt tidskrävande och kostsamt att besöka alla hotell i Sverige, därav genomförde vi undersökningen på det sätt vi gjorde.

En annan begränsning med studien är den komplikation vi fann under processen gång vad gäller åtskillnaden mellan deltidsanställda och extraanställda. Hade vi gjort ett utförligare

undersökningsarbete angående detta under förstadiet av forskningsprocessens gång hade vi kunnat få mer utav både enkäten samt intervjuerna och därmed kunnat vara ännu mer specifika i studien.

Uppsatsens bidrag & förslag på vidare forskning

I detta avsnitt tar vi parallellt upp hur vi bidragit till teorin och hur dessa bidrag gör en vidare forskning på områdena intressant.

De flexibilitetsteorier vi funnit rörande organisatorisk flexibilitet handlar om hur tjänsteföretag kan organisera sin personal på olika sätt. Under studiens process har vi dock även funnit att företag kan vara proaktiva och förändra kundernas köpbeteende och på så vis underlätta sin bemanningsplanering. En möjlig tes att undersöka är om och hur detta skulle kunna påverka hur kunden upplever tjänstekvaliteten. Vi tänker oss själva att, då dessa förmånliga avbokningsregler är av en gammal tradition inom hotellbranschen och djupt rotad i konsumenten, finns det en möjlighet att en förändring kan komma att upplevas negativt. Det skulle därmed vara intressant att göra en kvantitativ studie för att undersöka hur människor skulle reagera om avbokningsreglerna skulle försämrats.

Efter att ha analyserat, hur en hotellkedja kan arbeta med personalplanering för att kostnadseffektivisera verksamheten och samtidigt få frontpersonalen att leverera hög tjänstekvalitet, har vi identifierat en annan typ av flexibilitet utöver de två som representeras i forskningen. Denna flexibilitet har vi inte kommit i kontakt med under våra litteraturstudier. I vår slutsatsdiskussion framgick det att denna flexibilitet innebär att en effektivare schemaläggning kan minska andelen extraanställda och istället erbjuda fler en tillsvidareanställning med fler timmar. Det innebär visserligen att de anställda får en tillsvidareanställning på heltid, men det kan bli svårt att planera sitt liv med ett så varierande schema. Vi finner det därmed utav intresse att titta närmare på hur en sådan schemaläggning skulle kunna påverka motivationen. För att genomföra detta skulle det vara intressant att djupintervjua personal ifrån några utav de 15 hotellen där Scandic infört denna schemaläggning. Detta för att ta reda på hur de upplever den nya flexibiliteten och hur motiverade och engagerade de känner sig att leverera en hög tjänstekvalitet. I kombination med djupintervjuer hade en kvantitativ studie på hur gästerna faktiskt upplever tjänstekvaliteten på dessa hotell varit intressant. För att ta det ett steg längre skulle också en kvantitativ undersökning för att kartlägga om fler hotellkedjor jobbar med denna typ av

flexibilitet vara givande för forskningen och i så fall addera flexibel schemaläggning till de redan välomtalade typerna, numerisk flexibilitet och funktionell flexibilitet.

I uppsatsen har det framkommit att en hotellkedjas speciella beskaffenhet, till exempel att det ofta är mycket att göra på olika avdelningar samtidigt, försvårar arbetet med funktionell flexibilitet. Detta är något som inte tagits upp i den tidigare forskning vi tagit del utav rörande funktionell flexibilitet inom en hotellkedja. En studie över hur hotellkedjor i allmänhet ser på den funktionella flexibilitetens begränsningar, med hjälp av djupintervjuer med kedjornas chefer skulle vara intressant att se. Annan vidare forskning som skulle vara intressant är huruvida den trend vi funnit inom Scandic, att gå emot en funktionell flexibilitet även går att identifiera inom andra hotellverksamheter.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Allan, C. (2000). The hidden organisational costs of using non-standard employment. *Personnel Review*, 29. (2), ss. 188 - 206.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16. (8), 28-31.
- Baum, T. & Nickson, D. (1998). Teaching human resource management in hospitality and tourism: A critique. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10. (2), 75–79.
- Bergström, F. & Hellner, R. (2005). *Rätt till heltid? - Analys av konsekvenser för svenska tjänste- och serviceföretag*. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI).
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54. (1), 71-84.
- Black, S. & Lynch, L. M. (2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83. (3), 434–445.
- Blyton, P. (1996). Workforce flexibility. I Towers, B. (red.), *The handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Bove, L. L. & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11. (5), 491-511.
- Brewster, C. (1995). HRM: The European dimension. I Storey, J. (red.), *Human resource management: A critical text*. London: International Thomson Publishing.
- Brewster, C., Hegewisch, A. & Mayne, L. (1994). Flexible working practices: The controversy and the evidence. I Brewster, C. & Hegewisch, A. (red.), *Policy and practice in european human resource management*. London: Routledge.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6, (1), 97–113.

- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryson, C. (1999). Managing uncertainty or managing uncertainly. I Leopold, J. Harris, L. & Watson (red.), *Strategic human resourcing* (ss. 63-88). London: Pittman Publishing.
- Cheng, A. & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9. (1), 136-154.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms performances. *Hospitality Management*, 25. (2), 262–277.
- Davidson, M. C. G., Timo, N. & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22. (4), 451-466.
- Griffeth, R. W. Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26. (3), 463-488.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in service. *Journal of Business Research*, 57. (4), ss. 414– 423.
- Guthrie, J. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44. (1), 180-90.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60. (4), ss. 52-70.
- Hinkin, T. R. & Tracey, B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41. (3), ss. 14-21.
- Horning, K., Gerard, A. & Michailow, M. (1995). *Time pioneers: Flexible working time and new lifestyles*. Bonn: Polity Press.
- Houseman, S. N. (2000). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. Upjohn Institute Working Paper Nr. 01-67. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

- Houseman, S. N. & Polivka, A. E. Forthcoming. (2001). The implications of flexible staffing arrangements for job security. I: Neumark, D. (red.), *On the job: Is long-term employment a thing of the past?* New York: Russell Sage Foundation.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7, (4), ss. 71-82.
- Kallinikos, J. (2001). *The age of flexibility – Managing Organizations and technology*. Lund: Academia Adacta.
- Kelliher, C & Riley, M. (2003). Beyond efficiency: Some by-products of functional flexibility. *The Service Industries Journal*, 23. (4), ss. 98-113.
- Knox, A & Walsh, J. (2005). Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: Evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15. (1), ss. 57-75.
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. New York: Palgrave Macmillan
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Källström, K. & Malmberg, J. (2009). *Anställningsförhållandet. Inledning till den individuella arbetsrätten*. Uppsala: Iustus.
- Lai, P. C. Baum, T. (2005). Just-in-time labour supply in the hotel sector: The role of agencies. *Employee Relations*, 27. (1), ss. 86–102.
- Lai, P. C., Soltani, E. & Baum, T. (2008). Distancing flexibility in the hotel industry: The role of employment agencies as labour suppliers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, (1), ss. 132-152.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality retail management: A unit manager's guide*. Oxford: Elsevier Science
- Lee, J. & Hoon, T. (1993). Part-time employment: Future trends in Singapore. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31. (1), ss. 71-81.
- Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2008). *Services marketing: People, technology, strategy*. Boston: Prentice Hill.
- Lynn, M. (2002). Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain. *International Journal of Hospitality Management*, 21. (4), ss. 443-447.
- Maynard, D. C., Thorsteinson, T. J. & Parfyonova, N. M. (2006). Reasons for working part-time: Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions. *Career Development International*, 11. (2), 145-162.

- Nollen, S. D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17. (4), ss. 567-582
- Pollert, A. (1987). The flexible firm: A model in search of reality. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 19. Coventry: University of Warwick.
- Riley, M. & Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: An application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 17. (4), ss. 413-419.
- Riley, M., Gore, J. & Kelliher, C. (2000). Economic determinism and human resource practice in the hospitality and tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 2. (2), ss. 118-128.
- Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18. (1), ss. 25-40.
- Schlesinger, Leonard A. and James L. Heskett (1991). The service driven service company. *Harvard Business Review*, 69. (5), 71-81.
- Sergeant, A. & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3. (1), 18-34.
- Stamper, C. L. & Van Dyne, L. (2003). Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44. (1), 33-42.
- Tracey, B. J. & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, (1), ss. 12-27.
- Van der Meer, P. H. & Ringdal, K. (2009). Flexibility practices, wages and productivity: Evidence from Norway. *Personnel Review*, 38. (5), ss. 526-543.
- Walsh, J. & Deery, S. (1999). Understanding the peripheral workforce: Evidence from the service sector. *Human Resource Management Journal*, 9, (2), ss. 50-63.

Muntliga källor

- Boudrie, A. & Elveroth, J. (2012). *Strategi-, styrsystem & verksamhetsstyrning på Scandic*. Lunds Universitet, Campus Helsingborg. (9 och 13 mars 2012).
- Anna Boudrie, Hotelldirektör. Semistrukturerad intervju. 16 april 2012, Helsingborg.
- Hannah Fröderberg, Receptionschef, Service trainer. Semistrukturerad intervju, 18 april 2012, Malmö.

- Joakim Elveroth, Distriktsdirektör för södra distriktet. Semistrukturerad intervju, 25 april 2012, Helsingborg.
- Lisa Jönsson, Receptionschef, Service trainer. Semistrukturerad intervju, 18 april 2012, Malmö.
- Johanna Rydberg, HR-chef för södra distriktet samt Stockholm circle. Semistrukturerad telefonintervju, 20 april 2012.

Webbkällor

- Advito. (2011). *Advito Industry Forecast*. Tillgänglig på: http://www.advito.com/aw/home/Global_website/en-us/Content/Resource_Center/~bmk/White_Papers/ (läst: 2012-05-21).
- HRF (Hotell- och restaurangfacket). (2007). *Framtidsbranschen som glömde sina anställda – En rapport om löner, anställningar och utveckling för de fattiga riddarna i hotell- och restaurangbranschen*. http://www.hrf.net/sites/default/files/field/doc/rapport_framtidsbranschen_som_glomme_sina_anstallda.pdf#overlay-context=user (läst: 2012-04-25).
- HRF (Hotell- och restaurangfacket). (2011). *Anställningsformer*. Uppdaterad 2011-10-17: www.hrf.net/anstallningsformer (läst: 2012-05-08).
- HRF (Hotell- och restaurangfacket). (2012). *Att dela med sig av kakan: En rapport om lönsamheten i Hotell- och restaurangbranschen*. http://www.hrf.net/sites/default/files/field/doc/att_dela_medsig_av_kakan.pdf (läst: 2012-05-21).
- IPK (2009). *ITB world travel trends report 2009/2010*. http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_media/itb_pdf/worldttr_2010.pdf (Läst den 24 april 2012).
- Pocklington, N. (2012). *Gäster sänker inte hotellkrav*. Besöksliv. Publicerad 13 mars 2012. http://www.besoksliv.se/artikel/gaester-saenker-inte-hotellkrav-25675?quicktabs_quicktabs_1=2 (läst: 2012-04-24).
- SCB (Statistiska centralbyrån). *Arbetskraftsundersökningarna (AKU): Kvinnor, yngre och utrikes födda vill arbeta mer*. (Pressmeddelande, uppdaterad 2010-02-23): http://www.scb.se/Pages/PressRelease____288162.aspx (läst: 2012-04-10).
- SMHI (2010). *Askmolnet från vulkanutbrottet på Island*. Uppdaterad 2010-05-24:

<http://www.smhi.se/nyhetsarkiv/askmolnet-fran-vulkanutbrottet-pa-island-1.10776>
(läst: 2012-05-11).

- Visita. (2012). *Bokningsregler*. Uppdaterad: 2012-05-02:
<http://www.visita.se/avbokningsregler> (läst: 2012-05-11).

Officiellt tryck

- Europaparlamentet 2007/2023(INI). *Betänkande om en modern arbetsrätt för att möta 2000 talets utmaningar*. Uppdaterad 2007-06-25: Utskottet för sysselsättning och sociala frågor.
- Europaparlamentet (2009/2220(INI)). *Betänkande om atypiska anställningsformer, säkra yrkesgångar, flexibilitet och trygghet på arbetsmarknaden samt nya former för social dialog*. Uppdaterad: 2010-06-09: Utskottet för sysselsättning och sociala frågor.
- SOU 1999:27. *DELTA utredningen. Slutbetänkande av utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen*. Stockholm.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide 1. Hotelldirektör

Allmän information om intervjun

- Frågan om inspelning och anonymitet.
- Berätta om syftet.

Inledande frågor (presentation av respondenten)

1. Vilken är din titel?
2. Vilket/vilka är dina ansvarsområden?
3. Hur länge har du arbetat inom Scandic? *(Alltid samma position? Klättrat från golvet?)*
4. Har du nära/daglig kontakt med frontpersonalen? *(Beskriva/utveckla detta!)*
5. Ser du personalfrågor som en stor del av ditt arbete som hotelldirektör? *(Prioriteras dessa? Varför/varför inte?)*

Generella frågor om arbetsmarknaden inom hotellbranschen

6. Hur skulle du beskriva dagens arbetsmarknad inom hotellbranschen?
7. Uppmuntrar ni på Scandic era anställda att gå med i facket (Hotell- och Restaurangfacket)?
 - Upplever du att många är medlemmar i fackliga organisationer?
 - Finns det nyckelpersoner på hotellet som driver sådana frågor?

Deltidsanställda på Scandic

8. Har hotellet/organisationen många deltidsanställda? *(procent)*
 - Vilka är de främsta anledningarna till att ni anställer personal på deltid? *(Täcka peak-period? Kostnadsbesparing, Tillmötesgå personalens önskemål etc.)*
 - Har ni någon uppgift på om det finns ofrivilligt deltidsanställda?
9. Till hur stor del är hotellets/organisationens deltidsanställda frontpersonal? *(Har de mycket kundkontakt: reception, städ eller annat)*
10. Vad har era deltidsanställda för bakgrund eller profil generellt? *(Hög/lågutbildad, kvinnor/män, ålder?)*
11. Vilken typ av anställning har de deltidanställda generellt?

- Säsongsanställning, vikariat, provanställning eller allmän tillsvidareanställning?

Motivation, arbetsklimat och delaktighet

12. Hur stor del av hotellets budget går till utvecklingen av personalens trivsel på arbetsplatsen?
13. På vilka sätt arbetar ni för att personalen ska trivas?
14. Utför ni regelbundna personalundersökningar gällande motivation, engagemang, trivsel etc?
 - Hur ofta sker i så fall dessa?
 - Följs undersökningarna upp? Om ja, på vilket sätt? Hur används underlaget?
 - Får de enskilda hotellen ta del av detta eller sker detta centralt i organisationen?
15. Vad visar undersökningarna (generellt sätt)?
16. Vilka medel använder ni för att vända missnöjd personal till att bli mer nöjd?
17. Finns det uppsatta regler över var gränsen går för vem som får gå på team-building-aktiviteter, personalfester eller liknande?
 - Vem tar dessa beslut?
 - Upplever du att deltidsanställda är mindre delaktiga i dessa aktiviteter?
18. Har de deltidsanställda samma förutsättningar som de heltidsanställda att klättra inom organisationen? (*karriärmöjligheter*)

Servicekvalitet

19. Vilka problem tror du kan uppstå då personal är omotiverad och oengagerad?
20. Upplever ni att det är ett problem att ha många deltidsanställda i frontlineposition, med tanke på deras nära kontakt med kunder och därmed den direkta påverkan på servicekvaliteten?
 - Anser du att deltidsanställda har en mer begränsad förmåga att leverera servicekvalitet?
21. Hur arbetar ni för att förebygga eventuella negativa effekter med en lågutbildad deltidsanställd personal kan ha på servicekvaliteten?
22. Upplever ni att deltidsanställda alltid får samma förutsättningar som heltidsanställda i form av information om förändringar? (*Förutsättningar för att ge god service*)
23. Vilka möjligheter anser du att det finns att utveckla detta?

Personalomsättning

24. Har du någon uppgift på hur stor er personalomsättning är?
25. Upplever du att det är positivt eller negativt för organisationen/hotellet?
26. Det finns risk att värdefull kunskap går förlorad vid en hög personalomsättning, hur arbetar ni för att undvika detta?
- Vid rekryteringen, frågar ni om de har planer på att stanna kvar länge eller bara ser det som något tillfälligt?
 - Uppmuntrar ni de anställda att utvecklas och göra karriär inom Scandic?
27. Vilka tror du är de främsta anledningarna till att personal skulle välja att lämna sitt arbete på ett Scandichotell? (*Varför?*)
28. Har det utförts några beräkningar på hur kostsamt det är att rekrytera ny personal och sedan få alla lika involverade i företagskulturen/personalsammanhållningen?

Bilaga 2

Intervjuguide 2. Receptionschef

Allmän information om intervjun

Frågan om inspelning och anonymitet.

Inledande frågor (presentation av respondenten)

1. Vilken är din titel?
2. Vilket/vilka är dina ansvarsområden?
3. Hur länge har du arbetat inom Scandic? Alltid samma position? Klättrat från golvet?
4. Har du nära/daglig kontakt med frontpersonalen? Beskriva/utveckla detta!
5. Ser du personalfrågor som en stor del av ditt arbete? (Prioriteras dessa? Varför/varför inte?)

Generella frågor om arbetsmarknaden inom hotellbranschen

6. Hur skulle du beskriva dagens arbetsmarknad inom hotellbranschen?
7. Uppmuntrar ni på Scandic era anställda att gå med i facket (Hotell- och Restaurangfacket)?
 - Upplever du att många är medlemmar i fackliga organisationer?
 - Finns det nyckelpersoner på hotellet som driver sådana frågor?

Deltidsanställda på Scandic

8. Hur många deltids- och visstidsanställda har du på din avdelning? (procent)
 - Vilka är de främsta anledningarna till att ni anställer personal på deltid? (Täcka peakperiod? Tillmötesgå personalens önskemål etc.)
 - Har du någon uppgift på om det finns ofrivilligt deltidsanställda?
9. Vilken bakgrund eller profil har de deltidsanställda generellt? (Hög/lågutbildad, kvinnor/män, ålder?)
10. Vilken typ av anställning har de deltidsanställda generellt? Säsongsanställning, vikariat, provanställning eller allmän tillsvidareanställning?

Motivation, arbetsklimat och delaktighet

12. Hur stor del av receptionens budget går till utvecklingen av personalens trivsel på arbetsplatsen?

13. På vilka sätt arbetar ni för att personalen ska trivas?

14. Utför ni regelbundna personalundersökningar gällande motivation, engagemang, trivsel etc.?

- Hur ofta sker i så fall dessa?
- Följs undersökningarna upp? Om ja, på vilket sätt? Hur används underlaget?
- Får de enskilda avdelningarna ta del av detta eller sker detta centralt i organisationen?

15. Vad visar undersökningarna generellt sätt?

16. Vilka medel använder ni för att vända missnöjd personal till att bli mer nöjd?

17. Finns det uppsatta regler över var gränsen går för vem som får gå på team-building-aktiviteter, personalfester eller liknande?

- Upplever du att deltidsanställda är mindre delaktiga i dessa aktiviteter?

18. Har de deltidsanställda samma förutsättningar som de heltidsanställda att klättra inom organisationen?

Servicekvalitet

19. Vilka problem tror du kan uppstå då personal är omotiverad och oengagerad?

20. Vad anser du om deltidsanställdas förmåga att leverera hög servicekvalitet?

- Upplever du att det är ett problem att ha deltidsanställda i frontposition? *(Med tanke på deras nära kontakt med kunder och därmed den direkta påverkan på servicekvaliteten)*

21. Upplever du att deltidsanställda alltid får samma förutsättningar som heltidsanställda till exempel vad gäller information om förändringar? *(Förutsättningar för att ge god service)*

22. Vilka möjligheter anser du att det finns att utveckla detta?

Personalomsättning

23. Har du någon uppgift på hur stor er personalomsättning är?

24. Upplever du att det är positivt eller negativt för organisationen/hotellet? *(Värdefulla kunskaper och färdigheter kan gå förlorad.)*

25. Det finns risk att värdefulla kunskaper och färdigheter går förlorad vid en hög personalomsättning, hur arbetar ni för att undvika detta?

26. Vilka tror du är de främsta anledningarna till att personal skulle välja att lämna hotellet? Varför?

Bilaga 3

Intervjuguide 3. Service trainer

Allmän info om intervjun

- Frågan om inspelning och anonymitet.
- Berätta om syftet.

Service trainer och *Service@Scandic*

1. Hur kom det sig att just du blev en service trainer?
2. Hur skulle du beskriva rollen som service trainer? Vad innebär det?
 -
3. Hur ofta utför ni service training?
4. Vem står i fokus, kunden eller personalen? (*Personlig utveckling? Rätta sig efter standards?*)
5. Den här service trainingen är det också för att personalen ska känna att de når personlig utveckling?
 -
6. Kan du beskriva hur ett träningstillfälle kan se ut?
7. Vem är det som utformar service trainingen?
8. Vilka möjligheter ser ni med service training i relation till servicekvalitet i kundmöten?
 -
9. Undersöker ni vad personalen tycker om den här service trainingen?
10. Följer ni upp resultatet och vem tar del av det vidare?
11. Har service training lett till en god kännedom vad gäller Scandics nya vision, mission etc., har det här varit till hjälp?
12. Anser du att service training kan vara en del i att motivera personalen? *På vilket sätt?*

Personalaktiviteter

13. Har ni några uppsatta regler för vem som får gå på personalfester, teambuilding, utbildningar etc.?
14. Upplever du att deltidsanställda/extraanställda är mindre delaktiga i de här aktiviteterna än heltidsanställda

Motivation och servicekvalitet

15. Vilka problem tror du skulle uppstå om personalen är omotiverad eller oengagerad?
16. Vad anser du om deltidsanställda och extraanställdas förmåga att leverera en hög servicekvalitet?
17. Upplever du att det är ett problem att ha deltidsanställda och extraanställda i frontpositionen med tanke på att de har nära kontakt med gästerna?
18. Vilka möjligheter ser du att det finns att utveckla med deltidsanställda/extraanställda och deras kundkontakt?

Flexibilitet

19. Har ni inom St Jörgen någon anställning som är uppdelad på olika avdelningar?
20. Har du upplevt någon konflikt då det krävs av hotell att vara väldigt flexibla och att personalen eventuellt inte vill vara flexibla?
 - Hur kan man hantera detta?

Bilaga 4

Intervjuguide 4. HR-chef

Allmän information om intervjun

- Frågan om inspelning och anonymitet.
- Berätta om syftet.

Presentation av respondent

1. Kan du berätta lite om din bakgrund
 - Hur hamnade du på den position du har idag?
2. Vad innebär din roll som HR ansvarig för distrikt syd?

Generella frågor om arbetsmarknaden inom hotellbranschen

3. Hur skulle du beskriva dagens arbetsmarknad inom hotellbranschen?
4. Vilka krav skulle du säga ställs på HRs roll idag?

Deltidsanställda på Scandic

5. Vilka typer av anställningsformer har ni inom Scandic? (*Tillsvidareställning - Saklig grund för uppsägning, tidsbegränsad anställning har en bestämd början och slut, Anställning för enstaka dagar*)
6. Har du någon uppgift på hur många som är ofrivilligt deltidsanställda?
7. Vet du till hur stor del dessa är frontpersonal? (*reception, städ, servis etc.*)
8. Om (många i frontposition), upplever du att det är ett problem att ha många deltidsanställda i frontposition (med tanke på deras direkta påverkan på servicekvaliteten)?
9. Om ja, arbetar ni aktivt med att minska eller försöker ni att undvika att anställa tillfälligt?
10. Vilka är de främsta anledningarna till att ni anställer personal på deltid? (*Täcka peak-period? Kostnadsbesparing, Tillmötesgå personalens önskemål etc.*)
11. Vad anser du om förslaget på att införa lag på heltidsanställning (för de som vill arbeta heltid)?
12. Särskiljer ni hel- och deltidsanställda? Har de heltidsanställda andra förmåner?
 - Prioriteras deltidsanställda vad gäller utbildning?
 - Finns det en utbildningsbudget som enbart är ämnad till deltidsanställda?

13. Scandic har ett nytt koncept, vision etc. Hur kommer de deltidsanställda eller extraanställda att involveras i etableringen av detta?

Motivation

14. Finns det en utarbetad plan för att motverka bristande motivation och engagemang hos just deltids- och extraanställda?
15. Hur stor del av organisationens budget går till utvecklingen av personalens trivsel?
16. Genomförs det personalundersökningar gällande motivation, engagemang, trivsel etc.?
Är alla anställda involverade i detta, även deltidsanställda?
- Följer ni upp resultatet av undersökningarna? På vilket sätt?
17. Hur agerar ni om personalen är missnöjd?
18. Använder Scandic något incitament/belöningsystem för att motivera personalen?

Personalomsättning

19. Har du någon uppgift på hur stor er personalomsättning är?
20. Upplever ni att det finns en omsättningskultur?
21. Upplever du att det är positivt eller negativt för organisationen?
22. Har det utförts några beräkningar på hur kostsamt det är att rekrytera ny personal och sedan få alla lika involverade i företagskulturen/personalsammanhållningen?
23. Är detta något som diskuteras högt upp i organisationen? (*Vilka involveras i personalomsättningsdiskussionen?*)
24. Hur arbetar ni för att personalen ska stanna kvar? (*Behålla värdefull kunskap och färdigheter*)
25. Vem är det som har hand om rekryteringen?
26. Försöker ni erbjuda era anställda karriärmöjligheter inom organisationen?

Kvalitet genom personalen

27. Ser ni personalen som en viktig resurs vad gäller tjänstekvaliteten? *Varför? På vilket sätt?*
28. Om man inte uppnått resultatmalen och behöver minska på kostnaderna påverkar det ofta personalkostnaderna?

Bilaga 5

Intervjuguide 5. Distriktschef

Allmän information om intervjun

- Frågan om inspelning och anonymitet.
- Berätta om syftet.

Inledande frågor (presentation av respondenten)

1. Vilken är din titel och hur hamnade du där? *(Tidigare erfarenheter)*
2. Vilka ansvarsområden omfattar din roll?
3. Hur länge har du arbetat inom Scandic? *(Alltid samma position? Klättrat från golvet?)*
4. Ser du personalfrågor som en stor del av ditt arbete som hotelldirektör? *(Prioriteras dessa? Varför/varför inte?)*

Frågor om hotellbranschen

5. Hur skulle du beskriva dagens arbetsmarknad inom hotellbranschen?
6. Kan du se en förändring i konsumentens bokningsbeteende sedan tidigare?
 - *(På vilket sätt? Är detta något ni upplever som ett problem?)*
 - Vi fick höra att man som kund har rätt att avboka senast klockan 18 samma dag, *(om man inte redan betalt etc.)*, är detta något ni själva valt, eller är det allmänt inom branschen? *(Är det något som införts på senare tid? När, varför?)*
 - Upplever du att detta påverkat bemanningen? *(Fler extraanställda etc.?)*
7. Det finns andra sätt att arbeta med flexibilitet än att använda sig av atypiska anställningsformer, är det något ni arbetar med på Scandic? *(utbilda personalen till att arbeta på olika avdelningar, så att det kan röra sig över gränserna, funktionell flexibilitet).*
8. En del menar att personalen är det enda man behöver bry sig om för att kunna skapa en god tjänstekvalitet? De har ett fokus på personalen istället för på kunden, vad tycker du om det synsättet?

Deltidsanställda

9. Vilka är de främsta anledningarna till att ni anställer personal på deltid? *(Täcka peak-period? Kostnadsbesparing, Tillmötesgå personalens önskemål etc.)*
 - Vilka positiva effekter kan du se i att anställa deltidanställda?
10. Vad anser du om förslaget på att införa lag på heltid för de som vill arbeta heltid?
11. Upplever du att det är ett problem att ha många deltidanställda i frontposition?

12. Vad anser du om *anställning för enstaka dagar*? (Är det något som är ett stort behov? Bra eller dåligt?)

- Vi har hört talas om en person som specifikt jobbar med bemanningsfrågor, kan du berätta lite om hennes uppgift i Scandic?

Personalomsättning

13. Har du någon uppgift på hur stor er personalomsättning är?

14. Upplever du att det är positivt eller negativt för organisationen/hotellet?

15. Det finns risk att värdefull kunskap går förlorad vid en hög personalomsättning, hur arbetar ni för att undvika detta?

- Uppmuntrar ni de anställda att utvecklas och göra karriär inom Scandic?

16. Vilka tror du är de främsta anledningarna till att personal skulle välja att lämna sitt arbete på ett Scandichotell? (Varför?)

17. Har det utförts några beräkningar på hur kostsamt det är att rekrytera ny personal och sedan få alla lika involverade i företagskulturen/personalsammanhållningen?

- Med tanke på den tid det tar att rekrytera, tror du att tjänstekvaliteten blir lidande av detta?

Service training

18. Kan ni se några geografiska skillnader på effekterna av Scandics service training?

- Varför går det bra just i södra distriktet?
- Finns det områden där service trainingen i sig fungerar sämre? Varför tror du?

19. I en annan intervju fick vi höra att ni kommer att skjuta lite på *Service@Scandic* tillfällena till efter sommaren. (Vad beror detta på?)

- Är personalrelaterade utgifter de som det oftast sparas in på i första hand när det är tuffa tider?

Bilaga 6

Enkät

Hej! Vi är tacksamma över att du vill fylla i vår enkät! Den är **HELT ANONYM**. Enkätundersökningen är en del utav vår kandidatuppsats vid Lunds Universitet, Institutionen för Service Management och behandlar personalfrågor. Var vänlig fyll i alla frågor så korrekt som möjligt. Enkäten tar cirka 5-10 MINUTER att fylla i! Tack för att du medverkar, det är till mycket stor hjälp!

/ Madelaine, Linnéa & Josefine

1. Kvinna Man

•

2. Ålder

€ 16-20 € 41 – 45

€ 21-25 € 46 – 50

€ 26 – 30 € 51 – 55

€ 31-35 € 56 – 60

€ 36-40 € 61 – 65

€ 66 +

•

3. Vilken avdelning/ar arbetar du på inom hotellet?

€ Reception

€ Restaurang

€ Frukost

€ Städ & Tvätt

€ Vaktmästeri

€ Annat, vad? _____

•

4. Hur många timmar arbetar du i genomsnitt per vecka? (Välj det alternativt som stämmer bäst in på dig.)

€ 5

€ 25

€ 10

€ 30

€ 15

€ 35

€ 20

€ 40 eller mer

5. Hur länge har du arbetat inom Scandic? (Ange antal månader eller år)

-

- € Mindre än 6 månader
- € 6 – 12 månader
- € 1 – 2 år
- € 2 – 4 år
- € 4 – 6 år
- € Mer än 6 år

6. Vilken typ av anställning har du?

- € Fast anställning på deltid. (Kontrakt med fasta timmar).
- € Behovsanställning. (Inga fasta timmar, arbetar vid behov)
- € Säsongsanställning. (Anställd över viss period)
- € Vikariat
- € Annan typ av anställning, vilken? _____

•

6. Innefattar ditt arbete kontakt med hotellets gäster?

- Aldrig Sällan Ibland Ofta

•

7. Upplever du att dina arbetsuppgifter matchar dina kvalifikationer?

- € Ja
- € Nej, jag känner mig ibland underkvalificerad
- € Nej, jag känner mig ibland överkvalificerad

•

8. Känner du dig oprioriterad vad gäller:

	Nej, känner mig delaktig	Ja, men jag får delta ibland	Ja, jag får aldrig delta
Företagsutbildning och eller kurser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmöten och eller utvecklingssamtal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalfester och eller teambuilding-aktiviteter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information gällande förändringar inom företaget och din specifika avdelning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Upplever du att du kan påverka din arbetssituation och i så fall vilka delar? (Arbetstider, -uppgifter, -villkor etc.) (Skriv i rutan).

-

10. Känner du att du får det stöd och den utbildning du behöver för att utföra dina arbetsuppgifter på bästa sätt?

JA NEJ

•

11. Om NEJ på föregående, vad saknar du?

12. Tror du att låg motivation eller frustration skulle kunna gå ut över ditt arbete?

• JA NEJ

•

13. Om JA på föregående fråga, på vilka sätt?

14. I vilken grad känner du dig motiverad att göra ett bra jobb och bidra till en hög kvalitetsnivå? (Fyll i skalan: 1 är mycket låg motivation och 5 är mycket hög.)

• 1 2 3 4 5

•

15. Hur ser du på din framtid inom Scandic? (Fyll i det svar som passar bäst in på in situation.)

- € Vill behålla mitt jobb som det är
- € Planerar att/vill klättra inom företaget
- € Letar efter annan sysselsättning
- € Ser ingen framtid inom Scandic
-

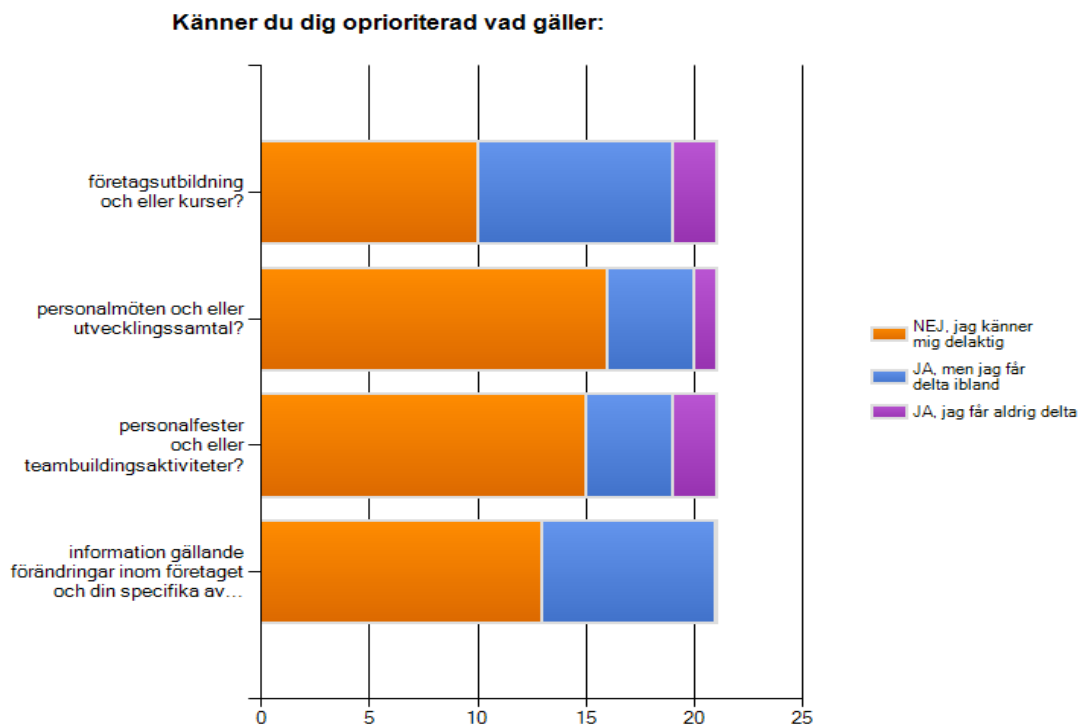
16. Om du svarade "Letar efter annan sysselsättning" eller "Ser ingen framtid inom Scandic":

	Ja	Nej	Vet ej/ Kanske
Vill du fortfarande arbeta inom hotellbranschen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påverkar det din motivation negativt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Har du något att tillägga eller tyckte att något svar behöver utvecklas, gör gärna det här! Tack!

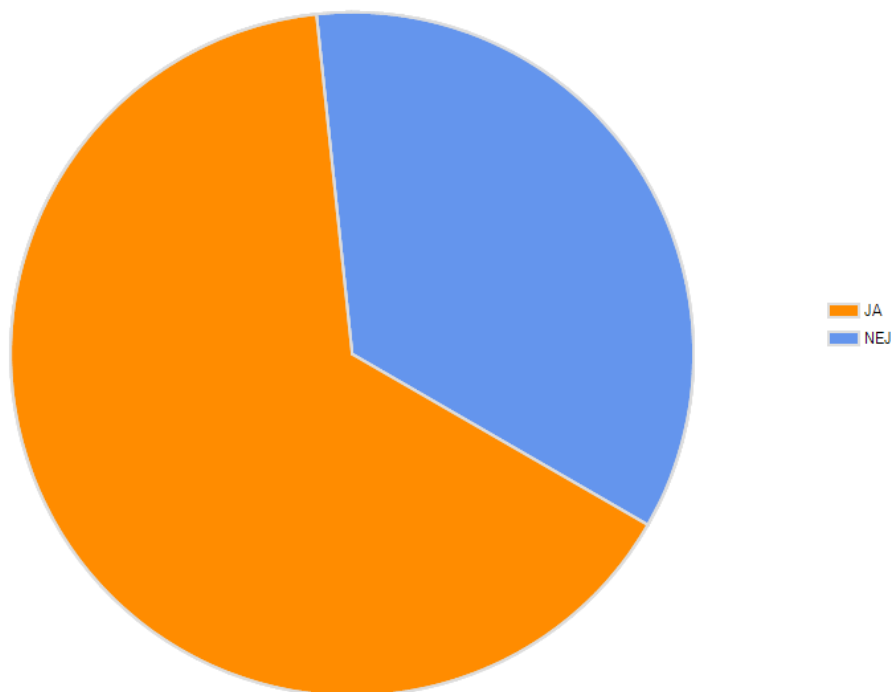
Bilaga 7

Figurförteckning

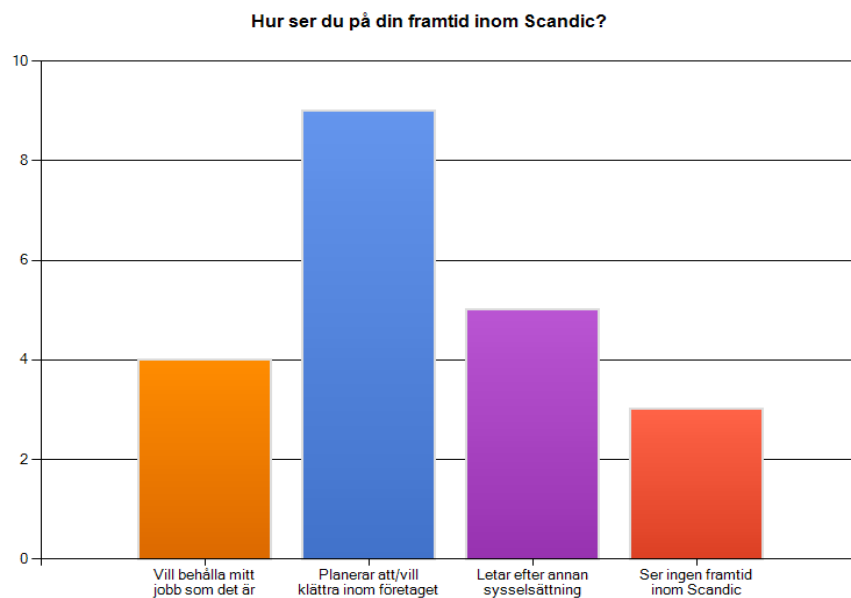


Figur 1.

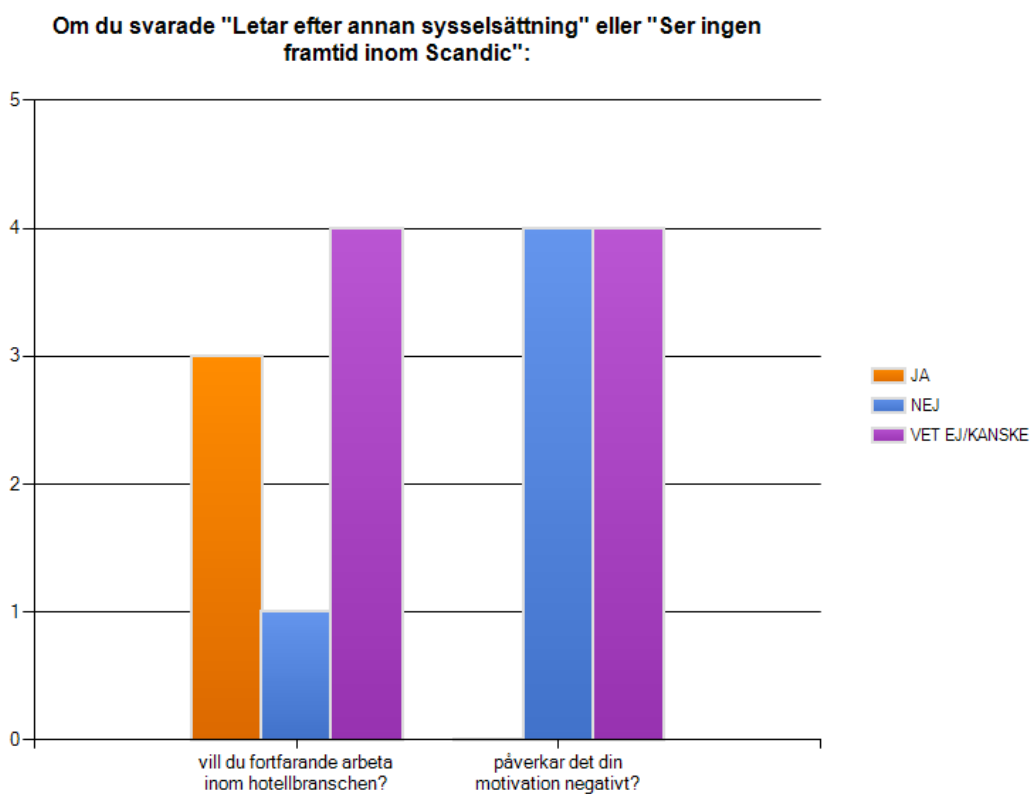
Tror du att låg motivation eller frustration skulle kunna gå ut över ditt arbete?



Figur 2.



Figur 3.



Figur 4.