



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Här vill jag arbeta!

En studie om besöksnäringens attraktionskraft som arbetsgivare

Petra ter Laak 860101  
Desirée Tennevi 901105  
Grupp 85

KSKK01- Examensarbete för kandidatexamen VT 13

Handledare: Malin Zillinger

# Sammanfattning

**Titel:** Här vill jag arbeta! En studie om besöksnäringens attraktionskraft som arbetsgivare

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

**Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2013

**Författare:** Petra ter Laak & Desirée Tennevi

**Handledare:** Malin Zillinger

**Nyckelord:** The Human Capital Cycle, Employer Branding, Employee Engagement

**Problem:** Besöksnäringen växer så det knakar dock dras näringen med hög personalomsättning och brist på kompetens. Eftersom besöksnäringen är en transparent bransch är humankapitalet en viktig resurs. Företag står nu inför en utmaning i att bättre lyckas attrahera samt behålla humankapitalet.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka personalomsättningen inom besöksnäringen. Uppsatsen ämnar undersöka hur företag inom branschen hanterar humankapital, således vill vi undersöka vad som har betydelse i syfte att attrahera men framförallt behålla kompetenta medarbetare med modellen *Human Capital Cycle* som utgångspunkt.

**Metod:** En kvalitativ undersökningsmetod där djupintervjuer genomförts med representanter från besöksnäringen både från branschnivå och företagsnivå.

**Slutsats:** Det har framkommit att humankapital utan tvekan är besöksnäringens viktigaste resurs. Skilda meningar råder om huruvida personalomsättning och personalbehållning skulle vara ett problem inom näringen. Det finns dock indikationer på att problemet förekommer i delar av besöksnäringen. Denna diskussion leder in på förslag på framtida studier.

# Förord

Vi vill tacka alla som hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Till att börja med vill vi säga tack till alla respondenter som tagit sig tid att dela med sig av sina erfarenheter och kompetenser. Ni respondenter som läser detta ska veta att vi är tacksamma, det är inte alla som väljer att ställa upp.

Vi vill även tacka de som korrekturläst arbetet och kommit med bra reflektioner.

Det har varit en lång process, en jobbig process, en intressant process, men framförallt en rolig process.

Nu är vi klara, er läsning kvarstår. Njut!

Desirée Tennevi & Petra ter Laak

Helsingborg 2013-08-20

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Frågeställningar</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Metodologisk ansats</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Val av studieobjekt</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Val av forskningsstrategi</b> .....	<b>4</b>
2.2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2.2 Abduktiv forskningsansats.....	5
<b>2.3 Metoder för insamling av empiri</b> .....	<b>5</b>
2.3.1 Urval.....	6
2.3.2 Semistrukturerad intervju.....	6
2.3.3 Intervjurespondenterna inkluderar.....	7
<b>2.4 Kvalitetssäkring</b> .....	<b>8</b>
2.4.1 Tillförlitlighet.....	8
2.4.2 Äkthet.....	8
<b>3 Teori</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Val av Teori</b> .....	<b>10</b>
3.1.1 Begrepp.....	10
<b>3.2 Humankapitalcykeln</b> .....	<b>11</b>
<b>3.3 Humankapital och dess vikt inom besöksnäringen</b> .....	<b>12</b>
<b>3.4 Attrahera kompetenta medarbetare</b> .....	<b>14</b>
3.4.1 Välja rätt kompetens.....	15
<b>3.5 Vikten av en bra introduktion</b> .....	<b>16</b>
<b>3.6 Ledaren skapar engagerade medarbetare</b> .....	<b>17</b>
3.6.1 Internkommunikation.....	18
3.6.2 Medarbetarskap.....	19
3.6.3 Karriärutveckling.....	19
3.6.4 Internutbildning.....	20
3.6.5 Belöning och feedback.....	20
<b>3.7 Cykeln sluts</b> .....	<b>21</b>
<b>4 Analys</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Humankapitalet - det enda som kan skapa mervärde</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 Personalomsättningen inom besöksnäringen</b> .....	<b>24</b>
4.2.1 En splittrad bransch?.....	26
<b>4.3 Besöksnäringens rykte</b> .....	<b>27</b>
4.3.1 Arbetsgivarvarumärket stärker ryktet.....	28
4.3.2 Branschorganisationernas ansvar?.....	29
<b>4.4 Att hitta rätt kompetens</b> .....	<b>31</b>
<b>4.5 Välkommen hit</b> .....	<b>32</b>
<b>4.6 Engagerade medarbetare stannar</b> .....	<b>32</b>
4.6.1 Nya tider kräver nytt ledarskap.....	33
4.6.2 Möten, kaffe och öppna dörrar.....	34

4.6.3 Personlig utveckling.....	35
4.6.4 ”Nu satsar jag på den här personen och då, då kanske hon stannar...”.....	36
4.6.5 Internutbildning engagerar.....	37
4.6.6 Belöningar och feedback.....	39
<b>4.7 ”Det är ju viktigt att få den där feedbacken...” .....</b>	<b>40</b>
<b>5 Slutsats .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Slutsats och diskussion.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Förslag på framtida forskning .....</b>	<b>44</b>
<b>6 Referenslista .....</b>	<b>46</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 1 - Semistrukturerad intervjuguide till respondenter på företagsnivå .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 2 - Semistrukturerad intervjuguide till respondenter på branschnivå.....</b>	<b>51</b>

# 1 Inledning

*Inledningsvis presenteras bakgrunden till uppsatsens ämne som är grunden till problemformuleringen. Utifrån bakgrunden och problemformuleringen redogörs därefter för uppsatsens syfte och frågeställningar. Inledande kapitlet avslutas med en översiktlig disposition över uppsatsens struktur.*

## 1.1 Bakgrund

Besöksnäringen har vuxit enormt och är idag en av Sveriges största industrier, branschen förväntas fördubblas inom de kommande tio åren (BFUF 2013). Det finns således en efterfrågan av det som besöksnäringen har att erbjuda, men som i alla branscher präglas även den av hård konkurrens. Vad som avgör om ett företag lyckas bättre än ett annat kan naturligtvis bero på dess erbjudna utbud, tillgänglighet med mera. Besöksbranschen är en transparent bransch, vilket medför att företags utbud är relativt enkelt för konkurrenter att imitera, därför är det av stor vikt att vara innovativ och solida avseende immateriella resurser (jfr. t.ex. Baum 2008; Kusluvan & Kusluvan 2000). Immateriella resurser är exempelvis företagets humankapital, det vill säga medarbetarna.

## 1.2 Problemformulering

Enligt en undersökning gjord av Kairos Future på initiativ av Visita och Besöksnäringens Forsknings- och Utvecklingsfond kommer det råda kompetensbrist inom besöksnäringen i framtiden. Personalomsättningen är hög, genomsnittsåldern bland medarbetare för låg och många ser branschen som en kortsiktig, tillfällig arbetsplats med otydliga karriärvägar (BFUF 2013). Lojaliteten mot arbetsgivare minskar, det ställs högre krav på chefer, arbetsgivaren måste erbjuda individen mer än vad den traditionellt gjort samtidigt som branschen växer så det knakar.

Den allmänna uppfattningen om besöksnäringen är att det är en bransch med låg anställningstrygghet, hög stress samt att det inte är lönande att ha en utbildning för att få arbete inom branschen (BFUF 2013). Denna uppfattning leder till att det är svårt för företagen att attrahera kompetenta medarbetare samt i sin tur motivera dem till att stanna.

Besöksnäringen dras med en genomsnittlig personalomsättning på hela 25 procent (BFUF 2013). För att hinna med sin egen utveckling krävs således att något görs för att förbättra branschens rykte som arbetsgivare.

I en artikel från Svenska Dagbladet (2013-05-06) framkommer det att många anställda inom branschen är mellan skola och jobb och stannar således inte länge på varje arbetsplats. Kristofer Sandström, delägare av tre restauranger, menar att personalbristen ställer krav på arbetsgivaren; “vill inte personalen stanna har man ju misslyckats/.../det gäller att man har en bra företagarkultur och att man vårdar sin personal. Det ska kännas härligt att jobba” (SvD 2013-05-06). I artikeln får Sandström medhåll från bland andra Jesper Konstantinov, delägare i en verksamhet med restaurang, saluhall och produktionskök, som menar att om företaget består av en mångfacetterad verksamhet finns det stora fördelar som exempelvis att personalbrist kan lösas internt, men även att bredden ger personalen goda utvecklingsmöjligheter. Vidare betonar Peter Thomelius, utbildningschef på Visita, att det är särskilt svårt att hitta kompetent personal inom vissa yrkeskategorier och att problemet ligger redan i skolorna då intresset för hotell- och restaurangprogrammet på gymnasiet minskar, samtidigt som branschen växer (SvD 2013-05-06). För 14-15 åringar finns ett stort intresse för att jobba inom besöksnäringen men intresset dalar med åldern och bland 20-åringar skulle inte ens 25 procent kunna tänka sig att jobba inom besöksnäringen (BFUF 2013).

Uppfattningen om besöksnäringen som arbetsgivare och det dalande intresset innebär att de enskilda företagen inom näringen ständigt förlorar värdefull kompetens och ofta måste rekrytera ny personal. Något som kräver tid och är kostsamt. Enligt Grönroos (2008, s. 376) är en viktig del för företags framgång att fokusera på rekryterings- och behållningsprocessen i sin strategi kring humankapitalet. “Det är av oerhörd vikt för ett företag att man lyckas rekrytera och behålla rätt sorts personal” (Grönroos, 2008, s. 376). Följande uppsats avser således att undersöka den påstådda personalproblematiken inom besöksnäringen.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka personalomsättningen inom besöksnäringen. Uppsatsen ämnar undersöka hur företag inom branschen hanterar humankapital, således vill vi undersöka vad som har betydelse i syfte att attrahera samt behålla kompetenta medarbetare med begreppet *Human Capital Cycle* som utgångspunkt.

## 1.4 Frågeställningar

För att möjliggöra syftet kommer följande frågeställningar vara utgångspunkt i uppsatsen:

- 1) Hur ser verksamma inom besöksnäringen på personalomsättningen i branschen?
- 2) Hur arbetar företag inom besöksnäringen med att attrahera och behålla kompetenta medarbetare?
- 3) Vilka konkurrensfördelar innebär det för företag inom besöksnäringen om de lyckas behålla sina kompetenta medarbetare?

## 1.5 Disposition

I uppsatsens inledande kapitel presenterades bakgrunden till ämnet, vilket ligger till grund för uppsatsens problemformulering samt dess syfte och frågeställningar. Följande kapitel redogör för vald metodologisk ansats vilket innefattar val av studieobjekt, val av forskningsstrategi, urval samt avgränsningar och kvalitetssäkring. Teorikapitlet som följer därefter redovisar teoretisk fakta kring vikten av kompetent humankapital i servicebranscher samt hur humankapitalet faktiskt påverkar servicebranschens rykte. Efter teorikapitlet följer uppsatsens analys som följer teorikapitlets struktur. I analyskapitlet diskuteras empirin med hjälp av tidigare redogjorda teorier i syfte att söka svar på uppsatsens frågeställningar. Avslutningsvis mynnar uppsatsen ut i en diskuterande slutsats som leder till idéer till vidare forskning.

## 2 Metodologisk ansats



*I metodavsnittet presenteras vilka forskningsansatser som antagits samt vilka metoder som använts för insamling av det empiriska materialet. Avsnittet presenterar även uppsatsens avgränsningar.*

## **2.1 Val av studieobjekt**

Under studietiden vid institutionen för Service Management utvecklades ett stort intresse kring personal- och ledarskapsfrågor. Med inriktningen *turism* beslutades det således redan i ett tidigt skede att kandidatuppsatsen skulle bli ett tillfälle för fördjupning i frågor kring personal och ledarskap inom besöksnäringen. Just personal inom besöksnäringen var intressant för oss då vi har fått en förståelse för att branschen präglas av ett rykte att bland annat vara stressigt, lågavlönat samt en bransch med enkla och rutinmässiga arbetsuppgifter. Det som sedan avgjorde valet var när Grip från rekryteringsfirman Hotell & Reseverket kontaktade institutionen och uttryckte ett branschproblem *Hur kan besöksnäringen arbeta med att attrahera och behålla kompetent personal i framtiden?* Vi kontaktade Grip och bad om att få träffa henne vilket resulterade i ett längre möte med Grip på hennes kontor i Malmö. Under mötet framkom det att enligt Grip minskar lojaliteten mot arbetsgivare inom branschen vilket leder till att branschens rykte som arbetsgivare inte förbättras. Med tanke på att vår förförståelse för branschen rykte stämde väl överens med Grips åsikter kändes det som en naturlig utgångspunkt, att forska kring humankapital inom besöksnäringen. Enligt vår delade uppfattning verkade det som att besöksnäringen behöver mer kompetent och utbildad personal för att företagen ska kunna skötas bättre och på så vis långsiktigt uppnå ett bättre rykte. Förbättrat rykte i sin tur kan leda till att utbildad och kompetent personal vill söka sig till yrken inom branschen. Ett bättre rykte gynnar därmed även institutionen för Service Management som blir mer attraktiv för seriösa och drivna studenter som vill arbeta med service, framförallt inom besöksnäringen och turismindustrin.

## **2.2 Val av forskningsstrategi**

### **2.2.1 Vetenskapligt synsätt**

Den epistemologiska ståndpunkten i denna studie är hermeneutisk. Detta för att kunna få en fördjupad förståelse för hur företag arbetar med att attrahera och behålla sitt humankapital.

Karaktäristiskt för hermeneutiken är att den kunskap som samlas in via empiriska undersökningar tolkas och stöds med hjälp av tidigare forskning. För att tolkningen ska ske på korrekt sätt är det viktigt att den sker i sitt rätta sammanhang och att forskarna som analyserar en text försöker förstå meningen med texten utifrån det perspektiv som författaren haft. Hermeneutik är en tolkningsvetenskap som går ut på att få en djupare förståelse och inte bara begripa (Bryman 2002, s.370). Inom hermeneutiken talas det ofta om den hermeneutiska spiralen som innebär att det hela tiden sker ett växelspel mellan förförståelse och erfarenhet, ju större erfarenhet desto större förståelse. Under en studie kommer förförståelsens fördomar, genom erfarenhet, utvecklas till att bli verklig förståelse (Thurén 2007, s.60-61). Innan studien besitter vi som forskare en del förförståelse inom ämnet tack vare utbildning och egna erfarenheter. Under studiens gång fördjupades vår förståelse tack vare mer erfarenhet.

Kritik mot det hermeneutiska synsättet är bland annat att egna värderingar och förförståelse kommer att präglade tolkningen (Thurén 2007, s.60-61). Det går inte att undvika att empirin som samlas in således kommer att påverkas av forskarnas förförståelse, detta är viktigt för läsaren att ha i åtanke. Dock är vi som forskare medvetna om detta och har i största möjliga mån undvikit förvrängning av det som framkommit. Vi har även ställt icke ledande intervjufrågor för att undvika styrning av respondentens svar. Viss förförståelse ska dock ses som positiv eftersom det gett oss möjligheten att ha relevanta frågeställningar.

### **2.2.2 Abduktiv forskningsansats**

Deduktion innebär att forskningen utgår från teoretisk fakta för att testa empiriskt material, induktion däremot innebär att forskningen utgår från empiriskt material för att generera teori (Bryman 2002). Denna studie har antagit en abduktiv forskningsansats vilket innebär en kombination av ovan nämnda ansatser. När vi som forskare hade en klar bild över hur syfte samt frågeställningar skulle se ut påbörjades insamling av teoretisk fakta som kom att användas i studien. Därefter påbörjades genomförandet av intervjuer, ytterligare insamling av teoretisk fakta skedde sedan parallellt med vidare empiriinsamling. Analysen av det empiriska materialet skedde därefter med stöd från valda teoretiska grunder för att på så sätt skapa diskussion och fördjupning.

## **2.3 Metoder för insamling av empiri**

### **2.3.1 Urval**

Denna studie har genomförts med kvalitativ forskningsmetod då syftet är att kunna analysera ämnet djupare för att bättre förstå den sociala verkligheten. Vid kvalitativa forskning där empirin baseras på intervjuer väljs respondenter ofta ut med hjälp av målinriktat urval. Det innebär att forskaren väljer respondenter med relevanta kunskaper och erfarenheter avseende valda forskningsfrågor (Bryman 2002). I denna studie valdes intervjurespondenterna ut med ett målinriktat urval av strategiska skäl för att få så relevant data som möjligt kring valt forskningsområde. Den första intervjun skedde med Grip, den intervjun avslutades med att hon tipsade om ett antal möjliga respondenter varav vi valde att kontakta tre av dem. En av dessa avböjde medan två ställde upp, Sandra Li samt Martin Hansson, se kommande presentation. Anledningen till att inte alla Grips förslag kontaktades var då vi inte ville låta Grips inflytande vara överrepresenterat. I efterhand kan vi konstatera att trots att några respondenter var Grips förslag delade de nödvändigtvis inte samma åsikter vilket innebär att valet av hennes kontakter inte har påverkat studiens resultat i en särskild riktning. Resterande fem respondenter valdes målinriktat ut för att få fler respondenter från både branschnivå samt företagsnivå.

Eftersom syftet med studien är att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka hur besöksnäringen arbetar för att attrahera samt behålla kompetenta medarbetare valde vi att först avgränsa oss till besöksnäringen, sedan ytterligare mot att enbart intervjua personer med mer eller mindre ledarskapsbefattning. För att uppnå ytterligare fem deltagande respondenter krävdes telefonsamtal till åtta olika individer då tre valde att avböja. Utöver detta har vi även sökt kontakt med ytterligare en medarbetare på Visita för att få statistik från branschen, tyvärr utan respons från personen i fråga.

### **2.3.2 Semistrukturerad intervju**

Empirin är i huvudsak insamlad genom åtta semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är öppna intervjuer med övergripande teman. Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att förförståelse och värderingar spelar så liten roll som möjligt under undersökningen och därför karaktäriseras semistrukturerade intervjuer av icke ledande frågor för att inte styra respondenten (Thurén 2007, s.34). För att undvika eventuell intervjuareffekt valdes semistrukturerade intervjuer för att kunna förbereda teman med öppna frågor men samtidigt ha möjlighet att ställa följdfrågor beroende på respondentens svar. Intervjuguiderna finns bifogat som bilagor, en för respondenter från branschnivå samt

en för respondenter från företagsnivå. Svaren som framkom under de sista intervjuerna skilde sig inte avsevärt från tidigare respondenters svar vilket innebar empirisk mättnad. Ytterligare intervjuer hade inte påverkat resultatet och därför beslutades det att inte genomföra fler intervjuer.

Enligt Bryman (2002) ska följande etiska principer följas vid ett forskningsarbete. De berörda personerna har rätt till att veta vad undersökningen handlar om, undersökningens syfte samt att de deltar på frivillig basis. Respondenternas personuppgifter får ej spridas och materialet som samlas in ska inte användas i annat syfte än det som sagts (Bryman 2002, s.440-441). Under samtliga intervjuer har respondenterna fått ta del av undersökningens syfte, de har själv fått bestämma huruvida de och dess företag ska vara anonyma eller inte. Eftersom flera av respondenterna önskade att få vara anonyma har fiktiva namn använts för samtliga. Intervjuerna skedde på platser utvalda av respondenterna, intervjuerna har spelats in och transkriberats för att säkerställa att det som sades på intervjun uppfattades på ett korrekt sätt. Ett undantag är intervjun med Sandra Li som skedde över telefon, den har inte heller, enligt hennes önskemål, transkriberats.

### **2.3.3 Intervjurespondenterna inkluderar**

*Anna Andersson*- Lokal driftschef på mindre resebyrå i Helsingborg som säljer exklusiva skraddarsyddna resor. Intervju 2012-04-05 kl 08.30 på Dunkers kulturhus i Helsingborg.

*Emma Karlsson*- Personalansvarig på ett hotell i Malmö tillhörande en stor internationell hotellkedja. Intervju 2012-04-05 kl 12.30 i hotellobbyn.

*Martin Hansson*- Hotelldirektör på ett fristående franchisehotell i Malmö. Intervju 2012-04-05 kl 12.30 i hotellobbyn.

*Carina Grip*- Rekryterare på Sveriges ledande rekryteringsföretag inom besöksnäringen. Intervju 2012-04-09, kl 14.00 på Grips arbetsplats i Malmö.

*Sandra Li* - Med i det av Visitas nätverk för chefer som initierade rapporten *Sveriges mest attraktiva bransch* samt HR-chef på hotellkedja i Stockholm. Telefonintervju 2013-04-18, kl 11.30.

*Lukas Månsson* - Chef på ett hotell med tillhörande restaurang samt nattklubb i Helsingborg. Intervju 2013-04-18, kl 14.00 på Månssons arbetsplats i Helsingborg.

*Anders Knutsson* - Kommunikationsansvarig och regionchef på Visita. Intervju 2013-04-19, kl 15.30 på ett café på Campus Helsingborg.

*Sofia Sonderland* – Hotellchef, ägarens högra hand på mindre hotell i Arild. Intervju 2013-05-10, kl. 13.00 på ett café i Helsingborg.

## **2.4 Kvalitetssäkring**

### **2.4.1 Tillförlitlighet**

Tillförlitlighet är ett begrepp bestående av fyra delkriterier. Dessa är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten till att styrka och konfirmera (Bryman 2008). En social verklighet kan beskrivas på flera olika sätt, trovärdigheten i en studie avgörs således av att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns samt att respondentvalidering utförs (Bryman 2008, s.354). Vi har låtit samtliga respondenter ta del av uppsatsen innan publicering. Graden av överförbarhet av resultaten beror på huruvida de håller även i en annan kontext, situation eller i samma kontext men vid ett senare tillfälle. Genom att förse läsaren med fylliga, täta beskrivningar kring detaljer som kan ha betydelse möjliggör forskaren för bedömning av hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Bryman 2008, s.355). Metodkapitlet i denna studie består av tydliga beskrivningar kring företagets storlek samt respondenternas positioner och arbetsuppgifter, vilket möjliggör för läsaren att tänka sig in i kontexten empirin samlats in i. Säkerställning av att det finns en tydlig redogörelse av forskningsprocessens alla faser gör undersökningen mer pålitlig. Under forskningens gång är det lämpligt att låta någon granska och bedöma kvaliteten på dels de procedurer som valts men även i vilken utsträckning de teoretiska slutsatserna är berättigade (Bryman 2008, s.355). Under denna studiens gång har bedömning skett kontinuerligt av vår handledare, Malin Zillinger. De forskare som genomför en studie måste ha insikten om att det inte är möjligt att ha fullständig objektivitet i samhällslig forskning, det ska således framgå att forskarna inte har låtit personliga värderingar påverka vid utförandet av studien eller dess slutsatser (Bryman 2008, s.355).

### **2.4.2 Äkthet**

Äkthet handlar om huruvida undersökningen återger en rättvis bild av de olika åsikter som finns hos de som studerats samt att undersökningen bidrar till en ökad förståelse kring den sociala situation i vilken de medverkande personerna verkar. Vidare bör undersökningen bidra till att de medverkande får en klarare bild över hur deras miljö upplevs av andra och även möjliggöra så att de medverkande kan förändra sin situation genom att bistå med möjliga åtgärder (Bryman 2008, s.357). Under studiens gång har all empiri noggrants

transkriberats och inte under några omständigheter förvrängts, vi har använt oss av respondentvalidering för att säkerställa att vi återgett respondenternas åsikter på ett rättvist sätt. De medverkande har fått ta del av undersökningen och kan således läsa om andras åsikter gällande besöksnäringen samt ta del av våra tankar och förslag på förbättringsområden och vidare forskning.

## 3 Teori

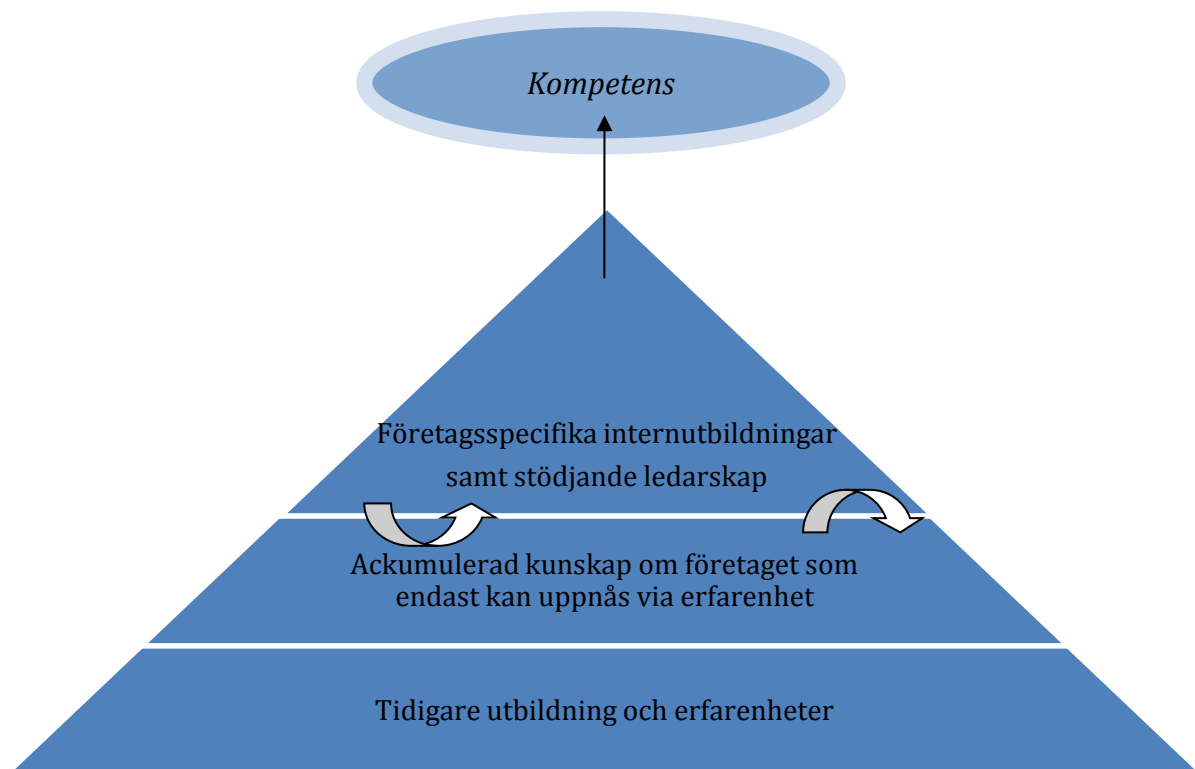
*Det teoretiska avsnittet introduceras med en presentation av teorival samt viktiga begrepp. Därefter behandlas det teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställningar.*

### 3.1 Val av Teori

Besöksnäringen förutspår att ett större arbete kring *Employer Branding* kommer att krävas för att attrahera kompetent personal då fler och fler söker arbete baserat på ett företags *Employer Brand* (BFUF 2013). Efter att ha studerat teorier om ämnet kan det konstateras att begreppet är relativt nytt, framförallt i Sverige, därför ansågs en fördjupning mycket intressant. *The Human Capitle Cycle* har sedan valts som grund för att fokusera på helheten, hela vägen från att attrahera, rekrytera samt behålla medarbetare, hela vägen till uppsägningsfasen. Detta kompletteras sedan med teorier kring företags *Employer brand* samt vikten av *Employee Engagement*. Detta är en sammankoppling av gamla och nya teorier och begrepp som inte tidigare gjorts.

#### 3.1.1 Begrepp

Begreppet *kompetent/kompetens* kommer att användas flitigt under studiens gång, då syftet delvis är att utröna hur serviceföretag inom besöksnäringen kan göra för att attrahera samt behålla kompetens. Vi vill här redogöra för att vi valt att särskilja kompetent personal från vad som kallas välutbildad personal, detta är nödvändigtvis inte samma sak. Tidigare studier som gjorts inom ämnet koncentrerar sig ofta på att utreda huruvida utbildning eller ingen utbildning är det som avgör risken kring att personal slutar sin anställning tidigare hos ett företag eller ej, detta är inte studiens syfte. Vi kommer alltså att tala om kompetent personal, vare sig denna är välutbildad eller ej (figur 1).



Figur 1, *Kompetensens komplexitet* (ter Laak & Tennevi, 2013).

En medarbetare med tidigare erfarenheter samt tidigare utbildning, oavsett nivå, kommer under sin tid som anställd få ackumulerande kunskap om företaget, arbetsuppgifterna samt sin roll. Tack vare återkommande företagsspecifika internutbildningar och stöd från bra ledare växer denna kunskap under tidens gång och resulterar i en ovärderlig kompetens för företaget (se figur 1).

### 3.2 Humankapitalcykeln

Det framgår tydligt i senare teorier att humankapitalet har kommit att bli ett företags viktigaste resurs, framförallt i serviceintensiva branscher som besöksnäringen (jfr. t.ex. Baum 2008; Kusluvan & Kusluvan 2000). Joyce A Thompsen bedriver forskning kring bland annat organisationer och dess humankapital, i boken *Achieving a Triple Win* presenterar hon forskningsresultat som tyder på att företag som vill uppnå långsiktig lönsamhet primärt bör fokusera på att utveckla och behålla en kompetent personalstyrka (Thompsen 2010, s.5). Thompsen har vidareutvecklat tidigare humankapitalteorier och skapat *the Human Capital Cycle* (figur 2), en dynamisk modell som centralt utgår från att företag idag ständigt bör söka nya strategier så att de alltid följer uppkomsten av humankapitalets förändrade behov (Thompsen 2010, s.18). Vidare förklarar modellen att en



kartläggning och definition av en plan kring humankapitalet behövs för att i nästa steg kunna attrahera bra sökanden och utföra en lyckad rekryteringsprocess. Nästa steg i modellen handlar om att ge dem anställda en bra introduktion för att sedan genom att ta hand om och låta dem utvecklas få dem att stanna längre. Sista steget som sluter humankapitalcykeln handlar om att personal som väljer att avsluta en anställning måste tas om hand på ett bra sätt och bemötas med respekt, oavsett anledning till avslut. Hela denna cykel och alla dess steg är lika viktiga för företagets förmåga att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.



Figur 2, *Humankapitalcykeln* (vår översättning) (Thompsen 2010, s.17).

### 3.3 Humankapital och dess vikt inom besöksnäringen

I företag finns det tre olika typer av tillgångar som kan generera viktiga konkurrenskraftiga fördelar, dessa är fysiska, organisatoriska och humana tillgångar (jfr. Holland, Sheenan & De Cieri 2007, s.247; Barney & Wright 1998, s.32). De ökade teknologiska tillgångarna och den hastighet som det idag går att förflytta information i har lett till att de första två typerna av tillgångar idag inte har samma värde eller genererar lika hög andel konkurrenskraftiga fördelar längre. Detta är något som även Findlay med följande citat bekräftar;

We live today in a knowledge economy. The core assets of the modern business enterprise lie not in buildings, machinery, and real estate, but in the intelligence, understanding, skills and experience of employees (Findlay 2003, s.128).

Findlay menar alltså att vi idag lever i ett samhälle där kunskap dominerar och det är intelligens, förståelse, färdigheter samt erfarenheter hos humankapitalet som är det moderna företags viktigaste tillgång. Humankapital innefattar förmågor, benägenheter att göra bedömningar samt begåvning hos de anställda på ett företag (Barney & Wright 1998, s.32). Anställda kan bidra till företags humankapital både genom utbildning samt erfarenhet. Desto mer utbildning och erfarenhet en person besitter desto mer produktiv är denne och blir därmed mer attraktiv utifrån en arbetsgivares perspektiv (Thrane 2008). Det blir mer erkänt att det är människan som genererar nya idéer samt levererar produkter och tjänster som skapar hållbara och varaktiga fördelar (Holland, Sheenan & De Cieri 2007, s.24). Den traditionella synen på personal som enbart en kostnad måste suddas ut och istället ses som en intäktsgenererande resurs (Grönroos 2007, s.395). Eftersom humankapitalet är det som är företags viktigaste tillgång kan investeringar i detsamma öka företags möjligheter till intäkter då det är medarbetarna som gör skillnaden.

Företags humankapital besitter dels företagsspecifik kompetens som är begränsat applicerbar utanför företaget dels generella kompetenser som är applicerbara utanför företaget (Campbell, Coff & Kryscynski 2012, s.377). Ett exempel på företagsspecifik kompetens hos humankapitalet är de anställdas förmågor och kunskap kring företags sociala landskap, ägodelar, teknologi samt struktur. Dessa kunskaper är sådant som är ofullständigt applicerbara på andra företag. Den generella kompetensen hos humankapitalet uppnås via icke företagsspecifik utbildning och kan appliceras på många företag. Eftersom besöksnäringen är en bransch där de materiella resurserna till stor del liknar varandra blir humankapitalet således den enda resursen som kan utmärka ett serviceföretag från ett annat.

Planes, routes, gates, and fares are virtually identical within the industry. Their competitive advantage can only come through efficient, friendly service that makes fliers want to make their next flight on Continental (Barney 1998, s.41).

Citatet innebär att i branscher där det materiella till stor del liknar varandra och är enkla att replikera kan den enda verkliga konkurrensfördelen komma från personalen och den service de ger. Kusluvan och Kusluvan (2000) drar det ett steg längre då de menar att det är

särskilt viktigt med välutbildad, skicklig, entusiastisk och engagerad arbetskraft inom besöksnäringen då servicen är baserad på mänskliga prestationer samt produceras och konsumeras samtidigt ansikte mot ansikte. Den anställda och kunden är så pass nära varandra både psykiskt och fysiskt att de kan påverka samt påverkas av varandra (Kusluvan & Kusluvan 2000, s.251). Karaktären för servicemötet gör att anställdas attityd, prestation och beteende är den viktigaste delen för att uppnå kundnöjdhet, därför är det viktigt att den anställda har en positiv inställning till att jobba inom företaget (Kusluvan & Kusluvan 2000). D'Annunzio-Green (2008) betonar därför att det är av stor vikt för serviceföretag att lyckas attrahera och behålla dem anställda som anses kompetenta och värdefulla för just dem (D'Annunzio-Green, 2008). Många företag tenderar att slarva med att internt undersöka vilken typ av humankapital som redan finns inom företaget vilket ofta leder till brist på förståelse för vilken kompetens som finns samt saknas inom företaget (Thompsen 2010, s.38). Thompsen menar att det är just förståelsen som är en förutsättning för att kunna utföra en framgångsrik rekryteringsprocess.

### **3.4 Attrahera kompetenta medarbetare**

För att överhuvudtaget kunna genomföra en framgångsrik rekrytering krävs det inte bara en välfungerande process utan även ett bra urval bland sökanden. För företag inte kvalificerade ansökningar har de från början inte mycket att välja från. För att bättre attrahera de medarbetare som önskas har företag aktivt börjat marknadsföra sig mot potentiella arbetstagare med hjälp av sitt varumärke, så kallat *Employer Branding*, hädanefter kallat *arbetsgivarvarumärke*. Att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke kommer vara en stor HR-fråga framöver och medarbetarna kommer få en allt mer betydande roll som bärare av organisationens varumärke (BFUF 2013). Begreppet *arbetsgivarvarumärke* myntades av Ambler & Barrow (1996 i Ong 2011, s.1089) som definierar begreppet som "ett paket bestående av funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar som kommer med en anställning på ett specifikt företag". Exempel på funktionella faktorer som kan bidra till att skapa ett attraktivt *arbetsgivarvarumärke* är lön, läge samt möjligheter till avancemang medan psykologiska faktorer kan vara grad av innovation, spänning i arbetet eller vilken prestige som kommer med anställningen. De psykologiska aspekterna är nödvändigtvis inte viktigast vid val av arbetsgivare men kan vara det som blir avgörande då det oftast är de som kan differentiera en arbetsgivare från en annan (Ong 2011, s.1089). Senare tolkningar av begreppet innebär att arbetsgivarvarumärket är ett företags möjlighet att skapa en image

som en önskvärd arbetsplats för nuvarande såväl som potentiella medarbetare (Ong 2011, s.1089). Ett arbetsgivarvarumärke innehåller, precis som ett traditionellt konsumentvarumärke, en mängd olika associationer och genom att påverka dessa associationer kan ett företags arbetsgivarvarumärke förbättras (Thompsen 2010, s.28). I en artikel av Knox & Freeman (2006) beskriver författarna hur viktigt det är för serviceföretag att differentiera sig som arbetsgivare för att framgångsrikt kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare (Knox & Freeman 2006, s.695). Ett attraktivt arbetsgivarvarumärke har blivit nyckeln till att vinna kriget om kompetens (Ong 2011, s.1089). Vidare menar Keller (2002 i Knox & Freeman 2006, s.697) att de företag som vårdar och arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke inte bara ökar sannolikheten till att potentiell och nuvarande medarbetare får en mer positiv bild av företaget som arbetsplats utan även att de får en mer gemensam bild av vad varumärket är och representerar. Dowling (2002 i Knox & Freeman 2006, s.699) menar att kommunikation mellan befintlig och potentiell personal har starkare påverkan på företagets arbetsgivarvarumärke än företagets egna planerade kommunikation. Detta är en anledning till varför det är viktigt att befintlig personal tas om hand på ett rättvist sätt om företag vill utmärka sig som attraktiva arbetsgivare. Ett ärligt och genomtänkt arbetsgivarvarumärke som medarbetarna tar till sig och sprider kommer att leda till att rätt personer söker sig till en arbetsplats (BFUF 2013).

### **3.4.1 Välja rätt kompetens**

Efter att ha identifierat företagets behov samt arbetat med att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att attrahera kompetenta sökande är nästa steg att genomföra en lyckad rekryteringsprocess (se figur 2). En viktig aspekt till varför företag bör fokusera på rekryteringsprocessen är enligt Abbasi & Hollman (2000, s.334) att rekrytering och förmågan att skapa medarbetare som stannar på företaget är nära besläktade, anställer man från början kvalitetsmedarbetare så sjunker personalomsättningen. Ansökningsprocesser kan gå till på olika sätt, bland annat genom rekommendationer från tidigare anställda eller genom respons på annonser. BFUF (2013) förutspår dock att ansökningar i form av inskickade CV kommer få minskad betydelse medan sociala medier och nätverk får allt större. I artikeln *Attracting and selecting: What Pshycological research tell us* (Ryan & Tippins 2004, s.311) presenteras tidigare forskningsresultat inom rekrytering. Där framkommer det bland annat att *hur* ansökningsprocessen går till har betydelse, de personer som ansökt via rekommendationer har större benägenhet att stanna längre på företaget än de som ansökt via annons. Det finns även andra metoder att använda sig av vid rekrytering,

exempelvis headhunting, vilket betyder att företag gör en kravprofil och arbetsbeskrivning för att ta reda på vilken person som önskas för tjänsten men istället för att annonsera så söker företagen upp personer som passar för tjänsten och försöker övertyga och inbjuda denne till anställning (Zackrisson 2006). Ett annat sätt för företag att försäkra sig om att rätt person anställs för en tjänst är att använda sig av personlighetstester vilket kan ge företagen en chans att djupare se på vilka personligheter och egenskaper den sökande har (Kahlke & Schmidt, 2002). Även BFUF (2013) menar att tester är ett sätt att minska risken för felrekryteringar och på så vis kvalitetssäkra branschen. Ryan & Tippins (2004, s.306) anser att även om många HR-chefer eller motsvarande på ett företag besitter kunskap om hur rekryteringsprocessen bör gå till klarar dock få att implementera kunskapen, därför är det fortfarande intuition och personkemi som avgör rekryteringsprocessens utfall.

En del företag har en *Human Resource*-avdelning där kompetensen att rekrytera ofta finns, en del företag har ingen speciellt utsedd till rollen medan andra väljer att köpa tjänsten av en extern aktör (Barney 1998, s.43). Att rekrytera rätt person till rätt uppgift är av hög vikt men en bra rekryteringsprocess lämnar även sökanden med en positiv uppfattning om företaget, oavsett utgång (Ryan & Tippins 2004, s.305). Även ledares beteende är viktigt då 48 procent av alla som söker nytt jobb försöker ta reda på hur ledaren är redan innan de tackar ja till arbetet exempelvis via hemsidor där vem som helst kan lämna omdömen om sin ledare (BFUF 2013). Får sökanden otillräcklig information vid rekryteringsprocessen finns risken att förutfattade meningar leder till felaktig uppfattning om arbetet eller om företaget som arbetsgivare (Ryan & Tippins 2004, s.311). Det som sägs och görs under en rekrytering kommer i sin tur påverka företagets arbetsgivarvarumärke.

### **3.5 Vikten av en bra introduktion**

När väl rekryteringsprocessen är utförd är det viktigt att introducera (se figur 2) de nyanställda väl. En introduktion ska underlätta för nyanställda att anpassa sig till de nya arbetsuppgifterna, arbetskamraterna och miljön (Granberg 2004, s.359). En bra introduktion skapar trygghet, engagemang samt bra arbetsresultat hos de nyanställda (Armstrong, 2003). En studie gjord av *the Andersen Human Capital Group* (Thompsen 2010, s.61) visade att företag som utvecklat en välfungerande och tydlig introduktionsfas för nya medarbetare har större sannolikhet att reducera personalomsättningen. Vilket innebär att nyanställda som tas om hand och motiveras på ett bra sätt med stor sannolikhet

kommer stanna längre på företaget. Vidare beskrivs att upplärningsprocessen kan förkortas då nyanställda tillåts arbeta tillsammans med en tidigare anställd, som kan fungera som en mentor (Thompsen 2010, s.69). Även Granberg (2003) poängterar att en bra introduktionsfas kan få nya medarbetare att snabbt uppnå bra arbetsresultat. Efter introduktionsfasen är det viktigt att den anställda får fortsatt uppmärksamhet. Målet med humankapitalcykeln är att generera samt behålla så mycket kunskap och kompetens som möjligt (Thompsen 2010, s.79), om företaget slutar uppmärksamma sina anställda är risken stor att motivationen minskar vilket kan leda till att anställda slutar. Således fokuserar nästa steg i humankapitalcykeln på utveckling av kompetens hos de anställda samt deras karriärsutveckling (se figur 2).

### **3.6 Ledaren skapar engagerade medarbetare**

Ett sätt att behålla kompetent personal är genom att skapa engagerade medarbetare. Enligt rapporten *“Creating an engaged workforce”* presterar *engagerade medarbetare* bra och chansen är stor att de stannar på företaget (Alfes, Truss, Soane, Rees & Gathenby 2010, s. 44). Engagerade medarbetare syftar inte bara till den anställdes engagemang, utan även faktorer såsom tillfredsställelse och entusiasm för sitt arbete (Little & Little 2006). Begreppet är brett studerat och det har visat sig att en engagerad medarbetare är en medarbetare som har både känslomässiga samt intellektuella band med företaget som denne arbetar på. En engagerad medarbetare innebär alltså någon som känner passion nog att göra det lilla extra för att säkerställa att arbetet blir utfört på absolut bästa sätt (jfr. t.ex. Harter, Schmidt & Keyes 2003; David 2009; Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett 2006). Robinson, Perryman & Hayday (2004 i Little & Little 2006) definierar begreppet engagerade medarbetare som att de anställdas attityd är positiv gentemot företaget och dess värderingar. Om de anställda ska kunna vara engagerade är det viktigt att de anställda har kunskap om företaget och arbetar tillsammans med sina kollegor för att förbättra nyttan för organisationen. Harter, Schmidt och Keys (2003) har undersökt vad som anses nödvändigt för att medarbetare ska känna engagemang gentemot sina arbetsuppgifter och sin arbetsplats och betonar vikten av att medarbetare måste vara medvetna om vad som förväntas av dem. De måste känna att de gör nytta och bidrar till organisationens framgång samt även känna att det finns möjligheter till vidareutveckling.

Studier visar att det är ledares beteende som har störst möjlighet att påverka till vilken grad dess medarbetare är engagerade (jfr. Shuck & Herd 2012, s159). Anställda idag har, och förutspås ännu mer i framtiden att ha, högre krav på att få delta i organisatoriska beslut, vara involverade i organisatoriska aktiviteter och söker ständigt sammanhang där de känner att de blir behandlade med respekt. Individer idag bryr sig mer om meningsfullt arbete, äkthet och socialt ansvar, dessa faktorer sätter de traditionella modellerna av hierarkisk och legitimt ledarskap på prov. Ledare idag måste vara förberedda med nya perspektiv, visioner och modeller för att möta utmaningen (Shuck & Herd 2012).

### **3.6.1 Internkommunikation**

För att möjliggöra för en engagerad personalstyrka är det viktigt att ledaren har en tydlig tvåvägskommunikation med sina anställda. Tydlig internkommunikation innebär förmedling av planer, deadlines, vilken riktning företaget går mot samt coaching och guidning vid personlig utveckling och förmedling av vad den specifika medarbetaren bidrar med (Shuck & Herd 2012, s.174). Företag vinner på att låta dem anställda känna att det arbete de utför faktiskt ger någonting tillbaka, det skapas en win-win-situation (Grönroos 2007, s.383; Barney 1998, s.38). Valfungerande internkommunikation möjliggör att ledare kan försäkra sig om att alla anställda förstår företaget, dess syfte, kampanjer samt processer (Grönroos 2007, s.386). Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) innebär internkommunikation i organisationer en kontinuerlig process som behövs för att upprätthålla en organisation. Det finns även skillnader mellan formell och informell internkommunikation där allt som inte är planerad kommunikation är att betrakta som informell (Jacobsen & Thorsvik, 2008). *Intranät* är ett exempel på formell kommunikation som kan användas för att förbättra informationsflödet mellan anställda, samtliga blir på så sätt delgivna samma information. Viktigt är dock, enligt Grönroos, att inte tro att tekniska lösningar som intranät kan ersätta den personliga kontakten, risken för antisocialt beteende finns (Grönroos 2007, s.395). Den informella kommunikationen karaktäriseras av spontana vardagssamtal mellan medarbetare i ett företag. De kan ske i fikapauser eller möten i korridoren etcetera (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Enligt organisationsforskaren Barnard (i Jacobsen & Thorsvik, 2008) borde chefer utnyttja den informella kommunikationen som komplement till den formella för att sprida information samt bättre engagera sina medarbetare.

### **3.6.2 Medarbetarskap**

*Empowerment*, vidare kallat *medarbetarskap*, innebär att medarbetare får större frihet att forma sitt arbete och har förklarats som att ansvaret skiftas nedåt i organisationen till den som utför arbetet men de generella målen fastställs uppifrån (Hällsten & Tengblad 2002, s.33). Mer frihet innebär samtidigt att högre krav ställs på personalen, det blir en paradoxal kombination av frihet och kontroll då det finns en risk i att ansvar decentraliseras ut i större utsträckning än befogenheterna. Det förekommer att administrativa kontrollfunktioner hindrar medarbetare från att utföra vissa saker, vilket kan leda till frustration (Hällsten & Tengblad 2002, s.25). Även Grönroos (2007, s.402) poängterar vikten av att ge tillräckligt med befogenhet till sin personal så att de känner att de kan lösa situationer som uppstår. Grönroos menar vidare att befogenheter i sig är ett sätt att öka anställdas arbetstillfredsställelse. Ledare måste visa att de respekterar den anställdes auktoritet till att analysera en situation och ta egna beslut (Grönroos 2007, s.402). *Medarbetarskapet* bör således formas i samarbete mellan medarbetare och ledare, vilket underlättas med en väl fungerande internkommunikation (Hällsten & Tengblad 2002, s.25).

### **3.6.3 Karriärutveckling**

Om medarbetare ska stanna kvar på ett företag så är det viktigt att det finns möjlighet till kompetensutveckling och möjlighet att göra karriär (BFUF 2013). Enligt Thompsen (2010, s.78) är karriärutveckling en av de viktigaste förutsättningarna för att en anställd ska stanna inom företaget under en längre tid. Om den anställda inte får veta hur eller inom vilka områden de kan utveckla sin karriär inom företaget kan det leda till flera saker. De kan tappa intresset som kan leda till en nedgång i deras produktivitet, en reducering av arbetsmoralen och detta resulterar då i en förlust av så annars duktiga medarbetare (Thompsen 2010, s.81). Men å andra sidan finns det i små företag en risk för att avancemangsmöjligheterna är begränsade och det blir då svårt att befordra kompetenta medarbetare (Kowalewski & Philips 2012). Grönroos (2007) beskriver även en risk med att internt befordra personal som gör ett bra arbete inom sin position, han menar att risken finns att en medarbetare som är duktig som frontpersonal befordras till en tjänst där hans eller hennes kärnkompetens inte längre kommer till nytta. Att vara bra på kundkontakt betyder nödvändigtvis inte att personen är lika bra på exempelvis en ledande position och på så sätt kan viktig kärnkompetens gå förlorad (Grönroos 2007, s.395).



### **3.6.4 Internutbildning**

För att kunna ge fler befogenheter och möjliggöra avancemang krävs det att ledare uppmuntrar till internutbildning. De internutbildningar som erbjuds en anställd kan utformas till att generera företagsspecifik kunskap, vilket innebär att den bara är användbar inom den specifika organisationen. Detta blir ett sätt att behålla personalen eftersom deras kunskap är mer värd hos nuvarande arbetsgivare än om denne skulle välja annan arbetsgivare. På detta vis får personalen incitament att stanna längre då kunskapen och kompetensen inte är lika värdefull på ett annat företag (Barney 1998, s.38). Dock finns en risk med att enbart erbjuda företagsspecifik kompetensutveckling då kompetensutveckling avseende mer generella kunskaper behövs för att kunna attrahera personal till företaget som en del av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke (Barney 1998, s.38). Det finns även risker med att inte erbjuda kompetensutveckling för att anställda tappar intresse, arbetsmoralen reduceras och i värsta fall leder det till uppsägning och detta resulterar då i en förlust av annars så duktiga medarbetare (Thompsen 2010, s.81).

### **3.6.5 Belöning och feedback**

Thompsen (2010, s.86) nämner även att det är viktigt att ledarna coachar och uppmuntrar personalen för att de ska känna att de gör ett bra jobb samtidigt som det ger företaget möjligheten att styra personalen i den riktning de önskar. Ett stödjande ledarskap är således nyckeln till engagerade medarbetare som i sin tur leder till lägre personalomsättning och högre produktivitet. Ett effektivt sätt för ledarna att öka de anställdas engagemang för arbetet är således genom att belöna dem när de gjort ett bra jobb. Om det är av monetärt eller av annat slag är upp till företaget själv men något systematiskt behövs för att motivera de anställda. En undersökning som gjorts av Achieve Global (2008 i Thompsen 2010, s.81) visade att monetära motivationsprogram, trots att det innebär kostnader för företaget, betalar sig själva genom ökade intäkter. Kowalewski & Philips (2012) beskriver att anställda behöver bli motiverade och belönade för att få bekräftat hur viktiga de är för organisationen. Vidare menar de att motivation och belöning kommer att leda till att de anställda blir inspirerade till att stanna länge och bidra till företagets tillväxt, vilket i sin tur leder till minskad personalomsättning (Kowalewski & Philips 2012, s.65). Av naturliga skäl är lönenivån viktig för många medarbetare vilket innebär att monetära sätt att belöna anställda är framgångsrika. Bra sätt att belöna anställda är genom bonus till en medarbetare utsedd till *månadens medarbetare*, små bonusar under året eller att helt enkelt erbjuda löneökning om resultaten är goda. Förutom monetära belöningar uppskattar människor att

bli erkända för att de utfört ett bra arbete genom exempelvis interna befordringar för att utmana dem med mer stimulerande arbetsuppgifter. Enligt en BFUF (2013, s.9) är 58 procent av de tillfrågade i behov av ständig uppmuntran i form av ord. Vilket tyder på att trots studier som visar på vikten av monetära faktorer och interna befordringar som belöning är det viktigt att inte glömma sociala belöningar såsom en klapp på axeln från chefen när ett bra arbete utförts (Kowalewski & Philips 2012, s.75).

### 3.7 Cykeln sluts

Det som sluter humankapitalcykeln är anställdas avgång (se figur 2), en svår och ofta känslig uppgift (Thompsen 2010, s.91). Oavsett hur bra ett företag behandlar sina anställda kommer individer att sluta, det är oundvikligt. Anledningen till att individer lämnar är högst individuellt och beror exempelvis på varsel, pension eller att personen ifråga själv väljer att gå vidare, ofta på grund av missnöje på sin nuvarande anställning (Thompsen 2010, s.91). Lika viktigt som det är att personal behandlas på ett korrekt sätt före och under sin anställning är det att de behandlas med respekt även vid avslut, oavsett anledning. Den upplevda känslan en anställd har när denne lämnar arbetsplatsen för sista gången måste vara så positiv som möjligt, både för individens men även för företagets skull. Att ha tydliga uppsägningsrutiner tillgängliga för samtliga inblandande kan reducera de risker som avslut kan medföra (Lamb 2011). Något som ibland genomförs av personalchef eller motsvarande då personal själv väljer att lämna är *exit interviews*, vidare benämnt *avslutningsintervjuer*. Samtidigt som en avslutningsintervju är ett tillfälle för personalchefer att försäkra sig om att anställda lämnar med en så positiv upplevelse som möjligt är det ett bra tillfälle för företaget att samla in ovärderlig feedback (Findlay 2003, s.129). Även Thompsen (2010, s.97) förespråkar avslutningsintervjuer och menar att den bästa källan att gå till för att ta reda på varför en anställd väljer att sluta är den avgående individen själv och informationen kan användas till att förbättra företagets humankapitalcykel. Risken finns dock alltid att den intervjuade undviker sanningen med rädsla för att det ska påverka referenstagningen i framtiden, så ofta uppges monetära anledningar till avslutet medan det egentligen är andra orsaker såsom trivsel och inte minst relationen med ledare. Detta är svårt att komma förbi men underlättas naturligtvis av ett öppet företagsklimat som genom hela anställningen inneburit en bra relation mellan anställd och ledare (Findlay 2003, s.129). Det som även är av relevans och som ofta missas att fråga om vid dessa intervjuer är den kompetens en anställd samlat på sig efter att ha

arbetat för ett företag under mer eller mindre lång tid (se figur 1). Hur den anställde tänker och agerar i speciella situationer är oskriven kunskap. Denna typ av kunskap kan bara uppnås genom erfarenhet och går därför ofta förlorad då en anställd slutar (Findlay 2003, s.130). Viktigast av allt är dock att den som slutar bemöts med dignitet och respekt, dels för den avgåendes upplevelse men även för att andra medarbetare hör och ser vad som sker. Kvarvarande anställda påverkas av hur kollegor blir behandlade och det är inte sällsynt att kollegor håller kontakt med varandra även efter avslutad anställning (Findlay 2003, s.131). I detta skede sluts humankapitalcykeln och vad som sker i detta slutskede kommer påverka företagets arbetsgivarvarumärke.

## 4 Analys

*I analysavsnittet redovisas det empiriska material som samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Kontinuerligt kommer empirin diskuteras med hjälp av tidigare presenterade teorier. Det analytiska avsnittet kommer i största möjliga mån att följa samma struktur som det teoretiska avsnittet.*

### 4.1 Humankapitalet - det enda som kan skapa mervärde

Majoriteten av intervjurespondenterna uttrycker liknande åsikter som Li när hon påstår att ett företags humankapital är det enda som kan skapa det mervärde som skiljer ett företag från ett annat (intervju Li). Besöksnäringen karaktäriseras av servicemöten och det är enbart humankapitalet som kan skilja ett företag från ett annat då allt annat är relativt enkelt att replikera (Barney 1998, s.41). Li berättar vidare om hur de på hennes hotell just nu arbetar med att skapa en långsiktig plan kring deras arbete med sitt arbetsgivarvarumärke för att bättre kunna svara på redan befintligt humankapitals men även potentiella medarbetares behov. Li har alltså uppmärksammat ett nytt behov hos humankapitalet, som hon sedan använder som grund för att skapa en ny plan som går ut på att arbeta långsiktigt med deras arbetsgivarvarumärke, för att på så sätt kunna attrahera mer kompetent personal. Thompsens humankapitalcykel (se figur 2) visar på vikten av just detta, att följa uppkomsten av humankapitalets förändrade behov (Thompsen 2010, s.18). Att förstå vikten av humankapitalet och att anpassa sig efter dess förändringar är ett steg mot att arbeta långsiktigt med humankapitalet för att på så sätt attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Att arbetsgivarvarumärke har blivit en viktig faktor vid val av arbetsplats är ett relativt nytt fenomen. Det faktum att Li har anammat detta och använder humankapitalets nya behov som grund för en ny plan tyder på att hon förstått vikten av humankapital i ett företag.

Att ha förstått vikten av humankapitalet är Li inte ensam om, då Knutsson inte tvekar en sekund när han svarar "personalen, absolut, personalen" på frågan: "Vilken är besöksnäringens viktigaste resurs?" (intervju Knutsson). Även Månsson håller med om att medarbetarna är en viktig resurs då han säger; "Utan motiverad och bra personal kan vi lika gärna stänga igen". Å andra sidan hävdar han att en fantastisk personal tillhör vardagen då alla företag har det idag; "Vilket hotell du än går till så kommer de säga att personalen är de

som får mest beröm” (intervju Månsson). Detta kan uppfattas som att medarbetarna inte ses som en konkurrensfördel i samma bemärkelse längre i motsats till det som både Barney (1998) och Findlay (2003) anser om att den enda verkliga konkurrensfördelen ligger hos medarbetarna. Dock råder det ändå inga tvivel om att humankapitalet är en viktig resurs då det skulle vara till stor nackdel för företag om de inte hade kompetent personal, konkurrensfördel eller inte, det råder det inga tvivel om att humankapitalet är en viktig resurs. Efter att ha fastställt detta faktum går analysen vidare för att söka svar på hur branschens personalomsättning upplevs och hur personalen tas om hand för att tackla problemet, om det är ett problem?

## 4.2 Personalomsättningen inom besöksnäringen

Huruvida branschens personalomsättning är ett problem eller inte råder det delade meningar om, dock kommer det enligt Knutsson att råda kompetensbrist inom besöksnäringen i framtiden. Detta bland annat på grund av minskad lojalitet och högre krav från arbetstagare, samtidigt som branschens tillväxt spås vara mycket stor; “Vi växer så det knakar /.../ vi vill att den här branschen ska dubbla sig på 10-15 år” (intervju Knutsson). Knutsson menar att branschen har högre personalomsättning jämfört med andra branscher och att det är ett problem då det är dyrt att rekrytera och förlorade medarbetare innebär även att kompetens går förlorad. Det kostar betydligt mer att rekrytera ny personal än vad det kostar att ta hand om de befintliga. Vidare påstår Knutsson (intervju) att de som säger att branschens personalomsättning inte är ett problem har inget annat att jämföra med. Även Grip har uppmärksammat att det finns oro inom besöksnäringen kring att personalomsättningen är och kommer vara för hög.

/.../ bland annat är ju de nya generationerna inte alls så lojala som de tidiga har varit. Man kan mycket väl hoppa från olika branscher och olika arbeten. Man är inte, man är inte på samma ställe, man är mycket mer rörlig (intervju Grip).

När personalomsättningen kommer på tal säger Grip att hon tror att personalomsättningen ökat på senare år men samtidigt när det är en lågkonjunktur som nu behåller människor den tjänst de har (intervju Grip). Att personalomsättningen inom besöksnäringen är ett aktuellt ämne råder det således inga tvivel om, däremot verkar det vara delade meningar kring om den verkligen är hög eller inte, för trots att *branschen* i sig (intervju Grip; Knutsson; BFUF

2013) uttrycker detta problem tyder empiri från företagsnivå på att deras personalomsättning inte är hög och således inte ett problem.

När Karlsson (intervju) berättar att de förra året hade en personalomsättning på cirka 20 procent och efter intervjun även återkommer med en korrigerad siffra och säger att personalomsättningen under 2012 till och med var så låg som 13,3 procent kan hon inte hålla med om att personalomsättningen är hög (jfr. besöksnäringens snitt på 25 procent). De som trots allt lämnar efter en kort tid tror Karlsson gör det på grund av att de ser avancemangsmöjligheter på andra företag, det blir då en snabbare väg uppåt i karriären. Karlsson förklarar att deras låga personalomsättning kan vara tack vare deras storlek då en anställd kan avancera inom kedjan och att det då förmodligen blir mer motiverande att stanna längre och göra bra ifrån sig på sin position (intervju Karlsson).

Inte heller Hansson (intervju) upplever att deras personalomsättning är hög, en del anställda har varit där i över 20 år. Han menar också att det bästa är att ha en balanserad personalomsättning, inte för hög men inte heller för låg:

I de bästa av världar har man några som jobbat sen länge och ett par som är ganska nya för att få nya idéer. Sen så har man erfarenheten att luta sig mot så att det är ju alltid en mix där som är det bästa. Men givetvis så är det bättre med en låg personalomsättning än en hög (intervju Hansson).

Vidare menar Hansson (intervju) att om ett företag har för hög personalomsättning måste de fråga sig vad de gör fel då det är dyrt när kompetens försvinner snabbt. Det som Hansson tror bidrar till deras låga personalomsättning är att deras VD försöker förmedla till alla medarbetare att som anställd på hans hotell ska man ha roligt, Hansson drar det ytterligare ett steg och hävdar: "Har man roligt på jobbet så tror jag man tjänar mer pengar och sänker personalomsättningen" (intervju Hansson). Sen särskiljer dock Hansson viss personal från annan och menar att bland frukostpersonalen, där många medarbetare är extrapersonal, förekommer en högre personalomsättning:

Ja alltså det är ju naturligtvis bra om de stannar ett tag och helst hade man naturligtvis sett att de stannar under en längre period. Man tappar naturligtvis kompetens när man måste lära upp nya personer och sådär. Men eftersom det är relativt enkelt att rekrytera och enkelt att lära upp så ser vi inte det som ett jätteproblem utan vi ser det kanske mer som en naturlig del i den här typen av jobb (intervju Hansson).

Även Månsson menar att de inte har hög personalomsättning men till skillnad från de andra respondenterna på företagsnivå säger Månsson att det är först under det senaste halvåret som det förbättrats. Dock medger även Månsson att bland extrapersonalen är personalomsättningen lite högre men hävdar samtidigt att extrapersonal som slutar inte tillhör ett företags personalomsättning, det är bara den fasta personalen som räknas (intervju Månsson).

Att Hansson särskiljer extrapersonal från övrig personal är han således inte ensam om och detta kan vara en förklaring till att det finns en skillnad mellan det problem som uttrycks från branschnivå och den uppfattning som råder på företagsnivå. Extrapersonal är över lag det som på företagsnivå upplevs som något problematiskt, om något alls. För även Sonderland hävdar att de har låg personalomsättning men att sommarpersonalen är svår att få tillbaka år efter år. Hon tycker det svåraste är att få de som jobbar tillfälligt att stanna och utvecklas inom branschen då de ofta bara ser jobbet som ett sätt att tjäna pengar (intervju Sonderland).

#### **4.2.1 En splittrad bransch?**

Det finns dock indikationer från andra håll som tyder på att problemet med hög personalomsättning visst finns. I artikeln från Svenska Dagbladet sa Kristofer Sandström, delägare av tre restauranger, att personalbristen ställer krav på arbetsgivaren: "Vill inte personalen stanna har man ju misslyckats/.../ det gäller att man har en bra företagarkultur och att man vårdar sin personal. Det ska kännas härligt att jobba" (SvD 2013-05-06). Jesper Konstantinov, delägare i en verksamhet med restaurang, saluhall och produktionskök, sa att om företaget består av en mångfacetterad verksamhet finns stora fördelar då personalbrist kan lösas internt men även att bredden ger personalen goda utvecklingsmöjligheter (SvD 2013-05-06). Precis som Konstantinov tror Sonderland att anledningen till att det inte är svårt att attrahera personal till deras restaurang eller att få dem att stanna är att de har hotellet, de kan låta personalen från restaurangen arbeta över gränserna till hotellsidan och på så sätt känner de sig mer uppskattade, de utvecklas och chansen att de stannar är därmed större.

Trots allt så är samtliga respondenter överens om att hög personalomsättning skulle vara ett problem, om det förekom. Det problematiska är enligt Andersson och Sonderland att

kollegor och företaget i sig ofta tappar tempo när personal byts ut, mer inarbetade gäng har ofta bra sätt att arbeta på och det tar tid att lära upp (intervju Andersson; Sonderland 2013). Andersson menar också att då det händer att en individ slutar sätter det igång en viss osäkerhet och många funderingar hos andra kollegor samt henne själv kring varför personen lämnar och om hon själv kanske också borde göra något annat (intervju Andersson). De kollegor som arbetar kvar påverkas alltså av hur avgående kollegor blir behandlade, detta stöds av Findlay (2003) som säger att en välfungerande avslutningsprocess är av hög vikt för att inte kvarvarande personal ska påverkas negativt. Det är avslutningsprocessen som sluter Thompsens (se figur 2) humankapitalcykel och även det som sker i detta steg kommer påverka företagets personalomsättning och i sin tur dess arbetsgivarvarumärke. Det mest intressanta i detta stycke är att ingen av respondenterna på företagsnivå upplever det problem som branschen uttrycker, dock framkommer det både från branschnivå samt i artikeln ur Svenska Dagbladet (2013-05-06) att problemet med för hög personalomsättning visst finns. Orsaken till dessa delade meningar kan vara besöksnäringens bredd, organisationer inom branschen separeras sällan utan ses som hotell och restaurang kombinerat. Respondenterna är uteslutande från hotell, hotell kombinerat med restaurang eller resebyrå. Artikeln ur Svenska Dagbladet (2013-05-06) presenterar åsikter enbart från restauranger. De exempel på problem som intervjurespondenterna lyfter fram har med restauranger att göra. Kanske är det så att det på branschnivå borde ske en särskiljning mellan dessa två näringar för att tydligare komma till roten av problemet?

### **4.3 Besöksnäringens rykte**

På frågan om vilket rykte branschen har så svarar flera av respondenterna ungefär detsamma som BFUF menar, nämligen att branschen har låg anställningstrygghet, hög stress och att det inte är lönande att ha utbildning för att få ett arbete inom branschen. Li (intervju) menar att hon upplever att branschen har ett oseriöst rykte och Hansson (intervju) beskriver att han hört en del skräckexempel om människor som jobbat en hel sommar utan kontrakt. Sonderland upplever att många ser ner på branschen och anser att den har låg status vilket hon tror beror på att det inte var många som hade utbildning inom branschen förr. Sonderland tror och hoppas att i takt med att fler utbildningar startas kommer fler med genuint intresse att börja arbeta i branschen (intervju Sonderland).



Enligt Månsson (intervju) är det de små företagen, framför allt restaurangerna, som drar ner ryktet i branschen då vissa utnyttjar människor som behöver arbete. Grip liksom Hansson och Månsson påstår dock att ryktet om branschen som en låglönebransch inte stämmer överens med verkligheten. Grip (intervju) säger att det inte är så dåligt betalt längre utan att det numer oftast handlar om individuella lönesättningar, men att ryktet som *låglönebransch* fortfarande lever kvar. Även om det finns en del jobb med låg lön så går det enligt Hansson absolut att tjäna pengar inom branschen (intervju Hansson) som får medhåll från Månsson som säger att om en person bara är duktig, framåt och tar för sig går det snabbt att utveckla en högre lön (intervju Månsson). Vidare säger Grip att hon hoppas på att branschen ska få högre status så att fler vill utbildas till yrken inom branschen och därmed få uppleva fördelarna med att arbeta med människor, flexibla arbetstider och uppgifter (intervju Grip).

#### **4.3.1 Arbetsgivarvarumärket stärker ryktet**

En möjlighet för branschen att höja sin status och förbättra sitt rykte och därmed i större utsträckning kunna attrahera kompetenta medarbetare är enligt Grip att arbeta med att förbättra branschens arbetsgivarvarumärke (intervju). Enligt BFUFs undersökning (2013) kommer företags arbete kring arbetsgivarvarumärke vara en stor HR-fråga framöver och enligt Knox & Freeman (2006, s.695) är det viktigt att serviceföretag differentierar sig som arbetsgivare för att framgångsrikt kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Vid frågan kring hur företagen jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke fås vaga intryck, Hansson (intervju) säger själv att de inte är särskilt aktiva när det kommer till att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke då han säger:

Ja alltså, där kan jag inte säga att vi är så särskilt aktiva, vi får väldigt mycket ansökningar redan, många som kommer in med spontanansökningar, eller har haft någon som jobbat här tidigare som vill jobba här eller sådär, så i dagsläget ser jag väl inte någon större anledning till att vara mer aktiva heller faktiskt. Och sen så det här är ett relativt litet hotell med relativt liten personalomsättning ju, så att vi har ju relativt litet behov av att nyanställa /.../men som sagt vi får ganska mycket spontana ansökningar så vi har alltid ett lager att ta av där (intervju Hansson).

Vidare svarar Hansson nej på frågan om ansökningarna kommer från personer med rätt kompetens (intervju Hansson). Att Hansson istället för att genomföra en gedigen ansökningsprocess vid behov av nyanställning tar det som finns på hög, kan vara en orsak

som i längden bidrar till branschens rykte om att utbildning inte lönar sig och detta kan liknas vid vad Grip säger:

Så skulle ni gå ner och intervjua diverse olika hotelldirektörer och, eller, gå ner till turistbyråer eller turistdirektören. Då tror jag inte att kanske någon av dem skulle se... då skulle de nog se ganska kortsiktigt och det är ju många som står och bankar på dörren och vill ha jobb, och vill komma in i branschen. Men vem är det som vill komma in? Har de utbildning för branschen? Är det utbildat folk? Nej, det är det inte (intervju Grip).

Grip (intervju) påpekar ett flertal gånger att problemet inom besöksnäringen inte egentligen är att attrahera personal utan att attrahera *kompetent* personal (se figur 1), hon menar att den allmänna uppfattningen idag är att det är en bransch där utbildning inte behövs. Till exempel Månsson (intervju) säger att han värderar de sociala egenskaperna mer än utbildning då han inte anser att branschen har många positioner där utbildning krävs. Grip påpekar också att det är många företag inom branschen som till exempel har en oerfaren elev från gymnasiet som praktikant och till sommaren när sommarpersonal behövs blir det naturligt att anställa denna person för att slippa lära upp någon annan (intervju Grip). Det blir paradoxalt då branschen uttrycker ett problem i att attrahera kompetent personal (se figur 1) samtidigt som företagen inte verkar bry sig om individers tidigare erfarenheter och utbildningar.

Då ett bra arbetsgivarvarumärke kan skapa en bild av en önskvärd arbetsplats för potentiella medarbetare att jobba i (Ong 2011) behöver branschens arbetsgivarvarumärke således stärkas för att attrahera kompetent personal och därmed även motivera folk att utbilda sig till yrken inom branschen. För att kunna göra det är det viktigt att branschen och dess företag sätter samma krav på kompetens hos medarbetare men också att de fördelar som finns med att jobba inom branschen kommuniceras ut. Det bör ske i syfte att stärka hela branschen som arbetsgivare och suddas ut de uppfattningar och rykten som inte stämmer överens med verkligheten.

#### **4.3.2 Branschorganisationernas ansvar?**

Grip (intervju) tycker dock att ansvaret för att jobba med arbetsgivarvarumärke framförallt ligger hos branschorganisationerna då det är svårt för de många små restaurangerna, hotellen eller evenemangsföretagen att jobba med sitt arbetsgivarvarumärke. Större kedjor som Karlssons företag tillhör har helt andra resurser än dem små och Karlsson (intervju) berättar att de jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke bland annat genom att kontinuerligt ta

emot praktikanter och studiebesök samt delta på arbetsmarknadsdagar som exempelvis Agoradagen som varje år hålls på Campus i Helsingborg, för att på så sätt ta vara på möjligheten att prata om sig själva och kommunicera ut sitt varumärke.

Li (intervju) beskriver att kommunikation är viktigt för att uppnå ett starkt arbetsgivarvarumärke och att det är något som de själv måste bli bättre på och detta genom att bland annat delta på rekryterings- och studentdagar. Li är väl införstådd med att allt företaget gör ger avtryck och påverkar deras arbetsgivarvarumärke, därför är det även viktigt hur det ser ut redan när någon söker arbete hos dem, hur deras platsannonser ser ut och hur själva rekryteringsprocessen är utformad. Li menar att även när de har andra budskap, som exempelvis kampanjer ska det framgå hur det är att arbeta hos dem (intervju Li). Att vara, som Li är, införstådd med att allt som företaget kommunicerar utåt påverkar hur människor ser på företaget som arbetsgivare och därmed valet av arbetsplats gör att planerad marknadsföring av sitt arbetsgivarvarumärke blir mer självklar. Men även om den planerade marknadsföringen har betydelse för ett arbetsgivarvarumärke så menar däremot Dowling (2002 i Knox & Freeman 2006, s.699) att kommunikationen mellan befintliga och potentiella medarbetare har ännu större påverkan. Sonderland menar att personal som inte trivs och inte är lojala mot sin arbetsgivare sprider negativa rykten som kan vara skadande och missvisande för företaget (intervju Sonderland). Med tanke på omfattningen av sociala medier idag når rykten inte bara nära och kära, så i syfte att attrahera kompetent personal är det viktigt att även ta hand om befintlig personal för att skapa engagemang gentemot arbetsgivaren och undvika baktaleri. Även Månsson (intervju) är införstådd med vad begreppet arbetsgivarvarumärke innebär och menar att hans företag har mycket som attraherar personal men att det är svårt för ett så litet företag, med 35-40 anställda att attrahera personal, därför ingår de i en kedja och får på så sätt tillgång till de attraktiva delar de behöver. Alla småföretag inom besöksnäringen har inte möjlighet att vara eller vill inte vara en del av en större kedja så det ansvar som Grip menar att branschen måste ta bör noteras. Grip menar att branschorganisationer såsom Visita kan göra så mycket mer än ett enskilt litet bolag, branschen måste ta sitt ansvar i att kommunicera ut att besöksnäringen är en bra bransch att arbeta i, berätta vilka möjligheter som finns och att lönenivån inte är så låg som det ryktas om och framförallt lyfta fram alla fördelar som nämnts såsom flexibla arbetstider och varierande uppgifter (intervju Grip).

## 4.4 Att hitta rätt kompetens

Sonderland anser att det är svårt att få tag på kompetenta medarbetare och belyser likt Hansson fördelen med att ta hjälp av kontakter samt tips av andra anställda vid rekrytering av nya medarbetare (intervju). Hansson säger:

Mycket är ju via interna kontakter, och folk som redan jobbar som känner någon som kan, kanske inte gå i god, men man har ju någon sorts referens och det är ju alltid väldigt bra faktiskt att ha någon sorts referens. Det är ju alltid svårt att bedöma en persons förmåga genom att bara träffa dem men så att har man någon sorts personlig referens gör det ju mycket faktiskt (intervju Hansson).

Att använda sig av interna kontakter och rekommendationer är ett sätt att få engagerade medarbetare som tenderar att stanna längre på företaget vilket leder till att personalomsättningen förbättras (Ryan & Tippins 2004, s.311). Andersson (intervju) berättar att på deras företag har de använt sig av headhunting, vilket innebär att företaget undersöker vilken typ av person som önskas till en tjänst för att sedan söka upp personer som passar, istället för att annonsera. Detta är ett sätt för företagen att se till att rätt person med rätt kompetens kommer till företaget, personen känner sig utvald och chansen är stor att medarbetaren kommer stanna på företaget (Zackrisson 2006). Andersson själv blev headhuntad till sin nuvarande tjänst samt användes metoden vid tillsättning av en ledande position på huvudkontoret. Eftersom ansökningar i form av inskickade CV spås minska i betydelse medan sociala medier och nätverk får större betydelse innebär det att arbetstagare och arbetsgivare i allt högre utsträckning kommer kunna få reda på saker om varandra innan de träffas (BFUF 2013).

I övrigt liknar de flesta respondenters rekryteringsprocesser varandra, de tar in arbetssökande på intervju för att sedan gå vidare till en andra intervju. Vilka som sitter med under intervjun varierar beroende på vilken tjänst det är. Månsson (intervju) däremot graderar alla ansökningar med ett, två eller tre efterhand som de kommer in. Treorna elimineras omedelbart och ettorna får komma in på tio minuters intervju, om de inte hittar tillräckligt många intressanta där så tar de in tvåorna på fem minuters intervju för att sedan välja ut några som får komma på arbetsprover. Då han använder sig av arbetsprover ger det enligt Kahlke & Schmidt (2002) samt BFUF (2013) företaget en chans att se djupare på personligheter och förmågor för att därmed minska risken för felrekryteringar. Genom att

låta de sökande prova på arbetet innan de blir anställda får företaget en chans att se vad individen kan och huruvida han eller hon passar in på företaget. I övrigt är det ingen av de intervjuade som använder sig av några tester men Karlsson berättar att det är tal om att börja använda sig av det vid deras rekryteringar (intervju Karlsson).

## **4.5 Välkommen hit**

Karlsson berättar ingående om hur deras introduktionsfas ser ut för nyanställda och betonar att det är viktigt att de känner sig välkomna, hon säger även att de nyanställda ofta får gå bredvid någon som redan arbetar där, för att lära sig (intervju Karlsson). Sonderland använder ordet mentor när hon förklarar hur den nyanställde går bredvid någon så länge som det anses behövas. Att gå bredvid någon redan anställd är vanligt enligt respondenterna, även Hansson låter sina nyanställda göra det och han säger att hur länge de gör det beror på hur snabbt de lär sig och att det varierar beroende på typ av tjänst (intervju Hansson). Detta kan liknas vid det Thompsen (2010, s. 69) kallar mentor, som ofta bidrar till en förkortad upplärningsprocess. Att låta de nyanställda ha en mentor kommer att vara lönande för både den enskilde medarbetaren men också för företaget. Medarbetaren kommer snabbare lära sig rutiner och arbetsuppgifter men också snabbare identifiera sig med företaget och sina kollegor (Thompsen 2010). Utan att bli tillfrågad berättar Karlsson vidare om hur hon sedan under tidens gång pratar med den personen för att se hur det går, vad den personen vill göra i framtiden och tillsammans tittar de på vilka utvecklingsmöjligheter som finns (intervju Karlsson). Att hon själv berättar vidare tyder på att hon är medveten om vikten av att fortsätta uppmärksamma sina anställda även efter introduktionsfasen. Gör företag inte det riskerar den nyanställda att bli en del av företagets omsättningsstatistik, det som vill undvikas (Thompsen, 2010, s.71). Att Karlsson fortsätter att uppmärksamma medarbetarna och är införstådd i vikten av ständig utveckling kan mycket väl vara en av faktorerna som bidrar till den låga personalomsättning på 13,3 procent som det hotell Karlssons arbetar på hade under 2012.

## **4.6 Engagerade medarbetare stannar**

När medarbetare väl är rekryterade och introducerade är arbetet med dem långt från över, om företaget lyckats attrahera bra medarbetare är det naturligtvis av hög vikt att få dem engagerade och vilja stanna på företaget. Li (intervju) menar att med ett attraktivt

arbetsgivarvarumärke kan företag attrahera bättre medarbetare men hon menar även att de som redan arbetar i branschen eller på företaget ska tycka att det är en bra arbetsplats så de vill fortsätta arbeta där. Flera respondenter hävdar även att engagerade medarbetare, de som trivs på jobbet, är också de som jobbar bäst och är mest benägna att följa policys och riktlinjer. För att uppnå engagerade medarbetare måste företaget arbeta med faktorer som får personalen nöjd (Little & Little 2006; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gathenby 2010, s.44).

#### **4.6.1 Nya tider kräver nytt ledarskap**

Grip (intervju) menar precis som BFUF (2013) att ledarskapet inom besöksnäringen måste utvecklas, det måste satsas mer på ledarskap och ledarskapsutbildningar eftersom unga har och kommer ha ännu mer krav samt förväntningar på feedback och tydlighet.

De här generationerna som är födda på 90-2000-talet, eller slutet på 90 eller 2000 talet som de kallar the trophy generation, de har alltid varit väldigt aktiva med olika, inom idrotten och tävlingar och... Men det spelar ingen roll om man kommit sist, man har alltid fått priser ju. Alla ska vara lucia och... Så att den här generationen kräver otroligt mycket feedback, de är så matade med feedback. Och det ställer lite krav på ledarskap också (intervju Grip).

De nya generationerna kräver ett annat ledarskap än vad tidigare generationer har gjort. Ledarna måste coacha sina anställda, vara tydliga i kommunikationen och ständigt ge feedback. Även Li (intervju) säger att det måste satsas mer på ledarna inom branschen då grunden för arbetsgivarvarumärket trots allt kommer inifrån. Enligt Shuck & Herd (2012) är en av ledarnas största utmaning att gå ifrån det traditionella hierarkiska ledarskapet. En faktor som bekräftar vikten av att ledare tar hand om sina anställda är den nya trend som Grip som rekryterare aldrig varit med om tidigare, nämligen att de potentiella medarbetarna tar referenser på cheferna, så kallad *omvänd referenstagning* (Intervju Grip). Det är inte konstigt att Grip upplever detta, då enligt statistik 48 procent av alla som söker nytt jobb försöker ta reda på hur chefen är innan de tackar ja till ett jobb (BFUF 2013). Detta leder till en oerhörd transparens vilket befäster hur viktig medarbetarnas uppfattning av ledare och chefer är idag. Det sprids idag inte bara till nära och kära utan till alla som vill ta del av det.

Vidare beskriver Karlsson att de jobbar mycket med miljö och socialt ansvar som de genom exempelvis månadstävlingar försöker kommunicera ut till sina anställda (intervju

Karlsson). Eftersom människor idag bryr sig mer om meningsfullt arbete, äkthet och socialt ansvar (Shuck & Herd 2012) ställer det krav på att företag och dess ledare fokuserar på frågor som rör det. Karlsson månadstävlingar kan vara ett sätt för ledarna att kommunicera ut till sina medarbetare att de bryr sig om samhällsfrågor, det är viktigt att ledarna står för vad de säger och är bra föredömen inför de anställda. Detta leder till att anställda i större utsträckning kommer att respektera sina ledare och vara stolta över vad företaget står för.

#### **4.6.2 Möten, kaffe och öppna dörrar**

Karlsson säger att kommunikation är viktigt, särskilt på ett hotell där det är snabba förändringar vilket kräver att de olika avdelningarna hela tiden kommunicerar med varandra. Varje vecka hålls således veckomöten mellan de olika avdelningarna och utöver det sker daglig muntlig kommunikation. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) innebär internkommunikation inom en organisation en kontinuerlig process som krävs för att kunna upprätthålla en organisation. Internkommunikation är enligt Shuck & Herd (2012) ett sätt att säkerställa att förmedling av planer och deadlines kommuniceras ut tydligt vilket är viktigt för att medarbetarna ska kunna känna sig engagerade och det genererar även en känsla av att de får vara involverade i företaget och dess organisatoriska beslut. Utöver formella möten möjliggör Karlsson för de anställda att komma med idéer, diskutera eventuella problem eller dylikt genom att alltid hålla dörren öppen för medarbetarna (intervju Karlsson). Hon menar att det är ett sätt för medarbetarna att känna att deras åsikter är välkomna och att de respekteras av företaget. Öppna dörrar är något som även Hansson (intervju) förespråkar, utöver det håller Hansson driftmöte en gång i veckan där avdelningscheferna deltar för att sedan sprida informationen vidare nedåt. I övrigt menar Hansson att kommunikationen till stor del sker "över en kaffe i korridoren" samt att även email är ett bra sätt för att säkerställa att samma information ges till alla (intervju Hansson). Karlsson lyfter fram att kommunikation via datorn tyvärr tar över mer och mer vilket hon tycker är en nackdel då hon menar, likt Grönroos (2007), att det finns risk för antisocialt beteende om tekniken tar över. Sonderland håller inte med om att tekniken tar över då hon menar att i stort sett all deras kommunikation sker muntligt (intervju Sonderland). En anledning till den skillnaden kan vara att både Hansson och Sonderland arbetar på relativt små hotell där personalen ständigt stöter på varandra i korridorer medan Karlsson arbetar på ett större hotell med många medarbetare. För att försäkra sig om att alla anställda får samma information är tekniken (t.ex mail och intranät) därför möjligtvis det mest effektiva sättet att kommunicera ut samma information till alla. Hansson är den av respondenterna

som lyfter fram "kaffe i korridoren" som ett sätt att kommunicera, han rör här vid, medvetet eller omedvetet, det som benämns som informell kommunikation. Den kommunikation som sker under fikapauser, såsom Hanssons "kaffe i korridoren", är ett bra komplement till den formella kommunikationen då chefer ges en möjlighet till att komma närmare sina medarbetare och på så vis skapa bättre relationer som ökar sannolikheten till engagerade medarbetare (Jacobsen & Thorsvik 2008).

### **4.6.3 Personlig utveckling**

Personliga utvecklingssamtal med varje medarbetare är något som Hansson, Karlsson, Li och Andersson påstår att deras företag använder sig av (intervju). En ledare måste kunna kommunicera med sina medarbetare, tydlig tvåvägskommunikation är en förutsättning för att möjliggöra för de anställda att känna ett engagemang inför arbetsplatsen och sina uppgifter (Shuck & Herd 2012). Utvecklingssamtal ger även ledare en möjlighet att sitta ner med den anställda och ge den feedback som anställda idag kräver, samt för att lägga upp de individuella utvecklingsmålen som blir allt viktigare för den enskilde arbetstagaren. Personlig utveckling är det nya karriärbegreppet för unga generellt, de kräver individuella utvecklingsmål och inte bara etablerade och traditionella utvecklingssteg, det är viktigt att den enskilde medarbetaren får coaching och guidning i den personliga utvecklingen (BFUF 2013). Hansson anser att det viktigaste för en medarbetare egentligen inte är att avancera uppåt utan att det viktigaste är att tjänsten som en anställd har förändras, att få göra andra uppgifter bidrar till den personliga utvecklingen (intervju Hansson). Detta underlättar för företag med få anställda då det kan vara svårt för dessa företag att erbjuda möjligheter till avancemang. Månsson, Hansson och Karlsson poängterar alla tre att hur duktig en anställd än är så krävs det att någon annan ska sluta för att det ska finnas möjlighet för någon att avancera, för finns det ingen ledig position så finns det inte (intervju Månsson; Hansson; Karlsson). Därför kan det vara en fördel att ingå i en stor kedja vilket både Karlsson och Månssons hotell gör, då finns det avancemangsmöjligheter utanför deras hotell men inom samma kedja, dock betyder det ändå att kompetensen lämnar just det hotellet.

Sonderland säger likt Hansson att även om de inte kan erbjuda så många avancemangsmöjligheter så tror hon att det viktigaste är att en medarbetare inte bara står och trampar på samma ställe med exakt samma arbetsuppgifter utan variation gör att medarbetare känner att de utvecklas (intervju Sonderland). Då den personliga utvecklingen



är det nya karriärbegreppet (BFUF 2013) så är det Hansson och Sonderland säger utav stor vikt. Medarbetare behöver eventuellt inte alltid bli befordrade till en högre position utan att få anta nya utmanande uppgifter kan vara minst lika viktigt för den enskilde individen. Det vill säga att även om de stora hotellen har en fördel i att det finns fler positioner och därmed större avancemangsmöjligheter så kan de små företagen ändå ständigt arbeta med sin personal och se till att de utvecklas och trivs med sina arbetsuppgifter.

Med bra relationer och engagerade medarbetare kan ledare ge de anställda mer frihet och befogenheter som i sig ökar medarbetares tillfredsställelse. Även här spelar ledaren en viktig roll då han eller hon måste respektera och våga delegera ansvar nedåt (Grönroos 2007, s.402). Andersson menar att det faktum att hon får så pass mycket ansvar är en anledning till att hon trivs så bra, hon ser hennes kontor som hennes lilla bebis.

Om att jag fått så mycket ansvar jag får, det här som jag pratade om innan, jag får ha känslan av att detta nästan är mitt eget företag. Och det vet jag att de medvetet gör, de vill att jag ska känna så. Som att det här är min lilla baby liksom, jag kan nästan inte tänka mig att jag skulle lämna det, ibland när man tänker på att det inte skulle gå bra, för vi är ju än så länge nya, tänk om det inte skulle gå, det inte funkar så vi måste stänga. Alltså det är ju en hjärtesak för mig, jag skulle bli jätteledsen och det skulle vara hemskt om det händer, det är ju mycket, det får, framkallar den känslan att man verkligen aa, ett djupare engagemang (intervju Andersson).

Att ledningen ger Andersson så mycket ansvar kan vara precis som Andersson säger ett sätt att få henne att känna ett djupare engagemang för företaget och dess resultat. Andersson får frihet att ta egna beslut och befogenheter att lösa situationer som uppstår, detta leder till att hennes arbetstillfredsställelse ökar. För att möjliggöra delegering av ansvar kan företag erbjuda internutbildningar för att på så sätt utveckla medarbetarens kompetens (se figur 1).

#### **4.6.4 ”Nu satsar jag på den här personen och då, då kanske hon stannar...”**

Företag inom besöksnäringen spenderar väldigt små summor på varje individs utbildning och Grip menar att anledningen kan vara att personalkostnaderna redan är så pass höga inom näringen (intervju Grip). Även om det skulle vara orsaken så är det å andra sidan inte kostnadsfritt att *inte* lyckas behålla personalen, *kortsiktigt* tänkande kan alltså vara ett förekommande problem. Grip poängterar dock att hon inte menar att det beror på inkompetens och fortsätter med att berätta att de flesta inom besöksnäringen säkert har en plan med sin personal men att det är en tuff bransch med många aktiva timmar och “långt

från samma kapital finns att avsätta till personalutbildningar som exempelvis kommunala bolag”. Hon menar att när det blir sämre tider så är det ofta investeringar i personal som dras in först (intervju Grip).

Att många företag ser personalutbildning som en kostnad säger även Knutsson som menar att besöksnäringens arbetsgivare måste satsa mer på sin personal, vilket han menar att de tyvärr inte är jättebra på alla gånger (intervju Knutsson). Han säger att företagen inte tycker det är någon idé att köpa en dyr utbildning för personalen kommer ändå sluta. Knutsson menar att om alla resonerar så, då blir det ju ingenting; “någon gång måste någon säga att nu, nu satsar jag på den här personen och då, då kanske hon stannar”. Vidare hävdar Knutsson att det faktiskt inte är en kostnad, det är en investering, ett affärsmässigt beslut som görs av företagare för att tjäna mer pengar, samtidigt som medarbetarna blir nöjda och gör ett ännu bättre jobb för att de blir sedda. Synen på att spenderade pengar på personalutbildning skulle vara en investering är dessvärre inte så utbredd enligt Knutsson som tror det beror på att många som driver företag inom näringen är enmansföretag och bokstavligen står och lagar mat; “de sitter inte på ett kontor i vit skjorta och slips” (intervju Knutsson). Resultat efter personalutbildningar är dessutom väldigt svårt att mäta så det tar tid att skapa en förståelse kring att det oftast är en bra investering. De stora kedjorna däremot har både resurser och egna HR-avdelningar och Knutsson (intervju) menar att därmed att storleken är en orsak till de stora skillnaderna. Knutsson och Grip verkar rörande överens om behovet av internutbildningar på företag inom besöksnäringen, vidare är de även överens om att det största problemet ligger i företagsledares uppfattning om internutbildningars kostnad. De båda respondenterna representerar branschnivå och skulle gärna se en ökning av företags satsningar på internutbildningar. Enligt Barney (1998) krävs det att ledare uppmuntrar till internutbildning vilket behövs för att kunna ge fler befogenheter och möjliggöra avancemang. Internutbildningar ger på så vis incitament till engagemang och såldes medarbetare som stannar längre (Barney 1998, s.38).

#### **4.6.5 Internutbildning engagerar**

Li ser det som en absolut självklarhet att ha internutbildningar för sin personal, hotellkedjan hon arbetar för har olika utbildningsprogram både på medarbetar- samt ledarnivå. Vidare säger hon att det är viktigt för företag att se till att rätt personal verkligen får chansen att lära sig mer så han eller hon kan ta ett större ansvar inom något område, vilket de blir kapabla till med hjälp av olika internutbildningar. Li lägger även ansvar på medarbetaren

själv och menar att en individ driver sin egen utveckling, så medarbetaren ska alltid i samarbete med sin chef planera sin utveckling. Dock poängterar hon att det är personalansvariga som ska se till att det finns internutbildningar, de ska även se över var företagets ”kommande stjärnor” finns och om det finns medarbetare som mognat i sin roll så mycket att det är dags för utveckling och ett nästa steg (intervju Li). Att till viss del överlåta ansvaret för vidareutveckling till medarbetaren lyfter Andersson fram som något positivt och berättar att hon själv kan komma med förslag när hon känner att en kurs varit på sin plats. Naturligtvis säger hennes ledare inte alltid ja, men det har skett och får gärna ske även på personalens eget initiativ (intervju Andersson). Dock berättar hon att det även finns tillfällen, exempelvis då ledarna kommunicerar med personal som eventuellt utfört ett mindre bra jobb, som ledare och anställd tillsammans går igenom orsaken. Visar det sig att det kan finnas ett behov av en utbildning, kurs eller föreläsning så ordnas detta (intervju Andersson). Att både Li och Andersson poängterar att medarbetaren själv kan ta initiativ till sin egen utveckling kan liknas med det Hällsten & Tengblad (2002, s.25) säger om att ansvar bör formos i samarbete mellan ledare och medarbetare.

Karlsson (intervju) berättar om deras *businesskola* som innehåller kurser inom olika områden som personalen kan ta del av fyra gånger om året. Samtliga medarbetare genomgår två obligatoriska utbildningar som de kallar “Responsible Business” och “Yes I Can” som är en filosofi om att alltid göra det bästa för kunden. Karlsson uppger att hon tror att deras satsning på utbildning och utveckling är en stor del till varför de lyckas behålla sina medarbetare och menar att låter man inte personalen utvecklas kommer de leta sig vidare (intervju Karlsson). Även Hansson (intervju) berättar att för det långsiktiga arbete de önskar ha med sin personal behövs internutbildningar och nämner deras HKC Academy, HKC är deras moderbolag. Men på frågan varför jag som anställd skulle vilja stanna på företaget svarar Hansson:

För att du tycker det är roligt att jobba här. Så att vi försöker ju skapa en bra stämning här helt enkelt, det tror jag betyder mer än hög lön eller en utbildning och så där. Utan det är att man trivs på jobbet med sina kollegor, man har inte allt för allvarlig stämning och man vet när man kan skoja, man vet när det är allvar liksom. Att man helt enkelt har roligt på jobbet (intervju Hansson).

Även om det finns internutbildningar på de flesta av respondenternas företag går uppfattningarna om vilka faktorer som får personal att vilja stanna längre isär. En skillnad

kan vara att storleken på företaget spelar roll även här då Hansson beskriver vidare att det öppna klimatet och en bra stämning snarare kan vara det som är viktigast för att få personal att stanna eftersom det är en så platt organisation som jobbar på en ganska liten yta är det enkelt att istället "tjöta med folk lite här och där" (intervju Hansson). Det är dock ingen slump att tillfrågade företag och organisationer talar positivt om internutbildning då företag som väljer att inte internutbilda sin personal har förhöjda risker till anställda som tappar intresse samt reducerad arbetsmoral (Thomspens 2010, s.81).

Internutbildning är ett sätt att arbeta med personalens personliga utveckling och kan därför ses som en investering och inte enbart en kostnad. En medarbetare som känner att han/hon får lov att utvecklas och att företaget tror på honom/henne kommer att göra ett bättre jobb. Medarbetare som inte får denna bekräftelse kommer med stor sannolikhet inte trivas i samma bemärkelse på företaget och i värsta fall kan det leda till uppsägning, det som vill undvikas (Thomspen 2010). Att utbilda sin personal med hjälp av internutbildningar är inte bara ett sätt att utveckla medarbetarnas kompetens utan också ett sätt att förmedla företagsspecifik kunskap. Denna företagsspecifika kunskap är inte lika mycket värd på något annat företag vilket betyder att medarbetaren känner sig mer bunden och motiverad att stanna längre på det specifika företaget (Barney 1998). Så trots de kostnader det innebär för företag att utbilda sin personal är det något som kan betala tillbaka sig i längden i form av lägre personalomsättning vilket i sin tur innebär både lägre rekryteringskostnader och mindre förlorad kompetens.

#### **4.6.6 Belöningar och feedback**

Enligt Knutsson uttrycker många inom branschen att de skulle vilja minska sin personalomsättning. Han belyser det med ett exempel om en krögare från Västergötland som hade tre anställda kockar, krögaren hade tidigare erfarit att det var svårt att få personal att stanna och erbjöd därför dessa tre kockar ett sparande på 500 kronor i månaden under fem års tid, fortsatte kockarna som anställda under dessa fem år var pengarna deras (intervju Knutsson). Det fungerade, vilket enligt Knutsson tyder på att användning av belöningar av denna sort kan vara ett sätt att komma åt problemet med för hög personalomsättning. Monetära belöningar är enligt Kowalewski & Philips (2012) av naturliga skäl uppskattade av medarbetare och ses därför som ett framgångsrikt belöningsmedel. Trots kostnaderna dessa monetära belöningar innebär för företaget betalar

det tillbaka sig genom ökade intäkter och minskad personalomsättning (Thompson 2010, s.81; Kowalewski & Philips 2012, 65).

Andersson menar dock att trots hennes relativt låga lön så kan hon inte se sig själv jobba med något annat i framtiden (intervju Andersson). Resorna hon får åka på väger upp den dåliga lönen och att ledningen är bra på att uppmuntra och belöna medarbetarna även på andra sätt. Exempelvis då kontoret uppnått säljmål kan de få email där det står att de ska köpa en flaska champagne som de efter stängning ska fira med. Företaget använder sig även av bonusar och säljtävlingar som sätt att belöna de anställda för väl utfört arbete. Andersson summerar det som att om de anställda visar framfötterna blir de belönade, men på andra sätt än i lönekuvertet. Även Karlssons hotell använder sig av icke monetära belöningar i form av *månadens anställd*, dessutom väljs en av dem tolv som under ett år utsetts till *månadens anställd* ut till *årets anställd* (intervju Karlsson).

Att belöna sina anställda såsom exempelvis Anderssons och Karlssons företag gör är ett sätt att uppmärksamma sina anställda och låta dem veta hur viktiga de faktiskt är för organisationen (jfr. Kowalewski & Philips, 2012). Det kan förmedla känslan att den enskilda medarbetaren är behövlig för organisationen vilket leder till ett större engagemang hos individen vilket i det långa loppet är lönande för företaget. En medarbetare som blir belönad kommer med stor sannolikhet att stanna kvar längre på företaget. Karlsson säger också att medarbetarna arbetar så pass nära sina chefer att när de utfört ett bra jobb förmedlas det omedelbart ut till medarbetaren (intervju Karlsson). Den feedback och bekräftelse är en form av social belöning som är viktig, särskilt för yngre generationer, feedback kommer i sin tur leda till att medarbetarna känner ett större engagemang för arbetet. En medarbetare som inte får veta att han eller hon gör ett bra jobb kommer troligen att känna en osäkerhetskänsla och risken är således större att denne slutar.

#### **4.7 ”Det är ju viktigt att få den där feedbacken...”**

Karlsson är den enda av respondenterna som ingående berättar om hur deras avslutningsprocess går till, visar upp dokument och formulär över rutiner och så vidare. Hon berättar om att det finns klara rutiner avseende hela avslutningsprocessen och att de varje kvartal håller stormöte där de passar på att avtacka de som eventuellt ska lämna. Hon, berättar att hon i egenskap av personalchef håller i avslutningsintervjuer: ”Det är ju viktigt

att få den där feedbacken när nån slutar och se/.../ibland så säger inte personen nånting förrän de slutar, det händer ju också. Så att det är viktigt” (intervju Karlsson). Det formulär de använder sig av vid avslutningsintervjuerna består av frågor som täcker allt från hur den anställda upplevde sitt mottagande samt introduktion till frågor kring lönenivå och hur väl han eller hon har trivts med kollegor samt chefer. Karlsson försöker finna de olika orsakerna till varför medarbetare väljer att lämna, hon har kommit fram till många olika anledningar men en vanlig anledning är att medarbetaren upplevt att den inte flyttat på sig tillräckligt snabbt och vill vidare när det dyker upp en möjlighet. Findley (2003, s.129) samt Thompsen (2010) föreslår att medarbetare som lämnar ska genomgå en avslutningsintervju, detta ger ett tillfälle för personalchefer att få reda på varför en medarbetare väljer att sluta, få ovärderlig feedback men även att vid dessa intervjuer samla in den kompetens (se figur 1) som annars går förlorad då en anställd slutar.

Hansson berättar om en tjej som var avdelningschef på hotellet under sex år men nyligen valde att gå vidare till ett annat hotell. Hansson kan inte svara exakt på varför hon valde att sluta, men håller med om att det kan bero på bristen av avancemangsmöjligheter när den orsaken kommer på tal (intervju Hansson).

/---/om man hittat ett annat jobb som man hellre vill jobba med eller om man flyttar från stan till exempel eller blir gravida, är rätt så vanligt också faktiskt/.../Vissa saker går inte att göra något åt, graviditet eller flytt. Det är ju ingen som inte har trivts och slutat av den anledningen så att säga (intervju Hansson).

Han menar alltså att bland de som slutat har ingen gjort det på grund av att de inte trivts, samtidigt kan han inte svara säkert på varför förra avdelningschefen valde att gå vidare. Sonderland (intervju) medger att hon som hotellchef kanske inte alltid får höra hela sanningen men hon tror inte heller att det är på grund av otrivsel utan att det även där beror på brist på avancemangsmöjligheter. Risken finns alltid att medarbetare som väljer att sluta undviker att berätta sanningen om varför. Därför är det svårt att som ledare få reda på den egentliga orsaken till avslutet, således kan Hansson och Sonderland inte säkert veta om det är på grund av otrivsel eller inte.

De flesta respondenterna ser mest fundersamma ut över vad det mer skulle finnas att säga om avslut. Kanske sköts avslut så nonchalant som Findlay (2003) menar och därför bör

processen förbättras. Det är mycket feedback som går förlorad om ledare inte tar tillfället i akt och frågar. Kompetensen som förloras när en medarbetare slutar tar tid att ersätta och det kan i vissa fall vara så att bara den medarbetaren som slutar besitter den, då är det viktigt att på bästa sätt fånga upp kompetensen och på något vis ha en fortsatt bra relation. Det är en svår fråga att få svar på hur det egentligen går till när en medarbetare slutar, förhoppningsvis beror det på att samtliga respondenter ser det som en sådan självklar sak, att behandla avgående personal lika väl som under tiden de var anställda, så de tillfrågade inte ens tänker på att nämna det. Även om det har varit sista dagen för en medarbetare på ett företag betyder inte det att denna medarbetare inte skulle kunna fortsätta vara en kugge i hjulet som kan förbättra eller försämra ett företags arbetsgivarvarumärke. Vad han eller hon säger om företaget även efter anställningen kan ha fortsatt påverkan.

## 5 Slutsats

*Slutsatsen summerar de viktigaste resultaten från analysen med utgångspunkt i syfte och frågeställningar. Avslutningsvis diskuteras idéer till vidare forskning.*

### 5.1 Slutsats och diskussion

Syftet med studien var att ur ett ledarskapsperspektiv undersöka hur personalomsättningen inom besöksnäringen uppfattas. Under studiens gång har det även undersökts hur företag idag arbetar med att attrahera samt behålla kompetenta medarbetare. Slutligen har också svar sökts på varför engagerade medarbetare är viktiga för ett företag, det vill säga, vilka konkurrensfördelar det kan innebära om företag lyckas behålla sina kompetenta medarbetare. Det mest intressanta är dock att det problem som från början låg till grund för uppsatsen, att attrahera och behålla kompetenta medarbetare, inte är ett bekräftat problem från alla parter.

Till att börja med kan slutsatsen dras att enligt åsikter från branschnivå råder det inga tvivel om att företag inom besöksnäringen måste våga investera mer i sin personal. Dels för att besöksnäringen måste bli en bransch där individer kan utvecklas så att det finns incitament att stanna längre på sina positioner och dels för att förbättra ryktet så att mer kompetenta individer söker sig till branschen. För att locka till sig kompetenta medarbetare är det viktigt att arbeta med att förbättra branschens rykte och därmed dess arbetsgivarvarumärke. Enligt respondenterna på branschnivå är det branschorganisationernas uppgift att arbeta med förbättra besöksnäringens arbetsgivarvarumärke då det är svårt för alla de småföretag som besöksnäringen faktiskt innefattar att göra det på egen hand. Men å andra sidan måste de individuella företagen också börja våga investera i sina medarbetare för om ingen vågar satsa på medarbetarna kommer branschens rykte heller inte förändras.

Dock är inte respondenterna från företagsnivån överens om att personalomsättningen skulle vara för hög eller att det förekommer problem med att hitta den kompetens de söker. Hotellbranschen är överrepresenterad i studien och enligt deras egna utsagor har de välfungerande strategier för att hantera humankapitalet. De är medvetna om att deras arbetsgivarvarumärke är viktig, de har internutbildningar, använder sig av formell samt informell kommunikation och anser även att löne- och belöningsnivåer inte alls är så låga



som det ryktas om. En del av respondenterna har en mer utvecklad humankapitalstrategi än andra och skiljefaktorn där är storleken på företaget. Är företaget stort har de mer tid och ekonomiska resurser samt kan de erbjuda mer avancemangsmöjligheter av naturliga skäl. Mindre företag kan inte erbjuda så stora avancemangsmöjligheter eftersom det inte finns positioner att avancera till. Å andra sidan är organisationsstrukturen i små företag så pass platt att ledare och medarbetare lättare kan kommunicera och få nära relationer. Ledaren kan på så vis se till att medarbetarna utvecklas genom att erbjuda nya uppgifter samt fler befogenheter, vilket har visat sig kan vara en viktigare faktor än avancemang i sig.

Resultatet är att humankapital definitivt är den viktigaste resursen för företag inom besöksnäringen, det är samtliga respondenter överens om, både de som intervjuats från branschnivå och de från företagsnivå. Som Månsson dock hävdar är humankapitalet viktigt men genererar inte längre några särskilda konkurrensfördelar, för alla företag har det. Slutsatsen är snarare att om ett företag inte motiverar, utvecklar och tar hand om sina medarbetare så har de minskad konkurrenskraft och därmed svårare att klara sig på marknaden. Kompetent och engagerat humankapital är således inte en resurs som skapar konkurrensfördelar utan snarare en resurs som krävs för att överhuvudtaget ha en chans.

## **5.2 Förslag på framtida forskning**

Branschen och dess företag är således inte överens om att personalomsättningen är hög eller att det är svårt att attrahera och behålla den kompetens de söker, men var kommer då problemet ifrån? När respondenterna från branschnivå ger exempel på situationer med problem handlar det i samtliga fall om restaurangbranschen. Artikeln från Svenska Dagbladet handlar om restaurangbranschen. Respondenterna som representerar hotellbranschen har nämnt att de inte har hög personalomsättning, men i köket, frukosten eller i den tillhörande restaurangen är den något högre. De säger själva att det är tack vare att de även har hotell som de inte har upplever problem med att attrahera eller behålla personal till sin restaurang. Konstantinov uttrycker själv att det finns fördelar med en mångfacetterad verksamhet. Så förslag på framtida forskning är att skilja mellan hotell och restaurang för att därmed undersöka problemet med personalomsättning där problemet faktiskt finns. Hämmas hotellbranschen av restaurangbranschen? Får hotellbranschen ett oförtjänt dåligt rykte som istället kunnat blomstra om den frigjort sig från att ständigt

kopplas ihop med restaurangbranschen? Genom att skilja de båda åt kan besöksnäringens branschorganisationer fokusera mer på hur restaurangbranschens rykte kan förbättras och där arbeta med kärnan till hur personalomsättningen kan förbättras.

## 6 Referenslista

- Abbasi, S. & Hollman, K. (2000), Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*. Vol. 29, nr. 3, s.333-342.
- Alfes, K. Truss, C. Soane E C. Rees, C & Gatenby, M (2010). *Creating an Engaged Workforce*. London; CIPD.
- Ambler, T & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. Vol. 4, s.185-206.
- Armstrong, M. (2006). *Handbok of Human Resource management Practice*. Tionde upplagan. London: Kogan Page Limited.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, nr. 7, s.720-729.
- Barney, J B. & Wright P M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Vol. 37, nr. 1, s.31-46.
- Besöksnäringens Forsknings och Utvecklingsfond (2013). *Sveriges mest attraktiva bransch*.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Campbell, Coff & Kryscynski. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Acad Manage Rev*. Vol. 37, nr. 3, s.376-395.
- David, R. (2009). People are like electricity: Powerful thoughts on employee engagement. *Stakeholder magazine*. Vol. 6, s.29-30.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, nr. 7, s. 807-819.
- Findlay, J. (2003). "Cockroaches of Human Resources Practice?": Exit interviews and knowledge management. *Business Information Review*. Vol. 20, nr. 3, s.127-135.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Grönroos, Christian. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Tredje upplagan. West Sussex: Wiley.

Grönroos, C. (2008) Service Management och marknadsföring, kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen. Andra upplagan. Liber: Malmö.

Harter, J K. Schmidt, F L. Keyes, C L M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. I: Keyes, C.L. Haidt, J. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life. American Psychological Association.* Washington, DC. s. 205–224.

Holland, P, Sheehan, C, & De Cieri, H 2007, 'Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia', *Human Resource Development International*, Vol.10, nr.3, s.247-262.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2002). Personalansvar och medarbetarskap. Göteborg: BAS.

Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal Of Marketing Management*. Vol. 22, nr. 7/8, s.695-716.

Kowalewski, S. & Phillips, S. (2012). Preferences for performance based employee rewards: Evidence from small business environments. *International Journal Of Management & Marketing Research (IJMMR)*. Vol. 5, nr. 2, s.65-76.

Kusluvan, S. and Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*. Vol. 21, nr. 3 s.251-69.

Lamb, J. (2011). Offboarding: Completing the cycle efficiently. *Employee Benefit Adviser*. Vol. 9, nr. 6, s.60-61.

Little, B, Little, P (2006). Communications and Conflict. *Journal of Organizational Culture*. Vol 10, Nr. 1, s.111-120.

Ong, L 2011, Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal Of Basic & Applied Sciences*. Vol. 5 nr. 9, s.1088-1092.

Ryan, A. & Tippins, N. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*. Vol. 43, nr. 4, s.305-318.

Rynes, S. Brown, K. & Colbert, A. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy Of Management Executive*. Vol. 16, nr. 3, s.92-103.

Shuck, B. & Herd, A. (2012) Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*. Vol. 11, nr. 2, s.156-181.

SvD, [www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/krogarna-slass-om-ratt-personal\\_8147964.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/krogarna-slass-om-ratt-personal_8147964.svd). (2013-05-06). Svenska Dagbladet nätupplaga. Läst 2013-05-10.

Thompsen, A J. (2010) *Achieving a triple win*. London: Routledge.

Thrane, C. (2008) Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects, *Tourism Management*. Vol. 29, s.514-524.

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

Truss, C. Soane, E. Edwards, C. Wisdom, K. Croll, A. Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement*. London: CIPD.

Wiley, J (2010). Employee engagement. *Human resources*. S.29-32.

Zackrisson, Linus. *Headhunting: Guide Till Kvalificerad Rekrytering* Stockholm: Thomson fakta.

# Bilagor

## Bilaga 1 - Semistrukturerad intervjuguide till respondenter på företagsnivå

- 1) Kort beskrivning av dig, företaget samt dina arbetsuppgifter.
- 2) Kan du berätta lite om hur du upplever hur besöksnäringens rykte är som arbetsgivare?
- 3) Hur tycker du själv det är att arbeta inom besöksnäringen?
- 4) Vad vet du om ditt företags personalomsättning? Berätta  
Är det ett problem? Varför är det ett problem?
- 5) Hur upplever du er position som arbetsgivare?  
(attraktiv eller inte)(hur ser potentiella arbetstagare på er som arbetsgivare?)
- 6) Berätta om er strategi för att utmärka er som arbetsgivare. (Attribut som utmärker er?)
- 7) Vad känner du till om begreppet employer branding?
- 8) Kan du berätta lite om företagets rekryteringsprocess? (intervjuer, tester etc)  
Vem gör den?
- 9) Hur ser introduktionsfasen ut för en ny medarbetare?
- 10) Hur jobbar ni för att den anställda faktiskt ska välja att stanna hos er?  
(internutbildning, ledarskapsutbildning, utvärdering av ledare, belöning, avancemang, rotation m.m.)
- 11) Hur fungerar er interna kommunikation?  
(kvartalsmöten, intranät, informationsmail) hur får jag som anställd ut mina åsikter och tankar?
- 12) Hur låter ni er personal veta om de har gjort ett bra eller mindre bra jobb?  
(Belöningsystem, uppmuntran, bonus, erkännande)

13) Hur ser du på vikten av lojala/engagerade medarbetare, hur uppnår man det?

14) Vilka avancemangsmöjligheter finns inom företaget?

Hur ser du på det? Problem?

15) Hur hanteras uppsägningar inom organisationen? Avslutningsintervjuer - kompetensförlust

(Vad har ni upptäckt för anledningar hos personal som sluta självmant? Hur tar ni reda på det? Vilken är den vanligaste orsaken?

16) Hur arbetar ni med planering/behovet av humankapital?

## **Bilaga 2 - Semistrukturerad intervjuguide till respondenter på branschnivå**

- 1) Bakgrund om dig själv, din position och företag
  
- 2) Kände du till rapporten? (Om inte, så har du ju läst den nu, vad tycker du?) Håller du med?
  
- 3) Vad har du för åsikter kring ämnet?
  
- 4) Känner du till Visitas plan med rapporten, vem är menad att at del av den?
  
- 5) Vilken är besöksnäringens största framtida utmaning?  
Hur anser du den kan bemötas?
  
- 6) Berätta lite om hur du upplever hur besöksnäringens rykte är som arbetsgivare?  
- Hur väl stämmer ryktet överrens med verkligheten?
  
- 7) Hur upplever du att personalomsättningen är i branschen? Problem/inte problem?
  
- 8) Vad är Employer Branding för dig?
  
- 9) Vad säger du om behovet av Employer Branding inom besöksnäringen?
  
- 10) Enligt din åsikt, hur arbetar företag inom besöksnäringen med Employer Branding idag? Vad mer kan göras? Behövs mer göras?
  
- 11) Enligt dig, vad är ett företags viktigaste resurs? Varför?
  
- 12) Hur ser du på vikten av humankapital för företag i branschen?
  
- 13) Vad tycker du ett företag kan göra för att kunna skapa lojala medarbetare/behålla kompetent personal?



14) Går det då att utveckla personal/human kapitalet till att bli konkurrensfördelar?

15) Kan Employer branding hjälpa till med detta?

16) Hur ser standarden ut generellt i branschen avseende kompetens eller utbildning på ledningsnivå?