



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Att hantera säsongsutmaningar i reseindustrin

*En kandidatuppsats om hur företag i reseindustrin skapar servicekvalitet genom Human
Resource Management*

Fanny Erlandsson, 861107-4108
Jenna Hemberg, 901017-0802

Grupp 34

Handledare: Anette Svingstedt

KSKK01
Examensarbete för kandidatexamen
VT 2013

Sammanfattning

Service- och reseindustrin har vuxit mycket de senaste decennierna. I samband med det ökar konkurrensen bland företagen på marknaden. Det bidrar till att företag börjat se personalen som en resurs där bra servicekvalitet kan vara ett sätt att särskilja sig från konkurrenter för att skapa ett framgångsrikt företag. Forskning inom Service Management och Human Resource Management beskriver vikten av att värdera sin personal då det är dem som står för levererandet av tjänster. Med ökad konkurrens krävs också en ökad satsning på personal. Serviceperspektivet och Strategisk Human Resource Management beskriver att personalen därför bör ses som en strategisk resurs för företaget för att uppnå företagets mål. För reseindustrin blir det en utmaning eftersom det är en bransch där säsongsanställningar är vanligt förekommande, där personalomsättningen är hög, personalen ofta är ung och lågutbildad. Det leder till fyra utmaningar som Human Resource Management behöver övervinna för att trots dem leverera tjänster av bra servicekvalitet. De fyra utmaningarna beskrivs vara: rekrytering av säsongspersonal, kostnad för utbildning och utveckling, engagemang av säsongsanställda samt förlorad kompetens och erfarenhet vis slutet av säsong. För att se till hur reseindustrin hanterar utmaningarna har empiriskt material i form av en charterarrangör undersökts med hjälp av kvalitativa intervjuer. Därefter dras slutsatser hur charterarrangören arbetar med Human Resource Management för att övervinna utmaningarna och uppnå servicekvalitet. Det konstateras att Human Resource Management är en viktig funktion för service- och reseindustrin där tjänster levereras för att uppnå servicekvalitet. Strategisk Human Resource Management är ett verktyg där företag med hjälp av implementering av mål och vision kan få företaget att arbeta tillsammans mot uppsatta mål för att skapa en konkurrenskraftig arbetskraft. Kunskapsbidraget i denna uppsats är att en charterarrangör trots brist på arbete med Strategisk Human Resource Management kan uppnå servicekvalitet genom att skapa en familjär, personlig företagsatmosfär. Det visar sig också att säsongspersonalen kan känna en brist på kontinuitet när företaget har bristfällig implementering av mål och vision.

Nyckelord: Säsongsanställning, Human Resource Management, Strategisk Human Resource Management, Servicekvalitet, Reseindustri.

Förord

Efter snart tre års studier inom Service Management har vi ett brinnande intresse för företags service och betydelsen av personal. Vi känner att det är den del av företaget som ska leverera servicen som företaget förmedlar och skapar värde för företag. När vi, Fanny Erlandsson och Jenna Hemberg, insåg att vi båda fann personalfrågor intresseväckande, blev vi otroligt engagerade för vårt arbete med denna uppsats. Eftersom personal och service ligger oss nära hjärtat kände vi skarpt för att skriva om just det. Att förstå hur ett företag arbetar med personalfrågor kom därför att bli vårt valda fokus i vår kandidatuppsats - den Du som läsare håller i nu. Vi hoppas att denna uppsats kan förmedla vårt intresse och väcka en gnista även till dig som läsare, då service och företags personal har en viktig roll i alla företag.

Tack Till

Vi vill tacka vår samarbetspartner Solresor för att de sett positivt för ett samarbete med oss. De har varit till stor hjälp och med sin generositet varit ett stort bidrag i vår forskning. Ett stort Tack till alla reseledare som ställt upp för intervju tillsammans med oss. Vi vill också tacka vår handledare Anette Svingstedt för hennes kommentarer och erfarenhet under framställningen av denna uppsats. Det har varit en hjälpande hand i en labyrint av ord och tankegångar.

1.0 INLEDNING	4
1.1 RESEINDUSTRINS UTMANINGAR.....	5
1.2 ATT HANTERA UTMANINGARNA GENOM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	6
1.3 CHARTERARRANGÖRERS ARBETE MED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	7
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
2.0 METOD	9
2.1 ARBETSSÄTT.....	9
2.2 DEDUKTIVT OCH INDUKTIVT ANGREPPSSÄTT	10
2.3 EN KVALITATIV FORSKNINGSSTRATEGI.....	11
2.4 KVALITATIVA INTERVJUER	11
3.0 ATT HANTERA SERVICEKVALITET MED HRM OCH FÖRETAGSTRATEGI	15
3.1 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	15
3.1.1 <i>En definition av Human Resource Management</i>	15
3.2 STRATEGISK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	16
3.2.1 <i>Rekrytering</i>	18
3.2.2 <i>Urval vid rekrytering</i>	18
3.2.3 <i>Internutbildning</i>	20
3.3 SERVICEKVALITET	21
3.3.1 <i>Frontlinjepersonalens betydelse för servicekvalitet</i>	22
3.4 HRMS UTMANINGAR MED SÄSONGSANSTÄLLNINGAR.....	23
3.4.1 <i>En utmaningarnas industri</i>	23
3.4.2 <i>Kostnad vid rekrytering av säsongspersonal</i>	24
3.4.3 <i>Kostnad för utbildning och utveckling</i>	24
3.4.4 <i>Engagemang av säsonganställda</i>	25
3.4.5 <i>Förlorad kompetens och erfarenhet vid slutet av säsong</i>	25
4.0 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT I PRAKTIKEN	26
4.1 EN PRESENTATION AV SOLRESOR	26
4.1.1 <i>Säsongspersonalen hos Solresor</i>	26
4.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT HOS SOLRESOR.....	27
4.2.1 <i>Rekryteringsprocessen hos Solresor</i>	29
4.3 DE FYRA UTMANINGARNA FÖR HRM	30
4.3.1 <i>Kostnad vid rekrytering av säsongspersonal</i>	31
4.3.2 <i>Kostnad för utbildning och utveckling</i>	35
4.3.3 <i>Engagemang för säsonganställda i organisationen</i>	37
4.3.4 <i>Förlorad kompetens och erfarenhet efter avslutad säsong</i>	39
4.4 SAMMANFATTNING OM RESEARRANGÖRENS PROBLEMOMRÅDEN.....	41
5.0 SLUTSATSER KRING UTMANINGARNAS PÅVERKAN PÅ SERVICEKVALITET	42
5.1 VIKTEN AV HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FÖR SERVICEKVALITET	42
5.2 SERVICEKVALITET GENOM SHRM	43
5.3 SERVICEKVALITET GENOM REKRYTERING	44
5.4 SERVICEKVALITET GENOM FÖRETAGSKULTUR	45
5.5 ATT HANTERA DE FYRA UTMANINGARNA	46
6.0 DISKUSSION	49
7.0 VIDARE FORSKNING	51

1.0 Inledning

Serviceindustrin har under de senaste decennierna kommit att växa enormt (Page & Connell, 2006). Serviceindustrin består av att leverera tjänster vilket urskiljer sig från produkter genom, det som litteraturen nämner, sin opåtaglighet. Med opåtaglighet menas att konsumenten betalar för en tjänst och inte en produkt. Det innebär att människor betalar för en upplevelse som inte kan ses och röras i samma utsträckning som en produkt kan. Därför blir den mänskliga faktorn essentiell för hur tjänsten levereras till kunden. När tjänsten produceras och personen som levererar tjänsten lyckas, upplever konsumenten det som ett lyckat köp. Det är därmed den mänskliga faktorn och personalens insats som avgör vilken kvalitet servicen har. (Grönroos, 2008; Kusluvan, Kusluvan & Buyruk, 2010; Baum & Kokkranikal, 2005). Opåtagligheten kan anses komplex då det anses svårare att mäta kvalitet på levererad service i jämförelse med exempelvis antal sålda varor. Opåtagligheten är det som särskiljer serviceindustrin från produktionsindustrin. (Grönroos, 2008; Doswell, 1997; Pender, 2005).

En bransch inom serviceindustrin som vuxit mycket de senaste decennierna är reseindustrin och i samband med tillväxten har konkurrensen på marknaden ökat. Med ökad konkurrens krävs det att företag skapar något unikt för att bli konkurrenskraftiga. (Lee-Ross, 1999). Det som särskiljer företagen åt är den opåtagliga servicen som uppstår när du levererar upplevelsen och de kundrelationer som skapas i serviceindustrin (Doswell, 1997; Pender, 2005). Det hjälper företaget att bli unikt vilket i sin tur skapar konkurrensfördelar. (Lovelock & Wirtz, 2011)

"The tourism experience or product is entirely dependent on upon people for its delivery - or, more simply put, it is dependent on the human factor in a service sector such as tourism, which is characterized by high levels of human involvement in the development and delivery of services or vacation experiences." (Page & Connell, 2006. s. 228)

Precis som citatet beskriver är reseindustrin beroende av människor i framförandet av tjänster och upplevelser, och personalen och god service är viktigt för att kunna konkurrera på marknaden. Forskning förklarar att reseindustrin inte endast bör fokusera på låga priser för att öka sin konkurrenskraft, utan på sin personal då det är en resurs som är svår för konkurrenter att imitera. (Grönroos, 2008; Lee-Ross 1999). Forskning kring Service Management beskriver att det är centralt för företag i serviceindustrin att fokusera på ett serviceperspektiv, där alla delar som en tjänst innefattar ska ses som strategiska för att skapa konkurrensfördelar. Att fokusera på

att se sin personal som en strategisk resurs är enligt serviceperspektivet en väg till framgång. (Grönroos, 2008, s.20).

Då upplevelser och service är viktiga för företag inom reseindustrin, beskrivs servicekvalitet som när företag uppnår den kvalitet som kunderna förväntar sig. (Grönroos, 2008; Jones & Haven-Tang, 2005). Att fokusera på servicekvalitet är viktigt för företag inom reseindustrin eftersom det är den del som bidrar till ett företags konkurrenskraft (Lee-Ross, 1999, s. 3-33). Vikten av ett lyckat tjänsteframförande ligger hos personalen och deras framförande av service, vilket skapar en opåtaglighet vid levererandet av upplevelsen. (Doswell, 1997). Den personal som möter kunderna är frontlinjepersonalen, vilka får en viktig roll för ett företags upplevda servicekvalitet. Personalen ses som en nyckelresurs för företag då det är deras uppgift att leverera högkvalitativ service (Pender, 2005). Det blir därför viktigt för företag att hitta personal som kan leverera bra service som lever upp till kundernas förväntningar.

1.1 Reseindustrins utmaningar

Reseindustrin möter utmaningar då det är en säsongsbetonad bransch där många anställningar är tidsbegränsade på grund av säsonger vilket ofta innebär hög personalomsättning. (Lee-Ross, 1999). Personalen är generellt sett unga, lågutbildade människor där yrket består av långa arbetsdagar och låg lön. Det skapar uppfattningen av att vara en oattraktiv och olönsam bransch. (Jones & Haven-Tang, 2005; Hjalager, 2002; Nickson, 2002; Lee-Ross, 1999). Det bidrar till låga inträdesbarriärer i branschen. Med inträdesbarriärer menar vi att det inom reseindustrin ofta saknas krav på högre utbildning och erfarenhet hos personalen. Istället för krav på hög utbildning, arbetslivserfarenhet och specifika kvalifikationer hamnar mjuka värden i fokus där attityd och personlighet prioriteras. (Soi & Oi, 2011). Samtidigt beskriver forskning att bristande rekrytering och utbildning kan påverka företaget negativt då det har påverkan på personalens engagemang. Rekrytering och utbildning har därmed nära samband med upplevd servicekvalitet och är väsentligt för att skapa ett konkurrenskraftigt företag. Utmaningarna påverkar servicekvaliteten negativt och det gäller för företag att överkomma dem för att bibehålla önskad kvalitet. (Lee-Ross, 1999; Grönroos 2008; Goulding, 2003). Det ligger som grund för de utmaningar reseindustrin möter i samband med säsongsanställningar.

Utmaningarna innebär att företag tvingas anställa ny personal inför varje säsong då anställningarna är tidsbegränsade. Det är kostsamt med både rekrytering och internutbildning vilket bidrar till att attityden är olika på olika företag att satsa på att lägga resurser på dessa funktioner. Säsongsanställningar innebär även att personalen slutar i samband med slutet på säsongen. Risken finns att de väljer att inte fortsätta under nästkommande säsong och företaget behöver då, åter igen, rekrytera och utbilda ny personal och förlorar sin erfarna personal som de redan lagt ekonomiska resurser på. De fyra utmaningar som reseindustrin således möter och som uppsatsen kommer behandla är; Kostnad vid rekrytering, kostnad vid internutbildning, skapande av engagemang och förlorad kompetens efter avslutad säsong.

1.2 Att hantera utmaningarna genom Human Resource Management

Den företagsfunktion som huvudsakligen hanterar utmaningarna är företagets Human Resource Management. Det blir viktigt för denna avdelning att arbeta med att hitta personal som kan leverera bra service. Forskningen beskriver dock att många företag inom reseindustrin inte förstår vikten av att arbeta med Human Resource Management eftersom resultatet av satsningen är svår att mäta. (Grönroos, 2008). Human Resource Management är den funktion som fokuserar på personaltillfredsställelse på arbetsplatsen för att öka engagemang och vilja att leverera servicekvalitet. Funktionen blir en brygga mellan en service opåtaglighet och frontlinjepersonalens förmåga att leverera upplevelser till kund. Arbete med Human Resource Management spelar en väsentlig roll för organisationers resurser och tjänsters opåtaglighet. (Doswell, 1997; Grönroos, 2008; Pender, 2005). Inom Human Resource Management betraktas personalen som en nyckelresurs för företaget, då det är personalen som gör att företaget skiljer sig åt på marknaden och blir konkurrenskraftiga. (Flach, 2006; Lovelock & Wirtz, 2011). De låga inträdesbarriärerna i reseindustrin bidrar till att personalen många gånger består av okvalificerad säsongspersonal där de arbetssökande saknar relevant akademisk bakgrund, erfarenhet eller annan utbildning. Det skapar därmed en utmaning för företaget att rekrytera, utbilda och behålla personal som är erfaren, kompetent och engagerad och som hjälper organisationen att leverera den tjänst som erbjuds (Nickson, 2002; Hjalager, 2002). Inom reseindustrin anses Human Resource Management vara en av de viktigaste tillgångarna där den mänskliga faktorn anses vara i direkt anknytning till organisationers kvalitet på service, kundlojalitet, kundnöjdhet, konkurrenskraft och organisationers resultat. (Kusluvan et. al., 2010; Page & Connell, 2006).

Inom Human Resource Management nämns numera ytterligare ett begrepp, Strategisk Human Resource Management, som syftar till att företag ska matcha arbetet med sin personal till företagets mål. Det som skiljer vanlig Human Resource Management och Strategisk Human Resource Management är att Human Resource Management nämner personalen som en resurs och Strategisk Human Resource Management ser personalen som en *strategisk* resurs för att uppnå specifika mål. På så vis kan företag skapa en stark arbetskraft som arbetar mot att gemensamt uppnå uppsatta mål för företaget. Att anställa och utbilda personal är ett strategiskt drag för att få företaget att gå i den riktning ledningen önskar. Strategisk Human Resource Management förklarar vikten av att koppla rekrytering, urval och kompetensutveckling av personal med företagsstrategin så att de sammankopplas med varandra för att skapa en stark, unison organisation. (Jolliffe & Farnsworth, 2003; Gratton, 1999). Forskningen i denna uppsats kommer därför beröra Human Resource Management och de strategiska funktioner Strategisk Human Resource Management berör.

Generellt sett hanterar Human Resource Management även den del som arbetar med att attrahera personal, det vill säga marknadsföring. I denna uppsats har vi valt att inte fokusera på marknadsföring utan har vårt fokus på hur företag inom reseindustrin hanterar utmaningarna med start från rekrytering till slut på säsong. Forskning inom Service Management förklarar serviceperspektivet som en strategi för att göra företaget konkurrenskraftigt, vilket tyder på likheter till Strategisk Human Resource Management som också syftar till att strategi och personal är centralt för att kunna skapa ett framgångsrikt företag (Grönroos, 2008, Gratton, 1999). Dessa områden kan anses nära relaterade till varandra då Strategisk Human Resource Management arbetar för att hantera personal, kundbemötande och att skapa bra servicekvalitet.

1.3 Charterarrangörers arbete med Human Resource Management

Då turismen idag är direkt beroende av humana resurser, väcks nyfikenheten kring hur företag inom reseindustrin hanterar Human Resource Management i samband med säsongsanställningar för att skapa tjänster med hög servicekvalitet. Genom att förstå det närmare kommer denna uppsats se till hur en charterarrangör arbetar med Human Resource Management, då det är ett exempel på företag som årligen hanterar säsongsanställningar. Vi önskar att få en förståelse för hur utmaningarna hanteras inför och under deras säsongsanställning. Vi kommer med hjälp av

kvalitativa studier undersöka hur charterarrangören skapar servicekvalitet utifrån de utgångspunkter som Human Resource Management fokuserar på; rekrytering, urval och internutbildning. De teorier som behövs för att kunna analysera och besvara kommande frågeställning är inom Human Resource Management där begrepp som strategi, urval, rekrytering, kompetensutveckling, engagemang och utbildning är centralt. En närmare presentation sker av servicekvalitet och vad det innebär för en organisation, hur det bör hanteras och hur det skapas. Uppsatsen är baserad på hur en charterarrangör arbetar med Human Resource Management och de utmaningar som identifierats i samband med säsongsanställningar.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen kring hur organisationer inom reseindustrin arbetar med Human Resource Management för att hantera de utmaningar säsongsanställningar skapar. Det kommer att belysas genom att fokusera på reseindustrin där personalen är väsentlig för att leverera upplevelser till konsumenten som ska motsvara konsumentens förväntningar och bestå av hög servicekvalitet. Uppsatsens huvudsakliga fokus ligger på Human Resource Management och hur en researrangör använder sig av rekrytering, urval och internutbildning för att skapa högkvalitativ service. En stor del av uppsatsen belyser även Strategisk Human Resource Management och hur researrangören implementerar företagsstrategin i säsongspersonalen för att uppnå företagets mål. **Vi ställer oss frågan:**

Hur arbetar ett företag i reseindustrin med Human Resource Management för att hantera de utmaningar säsongsanställning innebär, för att leverera tjänster med hög servicekvalitet?

2.0 Metod

För att kunna besvara frågeställningen har huvudsakliga kunskapsbasen sin grund i forskning om Human Resource Management (HRM härifrån), eftersom funktionen ses som central för företag där personal och tjänster hanteras (Lee-Ross, 1999. s. 3; 17). Inom HRM beskrivs begreppet Strategisk Human Resource Management (SHRM härifrån) där rekrytering, urval och utbildning beskrivs som de tre viktigaste momenten för att strategiskt hitta personal som matchar företagets mål och vision (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Teoriavsnittet behandlar även varför SHRM är viktigt och vilka utmaningar reseindustrin står inför. För att undersöka hur det ser ut i praktiken samarbetar vi med charterarrangören Solresor vilka vid förfrågan såg positivt på ett samarbete med oss för denna kandidatuppsats. Vi förklarar mer ingående om samarbetet under rubriken *Arbetsätt*. Därefter förklaras val av metoder och hur de fungerat i insamlingen av empiriskt material.

2.1 Arbetsätt

Till en början hade vi en nyfikenhet kring hur företag arbetar med sin personal för att säkerställa god servicekvalitet. Vi hade förförståelsen att företag i dagens läge börjat se sin personal som en resurs då vi lagt märke till att det skett ett skifte både på hur människor lever med sitt arbete och vad företag söker i samband med personalanställning. Den funktion som ansvarar för denna resurs är Human Resoure Management och det var därmed den funktionen vi valde att fokusera på. I litteratur i form av vetenskapliga artiklar och böcker har vi kunnat se att den förförståelse vi hade kring hur personalen spelar roll för en organisations servicekvalitet stämde överens med litteraturen på området. Där hittade vi ytterligare begrepp och viktiga aspekter som organisationer bör tänka på inom personalfrågor. Inom teorin har vi sett till litteratur som berört organisationer i allmänhet och hur HRM berörs överlag. De teorier som nämner HRM är passande inom samtliga former av organisationer, inklusive reseindustrin. Vi har även riktat in teorin för att hitta mer specifika teorier för service- och reseindustrin. Här nämndes det utmärkande för just reseindustrin att den huvudsakliga anställningsformen är deltidsanställningar i form av säsongsarbete. Säsongsanställningar innebär utmaningar för företag med att hitta rätt personal som trots korttidskontrakt och generellt sett sämre löner, vilket kan bidra till mindre engagerad personal, förväntas leverera högkvalitativ service. (Goulding, 2003). Då frontlinjepersonalen benämns som den aspekt som spelar störst roll för lyckad servicekvalitet började vi fråga hur företag inom reseindustrin lyckas skapa god servicekvalitet trots de

utmaningar de möter. Vi tog vidare kontakt med charterarrangören Solresor, då det är ett företag som årligen anställer säsongspersonal. Tanken var att få ett empiriskt exempel för att undersöka hur utmaningarna som forskning visar på ansluter till verkligheten, samt se hur de arbetar med HRM för att uppnå god servicekvalitet. En fördel med att se till endast en fallstudie, i vårt fall ett företag, är att det ger en möjlighet att få en djupare förståelse hur ett företag arbetar med det valda ämnet. (Bryman, 2011, s. 369-370). Däremot förhåller vi oss också kritiskt till att vi valt att endast se till ett företag, då det minskar generaliserbarheten. Forskningen visar däremot att det är fördelaktigt att undersöka endast ett enskilt studieobjekt då det ger en djupare förståelse. (Gummesson, 2000, s. 3; Bryman, 2011, s. 369-370).

Det visade sig att Solresor inte hade någon specifik avdelning som hanterade HRM för organisationen, utan att två personer satt som ansvariga för säsongsanställningarna. Vi kom i kontakt med Human Resource Managern Overseas (häriifrån HR-manager) som förklarade att det var han, tillsammans med hans kollega, vars befattning är Destination Management Manager (häriifrån DM-manager), som är säsongspersonalens kontakt till huvudkontoret och de som hanterar säsongsanställningarna hos Solresor. Vi valde därför att intervjua dessa för att få en bild av hur de arbetar med frågor inom HRM. Vi önskade även höra säsongspersonalens perspektiv för att få bredare förståelse på hur arbetet når ut till destination. De vi intervjuat som arbetat eller arbetar ute på destination har samtliga arbetat som reseledare. Tre av reseledarna hade dessutom vidareutvecklats inom företaget, en till ekonomiansvarig, en till rundreseguide och en till destinationschef. Vidare följer en mer djupgående presentation av företaget Solresor och deras säsongspersonal.

2.2 Deduktivt och induktivt angreppssätt

Inom forskning nämns två angreppssätt när det kommer till samhällsvetenskapliga undersökningar. Det nämns som deduktivt och induktivt angreppssätt och innebär två olika sätt att dra slutsatser. (Thurén, 2007). Det som huvudsakligen skiljer dessa två sätt åt är om teorin ses som resultat (induktivt) eller om teorin är början på ett resultat (deduktiv). Induktion baseras på empiri och sannolikhet medan deduktion på logik. Vanligtvis används inte det ena eller det andra utan de sammankopplas ihop och innehåller spår av varandra. Det deduktiva angreppssättet agerar från logik men behöver inte för den sakens skull stämma överens med verkligheten. Ett induktivt angreppssätt drar slutsatser utifrån empirisk fakta, vilket vi mestadels kommer göra i den här uppsatsen. (Bryman, 2008; Thurén, 2007). I uppsatsen kommer huvudsakligen utgångspunkten vara teorin då vi genom teori har identifierat ett antal utmaningar med

säsongsanställningar inom reseindustrin. Utifrån teorin kommer vi därefter se över vårt empiriska material för att se hur det förhåller sig till varandra. Vi är medvetna om att det inte endast är av deduktiv karaktär utan att arbetet är integrerat, vilket resulterat i ett sammankopplat angreppssätt.

2.3 En kvalitativ forskningsstrategi

Inom forskningsstrategi nämns kvantitativ och kvalitativ forskning. Det som skiljer dessa åt är att kvantitativ forskning ofta inriktar sig mot siffror, medan kvalitativ är inriktad på ord. Kvantitativa metoder innebär således att man räknar och mäter, medan kvalitativa fokuserar på att undersöka händelser. (Bryman, 2008; Thurén, 2007). Utifrån att vi i denna uppsats önskar belysa hur ett företag i reseindustrin arbetar med HRM anses metoder inom kvalitativ forskning vara mest lämpad. Fokus ligger på att få ett bredare perspektiv över hur Solresor arbetar och uppfattar arbetet med HRM och inte på siffror och mätningar, vilket gör att kvalitativa studier kommer vara det som används.

Inom kvalitativ forskning rymmer ett flertal olika metoder; deltagande observation, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, språkbaserade metoder för insamling och analys av kvalitativa data samt analys av texter och dokument. Det är också vanligt att flera av dessa metoder används inom denna typ av forskning. (Bryman, 2008). I uppsatsen har kvalitativa intervjuer valts att användas. Anledningen till att denna metod valdes är att det är en flexibel metod där vi hade möjlighet att få en så tydlig förståelse för Solresors arbete med HRM som möjligt. Mer ingående om dessa intervjuer kan läsas om nedan. Vi har även breddat vår datainsamling med hjälp av Solresors hemsida. Efter avslutade intervjuer följde transkribering av dessa för att få fram råmaterial och underlag till analysen. (Dalen, 2007). Vårt fokus låg främst på *vad* intervjupersonen sagt under intervjun. Vi valde att inte fokusera på *hur* (kroppsspråk, pauser, humörförändringar) personen sa det eftersom det inte ansetts relevant för vårt valda ämne. Vi ville huvudsakligen få fram vad de hade för åsikter kring utmaningarna i branschen och få en förståelse kring uppfattningar som respondenterna beskrev. Transkribering är bra på grund av att det hjälper minnet, en noggrann analys kan genomföras på de svar som angetts samt att det underlättar att informationen blir offentlig och därmed öka validiteten och reliabilitet av undersökningen. (Bryman, 2008).

2.4 Kvalitativa intervjuer

I uppsatsen har, som tidigare nämnts, kvalitativ forskning i form av intervjuer valt att användas. Kvalitativa intervjuer handlar om att få insikt om fenomen som rör personer och personernas uppfattning kring situationer i deras sociala verklighet. Intervju handlar alltså om att förstå en situation utifrån en persons synpunkt. (Dalen, 2007). Inom kvalitativa intervjuer hör både semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Bryman, 2008). Det första mötet vi hade med Solresor ledde in i en ostrukturerad intervju, där vi tillsammans med en av de ansvarige för säsongsanställningar på Solresor diskuterade ämnen som kom att bli intressanta för vår uppsats. Det blev en ostrukturerad kvalitativ intervju där vi hade en flexibel intervjuprocess till de frågor vi ställde. Huvudsakligen har intervjuer av semistrukturerad karaktär varit mest lämpade för oss och är det vi valt att använda oss utav. Det innebär användning av en intervjuguide inför intervjun men också en flexibilitet genom att ställa frågor i en annan ordning eller följdfrågor utifrån de svar som respondenten angett (Bryman, 2008; Dalen, 2007). De teman vi valde för att kategorisera frågorna utgick från de fyra utmaningarna vi hittat vid teorigranskning och tidigare forskning (Kostnad vid rekrytering, Resurser till utbildningar, Skapande av engagemang och Förlorad kompetens i slutet av säsong). Vi valde utmaningarna för att höra respondenternas åsikter kring den problematik vi valt att undersöka. Alla frågor vi ställde var relevanta för vår problemställning, som forskaren Dalen (2007) belyser som viktigt i samband med kvalitativa intervjuer. För att ge läsaren en bättre förståelse om vilken typ av frågor vi ställde följer några exempel. Under kategorin Rekrytering låg fokus på att ta reda på hur processen såg ut för att kunna avgöra om Solresor aktivt arbetade för att överkomma utmaningen med de låga inträdesbarriärerna. Frågor som: - Vad fick du för känsla under den enskilda intervjun? - Vad för typ av frågor ställde rekryteringsansvarige? Denna typ av frågor ställdes för att få respondenternas uppfattning kring de svårigheter som identifierats i teorin. Under kategorin Förlorad kompetens ställdes frågor som: - Varför slutade du på Solresor? - Finns det något Solresor hade kunnat göra för att få dig att stanna? Dessa frågor gav ytterligare inblick i hur organisationen Solresor arbetar med utmaningen; förlorad kompetens i slutet av säsong.

Viktigt att nämna är att det sker former av tolkningar under intervjuer. Med det menas att respondenterna tolkar frågorna, samt att intervjupersonerna tolkar de svar, mönster och beteenden som ges. (Bryman, 2008, s.415). Att intervju innebär också att vi som forskare redan har en förförståelse som vi måste vara medvetna om redan innan intervjuerna, vilket blir en risk inom denna typ av kvalitativ forskning, (Dalen, 2007). Med förförståelse menas att människan tolkar och ser på situationer olika, vilket präglar sättet att se på verkligheten. (Thurén, 2007). Den förförståelse vi besitter kommer med andra ord påverka det vi uppfattar vilket vi har haft i

beaktning. För att minska vår förförståelses påverkan på uppsatsens analys transkriberade vi intervjuerna och analyserade det som sades utifrån transkriberingen istället för intryck vid intervju tillfället. Analysen gjorde vi genom att utgå från de fyra utmaningarna som identifierats och använde oss av fyra olika markeringspennor där varje färg representerade svar som förhöll sig till respektive utmaning. På så vis kunde vi se samband och kopplingar mellan de olika intervjuerna som därefter kom att bli aktuella för vår analys.

När det kommer till urval av respondenter som har arbetat på destination, har vi använt oss av snöbollsurval. Det innebär ett slumpmässigt urval av respondenter. (Bryman, 2008, s. 434). Vi kom i kontakt med en person som vi visste hade arbetat med Solresor, som därefter gav oss information om andra personer som också arbetat för företaget. Vi kontaktade dessa via sociala medier för att där fråga om de var intresserade av intervju. De i sin tur accepterade förfrågan och gav i några fall vidare information om fler personer de visste hade arbetat, eller fortfarande arbetade, på Solresor.

Samtliga intervjuer har varit ungefär en timme, vilket naturligt skedde med den mängden frågor vi hade. Sex av intervjuerna ägde rum med respondenten personligen där den vi intervjuat har fått välja plats. Det har varit ett medvetet val av oss då vi ville att respondenten skulle känna sig bekväm i rummet. Två av intervjuerna skedde via Skype då dessa inte befann sig i närheten. Fördelen med intervju på distans är en kraftig minskning för felkälla, då respondenten inte kan se intervjuarens kroppsspråk i samma mån som vid ett personligt möte. Det innebär att svaren inte påverkas av kroppsspråket och blir helt oberoende av intervjuarens reaktioner. (Bryman, 2008). Svårigheten vi upplevde med intervju via Skype var att få respondenten att prata obehindrat. Vi fick svar på våra frågor men med något begränsade svar. Vi fick fråga om vidare utveckling av svaret snarare än att det kom självmant. Vi upplever svaren som tillfredsställande trots val av kommunikationsmedel. Vid start av varje intervju har vi frågat om vi får spela in intervjun, vilket samtliga godkänt. Dock har en del velat vara anonyma och vi har därför för enkelhetens skull valt att inte skriva ut några namn överhuvudtaget. Vi har fått godkänt angående att nämna och använda oss av Solresors namn i uppsatsen och även respondenternas befattning på företaget.

I uppsatsen har vi valt att intervju personal som arbetat eller arbetar ute på destination samt de som är deras kontaktpersoner med huvudkontor och fungerar som ansvariga för HRM. Efter insamlandet av empiriskt material och analysering av materialet märkte vi en önskad vilja att öka

resurser för HRM-arbetet, hos de ansvariga men även för hela organisationen. Enligt respondenterna beror det på ett mindre intresse hos ledningen som inte vill arbeta med den typen av frågor. För att få hela berättelsen kring HRM på organisationen hade det därför varit intressant att intervjua ledningen. Intressant att veta hade varit om anledningen till en brist på resurser för HRM är finansiell, att det helt enkelt inte finns resurser, eller om det finns en brist på kunskap vad HRM gör för en organisation. I efterhand reflekterar vi över det och ger det som förslag till vidare forskning.

3.0 Att hantera servicekvalitet med HRM och företagsstrategi

I detta avsnitt förklaras mer djupgående de teorier som är relevanta för vidare analys. Huvudsakliga teorier för denna uppsats är Human Resource Management, Strategisk HRM, servicekvalitet, frontlinjepersonal och säsongsproblematik. Litteraturen har också nämnt de utmaningar som företag möter i sitt arbete med HRM för att skapa, eller bibehålla, god servicekvalitet. De identifieras som fyra stycken: kostnad vid rekrytering av personal, kostnad för utbildning och utveckling, engagemang av säsonganställda samt förlorad kompetens och erfarenhet vid slutet av säsong, och förklaras ytterligare i detta avsnitt. Vidare förklaras de teorier som har en väsentlig roll i kommande analys och slutsatser.

3.1 Human Resource Management

Human Resource Management är en av de viktigaste dimensionerna i de flesta serviceverksamheter då människor är med och skapar, konsumerar och levererar tjänsten. Det blir därför viktigt att hantera personalstyrkan då det avgör om organisationen är konkurrenskraftig eller inte. Många i industrin är väl medvetna om vilken resurs personalen är men har olika attityd till arbete med HRM, vilket resulterar i olika nivåer av satsning i olika organisationer. (Baum & Kokkranikal, 2005, s. 85-101).

3.1.1 En definition av Human Resource Management

HRM innebär strategier för att hantera personal. I fokus ligger personalen och hur de motiveras för att arbeta mot organisationens gemensamma mål. Det finns två olika delar av HRM, den första är finansiellt driven där organisationens kapital är i centrum och därmed personalens löner som inte får stiga för högt. Den andra är mer humanistiskt inriktad och ser till utvecklingen av personalen där personalen ses som en resurs snarare än en belastning på organisationens finanser. (Page & Connell, 2006).

HRM har kommit att få en alltmer betydande roll där personalen ses som en resurs för företaget. För företag innebär HRM att behandla personalen som en resurs då personalen bidrar med att addera ekonomiskt värde för en organisation. Samtidigt är en väl fungerande HRM-funktion något som är svårt för konkurrenter att imitera, vilket också bidrar till ökad konkurrenskraft. (Noe, et.al. 2011). En definition på Human Resource Management är som följer:

“/.../ett mönster av planerade aktiviteter i personalområdet med inriktningen att bidra till måluppfyllelse genom att utveckla och effektivisera verksamheten.” (Flach, 2006, s. 18).

Personalledning är en process för företaget och denna process ses som en utmaning för företag, på dagens arbetsmarknad, då de måste konkurrera om personal. Det har skett en utveckling inom synen på personalens roll där den ses som en funktion som skall implementeras och matcha till en verksamhetsplan. (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Gratton, 1999) Personalen är en viktig del för företaget att arbeta med i den riktning de vill och nå de önskade målen de har. (Flach, 2006). Inom reseindustrin anses HRM vara en av de viktigaste tillgångarna för att nå organisationers mål. Den mänskliga faktorn anses vara i direkt anknytning till organisationers kvalitet på service, kundlojalitet, kundnöjdhet, konkurrenskraft och organisationers resultat. (Kusluvan, et. al., 2010; Page & Connell, 2006).

Utifrån ovanstående konstaterar vi att HRM har kommit att växa till en viktig resurs för reseindustrin, där vikt bör läggas vid god rekrytering och utveckling av personal. Forskning visar att verksamheter bör lägga resurser på sin personal då det påverkar deras engagemang och tillfredsställelse på arbetsplatsen (Korczynski, 2002). Det har betydelse för servicekvaliteten och arbetstillfredsställelsen personalen känner. Lön är inte längre det enda viktiga, utan kriterier såsom att arbetet ska vara intressant, omväxlande, god arbetsmiljö och möjligheter att utvecklas, har kommit att prioriteras. Det bidrar till att företag inte längre kan engagera sina anställda endast av pengar, utan det kräver att företag lyckas bygga en positiv bild kring verksamheten och därmed öka populariteten av företaget. (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det blir särskilt viktigt i reseindustrin där service och tjänster har ett stort fokus. Behovet är större av de anställda att bidra med hög service gentemot kunder och därmed ökar även vikten av att anställa rätt personal till rätt plats. Fokus har alltmer riktats mot att utveckla HRM inom turismen då det finns bristande kunskap och utbildning inom reseindustrin. (Page & Connell, 2006). Utifrån det konstateras att HRM är den funktion som styr och hanterar ett företags nyckelresurser, personalen. I serviceyrken inom reseindustrin är personalen en nyckelresurs, samt att det under de senare åren skett en ökad förståelse kring hur HRM kan påverka ett företag.

3.2 Strategisk Human Resource Management

Det har nu gjorts en förklaring på HRM och vad det innebär. En vidare utveckling inom HRM är Strategisk Human Resource Management, (SHRM). Enligt teorin innebär begreppet en sammankoppling mellan företagsstrategin och HRM som ska genomsyra hela organisationen för

att skapa en unison organisation. Företagsstrategi är de mål och visioner en organisation väljer att arbeta efter och som identifierar dess kärnverksamhet. Strategin hjälper organisationer att utvecklas på marknaden där ambitionen är att kunna konkurrera om marknadsandelar vilket är resultatet av ökad kundtillfredsställelse. (Flach, 2006; Grönroos, 2008). För att det ska lyckas krävs det att strategin förmedlas och implementeras i hela organisationen och det är här HRM har en betydande roll. (Flach 2006). Lyckas det skapas ett ramverk för personalen i hur de ska agera i sitt dagliga arbete och skapar en kontinuitet i hela organisationen. Arbetsklimatet kan förbättras vilket skapar en positiv trend på arbetsplatsen. Skapar ledningen i en organisation en serviceinriktad strategi ger det signaler om att vilja tillvarata och stödja personalens potential, vilket adderar vikten av SHRM. (Grönroos, 2008. s. 211). Synsättet att se personal som en resurs har fått ökad betydelse för att strategiskt kunna leda verksamheten mot företagets mål. Personalen har en central roll i verksamheter och bör ses som en strategisk resurs. (Flach, 2006; Noe et.al. 2011).

De personalfunktioner som understryks i SHRM är rekrytering, urval och internutbildning. Jolliffe & Farnsworths (2003) beskriver SHRM där vikten läggs på HRM som en central funktion i den vertikala och horisontella linjen (se Bild 1). Den horisontella linjen representerar den traditionella HRM-funktionen där fokus ligger på rekrytering, urval och internutbildning. Den vertikala linjen är det som särskiljer HRM med SHRM då företagsstrategin kopplas samman med HRM och dessa funktioner. Om en verksamhet lyckas implementera företagsstrategin med HRM skapas fördelar gentemot konkurrenter då organisation blir unison. I princip handlar det om att hantera processer och personal inom företaget som främjar företagsstrategin. (Jolliffe & Farnsworth, 2003; Gratton, 1999). Nedan följer en presentation av de tre olika funktionerna.

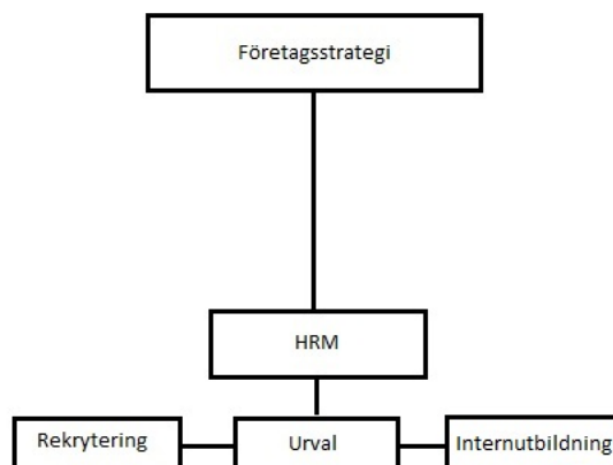


Bild 1

3.2.1 Rekrytering

Rekrytering är den process där en organisation väljer ut vilka medarbetare som ska få vara involverade i organisationen. För att välja ut personal är det väsentligt att rekryteringen är välfungerande och genomtänkt (Ahrnborg-Swenson, 1997; Soi & Oi, 2011). Arbetsgivare som är villiga att lägga ner mer tid och resurser på rekryteringsprocessen löper mindre risk att stöta på problem i framtiden. En organisation som inte är villig till det löper större risk att få lägga dessa resurser, vid ett senare tillfälle. Rekrytering måste då ske igen alternativt läggas på utbildning av den rekryterade som visade sig inte nå upp till organisationens mål. (Sow & Oi, 2011). Flach (2006, s. 80), skriver att:

“Ett stort antal studier har visat att åtgärdsprogram som syftar till förbättringar av introduktionsförfarandet i företaget ger avsevärda effekter på personalomsättningen.” (Flach, 2006, s. 80).

I introduktionsförfarandet ingår planering av vem som ska rekryteras, urval, rekryteringsprocess, internutbildning och kompetensutveckling. Skapar ett företag från början en grund ökar engagemanget hos personalen för verksamheten och företagsstrategin, vilket bidrar till att företaget kan spara tid och pengar. (Grönroos, 2008. s. 145). Grönroos (2008) menar på att servicekvalitet inte kostar något medan brist på kvalitet kostar mycket. Det kan kopplas till Flachs (2006) uttalande kring introduktionsförfarandet; rekrytering, urval och internutbildning av personal ökar inte kostnaderna utan säkerställer att onödiga kostnader inte återkommer, på grund av dåligt framförd servicekvalitet. Argument för att rekrytering är den allra viktigaste av personalfrågor syns allt mer då rätt personal bidrar till företagets framgång och fel personal kan skapa oanade konsekvenser (Ahrnborg-Swenson, 1997; Baum & Kokkranikal, 2005; Lovelock & Wirtz, 2011). Ett problem som Ahrnborg-Swenson (1997) väljer att belysa är att organisationer inte ser rekryteringen som viktig och lägger därför för lite tid och resurser på denna del av personalhanteringen. Det kan jämföras med mer nutida litteratur (Baum & Kokkranikal, 2005, s. 85-101) där attityden har förändrats och organisationer inser värdet av personalutveckling men eftersom det är svårt att mäta hur lyckad satsningen blivit väljer många organisationer att inte lägga pengar och resurser på det.

3.2.2 Urval vid rekrytering

De som bär ansvaret för rekryteringen behöver ha en intuition, sensitivitet och auktoritet. Humankapital är svårt att mäta och därför blir dessa egenskaper viktiga för att kunna bedöma

rekryteringen och den sökande. (Ahrnborg-Swenson, 1997; Lovelock & Wirtz, 2011). Svårigheten med urval vid rekrytering ligger i bedömningen och dess abstrakta karaktär. För att utföra en lyckad rekrytering krävs översättning av de arbetskrav som behövs till personkaraktär. För att bemästra den abstrakta karaktären av hela rekryteringsprocessen kan mallar och en tydlig struktur byggas för att göra urvalsprocessen enklare. Enligt teorin förklarar SHRM att rätt personal för ett företag är direkt relaterat till ett företags mål och vision. (Lovelock & Wirtz, 2011). Att välja ut de som ska gå vidare i rekryteringen kan vara en tidskrävande process och därför underlättar det att vara påläst om kandidaten, arbetet och vad som krävs för att skapa en bra struktur. Det krävs en god bedömningsförmåga hos rekryteringsansvarige, för lyckat urval av personal, utan att bli för subjektiv (Soi & Oi, 2011; Ahrnborg-Swenson, 1997; Flach, 2006). När en intervju genomförs bör rekryteringsansvarige vara bra påläst på de sökande men också den profil som passar bäst för den anställning som ska göras (Flach, 2006). Forskning visar att urvalet av sökanden begränsas av två kriterier som underlättar och tidsoptimerar CV- och referensgranskningen. Det första kriteriet ser till verksamheten och dess företagsstrategi. Med det menas att den verksamheten står för och de värderingar det har även bör finnas representerad i den personal de söker. Det bidrar till att urvalet minskar och effektiviseras. Det andra kriteriet innebär att företaget definierar vad som saknas på arbetsplatsen, vilken resursbrist företaget har och vem de rekryterar för att fylla denna resursbrist. Det kan vara både mjuka och hårda kompetenser såsom; attityd, ledaregenskaper, kunskap om Excel eller vad positionen som behöver fyllas kräver för erfarenheter, kompetens och/eller akademisk bakgrund. (Flach, 2006. s. 38-48).

En första granskning i rekryteringen sker oftast när kandidaterna skickar in CV och personligt brev. Ett första urval görs här och gallrar bort oönskade kandidater. Något som Soi & Oi (2011) kommit fram till i sin forskning om rekrytering i serviceindustrin är att stor vikt läggs vid referenser som den sökande bifogat. Det ger en bild av hur personen i fråga utfört tidigare arbeten och anställningar. Den metod som sedan kompletterar CV, personligt brev och referenser är intervjun som står högt på listan i rekryteringen, enligt forskarna. Här diskuteras återigen den abstrakta karaktär som detta innefattar då bedömningen helt och hållet förlitar sig på en persons uppfattning under denna intervju. Validiteten och reliabiliteten ifrågasätts till följd av detta. (ibid.) Soi & Ois (2011) undersökning visade att den kompetens som var mest eftertraktad och efterfrågad i reseindustrin av rekryteringsansvarig var intresse, värderingar och attityd, det vill säga mjuk kompetens. Det slog högre än personens kvalifikationer och utbildning då möjligheten att utbilda personen kan kompensera för dess brist på erfarenhet och kunskap om arbetet, sedan

tidigare. Det tycker forskarna är förväntat då service och reseindustrin är under ständig förändring. Personalens mjuka kompetens, attityd och personlighet blir därmed viktig för att kunna leverera och förmedla en bra tjänst som ska representera företagets strategi. (Soi & Oi, 2011).

I rekryteringsprocessen är det möjligt att göra både enskilda intervjuer och gruppintervjuer. Vad en verksamhet väljer att ha för metod ska ligga i vad de söker av de som rekryteras då enskild- och gruppintervju kan ge olika resultat. En enskild intervju kan uppfattas som mer granskande, medan en gruppintervju uppmuntrar till ett socialt samspel. (Stewart, D., Shamdasani, P., Rook, D., 2007). Att vara två eller flera som observerar och genomför intervjun förebygger att anställa på grund av subjektivitet eller bias såsom - 'lika barn, leka bäst' (Lovelock & Wirtz, 2011. s. 314). Generellt innebär gruppintervju att det är lättare att observera beteende vilket kan vara till fördel då det som sägs inte alltid är det viktigaste. Att observera beteende och hur en person fungerar i gruppen kan ge mycket information som avslöjar personen. (Lovelock & Wirtz, 2011). Det kan kopplas till forskning (se Soi & Oi, 2011) som beskriver att det är viktigare i reseindustrin eftersom personens personlighet blir en del av kundbemötandet och upplevd servicekvalitet. För att standardisera gruppintervjun kan ett identiskt scenario sättas upp vid varje tillfälle för att kunna jämföra och utvärdera på ett mer genomtänkt sätt. Som exempel kan en uppgift delas ut som först kräver diskussion och sedan framförs inför grupp. (Lovelock & Wirtz, 2011).

3.2.3 Internutbildning

Efter att intervjun har genomförts och den ansökande blivit antagen är det till organisationens fördel att ha introduktionsdagar. Där görs en djupare presentation av företaget än det som tidigare nämnts i arbetsannonserna och under intervjun. Introduktionsdagar är till för att öka förståelsen av arbetsplatsen och vad som förväntas av den nyanställda (Lovelock & Wirtz, 2011). SHRM beskriver att om företaget har en klar företagsstrategi är det av stor vikt att implementera dessa i ett tidigt stadium och verka som en formgivare av hur personalen ska agera i olika situationer. (Ahrnborg-Swenson, 1997). Ges personalen resurser via utbildning säkerställs servicekvalitet utåt kund (Jones & Haven-Tang, 2005). Vidareutveckling och utbildning av personal fungerar inte endast som en funktion som ska forma personalen efter företagsstrategi. Den är av kompetenshöjande värde för organisationen som innebär en mer flexibel och bättre anpassningsförmåga till förändringar på marknaden. Det är en nyckelfaktor för framgång och

konkurrensförmåga vilket kan vara värt att nämna för att belysa vikten av utbildning i organisationer. Utbildning är inte till för att förändra, utan för att utveckla personal. Det bör ligga i organisationens intresse att kompetens som finns inte ska raderas utan kompletteras, till fördel med företagsstrategin i åtanke. (Flach, 2006).

Utbildning av personal sker oftast efter behov. Om något har förändrats internt eller externt skapas en lucka som måste fyllas. Styrkan med internutbildningar är dess relevans och anknytning till organisationen, om genomförandet är väl genomtänkt. Målet blir att implementera företagsstrategi enligt SHRM och att skapa engagemang hos personalen att vilja arbeta mot företagets mål och vision. En nackdel är dess belastningar på verksamhetens finanser och att stora resurser krävs. Det skapar skilda attityder i organisationer och innebär att satsningen varierar i storlek. (Flach, 2006; Baum & Kokkranikal, 2005; Ahrnberg-Swenson, 1997; Lovelock & Wirtz, 2011). Det är dock viktigt för företag att inse värdet av utbildning och det engagemang som skapas. Engagemang kan stärka personalens vilja att nå mål och företagsstrategi, det kan stärka engagemanget för verksamheten, öka förmågan att arbeta i grupp och den totala arbetstillfredsställelsen. Det kan i sin tur minska personalomsättningen vilket ger ekonomisk vinst men även i tid då du slipper upprepa rekryteringsprocessen flertalet gånger. (Flach, 2006).

I detta avsnitt har vikten av HRM och de olika delarna inom HRM presenterats. Vi har förklarat SHRM och varför HRM ska knytas till företagsstrategi, då SHRM gör att företaget genom ett strategiskt arbete kan bidra till ökat engagemang på företaget. Då personalen står för leveransen av upplevelsen och kundmötet är i fokus har de möjlighet att påverka servicekvaliteten hos företaget. En säkerställd servicekvalitet ökar konkurrenskraften och bidrar till ett företags lönsamhet (Grönroos, 2008). Nedan kommer en mer djupgående beskrivning av begreppet servicekvalitet och vikten av frontlinjepersonal.

3.3 Servicekvalitet

Eftersom personalen ansvarar för att leverera tjänsten är det också de som säkerställer kvaliteten på den erbjudna servicen. Är servicekvaliteten inte god nog för kunderna kan de gå förlorade och därmed den resurs som kan leda till konkurrensfördelar. Servicekvaliteten är skillnaden på konsumentens förväntningar och den faktiska prestationen levererad av personalen. (Bataineh & Al-Hazaymeh, 2011; Jones & Haven-Tang, 2005). Den största anledningen till att fokusera på

kvalitet i servicemötet är att bemöta konsument- och kundbehov. Kunden har en förväntad bild och när servicemötet inte upp till dessa förväntningar skapas en besvikelse hos kunden som personalen får svårt att hantera. För att koppla det till reseindustrin, där konsumenten blir allt mer medveten, är servicekvaliteten essentiell för att kunna konkurrera, då det som erbjuds är upplevelser. Det som avgör huruvida kunden är nöjd och om kundbehov har blivit tillfredsställt är det som benämns som 'sanningens ögonblick'. (Korczynski, 2002; Grönroos, 2008). Sanningens ögonblick är den kritiska punkt när kontakt mellan kund och personal sker och dessa ögonblick avgör om verksamheten uppfyllde kundens förväntningar eller inte (Baum & Kokkranikal, 2005, s. 85-101). Organisationen förlitar sig på frontlinjepersonalen för levererandet av servicekvalitet i tjänsten och genom HRM säkerställer de att den uppnås (Jones & Haven-Tang, 2005, s.5). Det innebär att det inte bara är frontlinjepersonalen som arbetar för servicekvalitet utan även att stödpersonal är med i processen. Samtliga i en organisation bidrar till en kvalitetsupplevelse och servicekvalitet måste följas upp i hela organisationen (Grönroos, 2008). Utifrån den kunskap som granskade teorier och forskning kring servicekvalitet bidragit till, konstaterar vi att frontlinjepersonalen är central för bra servicekvalitet med hjälp av stöd från organisationen. Lyckad servicekvalitet resulterar, enligt Grönroos (2008, s. 145), i lojala och återkommande kunder vilket bidrar till högre vinst för verksamheten. Det sammanfattar vikten av att säkerställa frontlinjepersonalens vilja att leverera upplevelser med kvalitet.

3.3.1 Frontlinjepersonalens betydelse för servicekvalitet

Frontlinjepersonalen i service- och reseindustrin anses ofta vara den viktigaste funktionen i företaget. Det är de som tillsammans med kunden skapar upplevelsen eller tjänsten. I sanningens ögonblick avgörs om kundbehovet har blivit uppnått och om känslan av servicekvalitet infunnit sig. Frontlinjepersonal är en organisations ansikte utåt och förmedlar tjänsten såsom organisationen önskar. Såsom upplevelsen förmedlas av frontlinjepersonalen är det som kan skilja ett företag från konkurrenter, göra det unikt och skapa konkurrensfördelar. (Lovelock & Wirtz, 2011, s. 301-303). Det sätter press på personalen både utåt kund men även på personalen som arbetar internt. Frontlinjepersonalen hanterar stressiga situationer samtidigt som de ska hålla en positiv och god attityd, vilket skapar ett behov av stödfunktioner inom organisationen. Det ställer krav på både chefer men även på stödfunktionen som Human Resource Management innebär. Som nämnts tidigare är hela organisationen delaktig i skapandet och utförandet av servicekvaliteten och inte bara den personal som levererar upplevelsen och möter kunden. (Lovelock & Wirtz, 2011, s. 305; Grönroos, 2008).

3.4 HRMs utmaningar med säsongsanställningar

Efter att närmare ha förklarat Human Resource Management, dess koppling till företagsstrategin och vikten av att hantera dessa för att skapa servicekvalitet följer en överblick av vad litteraturen ofta nämner vara utmaningar inom reseindustrin. I detta avsnitt beskrivs utmaningarna som uppkommer i samband med säsongsanställningar och försvårar framförandet av god service till kund. Det börjar med en djupare förklaring kring den komplexitet reseindustrin möter innan vi vidare förklarar de fyra utmaningarna mer ingående.

3.4.1 En utmaningarnas industri

Reseindustrin är idag en instabil, fluktuerande industri. Det är en snabbt expanderande och komplex industri som har kommit att växa under de senaste decennierna och till följd innebär det växande konkurrens bland företag. Det är en industri där personalomsättningen är hög och den begränsas av väder, säsonger och efterfrågan. Det ligger till grund för en del av de problem som industrin i helhet möter då anställningar blir av tidsbegränsad karaktär. (Pender, 2005). Enligt forskare är personal i serviceindustrin generellt sett unga och lågutbildade vilket många relaterar till yrken med låga löner. (Lee-Ross, 1999, s.17-33). Arbetsgivare har sällan höga krav på relevant utbildning på de sökande, vilket ses som att inträdesbarriärerna är låga. (Hjalager, 2002). Inom reseindustrin saknas det många gånger en akademisk bakgrund och erfarenhet som är relevant för yrken inom turistnäringen. I reseindustrin, där upplevelser erbjuds och inte produkter, ökar kravet på att rekrytera personal och utbilda befintlig personal för att kunna konkurrera på marknaden. En av branschens största utmaningar baseras således i arbetet med HRM i samband med rekrytering och utbildning av personal med hög kvalitet. (Page & Connell, 2006; Nickson, 2002; Timo & Davidson, 1999).

Då organisationer står inför säsongsutmaningar, har fokus skiftat från att söka hård kompetens, utbildning och erfarenhet inom branschen, till mjuk kompetens, personlighet, social kompetens och attityd hos sökande (Soi & Oi, 2011). Organisationerna utbildar personalen internt för att uppnå de mål för servicekvalitet de har. Det innebär mer utbildning på plats eftersom personalen saknar utbildning sedan tidigare vilket skapar en kostnad för företaget, särskilt då personalomsättningen är så pass hög inom industrin. Den höga kostnaden har bidragit till den avståndstagande attityd inom organisationer, som tidigare nämnts, vilket innebär att inte alla satsar på HRM. (Ahrnborg-Swenson, 1997; Baum & Kokkranikal, 2005). Ahrnborg-Swenson (1997) skriver:

“...det finns oftast ingen anledning att lägga ner lika mycket tid och kostnad på att finna en bra tillfällig medarbetare som på en person som ska knytas fastare till företaget för kanske många års anställning.”

(Ahrnborg-Swenson, 1997, s. 37)

Citatet visar att inte bara organisationer utan även skribenter som Ahrnborg-Swenson haft denna inställning kring tillfälliga säsongsarbetare. Vi klargör ytterligare problem teori och tidigare forskning pekat på som utmaningarna bidragit till, att inte lägga resurser på säsongsarbetare. Med utgångspunkt att personalen som arbetar inom reseindustrin inte har en relevant utbildning och erfarenhet inom branschen skapas påfrestning att internt utbilda och engagera sin personal med tanke på säsongsanställningars karaktär. (Pender, 2005; Hjalager, 2002; Nickson, 2002). Inom reseindustrin anställs många under begränsad tid och det är dessa säsongsbetonade anställningar som skapar utmaningar för företags HRM. Utmaningarna landar i att företag söker personal som kan bidra till ökad servicekvalitet och göra företaget mer konkurrenskraftigt. (Lee-Ross, 1999, s. 3-33). De utmaningar som identifierats är fyra stycken, och de kommer nu presenteras mer djupgående.

3.4.2 Kostnad vid rekrytering av säsongspersonal

Bakom dagens framgångsrika serviceföretag står fungerande HRM. Anledningen är att det inom serviceindustrin är frontpersonalen som anses vara nyckelresursen för levererandet av högkvalitativa tjänster. Ett av de första stegen inom HRM är att rekrytera personal som matchar företaget och det företaget söker hos sin personal. (Lovelock & Wirtz, 2011). Det är en kostnad för företaget att anställa personal under en relativt kort period och personalomsättningen är hög. Inför varje säsong kräver säsongsrekryteringen tid och resurser från företaget då de åter igen skall hitta personal som kan leverera högkvalitativ service och arbeta mot företagets mål. (Goulding, 2003. s. 145-146). Att satsa på rekrytering av personal kan därmed skapa en grund redan från början och bidra till kostnadsfördelar. (Grönroos, 2008. s. 145)

3.4.3 Kostnad för utbildning och utveckling.

Den funktion HRM har innefattar även utbildning och utveckling av personal (Flach 2006; Lovelock & Wirtz, 2011). Då säsongsanställning ofta är under en kortare period anser en del företag sig mindre villiga att investera i att utbilda och utveckla sin säsongspersonal, då det är kostsamt för företaget. Det kan senare komma att påverka servicekvaliteten negativt. (Goulding, 2003. s. 145-146). Som tidigare nämnt är det ofta låga inträdesbarriärer i branschen. Det betyder att det är av ytterligare vikt för företag inom serviceindustrin att utbilda och utveckla sin

personal internt för att leverera högkvalitativ service. (Pender, 2005; Baum & Kokkranikal, 2005).

3.4.4 Engagemang av säsonganställda

Trots att det finns de som huvudsakligen söker sig till säsonganställningar konkurrerar säsongkontrakten med de heltidskontrakt som finns i serviceindustrin. Då personalomsättningen vid säsonganställningar är hög bidrar det till en svårighet för personalen att bli engagerade för sitt arbete. Här nämns personlig utveckling och engagemang som de faktorer som motiverar personalen och som bidrar till att personalen återkommer nästkommande säsong. (Goulding, 2003. s. 145-146). Effekten av att tidigare inte ha satsat på utbildning och utveckling av sin personal blir att personalen förlorar engagemang för arbetet och inte kan tillfredsställa kundens behov. Det kan vidare leda till missnöjda kunder och låg servicekvalitet. (Lovelock & Wirtz, 2011).

3.4.5 Förlorad kompetens och erfarenhet vid slutet av säsong

När säsonganställningen är slut kan den personal som företaget satsat på, och som byggt upp erfarenhet tillsammans med företaget, komma att sluta. Personalomsättningen är hög inom reseindustrin och det blir kostsamt för företagen. De går miste, inte endast av ekonomiska resurser, utan även av kompetent, internutbildad och erfaren personal. (Lee-Ross, 1999, s. 22-23 & s. 113-115). Företaget förlorar då resurser som anses högt värderad, kunnig och redan utbildad. Det bidrar till att servicekvaliteten inte blir enhetlig och företaget tvingas hitta ny personal. Servicekvaliteten är därmed beroende av kompetens, erfarenhet och personliga egenskaper hos sin personal. (Goulding, 2003. s. 145-146). Forskning visar att personal som stannar i ett företag innebär att företaget sparar tid och pengar. (Flach, 2006). Att personalen väljer att sluta gör att processen behöver repeteras och företaget behöver rekrytera på nytt, utbilda ny personal och hålla dem engagerade i arbetet.

Efter att ha förklarat de utmaningar reseindustrin ställs inför i samband med säsonganställningar konstaterar vi att HRM är den funktion som hanterar dessa utmaningar. Funktionen får en viktig roll i företaget. Kommande avsnitt kommer titta närmare på hur en charterarrangör arbetar med HRM och de utmaningar de ställs inför vid säsonganställningar.

4.0 Human Resource Management i praktiken

I följande avsnitt analyseras det empiriska material som samlats in och kopplas till teorin. Inledningsvis ges en presentation av Solresor följt av en analys kring hur de arbetar med HRM. Därefter undersöks hur de möter de fyra utmaningar som identifierats i teorin.

4.1 En presentation av Solresor

Solresor är idag Sveriges fjärde största charterbolag som 2011 hade 200 000 resenärer. När företaget grundades 1989, som en del av STS, åkte endast 2 900 resenärer till deras resmål Gran Canaria. Solresor såldes 2005 till Primera Travel Group Scandinavia. Visionen för Solresor är "att erbjuda bekväma paketresor med hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser på den skandinaviska marknaden". (Solresor.se, 2013). Solresor innehar ingen konkret personalavdelning. Däremot sitter, som tidigare nämnt, två personer som anställda och ansvariga inom HRM-funktionen för säsongspersonal; Human Resources Manager - Overseas och Destination Management Manager. DM-managern har konstruerat fyra värdeord som ligger till grund för personalen de anställer, det vill säga deras säsongspersonal. Dessa fyra värdeord är: säkerhet, kvalitet, personlig service och att leverera upplevelser. En djupare presentation av hur Solresor arbetar med HRM presenteras senare i uppsatsen.

4.1.1 Säsongspersonalen hos Solresor

Antalet säsongspersonal på Solresor varierar mellan säsongerna. Under sommarsäsongen arbetar cirka 85 ute på destination medan det under vintersäsongen reduceras till cirka 50 anställda. Inför varje säsong rekryteras det ungefär 30 stycken vilket sker på huvudkontoret i Malmö av HR-managern och DM-managern på Solresor. Vid rekrytering av personal letar Solresor inte efter någon speciell etnicitet eller kön, även om det är fler kvinnor än män som söker. Ute på destination representeras 85 procent av deras personal av kvinnor vilket Solresors HR-manager förklarar endast är på grund av att de passade in i den önskade profilen och fick jobbet, det har inget med kvotering att göra. Det visade sig även i vårt urval där samtliga vi intervjuat som jobbat på destination var kvinnor. Vi kommer inte behandla etnicitet, genus och kön-frågor i denna uppsats då det inte finns utrymme till det, det kan dock ses som en intressant fråga varför kvinnor dominerar inom service- och reseindustrin.

Alla som arbetar som destinationschefer har tidigare arbetat som reseledare och är därmed internrekryterade. Samtliga destinationschefer och Solresors två HRM-ansvariga träffas två gånger om året för att gå igenom aktuell situation och ge information. Varje vecka har destinationschefer möten med personalen på destination och har löpande kontakt med HR- & DM-managern på kontoret där de fungerar som en stödfunktion. Medarbetarsamtal sker minst en gång per säsong med destinationschefen för att stämma av, annars sker en mer löpande kontakt genom säsongen, via mail och personlig kontakt.

4.2 Human Resource Management hos Solresor

Inom service- och reseindustrin är personalen den viktigaste resursen vid framförande av servicekvalitet. Den hanteras av HRM för att stödja frontlinjepersonalen i sitt dagliga arbete och skapar engagemang för att få personalen att unisont sträva mot företagets mål. (Page & Connell, 2006). På Solresor finns ingen separat HRM-avdelning för organisationen. Däremot finns det två personer som sitter som ansvariga för HRM-funktionen för personal ute på destinationerna; Human Resources Manager - Overseas och en Destination Management Manager. I arbetet presenteras dessa som HR-manager, DM-manager och tillsammans som HRM-ansvariga. De hanterar all rekrytering av säsongspersonal hos företaget. Båda har enligt dem själva en humanistisk bakgrund men saknar akademisk utbildning. Den humanistiska bakgrunden kommer både ifrån familjen och uppväxten men även deras inriktning på gymnasiet. De menar att det blir relevant i deras dagliga arbetet för att verka som stöd till personalen som de är anställda för. Teorin beskriver vikten av ett fungerande arbete inom HRM då det är den avdelning som stödjer företagets nyckelresurser, nämligen frontpersonalen, som i Solresors fall är de som är ute på destination. Därmed har företags HRM-avdelning en stor roll i arbetet och ligger som grund för att ett företag ska leverera tjänster av god servicekvalitet. (Jacobsen & Torsvik, 2010). Eftersom Solresor inte har någon specifik HRM-avdelning betyder det att de två som sitter med säsongsanställningarna har ett tungt arbete framför sig som är av stor vikt för företagets servicekvalitet. Under vår intervju med DM-managern beskriver han just detta:

“Jag tror att en person som läser PA-linjer, som skulle komma in på våran avdelning, skulle bli väldigt förvirrad. För att vårt jobb, personal och drift går väldigt mycket ihop. Vi kan inte vara Human Resource avdelning 100 procent, vi måste vara en blandning mellan personalavdelning och driftavdelning.” (DM-manager, 2013-04-18.)

Utgår man ifrån citatet framstår det som att de fyller fler funktioner än just den funktion HRM besitter. Om företaget arbetat efter vad forskning säger om SHRM skulle de satsat mer resurser på denna funktion och då haft en separat avdelning för HRM. När vi under intervjun med DM-managern frågade angående Solresors företagsstrategi, deras uppsatta mål och vision var svaret att han inte visste. Avsaknad av kunskap om företagsstrategi gäller även HR-managern och reseledarna ute på destination. Det uppfattas som att företagets mål och vision inte har nått ut och genomsyrat organisationen så som forskning inom SHRM syftar till. Lyckad implementering av företagsstrategi formar personalen till vad verksamheten står för och gör den unik på marknaden. (Flach, 2006; Grönroos, 2008). På företagets hemsida finns en vision utskrivet för företaget, vilket tyder på att det finns en vision. Däremot säger teorin kring SHRM att den bör kännas till av samtliga (Flach, 2006), vilket inte uppfattas under intervju med samtliga respondenter. DM-managern utvecklade tankarna kring företagets mål:

“Vi har nog kapacitet att öka på sikt men det är inte uttalat mål att vi ska bygga volymen just nu utan snarare sälja det vi har och upprätthålla kvalitet och priser” (DM-manager, 2013-04-18)

Citatet syftar till att företaget har mål (upprätthålla kvalitet och priser), men det uppfattas inte som att det är uttalat för att genomsyra organisationen. Hade SHRM bejakats i företaget hade det mål som uttryckts implementerats i samtliga funktioner inom organisationen. (Flach, 2006). DM-managern förklarar att han vid start av sin anställning på Solresor därför utvecklat fyra värdeord (säkerhet, kvalitet, personlig service och att leverera upplevelser) vilka fungerar som ett ramverk för destinationspersonalen. Kollegan, HR-managern berättar om dessa värdeord under intervjun och berättar att de fungerar som en McDonaldseffekt för destinationerna på Solresor:

“Orden bygger upp varje arbetssituation, sen så har vi tänkt kring dom... och den har ju alla där ute tillgänglig! Den är ju som en mall, en stomme man har. Sen är de ju så att vi vet ju om att det skiljer sig lite grann på olika destinationer så dom måste flexa lite med den, men det är en bra grund. Och sen vi drog igång den så har vi ju märkt att det gått mycket bättre. Det är en röd tråd, det ser oerhört bra ut, när man jobbar så känner man igen sig. Även för gästerna tror jag ju det blir en sån här McDonaldseffekt, att var du än resor med Solresor på charter så känner du igen den typen av service som du möter.” (HR-manager, 2013-04-10)

Eftersom personalen anses vara en viktig funktion för ett företags framgång, krävs att företag fokuserar på att implementera HRM med företagets strategiska mål. (Gratton, 1999). SHRM beskriver att företagsstrategin (som värdeord är en del av) bör ligga till grund för hela

organisationen för att skapa kontinuitet. (Flach, 2006). Att implementera företagsstrategin inom organisationen och HRM gynnar företaget så att det kan nå uppsatta mål. (Gratton, 1999). Det citatet visar är att tanken om att värdeorden ska genomsyra organisationen finns, vilket forskningen för SHRM uppmuntrar.

4.2.1 Rekryteringsprocessen hos Solresor

Efter första intervjun med HR-managern fick vi en förklaring på hur rekryteringsprocessen går till för Solresor. På deras hemsida under ”Arbeta hos oss” finns information om utlysta tjänster och var ansökan skall skickas. Ansökan skickas till en e-postadress som personalansvarige HR-managern och DM-managern hanterar, vilket sker löpande under hela året. De får årligen in ett hundratal ansökningar och rekryterar cirka 30 personer inför varje säsong, vilket tyder på en relativt hög konkurrens. Forskningen nämnde de låga inträdesbarriärerna som en bidragande faktor till att turistbranschen anses som oattraktiv och olönsam för personer med utbildning och erfarenhet inom relevant område för yrket (Hjalager, 2002; Nickson, 2002). Det innebär att den oattraktiva bilden som finns till synes inte bidrar till låg konkurrens, då det på Solresor är ungefär 30 av 100 får jobbet.

Efter att ansökan granskats, väljs de som verkar passande ut och blir kallade till en gruppintervju på kontoret i Malmö. Inbjudan sker via mail där Solresor välkomnar de aktuella personerna till gruppintervjun. HR-managern beskriver att det under gruppintervjuerna är max 12 kandidater som kallas, då de skall kunna hinna få en bra bild av samtliga medverkande. Under gruppintervjun som vanligtvis är cirka fyra timmar lång görs först en presentation av Solresor. Vidare får gruppmedlemmarna utföra gruppaktiviteter där de exempelvis skall hålla ett oförberett välkomstmöte och ha diskussioner i grupp om situationer som kan uppstå ute på destination. Efter företagspresentationen och gruppaktiviteterna har de även individuella samtal med de sökande. Solresor satsar på att rekrytera säsongspersonal med hög social kompetens och bra attityd, vilket prioriteras högre än erfarenheter och utbildning. HR-managern på Solresor menar att utbildning och kunskap är något Solresor kan skapa och utveckla och är därför inte lika högt prioriterat som attityd och social kompetens. Han menar att just attityd och social kompetens inte kan läras eller utvecklas under utbildning på företaget medan kunskap om arbetet är något man lär sig med tiden. HR-managern berättar att de som på ett tillfredsställande sätt fungerat bra i gruppen under gruppintervjun är de kandidater som går vidare i processen. Gruppdynamiken anses således viktig och prioriteras i urvalet tillsammans med individens egen personlighet. Det

belyser även forskning, att gruppintervju är bra för att se samspel mellan individer och hur de agerar gentemot varandra. (Lovelock & Wirtz, 2011). Dagen avslutas därefter och HR- & DM-managern fattar beslut om vilka som får och inte får jobb. Beslutet fattas snabbt och meddelas vanligtvis en till två dagar efter intervjun. Om de går vidare från gruppintervjun, alltså får ett ja eller nej till att få arbeta hos Solresor, sker en internutbildning på två dagar. Internutbildning har till syfte att ge en bra introduktion av jobbet, ge information om Solresor; deras serviceprofil, vad som förväntas av dem som individer och reseledare, vilka utvecklingsmöjligheter som finns och vad Solresor kan ge dem. Den huvudsakliga utbildningen sker dock ute på destination eftersom de resonerar som så att det krävs att komma ned på plats för att få en förståelse kring hur arbetet går till i praktiken. När de anländer till destination sker en utbildning på 7-14 dagar där de i civilklädsel får följa sina kollegor och successivt lära sig olika delar arbetet innefattar. På plats på destinationen finns en destinationschef som ansvarar för att vara en förstahandskontakt på destination för reseledarna. Under intervjuerna med samtliga anställda hos Solresor beskrivs också möjligheten att kunna ta kontakt med HR- & DM-managern på kontoret i Malmö, då de arbetar för att alltid vara tillgängliga för Solresors säsongspersonal.

I genomsnitt arbetar en säsongsanställd hos Solresor mellan två till fyra säsonger vilket HR-managern beskriver vara längre än hos andra researrangörer. För denna uppsats anses det fortfarande som en korttidsanställning då dilemmat kvarstår att lägga resurser på personal som endast stannar två till fyra säsonger. Solresors HR-manager beskriver personalomsättningen som låg där endast sex personer, detta år, från vintersäsongen har gett beskedet att de inte fortsätter. De behöver trots detta anställa drygt 30 personer vilket gör att utmaningen kvarstår och blir relevant för uppsatsen. Ansökan till nästkommande säsong skickas ut till säsongspersonalen runt midsommar där personalen får en ansökningsblankett att fylla i och information om vad som gäller. Därefter har de en vecka på sig att ge besked. Solresor har delvis lyckats överkomma det teorin förklarar som korta säsonger, då personalen ges tillfälle att ansöka om fortsatt arbete till nästkommande säsong. Däremot har de ingen säkrad plats utan har trots detta endast säsongsanställning.

4.3 De fyra utmaningarna för HRM

Vi återgår nu till vad, som forskning har kommit fram till är de fyra utmaningar HRM-funktionen möter inom reseindustrin, för att kunna leverera hög servicekvalitet. För att kunna besvara frågeställningen kommer utmaningarna nu analyseras genom det empiriska exemplet

Solresor. Genom exemplet vill vi se hur ett företag inom reseindustrin hanterar de svårigheter de möter i samband med säsongsanställningar.

1. Kostnad vid rekrytering av säsongspersonal.
2. Kostnad för utbildning och utveckling.
3. Engagemang för säsongsanställda i organisationen.
4. Förlorad kompetens och erfarenhet efter avslutat säsong.

(Goulding, 2003, s.140-159, Lee-Ross, 1999, s. 3-33)

4.3.1 Kostnad vid rekrytering av säsongspersonal

Som tidigare teorier beskrivit så bidrar en väl fungerande och genomtänkt rekryteringsprocess till att få rätt personal från början och för det krävs resurser och väl genomtänkt rekrytering. Forskning har beskrivit att de resurser som investeras från början på att hitta den personal som kommer att fungera rätt för företaget hindrar ytterligare kostnader att uppstå vid senare tillfällen. (Lovelock & Wirtz, 2011; Baum & Kokkranikal, 2005; Ahrnborg-Swenson, 1997; Flach, 2006; Grönroos, 2008). Forskningen belyser vikten av att de intervjuansvariga har mallar och en tydlig struktur vid genomförandet av intervjuer för lyckad rekrytering. Den belyser svårigheten med urval vid rekryteringen eftersom den är av abstrakt karaktär. Reliabiliteten och validiteten vid urvalet ifrågasätts då beslut och bedömning helt och hållet förlitar sig på en persons uppfattning. (Soi & Oi, 2011). Då är det viktigt att den ansvarige är påläst om kandidaten och den profil som passar bäst för den anställning som ska göras för att överbygga en subjektiv bedömning. (Ahrnborg-Swenson, 1997; Lovelock & Wirtz, 2011; Soi & Oi, 2011; Flach, 2006). Under en av våra intervjuer med Solresors reseledare påpekades att det funnits tillfällen då nyanställda anländer till destination och den redan befintliga personalen undrar hur de lyckats få jobbet. De själva har därmed tvingats lägga resurser i att lära upp och forma den nyanställda. Citatet nedan ställer sig frågande om de ansvariga besitter den kompetens som forskningen beskriver är viktig i samband med rekrytering.

“Men jag tänker till exempel på att det är ‘HR-managern’ och ‘DM-managern’ som sitter med det. Och ja, dom har jobbat som guider och dom kanske är jättebra på att känna av människor men har dom gått någon utbildning i hur man egentligen rekryterar? Hur intervjuar man en person för att få fram vad det är för människa. Vilka metoder ska man använda för att lära känna en person vid ett så kort möte som en intervju ändå är? Alltså jag tror att dom hade behövt kompetensutveckla själva, för rekryteringsprocessen. Och det här med personalavdelning, då hade där funnits de som kunde ta hand om anställda. Jag kan känna mig helt ‘amazed’ när det har kommit ner guider som man bara känner att herregud! Då undrar man hur det gick till på intervjun. Har dom inte kunnat se att det här inte kommer fungera? Och det tar ju

otroligt mycket pengar och tid att få ner en ny och att utbilda. Alltså det är en otrolig process liksom.”

(Reseledare 3, 2013-05-08)

Det visar att rekryteringen inte endast kan orsaka en direkt kostnad i form av pengar utan även kräva resurser i form av tid och engagemang från den befintliga personalen. Det är på grund av det som rekryteringen blir till stor vikt för företaget för att minska kostnader. Det tycks bli ett problem när företag inte är villiga att från början investera i en fungerande rekrytering, vilket kan anses bero på bristande kunskap om det som forskning beskriver; att personal bör ses som en investering snarare än en kostnad. (Page & Connell, 2006).

HR-managern förklarar problemen med att anställa 30 personer inför säsongsstart, de har inte mycket tid och får inte tillgång till de resurser som de hade önskat. Samtidigt förklarar de att de anser rekryteringen vara väl fungerande. Avsaknaden av en HRM-avdelning på Solresors kontor kan ifrågasättas då det inom SHRM tydligt beskrivs att vikten bör läggas vid att redan tidigt i rekryteringen implementera mål och vision och sammankoppla företagsstrategin så att den genomsyrar den personal som anställs. Rekryteringen är den plattform där företaget från början kan skapa engagemang för företagsstrategin och arbetet (Flach, 2006). Det upplevs under samtliga intervjuer att Solresors vision, som nämns på företagets hemsida, inte har nått ut till personalen. HRM-ansvariga hos Solresor har sedan starten lyckats skapa fyra värdeord (säkerhet, kvalitet, personlig service och att leverera upplevelser) som ska stå till grund för hur personalen ska arbeta. Det kan ses som en bit på väg enligt den forskning som finns om SHRM. Reseledaren förklarar att företagets vision nämndes under rekryteringen men inte upprepades senare under tiden på destination.

“Jag fick höra dom första gången på utbildningen, men jag tror faktiskt aldrig att vi har repeterat dem ute på destination. Vilket man kanske borde göra.” (Reseledare 5, 2013-05-09).

I intervjuerna med reseledarna och HR-managern fann de det svårt att minnas dessa värdeord vilket kan ses som att det trots befintliga värdeord inte lyckats etsa sig fast ordentligt bland personalen. Forskning visar att om inte målen tydligt genomsyrar hela organisationen kan det skapa en obalans där personalen rör sig i olika riktningar, alltså inte mot gemensamma mål och visioner, och på så vis inte dra nytta av personaltillgångarna maximalt (Grönroos, 2008). Solresors värdeord är utformade efter vad de anställda ska sträva mot, Säkerhet, Kvalitet, alltid ge Personlig service och att leverera Upplevelser vilket också kan ses som ett problem då det inte särskiljer dem märkbart ifrån konkurrenter. Enligt forskning är personalen den resurs som bidrar

till ökad konkurrenskraft om service utförs på ett tillfredsställande sätt enligt kunden (Noe, et.al. 2011). Konkurrenskraften ökar ytterligare om personalen utför arbetet enligt de ramverk företaget skapar med hjälp av mål och visioner. Mål och visioner medverkar till att skapa det som gör företaget unikt och bidrar till svårigheter för andra företag i industrin att imitera tjänsten som erbjuds. Skulle konkurrenter lyckas med att imitera tjänsten skulle det innebära minskning av konkurrensfördelar för Solresor och är därför viktigt att beakta. (Jacobsen & Torsvik, 2010).

4.3.1.1 Urvalsprocessen på Solresor

Vid ansökan som reseledare till Solresor är kriterierna att du ska ha gymnasiekompetens, god allmänbildning, flytande svenska i tal och skrift, tala god engelska, och framförallt ha hög social kompetens. Det är meriterande att ha postgymnasial utbildning, examen från en reseledarskola, arbetslivserfarenhet inom ett serviceyrke eller vård, omsorg eller skola. (Solresor.se, 2013). Det HR- och DM-managern berättar under intervjuerna är att de vid urval av CV tittar på dessa kriterier. Vid urval ligger fokus mestadels på gruppintervjun som följer efter att ha blivit kallad till kontoret. De förklarar att personerna under intervjun får en introduktion av företaget samt testa på olika situationer som uppkommer på destination som att exempelvis hålla i ett välkomstmöte. Vid jämförelse av forskning är denna situation bra för att ta reda på hur kandidaterna fungerar i grupp och ger HR- och DM-managern en möjlighet att observera olika beteenden och egenskaper som de sökande har. Att de även är två som är med på gruppintervjun är till fördel då subjektiviteten minskar och de kan diskutera de olika intrycken de fått.

Både HR- och DM-managern, och de som arbetat på destination, att den enskilda intervjun snarare är en pratstund än en granskande intervju. Väldigt få frågor fokuserar på personens CV, utbildning och tidigare erfarenheter och cirkulerar istället kring vilken destination som skulle passa om anställning blir aktuell och hur en anställning på Solresor skulle se ut. HR-managern nämner att de söker personer med 80 procent attityd och 20 procent kunskap då de anser att personlighet och attityd är något du har, medan kunskap är något du kan lära dig. Det stöds i forskningen som menar på att egenskaper såsom social kompetens eller att vara öppen är bunden till personligheten och är därför svårare att utveckla. Medan bra utbildning och god kompetens inom branschen är lättare att utveckla. (Soi & Oi, 2011, s. 435). Dock kan andra problem ses med att inte kritiskt granska kandidaterna mer, av tre anledningar. Den första är att de inte hjälper dem att överkomma de låga inträdesbarriärer som finns. Att ställa högre krav på de som kommer på intervju skulle bidra till att personal anställs med bättre matchning till Solresor och

reseledaryrket och som dessutom har relevant erfarenhet eller utbildning. Den andra är att den som anställs inte känner sig lika utvald vilket kan resultera i lägre engagemang för kvalitet och gott arbetsutförande. Det kan ifrågasättas hur en nyrekryterad kan känna sig speciell och utvald om inte företaget söker något speciellt. Lovelock & Wirtz (2011) betonar vikten av att anställa passande kandidat till företaget och dess mål och vision. Teorin visar att rekrytering av personal på ett tillfredsställande sätt minskar resursanvändningen då rätt person på rätt plats bidrar till företagets framgång. (Ahrnborg-Swenson, 1997; Baum & Kokkranikal, 2005). Enligt teorin innebär den tredje anledningen till att granska sina kandidater mer är att det kan skapa engagemang, vid intervju- och introduktionstillfället, genom att påvisa vilka utmaningar det finns inom branschen. Att motivera den ansökande redan vid start genom att berätta vad som krävs och förväntas av den personal på destination för att hantera svåra situationer som uppkommer i samband med yrket. (Lovelock & Wirtz, 2011). Det är en spännande bransch med många utmaningar där personlig utveckling är till följd om personalen klarar av arbetet. HR-managern på Solresor berättar att de under intervjun inte ställer frågor som; är du stresstålig, är du flexibel, etcetera. De vill hellre komma underfund med personens attityd och personlighet. Forskning betonar ändå vikten av rekryteringsprocessen för yrket, då det säkerställer att personen passar yrkesmässigt men också som del i ett team nere på destination där alla arbetar mot samma mål och är del i ett team. (Flach, 2006). En av de reseledare vi intervjuat som arbetat för Solresor i drygt två år, både som reseledare och destinationschef, berättar att hon ibland undrade vad det var för personer som skickades ner. De var ofta trevliga och kunde leverera bra service mot kund men kunde ha svårt att hantera stressiga situationer och kommunicera mellan kollegor. Det blir en belastning för kollegorna och destinationschefen då de tillfälligt får ta över dennes arbetsuppgifter och tid måste läggas på att utveckla den anställda. Det är tid som istället hade kunnat användas på något annat, exempelvis större kundfokus eller för att utveckla servicekvaliteten. Forskning beskriver vikten av att ha en god rekrytering och vilka fördelar det ger en organisation. (Soi & Oi, 2011; Flach, 2006).

Under intervjun med Solresors Destination Manager nämner han att han personligen hade önskat att det funnits fler strategier på företaget. Han själv bidrog med att implementera de fyra värdeorden för personalen och kollegan HR-managern bekräftar att det har blivit en positiv förbättring sedan dess. DM-managern säger också att de hade kunnat plocka ut 30 procent mer av befintlig personalstyrka bara genom mer strategier. Det tyder på att personalcheferna har förstått och märkt de effekter strategier kan ha för företaget. De berättar att de känner en avsaknad av strategier för organisationen, vilket teorin menar bidrar till att inte kunna maximera

personalstyrkan hos företaget och skada servicekvaliteten. (Bataineh & Al-Hazaymeh, 2011). Precis som teorierna antyder bör implementeringen av strategier ses som en investering och inte en kostnad då det kan leda till en mer effektiv användning av resurser. (Grönroos, 2008). Vid utformandet av urvalsprocessen nämner teorin två kriterier som bör uppfyllas för att bli lyckad. Den första är att skapa en arbetsprofil för sökanden som matchar företagets strategi och vision. Eftersom företagsstrategi inte är något som någon utav de som intervjuats känt till finner vi en brist redan här. Det andra kriteriet var att se till den resursbrist företaget har och vad för typ av utbildning och kompetens som krävs för att få tjänsten. Det gör Solresor då de skriver i ansökan vad de önskar ska finnas hos de sökande. Under intervjuerna med reseledarna uttrycks att det under intervjun för ett arbete på Solresor inte lades någon vikt i frågor angående deras CV utan det fördes mer ett personligt samtal. HR- och DM-managern förklarade att de redan godkände personens utbildningar och kompetenser via deras CV och att intervjun snarare var till för att få en mer personlig bild av vem hon/han var. En av reseledarna som intervjuades uttryckte sig på följande vis gällande intervjudagen:

“Men det kändes som att dom tittade mycket på det här hur du för dig inför folk och när man gjorde det här välkomstmötet. Det kändes som att dom la väldigt mycket vikt på det här med att man kan prata och så.” (Reseledare 4, 2013-05-09).

Vidare förklarar reseledaren på Solresor att hon upplevde en brist och låg inträdesbarriär för sökanden:

“Det känns som att, alltså, jag har en del kompisar som varit på intervjuer och så och jag tror att dom upplever att, när dom anställer... alla har fått jobb liksom. Det känns som att de går in med en positiv inställning.. och ja, jag vet inte om det kan vara något fel i det.” (Reseledare 4, 2013-05-09)

Som vi förstår detta är att Solresor prioriterar mjuka värden såsom personlighet och attityd högre än vilken utbildning personen har. Kraven kan dock anses relativt låga och bristen på struktur hjälper inte HRM-ansvariga att överbrygga den subjektivitet som urvalsprocessen annars innefattar. Väl på intervju läggs inte mycket fokus på att leta efter just de egenskaper och kompetenser som matchar Solresor.

4.3.2 Kostnad för utbildning och utveckling

De låga inträdesbarriärerna och ökad konkurrens inom reseindustrin skapar en svårighet för företag att anställa utbildad personal. Det finns en brist på kompetent och välutbildad personal vilket ställer krav på Human Resource Managers att internutbilda och kompetensutveckla inom företaget. (Lovelock & Wirtz, 2011; Flach, 2006). Den resursinsats i form av tid och pengar som krävs gör många företag i branschen idag skeptiska till att investera. Svårigheten att mäta hur lyckad en investering blir skapar ytterligare tvivel kring hur stor insatsen bör vara. Som nämnt har Solresor ingen HRM-avdelning vilket visar ganska starkt hur ledningen ser på personalfrågor. När de rekryteringsansvarige nyanställt har de en tvådagars internutbildning på kontoret som skapar en grund för framtida arbetet på destination. Här går de djupare in på vad Solresor är, vilka värdeord personalen ska arbeta efter och vad som förväntas av säsonganställda på Solresor. DM-managern förklarar att dessa två dagar inte är all utbildning de får utan när de väl kommer ut på destination har de en introduktionsperiod där de, civilklädda, går bredvid och observerar kollegornas arbete. Samtliga respondenter vi intervjuat anser att två dagars internutbildning har varit tillräckligt då det är svårt med utbildning när du inte är på destinationen och kan utföra övningarna praktiskt. En av de intervjuade uttryckte en önskan om ett större fokus på företagsstrategi och företagskultur vilket hade kunnat implementeras under dessa dagar. Jones & Haven-Tang (2005, s. 10) skriver att en hög personalomsättning minskar om personalutbildning och kompetensutbildning sker inom företaget. Forskarna menar att investeringen företaget gör inte bara innebär att säkerställa servicekvaliteten utan även får personalen att stanna inom företaget längre.

Under intervjuerna med reseledarna ställde vi frågor kring huruvida internutbildning blivit erbjuden till personalen ute på destination. Sällan eller aldrig kommer det ut information till personalen om internutbildning på Solresor. Det förklarar DM-managern beror på en resursbrist. Det existerar inte utbildning inom företaget vilket forskning visar hade verkat som en implementering av företagsstrategi, ökande av engagemang och arbetstillfredsställelse hos de säsonganställda. Utbildning och Implementering av företagsstrategi och en satsning på utbildning ger signaler om att tillvarata och stödja personalens potential och förbättrar arbetsklimatet på företaget. (Grönroos, 2008).

De båda HRM-ansvariga på Solresor berättar att intresset hos ledningen är för litet för att lägga mer resurser på utbildning men även SHRM-funktionen i allmänhet. De menar att, trots viljan att hålla utbildningar för sina anställda, får de inget stöd för det. Det som vi uppfattar under intervjuerna är mentaliteten på företaget, att de anställda lär sig genom att göra när de väl

kommer på plats. Genom teorierna kan introduktionsdagarnas korta tidsspann anses ha en bidragande effekt på att personalen inte känner sig uppskattad och värdesatt, vilket kan leda till oengagerad personal och därmed bristande servicekvalitet (Grönroos, 2008). Kortfattat bör företagen investera i att utbilda och utveckla sina anställda då det i sin tur står i direkt anknytning med hur engagerad personalen är och därmed också når ut till kunden och servicekvaliteten (Jones & Haven-Tang, 2005).

4.3.3 Engagemang för säsonganställda i organisationen

Då reseledaryrket, och andra säsongsyriken, är av tidsbegränsad karaktär uppstår problem att hålla personalen engagerad. Frontlinjepersonalen behöver HRM som stödfunktion för att kunna leverera upplevelser på ett tillfredsställande sätt, (Grönroos, 2008). Utmaningen med att skapa ett engagemang är primär inom säsonganställning då brist på investering av säsonganställda kan leda till bristande engagemang bland personalen. Inom SHRM nämns företags mål som den del som bidrar till att organisationen strävar i samma riktning och bidrar till förbättrat arbetsklimat och därmed högre personaltillfredsställelse. (Flach, 2006; Lovelock & Wirtz, 2011). Det kan få positiva utslag bland personalen när de vet vad de arbetar mot och vilken roll de har i företaget. Som tidigare nämnts inom teorierna är rekrytering och utbildning de möjligheter företaget har för att skapa engagemang för arbetet. Flach (2006) beskriver att det är viktigt för företag att förstå värdet av utbildning och det engagemang det skapar.

Eftersom Solresor inte innehar någon tydlig målbild som genomsyrar organisationen försvårar det arbetet för HRM, som inte heller har en tydlig målbild att sträva mot, vilket hade varit positivt för framtida tillväxt enligt SHRM (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Att inte ha en målbild anses som bristfälligt inom SHRM och bidrar till att företaget drar åt olika håll och därmed inte maximerar personalstyrkan för att sträva mot det mål företaget vill nå. SHRM beskriver också hur företagsstrategin kopplas samman med HRM för att skapa kontinuitet genom organisationen. (Flach, 2006; Noe, et, al. 2011). De möten som destinationscheferna och Solresors två HRM-ansvariga har två gånger om året skulle kunna ses som en aktivitet som kan gynna en kontinuitet i organisationen och skapa engagemang. Varje vecka mäter Solresor service genom att gästerna svarar på mail och enkätundersökningar. Genom det får de fram ett snitt på en femgradig skala. På destinationerna sätts sedan mål upp vilket snitt de skall uppnå, och om det uppnås belönas det i form av provision på 400 kronor per anställd. Det innebär att det förekommer mindre mål för

säsongspersonalen, vilket enligt teori kan skapa engagemang och öka konkurrenskraften (Flach, 2006; Baum & Kokkranikal, 2005).

Under intervju med DM-managern på Solresor förklaras att de under rekryteringsdagen på huvudkontoret ska gå därifrån och ”redan vara färgade lite gula”, för att skapa engagemang. Vi frågar oss vad ”det gula” egentligen representerar och tolkar det som att det innefattar de fyra värdeord som HRM-avdelningen skapat för sin personal. En av de reseledare vi intervjuat som varit med på rekryteringen sa: ”så fort jag kom in så kände jag den familjära atmosfären på arbetsplatsen”//...// ”det här är en arbetsplats jag skulle kunna ha kul på”. (Reseledare 1, 2013-05-01). Det kan tydligt kopplas till SHRM där det skapas engagemang bland de anställda och företaget, vilket enligt teorin kan skapa förbättrat arbetsklimat. (Jolliffe & Farnsworth, 2003). Arbetsklimatet på Solresor beskrivs av en reseledare som personligt, serviceinriktat och familjärt ökade dennes engagemang för att leverera upplevelser till kunderna.

“När jag kom hem från rekryteringen, det jag fastnade för som dom verkligen ska ta åt sig av, det är att det kändes som ett personligt företag verkligen. Att de kan namnen på sina anställda och att det känns familjärt typ. Det är en bra känsla hos dem. Jag tycker andra borde försöka ta efter det.” (Reseledare 1, 2013-05-01)

När vi frågar reseledarna om arbetet hos Solresor skiljer sig från destination till destination, eller om Solresor alltid har någonting med sig som är bestämt oberoende av destination, svarade samtliga att det skiljer sig mycket på olika destinationer. Kontinuiteten, och det som Solresor representerar, skiljer sig åt beroende på vilken destination personalen arbetar på. Om Solresor hade haft ett tydligt strategiskt fokus hade samtliga anställda haft de fyra värdeorden med sig, oberoende var de befann sig. Under intervjuerna kan ingen från personalen värdeorden och vet inte vad företaget strävar efter. Enligt SHRM bör det genomsyra hela organisationen och hela vägen ut till samtliga destinationer för att tillsammans arbeta efter samma mönster (Grönroos, 2008). Samtidigt förklarar samtliga reseledare under intervjuerna att det som särskiljer Solresor är att de arbetat med hög kvalitet och det är något som gör Solresor unikt. Det uppfattar vi som att trots att de inte kan värdeorden finns kvalitet som en del i företagskulturen, vilket ändå tyder på en viss kontinuitet. Under intervju med en av reseledarna nämns däremot en bristande kommunikation mellan de olika destinationerna och huvudkontor. En annan reseledare uttrycker liknande önskan; att engagemanget för arbetet hade kunnat öka med hjälp av bättre kommunikation och skulle kunna leda till en tydligare bild av vad Solresor representerar:

“Jag tycker att man hade kunnat skapa något mellan destinationerna, det hade kunnat vara en bra grej att skapa nåt gemensamt forum, en myPage eller nåt sånt, där olika destinationer kan prata med varandra. Man sitter med olika idéer på olika destinationer. Nu är kontakten inte så bra.” //...// “Jag har jobbat på många destinationer och ibland så bara. -Gud, det hade varit en jättebra grej, det hade man kunnat göra på den här destinationen. Men då är jag ju inte där längre så då tänker jag inte mer på det.” (Reseledare 5, 2013-05-09).

Vidare har det, som tidigare nämnts i teorin, skett ett skifte där personalens prioriteringar inom arbeten har förändrats. Lön är inte det enda som är viktigt, utan även arbetet i sig i form av utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö och omväxlande arbetsuppgifter har kommit att värderas. (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det är något som DM-managern nämner under intervjun, där han förklarar att det inte längre går att locka personalen med att arbetet innefattar arbete utomlands, eftersom utlandsvistelser enligt honom inte är lika betydande idag som det var några decennier tillbaka när människor sökte arbete. Idag, menar de båda HRM-ansvariga, undrar folk vad de har för utvecklingsmöjligheter. Det bevisar att det har skett ett skifte även inom reseindustrin där människor letar efter ett arbete där de kan utvecklas med företaget (Jacobsen & Torsvik, 2010). Under de intervjuer som gjorts med anställda på Solresor nämner samtliga att det som bidragit till deras engagemang i arbetet är dels kunderna de möter och dels känslan bland kollegorna. De förklarar att de gör mycket för sina gäster och ger den servicen som krävdes. “Man gav den servicen som de krävde, även om det inte alltid var befogat men så är det väl”. (Reseledare 4, 2013-05-09). De nämner att om det finns en bra känsla mellan kollegorna påverkar det arbetsmiljön positivt. Arbetsmiljön kan därför också ses som en del av det som gör personalen engagerad för sitt arbete och därmed kan arbetsmiljön bidra till förbättrat engagemang. Flera beskriver utvecklingsmöjligheterna hos Solresor som något begränsade. De förklarar att möjligheten att prova på olika tjänster ute på destination finns och erbjuds, men att det är svårare att arbeta sig vidare in på huvudkontoret. Att det finns varierade tjänster och att samtliga av de som intervjuats som arbetat för Solresor under flera säsonger haft flera olika arbetsuppgifter, tyder på att Solresor erbjuder ett omväxlande arbete som, enligt forskningen, kan bidra till större engagemang för arbetet.

4.3.4 Förlorad kompetens och erfarenhet efter avslutad säsong

Utmaningen inom reseindustrin att förlora kompetens efter avslutad säsong är något som kostar pengar för företagen (Goulding, 2003). Att lyckas minska personalomsättningen reducerar

resurser som behövs för att rekrytera och utbilda ny personal. En kompetent och erfaren anställd innebär således att spara tid och pengar, om denne är villig att stanna. (Flach, 2006; Baum & Kokkranikal, 2005). Solresor erbjuder sina anställda möjligheten att anmäla intresse att arbeta nästkommande säsong. Trots att det inte är en garanti att de får fortsätta den kommande säsongen, så kan det ses som att personalen ges möjligheten till anställning året runt. Under intervjun beskriver DM-managern att de har en relativt hög andel som stannar på Solresor fler säsonger än genomsnittet för reseindustrin. Trots det står de inför varje säsong inför nya säsongsanställningar, där upp till 30 personer söks.

Den största anledningen till att de reseledarna vi intervjuat slutat på Solresor är på grund av inre faktorer där viljan att utvecklas, studera, söka nya utmaningar dominerar snarare än att de inte trivts på Solresor. Det är en generell utmaning för branschen som nämnts i avsnittet *En utmaningarnas industri* då möjligheten till utveckling anses vara låg. Under intervjuerna med reseledarna nämnde flera att de saknade en trygghet i arbetet. Ett bra avtal med fast lön och tillsvidareanställning hade fått några av dem att stanna ytterligare några säsonger.

“Jag tycker att dom borde ändra sina arbetsvillkor. Det är min personliga åsikt då jag tror det hade varit en bra grej. Min syster har jobbat på ‘*annat bolag nämns*’ ganska många säsonger och där har dom så att, där jobbar man ju också på säsong, när man jobbat två säsonger så blir man fast anställd. Det känns som att de har bättre villkor på något sätt, att ha ett sånt system tycker jag hade varit bra.” (Reseledare 3, 2013-05-08).

Flera uttryckte att när de meddelat att de tänkt sluta, gjorde de ansvariga på kontoret inget för att försöka få dem att stanna längre. När vi frågade reseledarna hur de såg på anställningen innan de påbörjat sitt arbete, förklarade de allra flesta att de såg det som ett temporärt arbete redan från början där de tänkt arbeta några säsonger. Forskning visar att det kan vara svårt att få personalen att stanna i reseindustrin under längre perioder kan det tänkas att det är branschen som sådan som ses som en temporär arbetsplats. Det kan vara anledningen till varför det inte blir en chockerande nyhet för HRM-ansvariga när de hör att någon från säsongspersonalen väljer att sluta, de förväntas helt enkelt sluta efter en relativt kort tid i företaget. Forskning visar emellertid att personal som stannar under en längre period gynnar företaget (Goulding, 2003; Flach, 2006). Ett svar vi fick angående huruvida Solresor hade kunnat göra för att få säsongspersonalen att stanna är var:

“De kanske hade kunnat uppmuntra det mer. Det är inte så att de bara -’Men det hade varit jättekul om du ville fortsätta,’ eller, -’Det här hade passat dig’... Alltså, ibland kan det kännas som att de inte är jätterädda om sin personal och det kanske beror på att det är säsongarbete. -’Det kommer nån ny..’ ”
(Reseledare 3, 2013-05-08).

Forskning belyser vikten av utbildning och skapande av engagemang inom företag för att både bli lyckad på marknaden men även för en välmående personal (Grönroos, 2008). Eftersom Solresor i dagsläget har personal som stannar några säsonger kan det ses som en god anledning till att utbilda dem. Forskningen beskriver att mer utbildning inom reseindustrin kan minska personalomsättningen. Utbildning ses som ett sätt att få personalen att stanna längre på företaget så att de undgår att förlora kompetent och erfaren personal. (Lee-Ross, 1999). Det skulle inte bli en onödig kostnad om det skulle leda till att de ökade av att fler stannade inom företaget och bidrar till att minska kostnader och behålla kompetent personal.

4.4 Sammanfattning om researrangörens problemområden

De problemområden vi kan identifiera utifrån analys av vårt empiriska material om Solresor är följande. När det gäller utmaningen med rekrytering är rekryteringsprocessen abstrakt och Solresor bemästrar till synes inte det. Den hade, som teorin beskriver, behövt vara mer granskande och ha en tydligare struktur. Detta för att hindra subjektiv bedömning vid urval och att rekrytera personal som matchar företaget. Den andra utmaningen internutbildning är, som vi uppfattat, avsaknad på företaget då säsongspersonalen sällan eller aldrig blivit erbjuden internutbildning. För att kunna implementera företagsstrategi anses introduktionsutbildningen även vara bristfällig. Vad gäller utmaningen om att skapa engagemang har säsongspersonalen en bra stödfunktion i och med HR- & DM-managern. Samtliga respondenter uttrycker en önskan om att göra mer, vilket kräver resurser som inte finns eller fås. Att hantera säsongsavslut och att erfaren personal slutar sin anställning är svår inom reseindustrin. Vad vi märkt under intervjuerna är att personal som önskar sluta sällan blivit erbjuden vidareutveckling eller blivit övertygade om att stanna. Personalen saknar avtal vilket adderar till avslut på företaget efter några säsonger. Nedan drar vi slutsatser kring hur Solresors hanterande av utmaningarna påverkar deras servicekvalitet.

5.0 Slutsatser kring utmaningarnas påverkan på servicekvalitet

Forskning har beskrivit de utmaningar reseindustrin står inför då det är en bransch beroende av människor och levererandet av tjänster. Det har förklarats att det är de anställda som har i uppgift att leverera upplevelser av god servicekvalitet för att skapa konkurrensfördelar för företagen. (Lee-Ross, 1999). Forskning har också förklarat vikten av väl fungerande arbete med HRM, då det är den funktion som står till grund för ett företags servicekvalitet. (Lovelock & Wirtz, 2011). I detta avsnitt kommer vi vidareutveckla och dra slutsatser om hur charterarrangören Solresor arbetar med HRM och vilket samband det har med servicekvalitet.

5.1 Vikten av Human Resource Management för servicekvalitet

Analysen och teorierna har förklarat vikten av väl fungerande arbete med HRM, då det står till grund för ett företags servicekvalitet (Lovelock & Wirtz, 2011). Rekrytering, urval och internutbildning av personal ökar inte kostnaderna utan säkerställer att onödiga kostnader inte återkommer på grund av dålig servicekvalitet. (Flach, 2006). Solresor har ingen specifik HRM-avdelning mer än de två personer som ansvarar för samtliga säsongsanställningar. Det betyder att dessa bär på ett stort ansvar för att hela organisationen ska fungera. En av reseledarna som arbetat ute på destination påpekade det under intervjun med oss genom att förklara att HR-managern "är Solresor" och "lägger ner hela sitt liv på det" (båda citaten: Reseledare 3, 2013-05-08), vilket tyder på ett hårt arbete för att uppfylla den funktion han har. Däremot bör Solresor satsa mer på denna funktion i företaget, då HRM-avdelningen hanterar företagets nyckelresurser. (Flach, 2006). Det leder till att den belastning de nuvarande ansvariga har i sitt arbete, hade kunnat minska och därmed kunnat säkerställa ett mer fungerande HRM-arbete för personalen ute på destination. Genom att lägga mer resurser i HRM-funktionen på företaget kan de säkra denna avdelning och vara mer trygga i att bibehålla, eller till och med förbättra, företagets servicekvalitet. Det Solresors DM-manager lyfter fram i deras HRM-arbete på Solresor är avsaknaden av strategier och tydliga mål på företaget. Av denna anledning skapade han, vid inträde i organisationen, de fyra värdeord som fungerar som formgivare och stöd i säsongspersonalens dagliga arbete. DM-managern uttrycker dock att: "Vi skulle kunna plocka ut 30 procent mer av befintlig personalstyrka bara genom mer strategier." (DM-manager, 2013-04-18). Citatet visar att det finns en önskan att arbeta mer med det på Solresor. Det tyder på en

förståelse hos DM-managern angående vikten av den typen av strategi. En tydlig vilja att upprätthålla den servicekvalitet och atmosfär inom utlandsorganisationen de lyckats skapa visas.

5.2 Servicekvalitet genom SHRM

Det finns en struktur för Solresors rekrytering men strukturen har en brist på koppling till företagsstrategi. Om inte de rekryteringsansvariga vet vad Solresor står för, på grund av bristande kunskap om mål och vision, blir det svårt för dem att veta vilken typ av person de ska anställa. Eftersom personalen också är den resurs som ska särskilja och skapa det unika hos företaget, är det viktigt för dem att anställa den personal som är rätt för just dem i linje med företagsstrategi så som SHRM förklarar. Då skapas en kontinuitet bland personal där alla strävar mot samma mål och gynnar företaget. I nuläget går de på magkänsla, intuition och många års erfarenhet vilket HR- & DM-managern verkar göra bra då kunder i dagsläget är nöjda men frågan är om det är allt som krävs. Att söka personal, vilket DM- & HR-managern säger att de gör, med egenskaper som att vara trevlig, framåt, utåtriktad och ha pondus så finns det lite som särskiljer Solresor från deras konkurrenter. I dagsläget är kunderna nöjda och Solresor har expanderat de senaste åren men har för tillfället stannat av i expansionen. Det behöver inte skapa oro men om Solresor vill behålla platsen på marknaden och inte tappa kunder bör de fundera över företagsstrategi, implementering av denna och satsning på avdelning som hanterar HRM. Solresor verkar vara nöjda där de är och med en implementering av SHRM kan det enligt forskningen bidra till att företaget kan behålla sin plats på marknaden. Om Solresor väljer att inte göra något åt bristen på en HRM-avdelning och resurser till HRM-ansvariga är det inte säkert att de håller sig som nummer fyra i branschen i framtiden.

Ett av de mål Solresor faktiskt har är att alla destinationer ska upplevas lika för gästen, att Solresors reseledare arbetar och upplevs på samma sätt var du än kommer. En av de HR-ansvarige kallar det för McDonaldseffekten där besökarna oavsett destination ska uppleva att de åker med Solresor. Det motsäger dock det vi hört under våra intervjuer där det som ofta lyfts fram är bristen på kontinuitet på de olika destinationerna. Då mål och vision på företaget inte framgår tydligt bland personalen på Solresor finns det inget som gör organisationen unison. Idag skiljer sig destinationerna åt och Solresor är inte detsamma på alla destinationer. Att införa en strategi kan därmed skapa en ökad kontinuitet som gör att Solresor har en gemensam företagskultur oberoende destination. En av de vi intervjuade uttryckte det som att “uppfinna

hjulet två gånger”, vilket också kräver onödiga resurser och är tidskrävande. Destinationerna arbetar olika med olika frågor och det menar de är på grund av bristen av struktur och på kommunikation mellan destinationerna. En av de vi intervjuat lyfte upp önskan att Solresor skulle ha en tydligare företagsstrategi där tydliga riktlinjer skapas för att forma och hjälpa personalen i sitt dagliga arbete. Det hade kunnat bidra till den kontinuitet som Solresor söker. När vi frågade angående Solresors företagsstrategi och vad som gör de unika fick vi till svar: “Ja, alltså det är så svårt också eftersom man varit på olika ställen. Jag har varit på olika företag lite, nästan på.” (Reseledare 3, 2013-05-08). Det tyder på att personalen inte upplever Solresor likadant på de olika destinationerna. Det som kan diskuteras är huruvida det kommer ut till kund eller inte. Det som visats under intervjuerna är att de anställda gör väldigt mycket för sina kunder. De menar på att servicekulturen har lyckats skapas på Solresor. Personalen gör det mesta för kunden och vill leverera goda upplevelser. De nämner att anledningen är att Solresor är ett mindre företag, med fler guider per gäst, vilket i sin tur resulterar i mer personlig service med gästerna. Det är också det som respondenterna uttrycker är det som skapar engagemanget på arbetsplatsen. Att göra gästerna glada och ha god kundkontakt är det som nämns som det som huvudsakligen håller personalen engagerad för arbetet. De nämner även att det som finns på samtliga destinationer de arbetar på är fokus på kvalitet, både bland påtagliga och opåtagliga områden. Dock kan det till synes kunnat förtydligas ytterligare för att förstärka det unika hos Solresor och kontinuiteten på destinationerna.

5.3 Servicekvalitet genom rekrytering

I analysen kunde vi visa på problematiken kring Solresors rekryteringsprocess då de under intervjun för ett samtal snarare än att tydligt granska den sökande. Tidigare har det beskrivits att Solresor under rekryteringen går mer på attityd och personlighet snarare än utbildning och erfarenheter, kan deras rekrytering anses något abstrakt och bör utformas mer konkret för att få en klarare bild av vad man letar efter. Soi & Oi (2011) menar att fokus på personlighet och attityd är viktigare än utbildning och erfarenhet i service- och reseindustrin vilket Solresor fokuserar på. Ytterligare forskning visar dock att en mer genomtänkt rekryteringsprocess bidrar till högre kvalitet på personalen och att bemästra utmaningen med de låga inträdesbarriärerna. Utifrån den forskning och det SHRM beskriver kan därför en mer genomtänkt rekrytering bidra till att företaget blir mer konkurrenskraftigt i det långa loppet (Flach, 2006; Ahrnborg-Swenson, 1997). Vi nämnde i analysen att under introduktionsdagarna går Solresor igenom värderingar, vad Solresor står för och vad som förväntas av dig som reseledare. Eftersom vi ser en brist i

implementering av värdeorden och vision hos personalen menar vi att introduktionsdagarna borde vara mer än två dagar. De går miste om de verktyg Solresor anser viktiga, det vill säga personal som arbetar mot samma mål där kvalitet, säkerhet, service och upplevelser står i fokus. En av reseledarna nämner under intervjun att man fick en förhandsvisning på vad yrket innebar och att det räckte med två dagar för att man hellre ville utföra det praktiskt. Vi menar dock att Solresor borde ta tillfället i akt och implementera det som teorin vill ska genomsyra hela organisationen; företagsstrategi, mål och vision (Ahrnborg-Swenson, 1997). Det visar även att ledningen och organisationen i helhet värnar om sin personal vilket verkar engagemangshöjande för personalen väl ute på destination (Grönroos, 2008).

Solresor visar att de satsar på kvalitet genom att ha inkluderat det i de fyra värdeorden. Inom reseindustrin där mycket av upplevelsen är opåtaglig i form av tjänster bidrar det till att även den personliga servicen bör vara av hög kvalitet. Det betyder att Solresor redan vid rekryteringen bör sätta krav, i form av höga inträdesbarriärer, så att deras blivande personal förstår Solresors budskap om att de ska leverera högkvalitativ service. Att lägga resurser och investera i rekryteringen kan därför bidra till att kvaliteten på personalen uppnår de krav på kvalitet företagets vision nämner. SHRM beskriver det som en viktig aspekt där, i Solresors fall värdeordet kvalitet, bör implementeras redan vid rekryteringen för att uppmuntra till kontinuitet bland personal. Det kan leda till en mer unison organisation som blir mer konkurrenskraftigt (Noe, et, al. 2011, Flach, 2006). Nu kan det ifrågasättas om de låga inträdesbarriärerna vid rekrytering bidrar till att personalen inte är av den kvalitet som de söker och bidrar till att meningen med värdeord som kvalitet, brister.

5.4 Servicekvalitet genom företagskultur

Solresors värdeord har ett stort fokus mot kund där personlig service med kvalitet är viktigt att uppnå. Vi har i tidigare analys konstaterat att dessa värdeord inte har nått fram till personal ute på destination. Det tyder på ett bristfällande arbete vad gäller implementering av strategi och vision i företaget och för att skapa ett enhetligt intryck inom organisationen och utåt kund. Trots det beskriver de anställda att service är det viktigaste ute på destinationen. Att göra kunden glad är en stor prioritering hos personalen vilket visas, enligt HRM-ansvariga, i de servicemätningar de gör varje vecka. Det knyter vi, samt reseledarna vi intervjuat, till den servicekultur de skapat och den familjära stämningen på företaget då samtliga haft en positiv bild av organisationen i helhet. De anställda jämför Solresor med de andra företagen på destinationerna och tycker att de

ger bättre och mer personlig service utåt kund. Trots hög subjektivitet i denna typ av åsikt har vi under intervjuerna förstått att personalen gör väldigt mycket för sina gäster, även om det inte är befogat. Det tyder på en stark vilja att ge god service till kunderna som bekräftas då reseledarna menar att Solresor har en familjär företagskultur inom organisationen. En diskussion kan då föras hur det har blivit så. De anställda tror själva att anledningen till det är att Solresor är ett mindre företag där det finns möjlighet att skapa en mer personlig kontakt med såväl gäster som kollegor. En annan anledning kan ses vara att HRM-ansvariga redan från rekryteringen satsar på att förklara vikten av att vara personliga och att de memorerar personalens namn. Det är därmed också en något strategisk händelse som kan ses bidra till att Solresor upplevs som ett företag som satsar på kvalitet och skapar den familjära känslan. Det skulle inte förändra Solresors mål om att ha en situationsanpassad serviceprofil utan förstärka personalens känsla för organisationens värderingar i agerande utåt kund och mot kollegor. Det är ett steg mot att matcha personal med företagsstrategi (Jolliffe & Farnsworth, 2003), vilket är väsentligt för en fungerande strategisk HRM som även verkar för säkerställande av god servicekvalitet.

5.5 Att hantera de fyra utmaningarna

Genom att investera i HRM kan företag, i detta fall Solresor, överkomma de fyra utmaningar som tidigare identifieras. Solresor har i dagsläget, trots avsaknaden av en HRM-avdelning, lyckas skapa engagerad personal, få personalen att stanna under flera säsonger och skapa högkvalitativ service, vilket respondenterna menar kommer ur den familjära företagskulturen HRM-ansvariga lyckats skapa. Vi vill poängtera att ingen av de vi intervjuat har varit missnöjda eller saknat stöd ifrån de HRM-ansvariga. Det betyder att det arbete de två gör är ett hästjobb och problematiken ligger i ledningen, då det är där företagsstrategi och förståelsen kring vikten av HRM ska finnas. I viss mån har Solresor överkommit utmaningen att förlora kompetent personal vid slutet av säsongen genom att anställa dessa året runt, eftersom säsongerna går in i varandra. Däremot ifrågasätter vi huruvida det är hållbart i längden och anser att HRM-ansvariga borde vara stöttad av ledningen.

I dagsläget finns det gap mellan såväl destination och huvudkontor, samt HRM-ansvariga och resterade kontorsavdelningar på Solresor. Utlandsorganisationen leds av två personer som implementerat, lyckat eller ej, värdeord och därmed visioner för de anställda. De inser vikten av en vision och säsongspersonalen känner ett stöd ifrån dem hemifrån. Det är emellertid inte förankrat i resterande organisation och på huvudkontoret. Lyckas ledningen förstå att HRM är en

investering snarare än en kostnad kan det innebära stora förbättringar för organisationen och dessa gap kan försvinna. Genom att investera i HRM kan Solresor lyckas med att tidigt från början, genom rekrytering och urval, färga personalen gul i linje med företagets mål och vision. Det, tillsammans med en satsning på utbildning och utveckling, genererar mer engagerad personal. Personal som är mer engagerad för sitt arbete, som känner sig trygga och uppskattade på sin arbetsplats, tenderar att stanna längre. På så vis överkommer företaget de utmaningar då det kräver mindre ekonomiska resurser i form av nya anställningar för kommande säsong. Ett förslag kan då vara att skapa ett intranät för att förbättra kommunikation mellan de olika destinationerna och förtydliga den kontinuitet som bör finnas, genom företagsstrategin och att kontinuerligt arbeta med att kommunicera destinationer emellan. Därmed drar vi slutsatsen att företagsstrategi och HRM i linje med varandra, alltså SHRM, bör implementeras för att hantera de fyra utmaningarna så smidigt som möjligt.

Hade Solresor implementerat en företagsstrategi hade det skapat konkurrensfördelar. Det kan diskuteras kring huruvida Solresor vill ändra sin position på marknaden eller om de är nöjda med att vara fjärde störst på marknaden som de är idag. Däremot innebär en företagsstrategi inte nödvändigtvis att de måste växa och bli större än sina konkurrenter, utan de kan fortfarande öka servicekvaliteten på destinationen och bli exceptionellt duktiga på det. Skulle de satsa på sin frontlinjepersonal och skapa en tydlig företagsstrategi, tydligt uppsatta mål och visioner, hade de kunnat stanna i den storlek de har nu men öka marginaler och beläggningsgrad. Sammanfattningsvis innebär en satsning på SHRM en mer unison organisation där fördelarna innebär att utmaningarna blir lättare att hantera för företag i service- och reseindustrin.

Vi har i slutsatserna kring utmaningarna, och dess påverkan på Solresors servicekvalitet, diskuterat mycket kring Solresors brist på företagsstrategi. Anledningen till det är att vi under intervjuerna sett att HR- & DM-managern arbetat hårt för att verka som den stödfunktion personalen behöver. Men, för att hantera utmaningarna optimalt ser vi en brist på resurser och satsning på företagsstrategi hos organisationen. För att svara på hur Solresor hanterar de fyra säsongsutmaningarna för att skapa servicekvalitet kan vi konstatera att det finns en brist på resurser för rekrytering och interntutbildning på företaget. Vad Solresor ändå lyckas med är att skapa engagemang för att leverera servicekvalitet till kund, vilket är en av utmaningarna. De har personal som stannat på Solresor i fler än en säsong vilket är positivt men de hade kunnat bemästra den utmaningen ytterligare genom att lägga mer resurser på rekrytering och interntutbildning för säsongspersonalen. Det hade enligt SHRM-teorier ökat engagemanget för

organisationen ytterligare. Slutsatsen blir därmed att genom satsning på de funktioner som SHRM innebär och implementering av SHRM i personalen så hade Solresor lyckats ännu bättre med att säkerställa servicekvalitet utåt kund.

6.0 Diskussion

Vi har i denna uppsats belyst SHRM som en viktig dimension för levererandet av högkvalitativ service och tjänster. Det som bromsar utvecklingen av denna enhet i verksamheter är av ekonomiska skäl och en bristande attityd till dess vikt för framgång. Det är ingen nyhet, varken i teori, forskning eller i branschen. Det vi hittat under insamlandet av vårt empiriska material, och är kunskapsbidraget från denna uppsats, att servicekvalitet kunnat säkerställas genom att skapa en familjär atmosfär och att personalen ute på destination känt ett stöd hemifrån. Servicekvaliteten utåt kund har, enligt respondenterna, varit lyckad och bidragit till återkommande och lojala kunder. Det vi kunde se var dock att utan HRM och tydligt förklarade mål och visioner på företag skapas diskontinuitet på destinationer och att personal letar nya utmaningar inom andra branscher efter några säsonger. För att överkomma det krävs en satsning för att öka engagemanget hos personalen, för arbetet och för att tillfredsställa kunden. Det som gör en charterarrangör unik på marknaden skapas inom SHRM och sätter rekrytering, internutbildning och utvecklingsmöjligheter i fokus. Många ledningars frågande attityd kring huruvida det lönar sig eller inte innebär att det i många fall satsas mindre på personalresurserna än vad som egentligen krävs. Det förbättrar inte den oattraktiva bild som finns i dagsläget för branschen och utbildad personal söker sig istället till andra branscher. Det författare i nutida forskning lyfter fram (Goulding 2003, Page & Connell, 2006) är att akademiska utbildningar ökar inom Service Management och Tourism Management. Om företag inom branschen önskar att dessa ska anställas på deras företag krävs det att verksamheter hanterar utmaningarna som branschen har och ökar därmed attraktivitet. Exempel på sådant som skulle bidra till att öka attraktiviteten är lön, utvecklingsmöjligheter, tillsvidareanställning och internutbildningar. Dessa fyra förslag är alla en del av ansvaret hos en HRM-avdelning och med det säkerställer du servicekvalitet. För att återgå till vår frågeställning:

Hur arbetar organisationer inom reseindustrin med Human Resource Management för att hantera de utmaningar säsonganställning innebär, för att leverera tjänster med hög servicekvalitet?

I slutsatsen kom vi fram till att den största bristen för att hantera utmaningarna var brist på företagsstrategi och brist på resurser. Generellt, enligt forskning, ser det ut så i branschen. En av de största utmaningar för service- och reseindustrin är att hantera och utveckla en högkvalitativ personalbas som är kapabel att leverera upplevelser som möter kundens behov. I en bransch där

människor står för ansvaret blir fältet för HRM essentiellt för verksamheter att hantera. De låga inträdesbarriärerna är ett konstaterat problem och oron för brist på erfaren och kompetent personal inom reseindustrin skapar ytterligare påfrestningar på att ha välfungerande HRM. Då service- och reseindustrin expanderar ökar konkurrensen på marknaden och de verksamheter som inte satsar på HRM och SHRM halkar efter. Problemet innebär inte endast konkurrensen på marknaden utan även att kompetent och erfaren personal förloras till andra branscher. Expansionen som industrin genomgår skapar utmaningar men även möjligheter för dessa vilket måste tillvaratas. Det kunskapsbidrag vi gjort och lyft fram i den här uppsatsen, är ett bidrag till serviceindustrin och är grundläggande för reseindustrin där upplevelser förmedlas till konsumenten. Att upplevelsen ska ha hög servicekvalitet blir viktig att förmedla på akademisk nivå för att överkomma de låga inträdesbarriärerna och attraktiviteten kan komma att öka. Utmaningar i samband med säsong är något branschen alltid kommer stå inför men för att förbättra förutsättningarna krävs kunskap om Strategisk Human Resource Management och hur det påverkar servicekvaliteten. För att vara redo för utmaningar och att anpassa sig i takt med industrins expansion krävs flexibilitet inom företaget och strategisk satsning;

“This is because, increasingly, the performance of a business in tourism will be based on the quality of its human talent.” (Page & Connell, 2006. s. 242).

Sammanfattningsvis bör företag förstå den utveckling reseindustrin har mött där det krävs en satsning på personal och högkvalitativa tjänster för att bli konkurrenskraftiga. Företag måste då förstå vikten av fungerande HRM och implementering av strategier för att uppnå servicekvalitet.

7.0 Vidare forskning

Något som inte har diskuterats ingående i denna uppsats är image och vad företag gör för att attrahera personal. Ett förslag till vidare forskning på vårt ämne med fokus på de utmaningar som finns och de låga inträdesbarriärerna, kan vara att undersöka researrangörers strategier för att attrahera personal. De låga inträdesbarriärerna och reseindustrins utmaningar är möjligtvis överkomliga redan i det skedet där företagets image skapas och där den externa marknadsföringen sker. För att koppla detta till Solresor så kan en möjlig satsning på god kvalitet, exklusivitet och unicitet skapa en åtråvärd image utåt och skapar redan där ett urval på vad det är för typ av person som söker jobbet.

Vidare forskning hade även kunnat behandla om och varför det saknas personalförmåner inom reseledaryrket som anses självklart inom andra yrken. De anställda går många gånger utan avtal, dålig lön och osäker framtid. Frågor som kan lyftas fram är vad som hade hänt om branschen skapade en trygghet och hur det hade påverkat företagen ekonomiskt.

Vi har samlat in empiriskt material ifrån ett av alla rese- och charterarrangörer som finns på marknaden. Att jämföra det med material från både större och mindre företag hade kunnat vara intressant för att se vad skillnaden är. Vi fick under intervjuerna en uppfattning via respondenterna av konkurrenterna som ligger etta, två och trea på marknaden och hur de använder sig av svåra rekryteringsprocesser för att få *rätt personal på rätt plats*. Det hade varit intressant och se vad det resulterar i och om de med så många reseledare ute på destination kan skapa den *familjära känslan* som charterarrangören vi undersökt lyckats med. Eller använder de andra former för att skapa engagemang för företagets mål och vision och för att leverera servicekvalitet.

Källor

Ahrnberg Swenson, S. (1997). Rekrytering i fokus. Solna: Sättning Monilar AB.

Bataineh, M. T., & Al-Hazaymeh, S. (2011). The Role of Human Resources Practices on Service Quality: Jordanian King Abdullah University Hospital: (Case Study). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(7), 529-553.

Baum, T. & Kokkranikal, J. Human Resource Management in Tourism. i Pender, L. & Sharpley, R. (Edt). (2005). *The Management of Tourism*. SAGE Publications: London.

Bryman, A. (2008). Samhällsvetenskapliga metoder. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB.

Dalen, M. (2007). Intervju som metod. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Doswell, R. (1997). *TOURISM, How effective management makes the difference*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Flach, B. (2006). Personalledning - Human Resource Management i forskning och praktik. Lund: Studentlitteratur.

Goulding, P. Seasonality; The perennial challenge for visitor attractions. i: Fyall, A., Garrod, B. & Leask, A. (Edt.). (2003) *Managing Visitors Attraction - New directions*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Gratton, L. (1999). *Strategic human resource management [Elektronisk resurs] corporate rhetoric and human reality / Lynda Gratton ... [et al.]*. Oxford ; New York : Oxford University Press, 1999.

Grönroos, C. (2008). *Service Management and marketing: A customer Relationship Management approach*, 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks - London - New Dehli: Sage Publications, Inc.

Hjalager, A-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, October 2002, Pages 465–474.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). Hur moderna organisationer fungerar. Bergen: Fagbokforlaget.

Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment, human resource challenges. *International journal of contemporary hospitality management*. 15, 6, pp. 312 - 316.

Jones, E. & Haven-Tang, C. Tourism SMEs, Service Quality and Destination competitiveness i: Jones, E & Haven-Tang, C. (Edt.). (2005). *Tourism SMEs, Service Quality and Destination competitiveness*. CABI Publishing: Oxfordshire.

Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work / Marek Korczynski*. Basingstoke : Palgrave, 2002.

Kusluvan, S, Kusluvan, Z, Ilhan, I, & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 2, p. 171-214.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing, people, technology, strategy*. Upplaga 7. New Jersey: PEARSON.

Lee-Ross, D. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality. International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. CASELL: London.

Nickson, D. Human resource issues in travel and tourism. i Moutinho, L. (Edt). (2002). *Strategic management in tourism*. CABI Publishing: New York.

Noe, A. Raymond. Hollenbeck, R. John. Gerhart, Barry. Wright, M. Wright. (2011). *fundamentals of Human Resource Management*. (4th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Page, S. & Connell, J. (2006). *Tourism: a modern synthesis*, 2nd edition. Thomson Learning: London.

Pender, L. Introduction. i Pender, L. & Sharpley, R. (Edt). (2005) *The Management of Tourism*. SAGE Publications: London.

Stewart, D., Shamdasani, P., Rook, D. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Soi, H., Oi, M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau, *Journal Of Human Resources In Hospitality And Tourism*, 10, 4, p. 421-441.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Timo, N. & Davidson, M. Flexible Labour and Human Resource Management Practices in Small to Medium-sized Enterprises: The Case of the Hotel and Tourism Industry in Australia. i Darren, L-R. (Edt.). (1999). *HRM in Tourism & Hospitality*. CASELL: London.

Muntliga källor

HR-manager. (2013). Muntligt, intervju 2013-04-10

DM-manager. (2013). Muntligt, intervju 2013-04-18.

Reseledare 1. (2013). Muntligt, intervju 2013-05-01.

Reseledare 2. (2013). Muntligt, intervju 2013-05-06.

Reseledare 3. (2013). Muntligt, intervju 2013-05-08.

Reseledare 4. (2013). Muntligt, intervju 2013-05-09.

Reseledare 5. (2013). Muntligt, intervju via Skype 2013-05-09.

Reseledare 6. (2013). Muntligt, intervju via Skype 2013-05-10.

Elektroniska källor

Solresor.se. (2013). Hemsida: Om solresor. Hämtad: 2013-04-12.
[http://www.solresor.se/content/om-solresor/foretaget-solresor/.](http://www.solresor.se/content/om-solresor/foretaget-solresor/)

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Befattning:
Anställningstid:
Blev rekryterad år:
Antal säsonger:

Vad var det som fick dig att söka till just Solresor, från första början?

Vad kände du till om Solresor innan du jobbade där?

Ändrades det sen?

Vad kommer du ihåg från rekryteringen?

Varför tror du att dom anställde just dig?

Vad skulle du säga är gemensamt för dig och dina kollegor?

Vad gav de två interndagarna dig? Är det något specifikt du kommer ihåg från dessa dagar? Något som saknades? Hur kände du när du gick därifrån? (förväntansfull, saknad av information, engagerad, utvald...?)

Kände du dig väl förberedd när du väl kom till destination, eller var det utbildningen på destinationen som fick dig att känna dig förberedd? Berätta hur du upplevde det.

Hur stöttade Solresor dig i ditt dagliga arbete? (Destinationschef? Kontoret? Kollegor?)

Vad fick dig engagerad för arbetet?

Fick du någon information om erbjudande för vidareutveckling?

Kände du att du vill arbeta vidare inom Solresor eller är det tillfälligt arbete för din del?

Om du skulle beskriva Solresor med tre ord, skulle det vara...

Vad skulle du säga Solresor erbjuder sina gäster jämfört med andra reseledare inom andra företag? Vad gör Solresor unikt?

Kände du att du hade alla verktyg för att lösa eventuella problem på destinationen? (Om ja, var har du i så fall fått dessa verktyg? Om inte, var sökte du dig?)

Varför slutade du arbeta hos Solresor?

Finns det någonting Solresor hade kunnat göra för att få dig att stanna?

Vilken, tror du, är den främsta anledningen till att personalen väljer att sluta arbeta för Solresor?

Finns det något du önskar att Solresor som organisation skulle arbetat mer med i sitt personalarbete? Vad saknade du, och vad var bra?

Följdfrågor när kvalitet/kundfokus/servicekvalitet kom på tal, kunde se ut:

Faktorn med att fastställa kriterier för att säkerställa rätt personal, tror du det kan påverka kvaliteten på något sätt?

Om servicekvaliteten når ut till kund – hur och hur har de lyckats skapa den?