



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Konceptrekrytering?

- En kandidatuppsats om rekryteringsprocesser på livsstilshotell

Lina Niu 910603
Radha Purohit 900729

Sammanfattning

- Titel** Konceptrekrytering? – *En kandidatuppsats om rekryteringsprocesser på livsstilshotell*
- Nivå** Kandidatuppsats
- Universitet** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management.
- Författare** Lina Niu, Radha Purohit
- Handledare** Anette Svingstedt
- Nyckelord** Livsstilshotell, rekrytering, servicepersonal, koncept
- Bakgrund** Personalen är hotellbranschens viktigaste resurs men trots detta har hotellbranschen länge präglats av hög personalomsättning och svårigheter med att rekrytera motiverad och kompetent personal. Utmaningen att rekrytera rätt servicepersonal är speciellt svår för livsstilshotellen, där även de unika koncepten ställer krav.
- Syfte** Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad kunskap kring rekryteringsprocessen på livsstilshotell.
- Frågeställning** Hur influerar livsstilshotellens unika koncept ledningens arbete med rekrytering (arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion) av servicepersonal?
- Metod** Vi har använt oss av två insamlingsmetoder, kvalitativa intervjuer och dokumentanalyser.
- Slutsatser** De unika koncepten nämns vara avgörande för gästernas upplevelse, men konceptens influens på ledningsarbete med rekrytering är begränsat. Detta tror vi har orsakats av att ledningens arbete är påverkad av hotellbranschens svårigheter med rekrytering.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Syfte och frågeställning.....	5
2. Metod	6
2.1 Studie om livsstilshotell.....	6
2.2 Kvalitativa metoder.....	7
2.2.1 Intervjuer.....	7
2.2.2 Dokumentanalys.....	9
2.2.3 Bearbetning av empiriska material.....	9
2.3 Studiens hållbarhet.....	10
3. Tidigare forskning om rekrytering	11
3.1 Arbetsanalys.....	11
3.1.1 Arbetskrav och krav från arbetsmiljö.....	11
3.1.2 Serviceorienterade kriterier.....	11
3.1.3 Tre kategorier för kravprofiler.....	12
3.2 Rekryteringskällor.....	12
3.2.1 Egna hemsidan.....	13
3.2.2 Internrekrytering.....	13
3.2.3 Arbetsförmedling.....	13
3.3 Urval.....	14
3.3.1 CV-granskning.....	14
3.3.2 Anställningsintervju.....	14
3.3.3 Provtjänstgöring.....	15
3.4 Introduktion.....	15
3.4.1 Kunskapsöverföring i en introduktion.....	16
3.4.2 Introduktionsutbildning.....	17
4. De sju livsstilshotellen	18
5. Analys	23
5.1 Arbetsanalys.....	23
5.1.1 Arbetskrav och krav från arbetsmiljö.....	23
5.1.2 Serviceorienterade kriterier.....	24
5.1.3 Tre kategorier för kravprofiler.....	25
5.2 Rekryteringskällor.....	26
5.2.1 Egna hemsidan.....	26
5.2.2 Internrekrytering.....	28
5.2.3 Arbetsförmedling.....	28
5.3 Urval.....	29
5.3.1 CV-granskning.....	29
5.3.2 Anställningsintervju.....	30
5.3.3 Provtjänstgöring.....	31
5.4 Introduktion.....	32
5.4.1 Kunskapsöverföring i en introduktion.....	33
5.4.2 Introduktionsutbildning.....	35
6. Diskussion och slutsatser	39
7. Vidare forskning	42
Källförteckning	43
Bilagor	48

1. Inledning

Forskning kring Service Management menar att det är avgörande för företag inom serviceindustrin att fokusera på ett serviceperspektiv och se sin personalresurs som en nyckel till lönsamhet och framgång (Grönroos, 2008; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006; Heskett, et al 2008; Maritz & Nieman, 2008). Doswell (1997) och Pender (2005) beskriver att det som skiljer serviceföretagen åt är den servicekvaliteten som uppstår när servicepersonalen levererar upplevelser till gästerna. Detta innebär att ett lyckat tjänstframförande är direkt beroende av servicepersonalens kompetens och engagemang (Doswell, 1997; Pender, 2005; Lindelöw, 2008; Grönroos, 2008; Kandampully, Mok & Sparks, 2001). Det är därför essentiellt för serviceföretag att genom rekrytering hitta rätt personal som kan leverera önskad servicekvalitet.

En väl fungerande rekryteringsprocess anses av flertal forskare kunna leda till konkurrensfördelar men samtidigt är rekrytering också den svåraste utmaningen för en företagsledning (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006; Cran, 1994; Lindelöw, 2003). För företag är varje rekrytering och nyanställning av personal en betydande investering, företagsledning bör på samma sätt som när de investerar i inventarier, lägga ner tid och energi till att rekrytera rätt personal. Ett felaktigt inköp av inventarier ger endast en ekonomisk skada, medan en felaktig rekrytering för ett serviceföretag medför långsiktiga konsekvenser för både de övriga anställda och gästerna (Lundén, 2000, s.9-20; Normann, 2000, s. 90; Rubenowitz, 1994; Löfgren, 1996).

Att rekrytera rätt personal är särskilt viktigt för hotellbranschen, som är beroende av servicekvalitet och personalresurs. Hotellbranschen är en bransch som har en hög nivå av personlig kontakt mellan servicepersonal och gäst. Den personliga kontakten mellan anställd och gäst påverkar direkt hur gästen upplever servicekvalitet (Mullins, 2001; Kandampully, Mok & Sparks, 2001). Flertal forskare påstår att personalen är hotellbranschens viktigaste resurs men trots detta har hotellbranschen länge präglats av hög personalomsättning och svårigheter med att rekrytera motiverad och kompetent personal (Arflak, Blohm & Håkansson, 2005; Barron, 2008).

Hotellbranschen har sedan 1960-talet dominerats av internationella hotellkedjor, som har under många år kännetecknats av igenkännbarhet och förutsägbarhet (Strannegård 2009, s.14-17). Efter årtionden av standardiserade serviceerbjudanden från internationella hotellkedjor, dras nu uppmärksamheten till mer differentierade hotellupplevelser (Quadri, Day & Jones, 2012). I den nya upplevelseekonomin strävar gäster ständigt efter ”nya” upplevelser som ska vara minnesvärda, skraddarsydda, unika samt personliga. Vistelsen på ett hotell handlar allt mer om livsstil och identifikation. (Strannegård, 2009 s.14; Pine & Gilmore 1999; O’Dell, 2002 s.12). För att tillfredsställa gästernas efterfrågan har det utvecklats en ny typ av hotell med unika koncept som kallas för livsstilshotell. Dessa hotell karakteriseras av sin strävan efter att exempelvis ha utmärkt personlig service, unik design eller att vara utrustade med den senaste teknologin (Strannegård, 2009 s.14-17; Christerdotter & Strannegård, 2006 s.60).

Det finns mycket forskning kring begreppet livsstilshotell och forskarna ger kontinuerligt ut nya definitioner. Livsstilshotell beskrivs i litteraturen som såväl city som resort, stora som små, nybyggda som renoverade (Strannegård, 2009 s.14-17; Christerdotter & Strannegård, 2006 s.60; Quadri, Day & Jones, 2012). Idag när allt fler hotell börjar kalla sig för livsstilshotell har gränserna suddats ut (Intervju med Henric, 2013). I vår uppsats har vi valt att använda Strannegårds definition av livsstilshotell som ett samlingsbegrepp för boutique-, design- och lifestyle-hotel (Strannegård, 2009 s.14-17). Vidare kommer vi även att betona den centrala överensstämmelsen för definitioner av livsstilshotell -unika koncept (Strannegård, 2009 s.14-17; Quadri, Day & Jones, 2012; Christerdotter & Strannegård, 2006 s.60-65). Ekonomernas uppslagsbok definierar begreppet koncept som ett manuskript som sätter ramarna kring produkten (Wallentin & Estevall, 1999). Inom Service Management forskningen nämner Grönroos (2008) att det inte räcker med att ett företag har mål och rutiner, utan det behövs ett koncept som samordnar och genomstrar dessa (Grönroos, 2008 s.351). Livsstilshotellen vill sticka ut ur mängden och erbjuda sina gäster någonting mer speciellt och annorlunda än en sedvanlig förutsägbar hotellupplevelse. De unika koncepten används för att skapa den ”rätta” unika upplevelsen för hotellgäster (Christerdotter & Strannegård 2006 s.60). Detta leder till att de unika koncepten ställer krav på både servicekvalitet och arbetsmiljöförhållanden, som i sin tur influerar servicepersonalens dagliga arbete.

(Strannegård, 2009 s.14-17; Quadri, Day & Jones, 2012; Christerdotter & Strannegård, 2006 s.60-65). Av den orsaken är utmaningen att rekrytera rätt servicepersonal speciellt svår för livsstilshotellen, där även de unika koncepten ställer krav.

Hotellbranschens rekryteringssvårigheter är ett aktuellt problem inom Service Management forskning. Livsstilshotell, liksom hela hotellbranschen, är direkt beroende av personalresurser men präglas av en hög personalomsättning (Arflak, Blohm & Håkansson, 2005; Barron 2008; Mullins, 2001). Detta bidrar till att livsstilshotell ställs inför en ständigt återkommande utmaning: att rekrytera servicepersonal som kan leverera servicekvalitet. I den tidigare forskning tas det sällan hänsyn till livsstilshotells unika koncept som kan influera rekrytering av servicepersonal. Vi finner att det är betydelsefullt för Service Management forskningen att göra en studie som noggrant behandlar livsstilshotells rekrytering, med hänsyn till de unika konceptens influens. Vi vill genom en kvalitativ studie få en bättre förståelse för livsstilshotells rekryteringsprocess, med fokus på arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad kunskap kring rekryteringsprocessen på livsstilshotell. För att kunna uppnå syftet ställer vi frågan:

- Hur influerar livsstilshotellens unika koncept ledningens arbete med rekrytering (arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion) av servicepersonal?

2. Metod

För att kunna uppnå vårt syfte och besvara på vår frågeställning har vi valt att utföra en kvalitativ studie. Vid insamling av vårt empiriska material ha vi använt oss av intervjuer och dokumentanalyser. Forskarna menar att dessa metoder kan ge respondenterna möjligheten att framträda med sina individuella tolkningar och erfarenheter (Alvesson & Sköldberg, 1994 s.10), vilket hjälpte oss till att få en tydlig förståelse för ledningsarbete med rekrytering. För att undersöka hur de unika koncepten influerar rekrytering i praktiken samarbetade vi med sju livsstilshotell. Vi kommer att förklara dessa samarbeten mer ingående under rubriken ”studie om livsstilshotell”. Därefter beskrivs hur vi har gått tillväg för att samla in det empiriska materialet, samt vår bearbetning av det empiriska materialet. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens hållbarhet.

2.1 Studie om livsstilshotell

Under våren 2013 tog vi del av kursen affärsutveckling i upplevelseekonomin. Kursen handlade till stor del om livsstilshotell och hur de erbjuder annorlunda upplevelser till sina gäster. Sedan dess har vi haft intresse för att skriva om livsstilshotell och hur de unika hotellkoncepten påverkar rekryteringen av servicepersonal. När det blev dags att skriva kandidatuppsatsen såg vi chansen att fördjupa oss inom livsstilshotell och rekrytering. Vi har valt att studera sju livsstilshotell för att se om hotellkonceptens influens kan vara annorlunda beroende på fokus i hotellkoncept. Vi ställde krav på att hotellen måste ha ett koncept som är unikt och sällsynt samt ställer krav på servicepersonalens arbete. Vi tog först kontakt med livsstilshotellen Hotel Maria, Hotel Finn och First Hotel Skt. Petri, då de alla tre var geografiskt nära. Där efter sökte vi vidare i landet och kom i kontakt med Icehotel, Treehotel, Hotel Flora och Dorsia Hotel. I kapitel 4 kommer de olika livsstilshotellen att presenteras närmare.

2.2 Kvalitativa metoder

Inom samhällsvetenskaplig forskning nämns kvalitativ och kvantitativ forskning. En kvantitativ forskning inriktar sig på mätbara siffror, medan kvalitativ inriktar sig på ord. En kvalitativ forskning handlar om att skapa en uppfattning om hur andra människor ser, resonerar och tolkar en social situation (Widerberg, 2002 s.16;

Hartman, 2004 s.106; Bryman, 2008). Ämnet som vi har valt att studera är svårt att analysera med mätbara resultat från kvantitativa ansatser. Vi vill genom fria dialoger med intervjurespondenterna få en djupare analys av rekryteringsprocesser, vilket gör kvalitativa metoder till de mest lämpliga i det här fallet.

För att kunna besvara på frågan om hur livsstilshotells unika hotellkoncept influerar ledningens arbete med rekrytering av servicepersonal, valde vi att använda intervjuer och dokumentanalyser som våra informationskällor. Vi ansåg dessa metoder som mest lämpliga, då de gav utrymme för respondenterna att framträda och beskriva för oss hur de arbetar med eller upplever en rekryteringsprocess.

2.2.1 Intervjuer

Forskare menar att intervjuer handlar om att förstå en situation utifrån en annan persons synpunkt och erfarenhet (Dalen, 2007). Vår frågeställning är ställd utifrån ett ledningsperspektiv, av den orsaken sökte vi kontakt med rekryteringsansvariga från respektive livsstilshotell. Vi har genomfört sju intervjuer med nuvarande eller före detta rekryteringsansvariga, vilka för att få relevant information till vår frågeställning. Vi har även intervjuat tre personaler med serviceuppgifter för att genom deras perspektiv få en bredare förståelse. Totalt genomförde vi tio intervjuer, tre personliga intervjuer och sju var telefonintervjuer. Samtliga intervjuer bidrog till syftet är därmed enligt Lindlof och Taylor (2011, s.177) informativa intervjuer.

Personliga intervjuer

Varje enskild intervju med dessa tre respondenter varade cirka en timme.

- ❖ My, hotellchef på Hotel Maria (Maj, 2013)
- ❖ Anna, receptionist på Hotel Maria (Maj, 2013)
- ❖ Henric, före detta hotellchef på Skt. Petri (April, 2013)

Telefonintervjuer

Varje enskild telefonintervju med dessa fyra respondenter varade i cirka 20-45 minuter.

- ❖ Maria, hotellchef på Hotel Finn (April, 2013)

- ❖ Philip, värd på Hotel Finn (Maj, 2013)
- ❖ Johanna, värd på Hotel Finn (Maj, 2013)
- ❖ Kristian, hotellchef på Icehotel (Maj, 2013)
- ❖ Sofia, hotellchef på Treehotel (Maj, 2013)
- ❖ Carina, hotellchef på Hotel Flora (Maj, 2013)
- ❖ Hotellchef på Dorsia Hotel (Maj, 2013)

Vi valde med överenskommelser att träffa tre av våra respondenter och göra personliga intervjuer. Intervjuer med Henric, My och Anna ägde rum på respektive hotells lobby. Forskarna menar att möten på respondenters egen arbetsplats kan bidra till att de känner sig trygga, vilket ökar chanserna för ett givande samtal (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s.45). Sju av våra intervjuer gjordes över telefon, främst på grund av tidsbrist och geografisk orsak. Möjliga nackdelar med telefonintervjuer kan vara att intervjurespondenterna svara med korta svar samt svårigheter för intervjuaren att ställa frågor som är komplicerade och krävande (Bryman, 2008 s.209; Eriksson & Weidersheim, 2008 s.99). Tack vare dagens teknik fick vi djupgående diskussioner med respondenterna över telefon. Vi upplevde dock att telefonintervjuerna var mindre personliga samt att vi kunde känna en tydlig distans mellan intervjuaren och respondenten. Trots detta upplever vi att telefonintervjuerna har bidragit till vårt syfte och är informativa intervjuer. Litteraturen menar också att det inte finns några märkbara skillnader på svaren från personliga intervjuer och telefonintervjuer (Sturges & Hanrahan, 2004 s.113).

För att skapa samspel mellan intervjuaren och respondenterna utformade vi specifika intervjuguider (se bilaga) med tematiserade rubriker och frågor till ledning respektive servicepersonal. Vi valde att ställa öppna frågor som är relevanta för uppsatsens syfte. Forskarna menar att öppna frågor kan skapa en avslappnad atmosfär för respondenterna att svara fritt (Kvale, 1997 s.117; Holme & Krohn, 1997 s.99). De nackdelar som vi uppmärksammade med öppna frågor var som Bryman (2008) beskriver; öppna frågor tar tid samt kräver mycket av respondenten när de själva skall tolka frågorna (Bryman, 2008 s. 157-158). Under varje intervju hade vi en och samma person som ställde frågorna utifrån intervjuguider, för att minska förvirring hos respondenterna. Vi hade även en person som samtidigt förde anteckningar och ansvarade för inspelning. Fördelen med att spela in intervjusamtalet är att det

underlättar för senare analys samt ökar trovärdigheten på empirin, då de finns som sekundäranalys (Kvale, 1997 s.147). Vi spelade in nio av våra tio intervjuer, och transkribering av inspelade intervjuer gjordes. Då en av våra respondenter inte ville bli inspelad respekterade vi detta och istället fördes noggranna anteckningar.

2.2.2 Dokumentanalys

En dokumentanalys görs på offentliga informationskällor, exempelvis en hemsida (Merriam, 1994). Vi har undersökt text och dokument från respektive livsstilshotells hemsida. I vår dokumentanalys har vi valt att fokusera på hur de uttrycker sina unika hotellkoncept. Anledningen till att vi valde att göra en dokumentanalys på hotellens hemsidor är dess lättillgänglighet för både gäster och blivande medarbetare. Dokumentanalys på textinnehåll har även genomförts på hotellens jobbannonser som finns tillgängliga på internet. Vi vill med hjälp av jobbannonserna få en bättre förståelse för hur livsstilshotellen själva beskriver urvalskriterierna till arbetsökande.

2.2.3 Bearbetning av empiriska material

Det skriftliga materialet från intervjuerna och dokumentanalyserna bearbetades först med tolkning och identifiering av upprepningar som sades och skrevs. Därefter skedde kategorisering och färgmarkering på det empiriska materialet som grundas på intervjuguidens rubriker. De relevanta rubrikerna för uppsatsens syfte var: hotellkoncept, kravprofil, rekryteringskällor, urvalskriterier och introduktion. Vidare sammanställdes det kategoriserade empiriska materialet med tidigare forskning om rekryteringsprocesser för en analys utifrån uppsatsens syfte och frågeställning.

2.3 Studiens hållbarhet

Hos en kvalitativ forskning är reliabilitet avgörande, vilket beskrivs av forskarna som tillförlitlighet. Reliabilitet är svårt att applicera på kvalitativa forskningar, då kvalitativa metoder inte går att upprepa med identiska svar. Att vi har skapat intervjuguiden som använts genomgående i samtliga intervjuer menar forskarna ökar reliabiliteten och trovärdigheten. Då vi var två som genomförde studien medför också ytterligare reliabilitet (Lindlof & Taylor, 2011 s.272). Nackdelen med vårt tillvägagångssätt är att förförståelse kan ha påverkat våra tolkningar av det empiriska materialet. Detta är dock ofrånkomligt och kan medföra både negativa och positiva

aspekter. För att öka generaliserbarhet har vi medvetet varierat valet av livsstilshotell både geografiskt och storleksmässigt. Trots detta är vi medvetna om att svaren vi erhöll från respondenterna inte kan anses vara en generell representation av alla livsstilshotell.

3. Tidigare forskning om rekrytering

Rekrytering är en social process, där ett företag väljer ut nya medarbetare och skapar förutsättningar för framtiden (Bergström, 1998). Innehållet i en rekryteringsprocess beskrivs mycket varierande av litteraturen. För att få en ökad förståelse för rekryteringsprocesser på utvalda livsstilshotell, anser vi att fokus på arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion är relevant. Arbetsanalys, rekryteringskällor och urval handlar om att företagsledningen i förväg bestämmer och förutser individens framtida beteende i ett arbetsförhållande (Kahlke & Schmidt, 2002 s. 47-48). Introduktion består av utbildning och träning med målet att få den nyanställda att passa in i arbetet (Granberg, 1998 s.334). Vi kommer vidare noggrant behandla teorier och tidigare forskning om arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion.

3.1 Arbetsanalys

3.1.1 Arbetskrav och krav från arbetsmiljö

Arbetsanalys är det inledande steget i en rekryteringsprocess, där chefer tillsammans med de närmaste ansvariga skapar en kravprofil som ger en översiktlig bild av arbetsinnehåll och företagets förväntningar på den nya medarbetaren. (Prien, 1992 s.13-14; Kahlke & Schmidt, 2002 s.51). I en kravprofil ingår exempelvis arbetskrav och krav från arbetsmiljö. Det som skiljer dessa två krav åt är att arbetskrav beskriver olika handlingar och beteende som individen förväntas att prestera, medan krav från arbetsmiljö handlar om arbetsmiljöförhållandens krav (Prien, 1992 s. 24-25; Skorstad, 2011 s.35; Kahlke & Schmidt, 2002 s.66-67).

3.1.2 Serviceorienterade kriterier

Inom servicebranschen ingår det även serviceorienterade kriterier i kravprofilen. Litteraturen beskriver rekrytering och identifiering av kandidater som har förmåga att generera hög serviceorientering som ett avgörande konkurrensmedel för serviceföretagen (Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995 s.112-113). Flertalet forskare har försökt att undersöka vilka personliga egenskaper som kan definieras som serviceorienterade. Butcher, Sparks och O'Callaghan (2003, s.188) beskriver serviceorientering som en social förmåga att bli omtyckt och visa

engagemang, medan Polyhart, Schneider och Schmitt (2006, s.436-438) nämner att vara nyfiken, hjälpsam och vänlig som serviceorienterade egenskaper. Forskarna är dock överens om att serviceorientering i grunden handlar om att ha intresse och viljan till att ge god service (Butcher, Sparks och O'Callaghan 2003, s.188; Polyhart, Schneider & Bowen 1995, s.113).

3.1.3 Tre kategorier för kravprofiler

Under en rekrytering har bedömarna relativt kort tid till att lära känna de arbetssökande. Bedömarna har ofta svårt att få något mer än det ytliga intrycket av den sökande. För att underlätta ledningens arbete med rekrytering enligt Prien (1992) ska kraven som ingår i en kravprofil först omformuleras till synliga kännetecken som exempelvis engagemang, kunskaper eller erfarenhet. Sedan ska de olika kraven sorteras efter tre kategorier (Prien, 1992 s.14, 112):

- ✓ ”Måste” -*krav* beskrivas i en arbetsannons som arbetsuppgifter och kompetensvillkor som den arbetssökande måste uppfylla. Exempel på detta kan vara utbildning och arbetslivserfarenheter (Prien, 1992 s.14-15).
- ✓ ”Önskas”-krav är färdigheter och egenskaper som företag önskar att den sökande har med sig från tidigare arbete eller utbildning (Prien, 1992 s.14-15).
- ✓ ”Överensstämmelse”-*krav* är arbetssökandes förväntningar, värderingar och attityder som ska överensstämma med företagets kultur, värderingar och koncept. Dessa krav ställs både av företag och arbetssökande (Prien, 1992 s.14-15).

3.2 Rekryteringskällor

Tidigt i en rekryteringsprocess informeras och attraheras den kandidat som bäst passar in i ett företag via rekryteringskällor (Schneider & Bowen, 1995 s.113). Bergström (1998) menar att företaget ska lägga resurser och tid på att informera och attrahera den önskade kandidaten genom att använda företagsanpassade rekryteringskällor (Bergström, 1998 s. 21-22). Forskarna hävdar att det finns ett flertal olika rekryteringskällor för att hitta och väcka intresse hos de arbetssökande (Lundén, 2000 s.19-25; Granberg, 1998 s.300). Nedan beskrivs de olika rekryteringskällorna:

3.2.1 Egna hemsidan

Internet är den stora informationskällan för lediga tjänster. En enkel och bra rekryteringskälla är den egna hemsidan. Att ha jobbbannonser på hemsidan gör det lättare för den sökande att klicka vidare och få reda på mer information om företaget (Granberg, 1998 s.300). Vidare menar Lundén (2000) att fördelen med egna hemsidan som rekryteringskälla är att den sökande som besöker företagets hemsida visar ett intresse för företaget, vilket kan ge en högre kvalitet på ansökningar (Lundén, 2000 s.25-26).

3.2.2 Internrekrytering

Genom att annonsera det lediga jobbet internt ger företaget sina medarbetare möjligheten att söka den nya tjänsten (Granberg, 1998 s.300). Fördelen med internrekrytering är att både den arbetsökande och arbetsgivaren har en god kännedom om varandra (Lundén, 2000 s.19-20).

3.2.3 Arbetsförmedling

Arbetsförmedlingen erbjuder arbetsgivare en mycket omfattande service vid rekrytering av nya medarbetare. Arbetsförmedlingen annonserar kostnadsfritt ut det lediga arbetstillfället både i Arbetsförmedlingens platstidningar och på internethemsidor. Enligt lagen är alla arbetsgivare som tänker anställa nya medarbetare skyldiga att anmäla den lediga tjänsten till den offentliga arbetsförmedlingen (Lundén, 2000 s.32-33).

Bergström (1998) förklarar att rekrytering är ett samspel mellan arbetsgivaren och arbetstagaren där båda två aktivt väljer och matchar varandra (Bergström 1998, s. 21-22). Forskarna menar att matchningen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren ska öka den nya medarbetarens arbetstillfredsställelse, säkerhet och personlig utveckling. Denna matchning kan dessutom skapa motivationen för effektivitet och kreativitet längre fram i arbetet (Schein, 1978 s. 3; Bergström 1998 s. 21-22). Den nya teknologins framgång har möjliggjort för många arbetsökande att redan från början av sökningstillfället göra sig bekanta med företagets kultur, värderingar och koncept (Braddy, Meade & Kroustalis 2006, s. 526). Detta ger arbetsökande möjligheten till

att kunna jämföra sina egna värderingar med företagets värderingar innan de gör sitt val och skickar in sin arbetsansökan (William et al, 2012 s. 586-587).

3.3 Urval

Urvalsprocessen startar när företagen har fått in arbetsansökningar från de arbetssökande. Redan innan urvalsprocessen påbörjas det en planering av vilka personer som ska delta i urvalet av nya medarbetare (Lundén, 2000 s.47). Det är ofta ett flertal personer som är involverade. De kan vara HR manager, chefer i linjen, framtida arbetskollaborer och fackliga representanter. Dessa representanter har ett gemensamt mål att bedöma och lära känna de sökande, dock har de skilda utgångspunkter när det gäller att bilda sig en uppfattning om den sökande. Genom att använda olika urvalsmetoder kan företaget ena de involverade mot samma mål, och därmed lyckas välja ut rätt kandidat till rätt plats (Prien, 1992 s. 35-36; Granberg, 1998). De mest frekvent använda metoderna domineras än idag av de traditionella urvalsmetoderna, såsom anställningsintervjuer, referenser och studieresultat. Forskarna menar även att företagen bör hänga med i utvecklingen och anpassa urvalsmetoder till den nya föränderliga arbetskraften (Mabon, 2005 s.34; Cooper & Robertson, 1995 s.2). Vidare beskrivs närmare de olika urvalsmetoderna:

3.3.1 CV-granskning

Curriculum Vitae (CV) är ett dokument som innehåller den sökandes personuppgifter, tidigare erfarenheter, utbildning, språkkunskaper, fritidsintressen och övriga färdigheter (Lundén, 2000, s.51). Forskarna betonar att tidigare erfarenheter som finns beskrivna i ett CV endast ger en beskrivning på vad den sökande har gjort. I ett CV ges ingen information om hur den sökande har presterat i tidigare arbeten (Schmidt & Hunter, 1998, s.269). Det är dessutom svårt att bedöma den sökandes personlighet och engagemang enbart genom att titta på aspekter som finns nedskrivna i ett CV (Frei & McDaniel, 1998, s.19).

3.3.2 Anställningsintervju

Anställningsintervjun är den mest klassiska urvalsmetoden som används än idag till att se om den sökande är passande för den lediga tjänsten. Under anställningsintervjun får arbetsgivaren en chans att komma kandidaten närmare och få en bättre bild av

personen (Lindmark & Önnkevik, 2007 s.91-97). Skorstad (2011) menar dock att anställningsintervjuer inte behöver vara en tillförlitlig urvalsmetod då bedömarna kan anta olika inställningar gentemot arbetssökande (Skorstad, 2011). Forskarna beskriver att bedömarna bör förhålla sig på ett objektiva och systematiska sätt, för att minska risken för att de arbetssökande försöker framstå som bättre än vad han eller hon egentligen är i praktiken (Skorstad, 2011; Kahlke & Schmidt 2002).

3.3.3 Provtjänstgöring

Det finns många fördelar med att använda provtjänstgöring som urvalsmetod. Den största fördelen är att provtjänstgöring skapar tillfällen för arbetsgivaren att bedöma kandidaten i arbetssituationer (Granberg, 1998 s.313). Lindmark och Önnkevik (2006) beskriver att under provtjänstgöringstid bör relevanta arbetsuppgifter tilldelas, så att de kan utgöra tillförlitligt beslutsunderlag för bedömarna (Lindmark & Önnkevik, 2007 s. 91-97).

3.4 Introduktion

Introduktionen är det sista steget i en rekryteringsprocess. Introduktion riktar sig i första hand till nyanställda, där företag ska underlätta för dem att bekanta sig med en ny miljö, nya arbetsuppgifter och nya kolleger. Granberg (1998,) tydliggör i citatet nedan introduktionens roll i en rekryteringsprocess (Granberg, 1998 s. 334).

”Introduktion beskriver processen att ta emot och välkomna anställda när de börjar på ett företag och att ger dem den grundläggande informationen de behöver för att snabbt och på ett tillfredsställande sätt komma till rätta och börja arbeta.” (Granberg 1998, s. 334)

Enligt flertal forskare handlar introduktionen om att ge de nyanställda verktyg och kunskap om arbetsuppgifter och att prägla deras beteenden (Korczynski, 2002 s. 21; Lovelock & Wirtz, 2011 s. 315-318; Salehi & Farahnaz, 2012 s. 1031; Granberg 1998, s. 334). Grönroos (2008) menar att personalen är företagets främsta resurs som ska arbeta efter företagets värderingar, koncept och strategi, därför behöver de nyanställda introduceras med företagets mission (Grönroos, 2008). Med andra ord ska en introduktionsprocess bestå av utbildning om arbetsuppgifter, företagsvärderingar,

koncept och kulturer som finns i företaget (Lovelock & Wirtz, 2011 315-318; Korczynski, 2002 s. 21).

Introduktionen för en nyanställd sker oftast genom ett introduktionsprogram i form av exempelvis introduktionsutbildning. Detta skapar möjligheter för den nyanställda att gå från att vara en "outsider" till en "insider" samt bekanta sig med verksamheten och sina arbetsuppgifter (Fritz et al. 2010, s. 18). Forskarna beskriver att introduktionsutbildning är kompetensutveckling för de nyanställda (Lindmark & Önnevik, 2007 s. 25; Rubenowitz 1978). Stein (1996) menar att begreppet kompetens innefattar förutom kunskap även en rad förutsättningar såsom intressen, engagemang och personliga relationer, vilka krävs för att individen ska kunna lära sig och utveckla sina kunskaper (Stein, 1996 s. 53).

3.4.1 Kunskapsöverföring i en introduktion

Litteraturen nämner att det svåraste att överföra till en annan individ är den mänskliga kunskapen. Den mänskliga kunskapen har två kunskapsformer: explicit kunskap och implicit kunskap. Explicit kunskap är den systematiska, formella och kodade kunskapen som vi medvetet kan tänka, kommunicera och dela (Lindkvist, 2001; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007, s.365-366). Implicit kunskap är däremot den tysta kunskapen som består av individens personliga värderingar och perspektiv. Implicit kunskap beskrivs också som den omedvetna kunskapen, vilken ofta kommer till uttryck automatiskt i situationer där ett snabbt agerande krävs. Detta leder till att den implicita kunskapen inte är lika tillgänglig som den explicita kunskapen och därmed svårare att skriva ner och lära ut (Stein, 1996 s. 21; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007, s.365-366).

Inom servicebranschen används de implicita kunskaperna i servicepersonalens dagliga arbete. Servicemötet är ett tydligt exempel som kräver att servicepersonalen besitter de implicita kunskaperna (Normann, 2000). Det skapar svårigheter för introduktion av servicepersonal då de implicita kunskaperna är omöjliga att föra över i exakt form. Forskarna beskriver att allt lärande om implicita kunskaper sker genom interaktioner mellan individer och kollektiv. Det behöver inte vara någon medveten interaktion, utan det kan röra sig om att man studerar varandras beteenden omedvetet (Stein, 1996 s. 53; Sveiby, 1995 s. 104; Granberg 1998, s. 334). Vidare kommer vi att behandla

teorin kring introduktionsutbildning och förklara hur företagen kan arbeta med överföring av implicita kunskaper.

3.4.2 Introduktionsutbildning

En introduktionsutbildning sker i grupp eller individuellt, med mål att på kort tid ge de nyanställda allt som behövs för att kunna komma in i den nya arbetssituationen. Granberg (1998) betonar att företagen bör anpassa utbildning efter deltagarnas behov och inte ledningens behov. Det är även viktigt att ledningen tar hänsyn till att kunskaperna som den nyanställda har lärt sig under introduktion ska vara relevanta för dennes praktiska arbete. Med hänsyn till detta har majoriteten av företagen i dagens samhälle valt att utbilda de nyanställda direkt i det praktiska arbetet. (Granberg 1998, s. 334).

Ett bra sätt att introducera de nyanställda är ”on-the-job training”, som innebär just som begreppet antyder; att nyanställda utbildas direkt i arbetssituationer. Forskarna menar att ”on-the-job training” för nyanställda har visat sig vara det mest effektiva sättet för att komma in i det nya arbetet (Fritz et al. 2010, s.17). Hansson (2005) skriver att idag är det många tjänstföretag som arbetar med ”on-the-job training” med hjälp av fadder- och mentorskap (Hansson, 2005 s.139). Det som skiljer en fadder och en mentor åt är att faddern är en kollega som har liknande arbetsuppgifter som den nyanställda, medan en mentor är en chef som kan hjälpa till med de mer komplexa frågorna (Rollag, 2005). Genom att skilja på fadder och mentor enligt forskarna skapas en god förutsättning för de nyanställda att bilda arbetsrelationer i företaget (Sveiby, 1995; Rollag, 2005). Forskarna menar också att den nyanställde oftast inte har ett lika stort behov av en mentor som en fadder. Detta är på grund av att faddern kan lättare relatera sig till den nyanställdas situation och hjälpa denne med arbetsuppgifter (Rollag, 2005). Det är därför viktigt att den ansvariga faddern har kännedom om introduktionsutbildningens mål samt besitter rätt kompetens för att kunna lära den nyanställda rätt kunskap redan från början (Boella & Goss-Turner, 2005 s.123).

Sammanfattningsvis vill vi utifrån detta teoriavsnitt kring rekryteringsprocessen skapa en ökad förståelse för läsaren genom att noggrant redogöra tidigare forskning kring

arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion. Vi vill tydliggöra att vi i följande avsnitt kommer att ta hjälp av dessa teorier för att analysera det empiriska materialet vi har samlat in från de sju livsstilshotellen.

4. De sju livsstilshotellen

ICEHOTEL



Iskallt ICEHOTEL i Jukkasjärvi



ICEHOTEL. Photo: icehotel.se

Icehotel i Jukkasjärvi är världens första ishotell samt en av Nordeuropas största turistattraktioner. Hotellet ligger beläget vid Torne älvs strand och sträcker sig över cirka 5 500 m². Hotellet byggs om varje vinter från grunden av is och snö, vilket skapar möjligheten för en unik arkitektur varje år. Icehotel har ett koncept som bygger på att genom snö och is och en god personlig service skapa en speciell upplevelse för sina gäster. Icehotel är ett annorlunda hotell som definitivt står för unikheter och innovation (Intervju med Kristian, 2013; Icehotel.com).



Ett hotell på trädtoppar, Treehotel



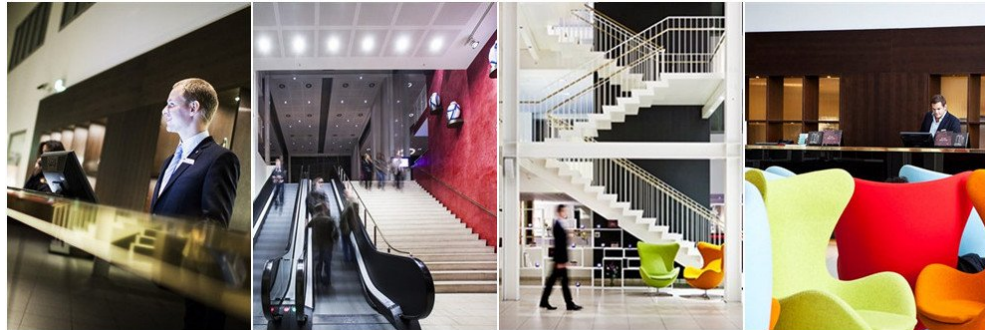
Treehotel. Photo: treehotel.se

Varför inte skapa ett hotell som ger människor chansen att uppleva naturen, bland trädtopparna, samtidigt som de får en unikt designad boendeupplevelse? Utifrån denna frågeställning skapades Treehotel i Harads. Treehotel är beläget i byn Harads

vid Luleälven, sju mil från Luleås flygplats och fyra mil uppströms Boden. Att kombinera modern design och ekologiska värden med en personlig service bland trädtopparna skapar unikheter i Treehotels koncept. Tillsammans med några av Skandinaviens främsta arkitekter har de unika designade trädrummen skapats. De är belägna 4-6 meter över marken, och har en fantastisk utsikt över Luleälven och milsvida skogar. ”Drömmen om att få bo bland trädtopparna och uppleva något alldeles unikt behöver inte vara mer komplicerad än så här” (Intervju med Sofia, 2013; treehotel.se).



Stil på First Hotel Skt. Petri



First Hotel Skt. Petri. Photo: firsthotels.se

First Hotel Skt. Petri är Köpenhamns ledande designhotell. Hotellet ingår i den skandinaviska hotellkedjan First Hotels, som är en stor samling av unika hotell i Norden. Hotellet finns i hjärtat av de latinska kvarteren i Köpenhamn, med en perfekt utgångspunkt för att uppleva den danska huvudstaden. First Hotel Skt. Petri är ombyggt av ett gammalt varuhus som hette Anrika Daells Varuhus. Hotellet är designat för att återspegla en individuell stil med skräddarsydd inredning och möbler. Skt. Petri har ett hotellkoncept som sammanställer utmärkande design med den personliga och professionella servicen för att skapa minnesvärda hotellupplevelser (Intervju med Henric, 2013; Firsthotels.se).



Ett nyöppnat self-service hotell, Hotel Finn



Hotel Finn. Photo: hotelfinn.se

Hotel Finn är ett nyöppnat hotell i Lund som låter gästen styra och ställa lite efter egen önskan. Hos Hotel Finn är det enkelt att checka in med självcheckningsmaskiner på egen hand, enkelt att möblera rummet efter egen vilja. Hotel Finns koncept bygger på self service, där gästerna med hjälp av innovativa funktioner skall kunna ordna saker efter egna behov. Även om Hotel Finn bygger på self service finns det också personlig service att tillgå. Hotellet tillhör ett familjeföretag som redan har två etablerade hotell i Lund. Syftet med det tredje hotellet är att skapa en ny sorts hotellupplevelse. (intervju med Maria, Philip och Johanna, 2013; hotelfinn.se).



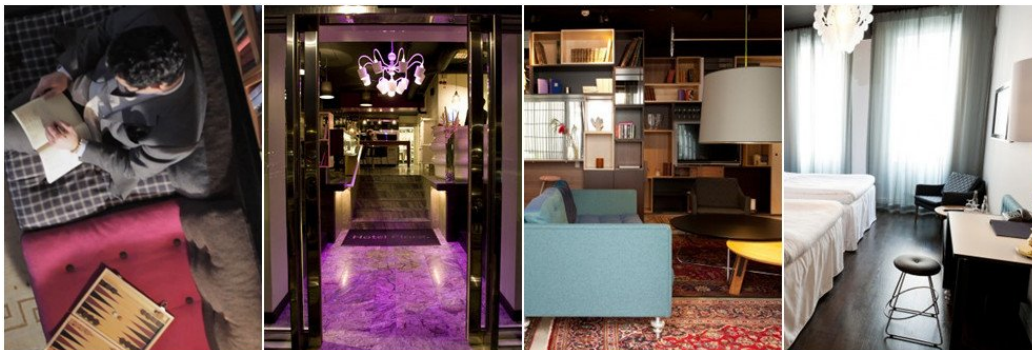
Hotel Marias olika stilepoker



Hotel Maria. Photo: hotelmariase

Hotell Maria marknadsför sig som det lilla berättande hotellet. Hos Hotel Maria har varje rum en egen historia att berätta och en egen stilepok som gästen kan ta del av och uppleva under sin vistelse. Hotel Maria har ett koncept som är baserat på svenska tidsepoker, där deras femton specialdesignade hotellrum representerar varsin tidsepok, allt ifrån barocken till 80-talet. Gästerna kan med hjälp av den familjära servicen uppleva en tidsresa i svensk inredningshistoria. Hotellet är beläget på bästa läge utanför kyrkporten i den gamla handelsstaden Helsingborg. Hotel Maria är ett typiskt exempel på ett personligt och skräddarsytt boutiquehotell (Intervju med My och Anna 2013; Hotellmaria.se).

Hemma bäst? **Hotel Flora.**



Hotel Flora. Photo: hotelflora.se

Hotel Flora är ett fyrstjärnigt design- och boutiquehotell hotell som ligger i centrala Göteborg. “Borta är bra, hemma kanske är bäst.” Hotel Flora menar att gästerna skall kunna tycka att det är skönt att få komma bort hemifrån ibland, men samtidigt känna sig hemma hos Hotel Flora. Hotellets koncept handlar om att leverera en högklassig service i en modern och hemtrevlig hotellmiljö (Intervju med Carina, 2013; Hotelflora.se).



Färgernas centrum, Dorsia Hotel



Dorsia hotell. Photo: dorsia.se

Hos Dorsia finns 38 rum som är alla lika vackra, lika bekväma och ett kungarike i sig. Hotellet har utgångspunkten att varje gäst är en kunglighet och skall behandlas som en kung eller drottning. Dorsia Hotel har ett koncept som bygger på en exklusiv design med ett väldigt färgstarkt tema, ”som tusen och en natt, fast på riktigt.” Genom den färgstarka miljön och förstklassiga servicen erbjuder Dorsia Hotel sina gäster en mycket speciell hotellupplevelse (Intervju med hotellchefen 2013; dorsia.se).

5. Analys

Inom service- och hotellbranschen är personalen den viktigaste resursen. Litteraturen menar att personalens insatser, kompetens och ansträngningar har en direkt påverkan på gästernas upplevda servicekvalitet (Grönroos, 2008; Lindelöw, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995). Alla sju ledningsrespondenter som vi har intervjuat har förstått vikten av personalens betydelse samt framhävt under intervjuerna att hotellen har som mål att rekrytera konceptanpassade medarbetare som kan leverera god service. Vi har genom våra intervjuer och dokumentanalyser fått en djupare förståelse för hur de unika hotellkoncepten influerar livsstilshotellens rekryteringsprocesser. Vidare kommer vi att analysera vår teoretiska bakgrund med det empiriska material vi har samlat in. I detta avsnitt kommer vi även att följa strukturen i teorin för att ge läsare en insyn i hur ledningar på livsstilshotell arbetar praktiskt med arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion av servicepersonal.

5.1 Arbetsanalys

5.1.1 Arbetskrav och krav från arbetsmiljö

En rekryteringsprocess påbörjas oftast med att ledningen utför en arbetsanalys som sammanställer och identifierar en kravprofil. Inom servicebranschen ingår det ofta arbetskrav, krav från arbetsmiljö och serviceorienterade kriterier i kravprofilen för servicepersonal (Prien, 1992 s. 24-25; Skorstad, 2011 s.35; Kahlke & Schmidt, 2002 s.66-67; Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995 s.112-113). Arbetskrav och krav från arbetsmiljö som ställs på den arbetssökande beskriver alla våra respondenter som en väsentlig del av en kravprofil. De lyfter fram att servicepersonalens arbete på ett livsstilshotell oftast inte skiljer sig särskilt mycket från ett traditionellt hotell. De menar att det är livsstilshotellens sällsynta arbetsmiljöförhållanden som ställer extra krav på servicepersonalen.

På Treehotel förklarar hotellchefen att deras trädrum är byggda 4-6 meter över marken och ställer oväntade krav på servicepersonalen. Hon berättar: *”Vi jobbar ju på hög höjd hela tiden (...) Det tar mycket längre tid att städa och kräver att personalen är flexibel.”* Icehotel är ett annat typiskt exempel med sällsynta

arbetsmiljöförhållanden. Hotellchefen på Icehotel beskriver att Icehotels koncept möjliggörs genom lokalisering i ett extremt kallt klimat som både påverkar och skapar nya arbetsuppgifter för servicepersonalens arbete. Han uttalar sig:

”Det är ett ganska fysiskt krävande jobb (...)det finns ju även de bitarna att vara ute i minus grader i åtta timmar och skotta snö och hålla hotellet i bra skick, de är ju också en del av jobbet.” (Hotellchefen på Icehotel 2013)

5.1.2 Serviceorienterade kriterier

Alla våra respondenter har påstått under intervjuerna att de sällsynta arbetsmiljöförhållandena som möjliggör hotellkoncepten influerar servicepersonalens arbete. Det vi saknade var dock tydliga beskrivningar på de kraven från arbetsmiljö från flertal arbetsannonser. Det har dock visat sig att hotellen, istället för de kraven från arbetsmiljö, valde att betona de serviceorienterade kriterierna i arbetsannonser. Nedan är ett utdrag från Hotel Marias arbetsannons för en receptionstjänst:

”Du ska vara glad, trevlig och utåtriktad. Du ska ha stor ansvarskänsla och vara noggrann. Vi vill också att du jobbar snabbt och kan vara flexibel. Erfarenhet av självständigt receptionsjobb och frukostservering är ett krav. Vi ser gärna att du jobbat inom restaurang (...)”(Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Hotellchefen på Hotel Maria berättar *”(...) service är fantastiskt viktigt och när jag rekryterar folk hit, det är bara människor som brinner för service som får jobba här.”* Även hotellchefen på Hotel Finn menar att det viktigaste för servicepersonalen som arbetar på Hotel Finn är att vara serviceinriktade och ge bra service till gästerna. Hon betonar: *”de (servicepersonalen) måste ju vara serviceinriktade och hålla en proffsighet.”* I Treehotels arbetsannons nämns följande kvalifikationer på serviceorientering: *”Social kompetens, flexibel, humor, intresserad av att utvecklas och lära nytt.”* Detta visar på att hotellen och forskarna är överens om att serviceorientering i grunden handlar om att man har intresset och viljan till att ge god service (Butcher, Sparks och O’Callaghan 2003, s.188; Polyhart, Schneider & Bowen 1995, s.113; Schneider och Schmitt 2006, s.436-438). Det råder även en enighet med litteraturen som påstår att personalen är serviceföretags främsta resurs. Forskarna menar att förmågan att kunna rekrytera kandidater som kan generera en hög

serviceorientering och servicekvalitet är ett avgörande konkurrensmedel inom servicebranschen (Baydoun et. al, 2001 s.605-606; Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995 s.112-113).

5.1.3 Tre kategorier för kravprofiler

Att sortera innehållet i en kravprofil efter kategorier "måste"-, "önskas"- och "överensstämmelse"-krav är ett bra sätt att underlätta ledningens arbete med rekrytering (Prien, 1992 s.14, 112). Vi uppmärksammade att våra respondenter även i praktiken arbetar med dessa tre kategorier. Som vi tidigare har nämnt anser våra ledningsrespondenter att de serviceorienterade kriterierna är den mest väsentliga delen av en kravprofil. De serviceorienterade kriterierna som hotellen ställer på de arbetssökande är "måste"-krav som den arbetssökande måste uppfylla för att kunna utföra sitt arbete (Prien, 1992 s.14-15). Forskarna nämner i teorin att hotellbranschen är en bransch som är beroende av den personliga kontakten mellan servicepersonal och gäst (Mullins, 2001; Kandampully et al, 2001). Detta innebär att hotellen har behov av servicepersonal som kan leverera servicekvalitet.

Vid frågan om hotellkoncepts krav på personal (se intervjuguide, bilaga 1 och 2) lyftes livsstilshotellens unika arbetsmiljöförhållanden fram. Vi har tidigare nämnt att exempelvis Treehotel kräver att deras servicepersonal skall kunna arbeta på höga höjder under en längre tid. Hotellchefen på Icehotel berättar även att deras servicepersonal skall kunna arbeta ute i kylan. Trots att ledningsrespondenterna uttalar kraven från arbetsmiljö som en väsentlig del av servicepersonalens arbete, finns inte dessa krav tydligt beskrivna i hotellens arbetsannonser. Avsaknaden av beskrivningar om de kraven från arbetsmiljö i arbetsannonser stämmer för majoriteten av de utvalda livsstilshotellen. Hotellcheferna förklarar att det är på grund av att livsstilshotellens unika arbetsmiljöförhållanden ibland är för specifika, vilket leder till svårigheter med att önska att den sökande har tidigare arbetserfarenheter eller utbildning inom liknande områden. Detta orsakar att de kraven från arbetsmiljö som direkt kommer från hotellkoncepten oftast är "önskas"-krav i en kravprofil.

Vidare menar ledningsrespondenterna att de har positiva inställningar till att den sökande har förväntningar, värderingar och attityder som överensstämmer med företagets kultur, värderingar och koncept. För att hitta konceptanpassad

servicepersonal är ”överensstämmelse”-krav mycket väsentliga meddelar flertal respondenter under intervjuerna. Till skillnad från ”måste”- och ”önskas”-krav ställs ”överensstämmelse”-krav både av arbetsgivare och arbetstagare.

First Hotel Skt. Petri vill att den arbetssökande skall ha utseende och attityder som överensstämmer med hotellkonceptet. *”Det var lite viktigare att man var lite cool, lite häftigare, att man kanske hade klippt håret på ett speciellt sätt eller att man hade piercing (...) Det är viktigare att man är annorlunda.”* beskriver före detta hotellchefen på First Hotel Skt. Petri. Han nämner att det förekommer ofta att arbetssökande också har förväntningar på att First Hotel Skt. Petri skall vara det coolaste och hetaste och ha en snygg och modern inredning. Han förklarar att dessa förväntningar ofta gör den sökande till en passande kandidat som har motivation och engagemang. Detta bevisar att ”överensstämmelse”-krav är en väsentlig faktor vid sökande efter konceptanpassad servicepersonal.

5.2 Rekryteringskällor

Det finns många rekryteringskällor som företag kan använda för att informera och attrahera den rätta kandidaten. I teorin beskriver forskarna att företaget skall lägga resurser och tid på att använda företagsanpassade, i detta fall även konceptanpassade rekryteringskällor. (Schneider & Bowen, 1995 s.113; Bergström 1998 s. 21-22). Att välja konceptanpassade rekryteringskällor upplevde vi som en svår uppgift för våra ledningsrespondenter. Det nämns under intervjuerna att de inte känner behovet av att använda företagsanpassade och konceptanpassade rekryteringskällor. Istället berättade respondenterna om tre rekryteringskällor: egna hemsidan, internrekrytering och arbetsförmedling som gav de bästa resultaten. Vi kommer vidare att analysera dessa tre rekryteringskällor i relation till de unika koncepten.

5.2.1 Egna hemsidan

Att använda den egna hemsidan som rekryteringskälla har många fördelar. Forskarna beskriver att de sökande som besöker företagets hemsida visar ett intresse för företaget, vilket kan ge en högre kvalitet på ansökningar (Lundén, 2000 s.25-26). Vi uppmärksammade att alla sju utvalda livsstilshotell använder sin hemsida för att marknadsföra sig för både gästerna och blivande anställda, dock är det bara en

minoritet av de som valde att informera om lediga tjänster på hemsidan. Hotellchefen på Dorsia Hotel berättar att de ibland har fått en ”stjärna genom dörren” som har lämnat in sin ansökan efter att ha besökt deras hemsida och läst om deras koncept. Ett annat exempel är Icehotel som också valde att använda den egna hemsidan som rekryteringskälla till att attrahera den önskade kandidaten. Hotellchefen på Icehotel menar att de lägger stor vikt vid att informera de sökande om verksamheten och det unika konceptet. Han nämner också att detta är ett bra sätt för de att attrahera rätt kandidat redan från början. Nedan är ett utdrag från Icehotels jobbbannons som finns på icehotel.se:

”ICEHOTEL AB driver verksamhet inom upplevelseindustrin samt förädlar och säljer naturis från Torneälven. ICEHOTEL är beläget i byn Jukkasjärvi, 200 km norr om polcirkeln. Varje vinter skapar vi ett unikt hotell av is och snö, ett fantastiskt konstprojekt med konstnärer från hela världen. ICEHOTEL har mer än 20 års erfarenhet av att arrangera både unika, kulturella och spännande aktiviteter i området.”

Detta tyder på att respondenterna som har använt sig av sina egna hemsidor som rekryteringskällan ser den som en bra kanal för att attrahera de rätta kandidaterna. Det visade sig att den egna hemsidan kan attrahera de rätta kandidaterna genom influens från de unika koncepten. Genom att tydligt presentera verksamheten och de unika koncepten skapar hotellen möjlighet för de sökande att matcha sina egna värderingar med företagets värderingar innan de gör sitt val och skickar in sin arbetsansökan (William et. al. 2012, s. 586-587). I teorin förklarar Bergström (1998) att rekrytering är ett samspel mellan arbetsgivaren och arbetstagaren där båda två aktivt väljer och matchar varandra. Han betonar att denna matchning dessutom kan skapa motivationen för effektivitet och kreativitet längre fram i arbetet (Bergström 1998, s. 21-22). Trots att både forskarna och hotellcheferna ser positiva effekter av att använda den egna hemsidan som rekryteringskälla, nämns det inget ökat användningsbehov från flertal övriga ledningsrespondenter.

5.2.2 Internrekrytering

Genom internrekrytering ger företaget sina medarbetare möjligheten att söka den nya tjänsten inom företaget (Granberg, 1998 s.300). Servicepersonal på Hotel Finn

berättar att han blev informerad på personalmötet om Hotel Finns värderingar och koncept vilket ledde till att han blev intresserad och ansökte. Han uttrycker ”*Det kände jag redan på det första mötet, alltså när de presenterade Hotel Finn, redan där att det här är någonting som passar mig som handen i handsken*”. Hotellchefen på Hotel Finn uttrycker att hon är glad över att han sökte tjänsten och att ha honom som medarbetare. Detta är även ett tydligt exempel på att rekrytering är ett samspel mellan arbetsgivare och arbetstagare. Eftersom de gav information om Hotel Finns värderingar och koncept skapades möjligheten för de sökande att matcha sina egna värderingar med företagets värderingar (William et. al. 2012, s. 586-587), därför visar detta återigen att influens från de unika koncepten ger hotellen de önskade kandidaterna.

5.2.3 Arbetsförmedling

Vi uppmärksammade att majoriteten av de sju livsstilshotell har valt att använda sig av *Arbetsförmedlingen* som rekryteringskälla. Lundén (2000) skriver att enligt lagen är alla arbetsgivare som tänker anställa nya medarbetare skyldiga att anmäla den lediga tjänsten till den offentliga arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen erbjuder även arbetsgivare en mycket omfattande service vid rekrytering, såsom kostnadsfria annonser av den lediga tjänsten (Lundén, 2000 s.32-33). Det framgår under intervjuerna med ledningsrespondenterna att de är nöjda med Arbetsförmedlingen som rekryteringskälla, där de får in alla arbetsansökningar som de behöver. Som vi har nämnt tidigare innehåller hotellens arbetsannonser oftast ingen information om själva verksamheten och de unika koncepten. Detta visar dock att Arbetsförmedlingen är en rekryteringskälla där influensen av de unika koncepten är betydligt mindre.

5.3 Urval

När hotellen har fått in ansökningar från arbetssökande börjar urvalsprocessen. Forskarna nämner i teorin att bedömarna som deltar i en urvalsprocess skall utifrån företagsbehov göra relevanta urvalsbeslut och välja ut rätt kandidat till rätt plats (Prien 1992 s. 35-36; Lundén, 2000 s.47). Ledningsrespondenterna berättar att under urval av servicepersonal samarbetar rekryteringsansvariga med representanter från den avdelningen som har behov av nya medarbetare. Urval av rätt kandidat upplevde vi som en svår uppgift för ledningsrespondenterna. De menar också att det är betydligt

svårare i praktiken att välja ut rätt kandidat till rätt plats än vad som beskrivs i litteraturen. Hotellchefen på Hotel Finn menar att urval är en svår process och att det är speciellt svårt att välja ut de rätta kandidaterna redan från början. Hon berättar:

”Det var en tuff, det var en väldigt tuff process. Jag tror att vi hade fyra eller fem intervjuer och vi hade bland annat tagit in externa konsulter och det liksom var en väldigt väldigt tuff process.” (Hotellchefen på Hotel Finn 2013)

5.3.1 CV-granskning

För att säkerställa att det är rätt kandidat som väljs ut, har våra ledningsrespondenter valt att använda CV-granskning, anställningsintervjuer och provtjänstgöring som urvalsmetoder. CV-granskning och anställningsintervjuer är enligt forskarna traditionella urvalsmetoder, medan provtjänstgöring är en ny metod som är mer anpassad efter den nya föränderliga arbetskraften (Mabon, 2005 s.34; Cooper & Robertson 1995, s.2).

Alla sju livsstilshotellen har valt *CV-granskning* som första urvalsmetod. Litteraturen skriver att CV innehåller information om den sökandes personuppgifter, tidigare erfarenheter, utbildning, språkkunskaper, fritidsintressen samt övriga färdigheter (Lundén, 2000 s.51). Forskarna menar att CV ger endast en beskrivning på vad den sökande har gjort, dock ingen information om hur denne har presterat i tidigare arbete (Schmidt & Hunter, 1998 s.269). Detta har även framgått i samtalen med hotellcheferna. Vidare upplevde vi att majoriteten av de sju livsstilshotellen har liknade urvalskriterier för CV-granskning. Exempelvis beskriver hotellchefen på Icehotel:

Man tittar ju på vad det är för typ av människa. Var har den jobbat någonstans tidigare, har den någon utbildning inom branschen? Har den jobbat inom någon servicesektor? Har den jobbat med människor? (Hotellchefen på Icehotel 2013)

Som hotellchefen nämner är de återkommande kriterierna: personlighet, engagemang, utbildning och tidigare arbetserfarenheter inom servicebranschen. Dessa kriterier visade en tydlig brist på influens från de unika koncepten. Ledningsrespondenterna beskriver under intervjuerna upprepade gånger att de unika

koncepten ställer krav på servicepersonalens dagliga arbete. Dessa krav visade sig dock inte finnas tydligt beskrivna bland hotellens urvalskriterier för servicepersonal. Vidare menar hotellcheferna, som det har nämnts i teorin om, att CV-granskning är en svår kanal att bilda en korrekt uppfattning om en kandidat besitter serviceorienterade egenskaper och personlighet (Schmidt & Hunter, 1998). Med andra ord kan ett CV enbart skapa ett första intryck och intresse för bedömarna att vilja ha ett personligt möte med den sökande.

5.3.2 Anställningsintervju

Det personliga mötet med kandidaterna sker enligt flera respondenter i form av *anställningsintervjuer*. Detta skapar en chans för arbetsgivaren att få en bättre bild av den sökande utöver betygen och meriterna som är listade i CV:t (Lindmark och Önnkevik, 2007 s. 91-97; Granberg, 1998 s.313). Respondenterna menar att även om de arbetssökande är duktiga på att skriva CV, behöver detta inte innebära att de är serviceinriktade. Av denna anledning väljer alla de sju livsstilshotellen att möta kandidaterna i verkligheten och stämna av betygen och meriterna som finns i CV:t. Det har framgått under intervjuerna att majoriteten av hotellcheferna ser anställningsintervjun som en givande urvalsmetod för information om de serviceorienterade egenskaperna hos en kandidat. Detta är anledningen till att anställningsintervjun har fått ett relativt stort utrymme i förhållande till de andra urvalsmetoderna.

Vi har uppmärksammat att ledningsrespondenterna under anställningsintervjuer ställer krav på att den arbetssökande skall ha serviceorienterade egenskaper och personlighet. Enligt hotellcheferna är det den rätta personligheten och glöden för service som är avgörande. Hotellchefen på Hotel Flora talar om:

Det rör sig kring att man känner ett engagemang, ett intresse, en vilja att börja jobba just här. Att det inte bara är ett jobb utan att man känner att jag skulle kunna trivas. Sen är det ju verkligen så att vi jobbar väldigt nära våra anställda så att det är ju klart att personlighet har ju väldigt stor del. Det skall vara en mjuk och trivsamt person. (Hotellchefen på Hotel Flora 2013)

Vidare menar hotellchefen på Hotel Maria:

Jag går ju mer på personligheten än erfarenheten. (...) Hur jag känner det är mellan mig och henne eller mig och honom, vad denne kan bidra med till företaget. Inte alls att den har varit ute och jobbat på ett hotell, eller har varit där på utbildning. Utan jag går mer på personligheten, det gör jag med alla. (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Litteraturen nämner anställningsintervjun som den mest traditionella urvalsmetoden. Detta behöver dock inte betyda att anställningsintervjun alltid är en fullt tillförlitlig metod. Forskarna beskriver i teorin att det finns många fallgroppar med att använda anställningsintervjun som urvalsmetod (Skorstad, 2011; Kahlke & Schmidt 2002). Det är därför flera hotellchefer väljer att intervjua kandidaterna flera gånger och ibland ta hjälp av andra urvalsmetoder innan det slutgiltiga urvalet görs.

5.3.3 Provtjänstgöring

Det har framgått under intervjuerna att det är svårt att skapa en helhetsbild av den sökande genom endast ett fåtal enkla urvalsmetoder. Ledningsrespondenterna menar att i en urvalsprocess har ofta bedömarna begränsad tid till att lära känna de sökande, därför har de valt att främst betona de serviceorienterade kriterierna under urvalsprocessen. Hotellchefen på Hotel Finn berättar att hon förutom anställningsintervjuer även använder *provtjänstgöring* som urvalsmetod. Servicepersonal på Hotel Finn berättar för oss att hon fick både gå på anställningsintervju och provtjänstgöring innan hon blev anställd. I teorin nämns det att under provtjänstgöringstiden skall relevanta arbetsuppgifter ges och därmed kunna utgöra beslutsunderlag för bedömarna. Vi har uppmärksammat att detta stämmer med hotellchefens praktiska arbete. Hon beskriver att under provanställning fick de sökande arbeta praktiskt med både hotellsystem och gästbemötande.

Som hotellchefen på Icehotel berättar ” *de måste först och främst vara serviceorienterade, sedan får man avgöra själv hur man själv tror att den personen skulle fungera på ett sådant här ställe.*” Detta visar på att konceptens influens är mycket begränsad under urvalsprocessen av servicepersonal. Hotellcheferna förklarar att detta är på grund av tidsbegränsning och svårigheterna med att rekrytera motiverad och serviceinriktad personal. Vidare anser de att kandidater som har serviceorienterade egenskaper har den kompetens som behövs för att kunna utvecklas

inom hotellet samt lära sig hotellkonceptet under introduktionen. Med detta lyfter ledningsrespondenterna introduktionens betydelse för att få servicepersonalen att kunna arbeta konceptanpassat.

5.4 Introduktion

Introduktion är den slutliga delen i en rekryteringsprocess och sker när den sökande har blivit vald för anställning. Introduktionen har som roll att välkomna den nyrekryterade med information och kunskap om arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Forskarna menar att introduktion handlar om att ge de nyanställda verktyg och kunskap om arbetsuppgifter och prägla deras beteenden (Korczynski, 2002 s. 21; Lovelock & Wirtz, 2011 s. 315-318; Salehi & Farahnaz, 2012 s. 1031; Granberg 1998, s. 334). Granberg (1998) beskriver introduktionen som ett tillfälle att rusta de nyanställda med kompetens och verktyg för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter (Granberg 1998, s. 334). Ledningsrespondenterna förklarar under intervjuerna att introduktion har en viktig roll i en rekryteringsprocess. Hotellchefen på Hotel Flora uttrycker: *”Det är ju inget svårt arbete utan vi känner att det mesta kan man lära sig här på plats.” (Hotellchefen på Hotel Flora 2013)*

Vidare förklarar hotellchefen på Hotel Maria:

”Det spelar liksom ingen roll för mig, att de har jobbat på Hotell Linnéa här i stan eller något hotell i en större kedja, eller någon restaurang eller vad det kan vara. Det spelar ingen roll vad de har jobbat med tidigare, så länge de har kompetens kan de lära sig allt som behövs här ändå.” (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Som det har beskrivits tidigare har ledningsrespondenterna valt att under urvalsprocessen främst betona de serviceorienterade kriterierna. Hotellcheferna beskriver med dessa citat att de andra kunskaperna kring arbetsuppgifterna och koncept kan de nyanställda lära sig under introduktionen. Detta framhäver introduktionens betydelse för att servicepersonalen ska kunna leverera de unika koncepten till gästerna. I teorin beskriver Grönroos (2008) att personalen är företagets främsta resurs som ska arbeta efter företagets värderingar, koncept och strategi, därför behöver de nyanställda introduceras med företagets mission (Grönroos,

2008). Vi uppmärksammade att alla sju livsstilshotellen prioriterar introduktion för att kunna utbilda de anställda efter hur hotellen vill att de ska arbeta. Med andra ord anses introduktion vara tillfälle för ledningen att garantera de nyanställda servicepersonalerna ska kunna arbeta koncept anpassade och serviceinriktade.

5.4.1 Kunskapsöverföring i en introduktion

Vi uppmärksammade att vid frågor kring introduktion (se bilaga 1 och 2) under intervjuerna lyfte ledningsrespondenterna fram kunskapsöverföringens betydelse. De nämner att introduktion finns till för att de nyanställda ska få lära sig om organisationen och arbetsuppgifterna. Introduktionen betonas av hotellcheferna som utbildning och kunskapsöverföring. Forskarna beskriver att det svåraste att överföra till en annan individ är de mänskliga kunskaper som består av explicit kunskap och implicit kunskap. Explicit kunskap är den systematiska, formella och kodade kunskapen (Lindkvist, 2001; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007, s.365-366). Implicit kunskap är den tysta och omedvetna kunskapen som består av individens personliga värderingar och perspektiv, vilka är svåra att skriva ner och lära ut (Stein, 1996 s. 21; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007, s.365-366). Exempel på explicit kunskap är kännedom om Hotel Marias tidsepoker som den nyanställda servicepersonalen lär sig under introduktionsutbildningen. Hotellchefen på Hotel Maria beskriver:

”Receptionister måste ju lära sig om tidsepokerna. De får ju läsa på, inte några historieböcker utan de får ju läsa texter om de olika tidsepokerna, exempelvis vad det är för historia bakom dem. Så det får de ju lära sig, för det kommer ju många och frågor om de olika rummen och tidsepokerna.” (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Citatet nedanför är ett exempel på implicit kunskap som hotellchefen på Hotel Maria hade svårt att uttrycka i ord:

”Det här, det ligger mig så varmt om hjärtat det här med service, att alltid prata med gästerna, alltid ha det där lilla extra. När jag blev chef här så tog jag in det som det absolut viktigaste, att våra gäster ska känna när de kommer hit här att de tas emot med öppna armar. Det ska inte bara vara ”hej välkommen hit.” utan det ska vara lite extra, ”vill du ta en kopp kaffe?”, ” vill du ta något på rummet?”, ” ska jag hjälpa dig med det?”, ”vill du ha en karta?” De ska inte alltid behöva fråga det utan det ska vara ”Är det första gången du är i Helsingborg, vill du då ha en karta?” ”Ska jag kanske rita ut vart hotellet Maria ligger så du

hittar hit sen igen.” Så ska gästerna känna sig när de bor hos oss.” (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Norman (2000) menar att inom servicebranschen används de implicita kunskaperna i servicepersonalens dagliga arbete. Servicemötet mellan personal och gäster är ett tydligt exempel som kräver att servicepersonalen besitter de implicita kunskaperna (Normann, 2000). I teorin beskriver forskarna att de implicita kunskaperna skapar svårigheter för ledningens arbete med introduktion för nyanställda, då de implicita kunskaperna är omöjliga att överföra i exakt form (Stein, 1996 s. 53; Sveiby, 1995 s. 104; Granberg 1998, s. 334). Ledningsrespondenterna berättar att servicepersonalens arbete innehåller en rad olika rutiner och normer som kräver implicita kunskaper. Majoriteten av hotellcheferna väljer av denna anledning att utbilda de nyanställda direkt i det praktiska arbetet.

Den kunskap som överförs till nyanställda under en introduktion skiljer sig mellan hotellen. Ledningsrespondenterna förklarar under intervjuerna att detta beror på att olika hotell väljer att betona olika koncept och värderingar, därför kan innehållet i introduktionsutbildningen skilja sig åt mellan hotellen. Det har framgått tydligt under intervjuerna att flertal hotellchefer beskriver att hotellens prioriteringar skapas utifrån de unika koncepten. De menar att det är utifrån hotellens koncept och prioriteringar som ledningen beslutar kring vad och hur de nyanställda behöver introduceras. Exempelvis betonas kännedom om tidsepokerna hos Hotel Maria, fysisk förmåga att tåla kyla hos Icehotel och kunskaper inom teknik hos Hotel Finn. Detta tyder på att de unika koncepten har en tydlig influens på kunskapsöverföringen i introduktion för nyanställd servicepersonal.

5.4.2 Introduktionsutbildning

I teorin beskriver forskarna att introduktion för nyanställda sker genom ett introduktionsprogram i form av exempelvis introduktionsutbildning (Fritz et al. 2010, s. 18). Hotellcheferna berättar att under introduktionsutbildningen, förutom lärandet om arbetsuppgifter går de även djupare in och förklarar om hotellets koncept, mål och värdering. Detta tyder på att introduktionsutbildning är avgörande för att de

nyanställda ska i framtiden kunna arbeta enligt hotellets koncept. Servicepersonal på Hotel Finn berättar:

”Under introduktionen fick jag förklarat för mig allting om konceptet och all säkerhet och skötsel och sånt där hur systemet fungerar och hör ihop med bokningssystem och system ute i lobbyn och hur gästerna ska bemötas. Alltså ganska mycket information då på en dag.”
(Hotellchefen på Hotel Finn 2013)

Även servicepersonal från Hotel Maria menar:

”Min första vecka, under introduktionsdagarna fick jag lära mig om mina arbetsuppgifter och om hotellet. De gick genom för mig vad det är att vara Hotel Maria, med hotellets koncept, hotellets värderingar, historia och ägare. Jag tror att just detta fick mig att förstå hur de vill att jag ska jobba.” (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Samtidigt beskriver hotellchefen på Icehotel:

”I början av säsongerna så kanske vi har en introduktionsperiod på 14 dagar där vi går igenom företaget, dess policy, värdegrunder och vad vi förväntar oss av personalen. Sedan så går varje avdelning in på sin egen internutbildning.” (Hotellchefen på Icehotel 2013)

Att introduktionsutbildning ska vara relevant för den nyanställda servicepersonalens framtida arbete nämns både i teorin och av ledningsrespondenterna. Granberg (1998) betonar att företagen bör anpassa utbildning efter deltagarnas behov och inte ledningens behov (Granberg 1998, s. 334-338). Hotellchefen på Hotel Maria berättar att de har inga specifika riktlinjer för vad som ska tas upp under introduktionsutbildning. Detta är för att utbildning ska kunna utformas efter den nyanställdas behov. Hon förklarar med följande exempel:

”Det är ju då många som kanske inte har jobbat inom reception och då brukar jag sitta med dem och berätta hur en reception är uppbyggd och hur det funkar med olika bokningskanaler, jag brukar ge en inblick i hur det funkar men jag har inget schema som i att nu ska du på utbildning i två dagar, nej det har vi inte.” (Hotellchefen på Hotel Maria 2013)

Som det har nämnts tidigare anser hotellcheferna att introduktionsutbildning ska ge de nyanställda relevanta kunskaperna och verktyg för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Av denna anledning menar de att introduktionsutbildningen ska vara individuellt anpassad efter den nyanställdas behov. Det har dock visat sig att hotellen som är beroende av säsongsanställning har svårigheter med att utföra detta i praktiken. Exempelvis beskriver hotellchefen på Icehotel att de anställer hundratals servicepersonal innan varje vintersäsong. Istället för individuell anpassning väljer Icehotel att ha säsongsanpassad introduktionsutbildning. Hotellchefen menar:

”Vår introduktion är väldigt varierande beroende på hur mycket återkommande personal vi har. För vissa perioder behöver vi inte ha så lång introduktion för att det är så mycket återkommande personal och vissa år så kommer det kanske bara två stycken och då tar introduktionen mycket längre tid.” (Hotellchefen på Icehotel 2013)

I teorin nämner Granberg (1998) menar att relevanta kunskaper överförs till de nyanställda har en majoritet av företag valt att utbilda de nyanställda direkt i det praktiska arbetet (Granberg 1998, s. 334-338), vilket är i enlighet med hotellchefernas beskrivningar. Ledningsrespondenterna berättar att introduktionsutbildning handlar om att ge nyanställda kunskap om arbetsuppgifter. Detta utförs enklast i verkliga arbetssituationer med hjälp av anställda som besitter kunskaperna. Forskarna beskriver denna ”on- the- job training” som det mest effektiva sättet för att komma in i det nya arbetet (Fritz et al. 2010, s.17). Vi uppmärksammade att hotellcheferna också upplever detta som effektivt och relevant. Exempelvis berättar en av hotellcheferna följande:

”Under introduktionen så pratar vi väldigt mycket och sen får de gå med de andra anställda ett tag. På så sätt lär de sig snabbt om sina arbetsuppgifter och hur de ska bemöta kunderna och så. Vi har jobbat länge med detta, det har visat sig att det är ett bra och relevant sätt.” (Hotellchefen på Hotel Flora 2013)

Under intervjuer med ledningsrespondenterna ställde vi frågor kring hur de arbetar med att utbilda nyanställda (se bilagor 1). Att övriga anställda lär den nyanställda var svaret från majoriteten av hotellcheferna. I teorin menar Hansson (2005) att idag är det många tjänstföretag som arbetar med ”on- the- job training” med hjälp av fadder-

och mentorskap (Hansson, 2005 s.139). En fadder är en kollega som har liknande arbetsuppgifter som den nyanställda, medan en mentor är en chef som kan hjälpa till med de mer komplexa frågorna (Rollag, 2005). Majoriteten av våra utvalda livsstilshotell använder fadderskapet som ett tillvägagångssätt till att utbilda de nyanställda servicepersonal. Under introduktionsutbildning ansvarar faddern för vilka kunskaper som överförs till de nyanställda. Boella och Goss-Turner (2005) beskriver att den ansvariga faddern bör ha kännedom om introduktionsutbildningens mål samt besitta rätt kompetens för att kunna lära den nyanställda rätt kunskap redan från början (Boella & Goss-Turner, 2005 s.123).

Avsaknaden av användning av mentorskapet menar forskarna orsakas av att den nyanställde oftast inte har ett lika stort behov av en mentor som av en fadder. Detta är för att faddern har lättare att relatera sig till den nyanställdas situation och att hjälpa de med arbetsuppgifter (Rollag et al, 2005). Under intervjuerna berättade servicepersonal att som nyanställda fick de gå bredvid en erfaren kollega för att lära sig arbetsuppgifterna. Två av de tre intervjuade uttryckte en önskan av en mentor som kan lära de mer om hotellens värderingar, historia och koncept. Detta visar på att trots att fadderskap enligt teorin är ett bättre alternativ, har nyanställd servicepersonal även behov av mentorer. Under introduktionsutbildning behöver servicepersonalen faddrar för att utbilda sig om arbetsuppgifterna och mentorer för att tillgodogöra sig kunskap om verksamheten och hur man arbetar konceptanpassat. Med andra ord kan mentorskap öka de unika konceptens influens på introduktionsutbildning för nyanställd servicepersonal.

Sammanfattningsvis har vi i analysen tittat närmare på hur våra ledningsrespondenter arbetar praktiskt med rekrytering av servicepersonal med fokus på arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion. Det har framgått att de unika konceptens influens är varierande inom dessa fyra delar av rekryteringsprocesserna. Vidare kommer vi i nästa avsnitt föra en avslutande diskussion kring våra slutsatser.

6. Diskussion och slutsatserna

Innan vi vidare behandlar våra huvudsakliga slutsatser vill vi återknyta dessa tydligt till vårt syfte och vår frågeställning. Vårt syfte med uppsatsen har varit att studera vilken betydelse unika koncept har för rekrytering av servicepersonal. Vi vill med denna studie bidra med ökad kunskap inom Service Management fältet kring rekryteringsprocesser på livsstilshotell. För att kunna uppnå syftet ställde vi frågan:

- Hur influerar livsstilshotellens unika koncept ledningens arbete med rekrytering (arbetsanalys, rekryteringskällor, urval och introduktion) av servicepersonal?

Vi har i vår analys sammanställt vårt empiriska material med tidigare forskning om rekrytering. Genom detta har vi uppmärksammat att det finns en tydlig skillnad på de unika konceptens influens på ledningens arbete både före och efter anställning av servicepersonal. Före anställning i en rekryteringsprocess menar vi arbetsanalys, rekryteringskällor och urval, och med efter anställning syftar vi på introduktion.

Arbetsanalys är det inledande steget i en rekryteringsprocess, där chefer tillsammans med närmaste ansvariga skapar en kravprofil för ny servicepersonal. Att servicepersonal är en avgörande faktor för gästens upplevda servicekvalitet och minnesvärd upplevelse har nämnts av både forskare och våra respondenter. I hotellens kravprofiler för servicepersonal kunde vi tydligt se att kraven som ställs från de unika hotellkoncepten är ”önskas”- och ”överensstämmelse” -krav. ”Måste” -krav består däremot av serviceorienterade kriterier. Detta visar att koncepten har en mycket begränsat influens på ledningsarbete med arbetsanalyser.

Efter att kravprofilen är färdigställd informeras och attraheras den kandidat som bäst passar in i ett företag via rekryteringskällor. Bergström (1998) menar att företaget ska lägga resurser och tid på att använda företagsanpassade, i detta fall även konceptanpassade rekryteringskällor. Vår studie har dock visat att hotellcheferna inte känner något behov av att använda företagsanpassade och konceptanpassade rekryteringskällor, istället föredrar de mest traditionella rekryteringskällor. De sju livsstilshotellen har valt att använda den *egna hemsidan*, *internrekrytering* och *Arbetsförmedlingen* som rekryteringskällor. Vi upptäckte att den *egna hemsidan* och

internrekrytering är två rekryteringskällor som kan innehålla influenser från de unika koncepten, dock är det bara en minoritet av hotellen som har valt att använda dessa två. Genom detta kan vi konstatera att hotellkoncept också har en mycket begränsad influens på hotellchefernas val av rekryteringskällor.

Urval börjar när företagen har fått in arbetsansökningar från arbetssökande. Under urvalprocessen har hotellen använt sig av *CV-granskning*, *anställningsintervjuer* och *provttjänstgöring* som metoder. Alla dessa tre urvalsmetoder används för att utläsa de arbetssökandes serviceorienterade egenskaper. Ledningsrespondenterna beskrev under intervjuerna att hotellen har viljan att rekrytera konceptanpassad servicepersonal. Att rekrytera konceptanpassad servicepersonal är en komplicerad uppgift för hotelledning, då hotellbranschen präglas av hög personalomsättning och svårigheter med att rekrytera motiverad och kompetent personal. Pågrund av dessa svårigheter har hotellcheferna valt att betona serviceorienterade kriterierna även under urvalsprocessen av servicepersonal. De anser att kandidaterna som är serviceorienterade kan utbildas till konceptanpassade under introduktion. Detta ökade svårigheter i att urskilja konceptens influens på hotellchefernas urval av servicepersonal.

Introduktion är den slutliga delen i en rekryteringsprocess och sker när de sökande har blivit valda för anställning. På grund av branschspecifika svårigheter har ledningsrespondenterna valt att betona serviceorienterade kriterierna i de tre tidigare stegen. Introduktionen är därmed väldigt viktig för att nyanställd servicepersonal skall kunna arbeta konceptanpassat. Där har hotelledningen visat en stor medvetenhet och intresse för att integrera hotellkonceptet i de nyanställdas introduktion med fadderskap och ”on-the-job training”. Detta tyder på att de unika konceptens influens är större under introduktionen. Dock har vi uppmärksammat att hotellcheferna har svårigheter att kontrollera vilka kunskaper som fadder överförs till de nyanställda. Samtlig servicepersonal som vi har intervjuat har uttryckt önskemål för en mentor som skulle kunna lära dem mer om hotellens koncept. Vi vill därför nämna att förutom externa begränsningar från branschspecifika svårigheter med rekrytering, finns det även interna begränsningar för hotellkonceptens influens i ledningsarbete med att rekrytera konceptanpassad servicepersonal.

Som tidigare nämnts finns det en tydlig skillnad på de unika konceptens influens på ledningens arbete före och efter anställning av servicepersonal. Stegen arbetsanalys, rekryteringskällor och urval som sker före anställning rör sig om att rekrytera serviceinriktad personal. Generellt saknas dessa influenser av hotellens unika koncept på grund av externa begränsningar; hotellbranschens specifika svårigheter med att rekrytera servicepersonal. Introduktion som förekommer efter att de arbetsökande har blivit anställda är betydligt mer påverkad av hotellkonceptets influens. Då hotellcheferna har större frihet i att utbilda och kräva att de nyanställda ska kunna arbeta konceptanpassat.

Det är vår förhoppning att vi med denna uppsats har ökat kunskapen till Service Management fältet kring rekryteringsprocesser på livsstilshotell. Livsstilshotellen söker att erbjuda gästerna något speciellt och annorlunda. De unika hotellkoncepten används för att skapa den ”rätta” unika upplevelsen för hotellgäster. Tidigare forskning på detta område tar sällan hänsyn till livsstilshotells unika koncept som kan influera rekryteringen av servicepersonal. Det dock kan vara betydelsefullt för Service Management forskningen att göra en studie som noggrant behandlar livsstilshotells rekrytering, med hänsyn till de unika konceptens influens. Vi vill dock utifrån vår studie framhäva att trots de unika koncepten benämns vara avgörande för gästernas upplevelse, är konceptens influens på ledningens arbete med rekrytering begränsade. Detta tror vi orsakas av att ledningens arbete påverkas av branschspecifika svårigheter med rekrytering som tidigare nämnts.

7. Vidare forskning

Under arbetets gång har våra uppfattningar om livsstilshotell ändrats. Vi har fått nya idéer för framtida forskning inom livsstilshotellbranschen. Det har nämnts att tidigare forskning sällan ta hänsyn till livsstilshotellens unika koncept. Under vår studie har det visat sig att det finns både externa och interna begränsningar som sätter krav på ledningsarbete. Vi anser därför det kan vara intressant och givande att göra en studie som noggrant behandlar osaker till dessa externa och interna begränsningar på hotellchefernas arbete med rekrytering. Dessutom nämns koncept som livsstilshotellens varumärken. Vidare studier hade även kunnat handla om konceptets betydelse för livsstilshotells varumärkesskapande.

Vi hoppas att vår uppsats har skapat ett större intresse för livsstilshotellbranschen och väckt en fortsatt vilja om att veta mer.

Källförteckning

Tryckta källor:

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflection*. Lund: Studentlitteratur.

Arflak, I., Blom, M. & Håkansson, J. (2005). *Rekrytering, en fallstudie av rekrytering inom besöksnäringen*. Lunds Universitet: Institutionen för Service Management.

Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Nr. 20, pp.730 – 742.

Bergström, O. (1998). *Att passa in, rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Livréna grafiska AB: Sverige. bokförlaget BAS.

Boella, M. & Goss-Turner, S. (2005). *Human resource management in the hospitality industry - an introduction guide*. Elsevier: Burlington.

Braddy, P.W., Meade, A.W., & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. Publicerad i *Journal of Business and Psychology*, vol 20, pp.525–543.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Butcher, K., Sparks, B. & O'Callaghan, F. (2003). Beyond core service. Publicerad i *Psychology and Marketing*, vol. 20, pp. 187-208.

Christersdotter, M. & Strannegård, L. (2006). Svit dreams - om designade hotell och det estetiserade samhälle. *Form*. Nr. 4. pp.60-65.

Clegg, S., Kornberg, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning & Organiastion*. Liber: Malmö.

Cooper, D. & Robertson, I. T. (1995). *The Psychology of Personnel Selection*. London: Routledge.

Cran, J. (1994). Towards Validation of the Service Orientation Construct. Publicerad i *The Service Industries Journal*. vol, 14, Nr. 1, pp.34-44.

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

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

Eriksson, L. T. & Weidersheim-Paul, F. (2008). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahre, G. (2011). Att få kunskap om samhället genom att fråga folk, I Arhre, A. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

- Frei, R. L. & McDaniel, M. A. (1998). Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence. Publicerad i *Human Performance*, Vol. 11, Nr. 1, pp.1-27.
- Fritz, K., Kaestner, M. & Bergmann, M. (2010). Coca-Cola Enterprises invests in on-boarding at the front lines to benefit the bottom line. Publicerad i *Global Business & Organizational excellence*. vol. 29, Nr. 4, pp.15-22.
- Granberg, O. (1998), *Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Stockholm. 6 uppl.
- Grönross, C. (2008). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*, 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hansson J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Nordens Akademiska Förlag.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapliga tänkande, från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Heskett, L., Jones, O., Loveman, W., Sasser E. & Schlesinger, A. (2008). Putting the service-profit chain to work. Publicerad i *Harvard Business Review*. vol.8, Issue 6, pp.118-162.
- Holme, I. M. & Krohn S. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kandampully, J., Mok, C. & Sparks, B. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism and leisure, USA*: The Haworth press, inc.
- Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Palgrave: New York
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*, Stockholm: Natur och kultur.
- Lindkvist, B. (2001). *Kunskapsöverförning mellan produktutvecklingsprojekt*. Elanders Gotab: Stockholm.
- Lindlof, T.R. & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2007). *Human Resource Management, organisationens hjärta*. Danmark: Narayana Press.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Service marketing - people, technology, strategy*. Pearson: New Jersey

- Lundén, B. (2000). *Rekrytering Handbok för arbetsgivare*. Björn Lundén information: Näsvisen.
- Löfgren, P. (1996). *Personalekonomi*. Kommunlitteratur: Höganäs.
- Mabon, H. (2005). *Arbetspsykologisk testning – Om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Maritz, A. & Nieman, G. (2008). Implementation of Service profit chain initiatives in a franchise system. Publicerad i *Journal of Service Marketing*. vol. 22 Issue 1, pp.13-23.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mullins, L. (2001). *Hospitality management and organizational behavior*. Pearson education limited: England.
- Normann, R. (2000). *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- O'Dell, T. (2002). Upplevelses lockelser, tingens dynamik. I O'Dell, Tom (red). *Upplevelsens materialitet*. Studentlitteratur: Lund.
- Pender, L. (2005). *The Management of Tourism*. Sage Publications: London.
- Pine, J.& Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston, Mass: Harvard Business School, cop. 1999.
- Polyhart, R., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations- Contemporary practice and theory*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur: Lund.
- Quadri, D., Day, J. & Jones, D. (2012) *Boutique and lifestyle hotels: emerging definitions*, Boutique & Lifestyle Lodging Association: West Hills CA
- Rollag, K. (2005). Getting New Hires Up to Speed Quickly, *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, Nr. 2, pp.35-41.
- Rubenowitz, S. (1994). *Organisations psykologi och ledarskap*. Akademiföretaget: Göteborg.
- Rubenowitz, S. (1978). *Personaladministration och arbetspsykologi*. Esselte Studium: Göteborg, uppl. 4.
- Salehi, T. & Farahnaz, N. (2012). Assessment of the Underlying Factors for Implementation of Knowledge Management in Tejarat Bank. Publicerad i *Journal of contemporary research in business*. vol 4, Nr. 6. pp.1027-1033. Institute of Interdisciplinary Business Research.
- Schein, E, H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company: London.

- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Publicerad i *Psychological Bulletin*, vol. 124, Nr. 2, s.262-274.
- Schneider, B. & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats – Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Strannegård, M. (2009). *Hotell Speciell: Livsstilskonsumtion på känslornas marknad*. Liber: Malmö.
- Sturges J. E.& Hanrahan K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research* April 2004 4: 107-118.
- Sveiby, K. (1995). *Kunskapsflödet: Organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlag AB, Stockholm.
- Wallentin, C. & Estevall, L. (1999). *Ekonomernas uppslagsbok*, 8 uppl. Liber Ekonomi, Malmö.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ Forskning i Praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- William L. Gardner. J. Reithel. C. Cogliser. F. & Richard T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4) pp.585–622.
- Zeithmal, A., Bitner, J. & Gremler, D. (2006). *Service Marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

Internetkällor:

- <http://www.hotelfinn.se/> (2013-05-10)
- <http://www.icehotel.com/uk/Icehotel/Art--Design/> (2013-05-08)
- <http://www.hotelflora.se/> (2013-05-10)
- <http://www.hotelmaria.se/om-oss> (2013-05-10)
- <http://www.sktpetrihotel.com/> (2013-05-08)
- <http://www.firsthotels.com/Our-hotels/Hotels-in-Denmark/Copenhagen/First-Hotel-SktPetri/>(2013-05-08)

<http://treehotel.se/?pg=konceptet> (2013-05-10)

<http://www.dorsia.se/> (2013-05-06)

<http://vakanser.se/jobb/hotellreceptionist+135/> (Dokumentanalys av Hotel Marias jobbannons. 2013-05-18)

<http://www.icehotel.com/se-old/ICEHOTEL/Om-ICEHOTEL/Lediga-jobb/> (Dokumentanalys av jobbannons på ICEHOTEL. 2013-05-18)

<http://vakanser.se/jobb/restaurang-+och+hotelbitrade/> (Dokumentanalys av jobbannons på Treehotel. 2013-05-18)

Muntliga Källor:

Anna Sara Ledwin. Servicepersonal. Hotel Maria. *Intervju*. (2013-05-03).

Carina Högberg. Hotellchefe. Hotel Flora. *Intervju*. (2013-05-13).

Henric Calsson. F. d. Hotelchefe. First Hotel Skt. Petri. *Intervju*. (2013-04-30).

Johanna Nyström. Servicepersonal. Hotel Finn. *Intervju*. (2013-05-13).

Kristian Vodder. Hotellchefe. Icehotel *Intervju*. (2013-05-17).

Maria Paulsson. Hotellchefe. Hotel Finn *Intervju*. (2013-04-25).

My Åkesson. Hotellchefe. Hotel Maria. *Intervju*. (2013-05-03).

Philip Persson. Servicepersonal. Hotel Finn *Intervju*. (2013-05-14).

Sofia Lindvall. Hotellchefe Treehotel. *Intervju*. (2013-05-17).

Hotellchefen från Dorsia. *Intervju*. (2013-05-17).

Bilaga 1 Intervjuguide - hotellchefer

Personliga frågor och frågor om hotellet.

- Beskriva din karriär; Var har du för utbildning? Vilka företag har du arbetat på och vilka positioner hade du då? Vilka arbetsuppgifter hade du? Samt hur långa blev dina anställningar?
- Vilka är dina arbetsuppgifter nu, du få gärna beskriva för oss hur en vanlig arbetsdag kan se ut för dig?
- Hur har dina tidigare erfarenheter påverkat dig i ditt arbete på Hotellet?
- Hur länge har du arbetat inom på Hotellet?
- Vad har Hotellet för historia:
 - När öppnades det?
 - Vad hade det för syfte att göra?
 - Varför fick det namnet?

Hotellets koncept.

- Hur skulle du vilja beskriva hotellets koncept?
- Vilken roll har service i konceptet?
- Vilka krav ställer ert koncept på personalen?
- Ser ni personalen som en del av ert koncept?
- Hur stor roll känner du att hotellets koncept påverkade ditt dagliga arbete?

Rekryteringsprocessen.

- Används Hotellets koncept för att attrahera nya medarbetare? Om ja beskriv hur?
- Hur ser er rekryteringsstrategi ut?
- Vilka krav har ni för att man ska få arbeta hos er? Utifrån konceptet.
- Hur skulle du särskilja er rekryteringsstrategi från traditionella hotell? Som exempelvis Grand Clarion. Varför finns dessa skillnader?
- Genomsyras ert koncept på i er rekryteringsprocess? Om det gör det, på vilket sätt och varför ser ni det som viktigt?

Urval

- När ni rekryterar nya medarbetare, vad ser ni främst att de har med sig innan de börjar hos er?

- Hur väljer ni ut personal utifrån ert koncept?
- Vilka metoder använder ni för att gå vidare i urvalsprocessen bland de lämpliga kandidaterna?
- De möjliga kandidater som fått gå vidare i processen, vad är det som gjort att just de fått gå vidare? Varför just dessa kandidater?
- Vilka egenskaper kräver ni hos era nyanställda?
- Tycker du att Hotellets koncept påverkade valet av ny anställda? Och varför?
- De flesta hotellen idag vill att varje medarbetares personlighet ska få lysa igenom och ta plats, men på vilket sätt eller på vilket plan vill ni att er personal ska vara eniga?
- Om du skulle få beskriva dina medarbetare, hur skulle du beskriva de?

Introduktion

- Hur är er introduktion och utbildning utformat utifrån för de nyanställda och på hotellet?
- Anpassas utbildningen utifrån vad den nya medarbetaren behöver eller finns där någon utbildning alla ny anställda ska gå igenom? Påverkas dessa av konceptet?
- Hur arbetar ni med att få era ny anställda till att “leva” ert koncept?

Bilaga 2 Intervjuguide – Servicepersonal

Personliga frågor och frågor om hotellet.

- Beskriva din karriär: Var har du för utbildning? Vilka företag har du arbetat på och vilka positioner hade du då? Vilka arbetsuppgifter hade du? Samt hur långa blev dina anställningar?
- Vilka är dina arbetsuppgifter nu, du få gärna beskriva för oss hur en vanlig arbetsdag kan ser ut för dig?
- Hur har dina tidigare erfarenheter påverkat dig i ditt arbete på din nuvarande position?

Hotellets koncept.

- Hur skulle du vilja beskriva hotellets koncept?
- Vilken roll har service i koncept?
- Vilka krav ställer koncept på dig?
- Känner du att du är en del av konceptet här på hotellet?
- Hur stor roll känner du att hotellets koncept påverkade ditt dagliga arbete?

Rekryteringsprocessen.

- Hur kom du först i kontakt med hotellet?
- Hur gick din rekrytering till?
- Vilka krav ställde hotellet på dig när du valdes ut?
- Hur skulle du särskilja er rekryteringsstrategi från traditionella hotell? Som exempelvis Grand Clarion. Varför finns dessa skillnader?

Urval

- Vad tror du att det kan bero på att du blev utvald?
- Känner du nu att du har något som passar in på hotellets koncept sedan innan?
- Hur skulle du vilja beskriva dina kollegor?
- Vad har ni främst gemensamt? Egenskaper?

Introduktion

- Beskriv din introduktion när du började jobba här?
- Kände du att där fanns grejer som du redan kunde eller var allt nytt?
- Hur blev du utbildad för att “leva” hotellet koncept?
- Tycker du att din introduktion var givande?