



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Den motsägelsefulla branschen

En kvalitativ studie om hur hotellbranschen arbetar med
personalfrågor

Danielle Giander
Inez Ekblad

Antal ord: 13 177

Gruppnummer: 16

Handledare
Eerika Saaristo

Examensarbete
VT 2018

Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka hur hotellbranschen arbetar med personalfrågor. Studien skapar en djupare förståelse för hur hotellverksamheter, via den interna verksamheten respektive via externa rekryteringsföretag, arbetar med HR-frågor som berör rekryteringsprocesser och kompetensutveckling. Studien besvaras genom två frågeställningar som lyder enligt följande: Hur arbetar hotellverksamheter med personalfrågor internt? Hur arbetar hotellverksamheter med personalfrågor via externa rekryteringsföretag? För att besvara studiens frågeställningar genomförde vi en kvalitativ studie med semistrukturerade djupintervjuer. Vi intervjuade hotellverksamheter och externa rekryteringsföretag för att få fram väsentlig empiri. Vi granskade även relevant litteratur och såg över tidigare forskning kring ämnet. För att besvara våra två frågeställningar, valde vi ut fyra teoretiska begrepp. Begreppen som vi valde ut är rekryteringsprocess, homosocial reproduktion, kompetens och kompetensutveckling. Resultatet av studien visar på att en hotellverksamhet behöver någon form av HR-stöd för att kunna vara konkurrenskraftig på den växande marknaden. Genomförandet visar även att det finns en bristande struktur i hotellverksamheters HR-arbete när det gäller rekryteringsprocesser och kompetensutveckling. I en bransch där personalen är den viktigaste resursen, blir det motsägelsefullt att inte ha någon form av HR-stöd som kan bidra till rekryteringsprocessen och kompetensutvecklingen av medarbetarna. En hotellverksamhets HR-arbete kräver en balans mellan vilka delar som utförs internt och som outsourcas till externa rekryteringsföretag. HR-stöd behövs i den interna verksamheten för att hjälpa och avlasta avdelningscheferna. De externa rekryteringsföretagen behövs för att få en objektiv syn på rekryteringsprocessens kandidater och för att motverka homogena grupper.

Nyckelord: HR-funktion, HR-stöd, rekryteringsprocess, homosocial reproduktion, kompetens, kompetensutveckling.

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som under denna studie har ställt upp och deltagit i intervjuer. Utan er kunskap och era erfarenheter hade denna studie inte varit genomförbar.

Vi vill även tacka vår handledare Eerika Saaristo som under arbetets gång bidragit till värdefulla tankar, väglett oss och stöttat oss. Slutligen vill vi även tacka varandra för ett välfungerande och bra samarbete.

Tack!

Danielle Giander & Inez Ekblad

Lunds universitet, 2018

Innehållsförteckning

1. Inledning	s.4
1.1 Bakgrund	s.4–6
1.2 Syfte och frågeställningar	s.6
1.3 Avgränsningar	s.6
2. Metod	s.7
2.1 Metodologi	s.7
2.2 Insamling av litteratur	s.7–8
2.3 Insamling av empiri	s.8–9
2.3.1 Urval	s.10–11
2.4 Analys av empiri	s. 12
2.5 Etik och metodkritik	s.12–13
3. Teori	s.14
3.1 Rekryteringsprocess	s.14
3.2 Homosocial reproduktion	s.15
3.3 Kompetens	s.15–16
3.4 Kompetensutveckling	s.16
3.5 Konstellation av begrepp	s.17
4. Analys	s.18
4.1 HR inom hotellverksamheter	s.18–20
4.2 Kompetens, kultur och värderingar	s.20–21
4.3 Personalplanering och behovsanalys	s.21–24
4.4 Rekrytering inom hotellverksamheter	s.24–31
4.5 Utvecklingen av kompetens inom hotellverksamheter	s.31–32
5. Diskussion	s.33–34
5.1 Slutsats	s.34–35
6. Källor	s.36–38
Bilagor	s.39
Bilaga 1: Informationsbrev	s.39
Bilaga 2: Intervjuguide	s.40–43

1. Inledning

I den inledande delen av arbetet presenteras bakgrunden till studien för att sedan gå in på syftet och våra frågeställningar. Avslutningsvis kommer vi informera om de avgränsningar vi valt att göra i studien.

1.1 Bakgrund

Årligen genomförs ungefär en miljon anställningar i Sverige. Besluten om anställning engagerar flertal personer, vilket kan kräva stora resurser (Flach, 2006, s.87). Detta anses enligt Åsa Edman Källströmer, VD på TNG (2017), vara något som påverkar hela samhället. Tidigare var det svårt att hitta individer som hade rätt utbildning, men i dagens samhälle har ett nytt problem uppstått, att matcha rätt kompetens till rätt position. I många verksamheter finns det outnyttjade resurser som istället hade kunnat läggas på att hitta rätt individ för tjänsten. För en arbetsplats som vill framåt är det väsentligt att ta detta i beaktning för att möjliggöra konkurrensfördelar (TNG, 2017). Genomförandet av en rekryteringsprocess kostar både tid och pengar och det är viktigt att hitta rätt medarbetare till rätt plats. Lindelöw Danielsson (2003) menar att en enskild felrekrytering kan leda till stora problem. Utöver kostnader i form av tid och pengar, handlar även en felrekrytering om förluster i form av konkurrensfördelar. En felrekrytering kan uppgå till en kostnad på över en miljon kronor. Kostnaderna uppstår i den felrekryterade medarbetarens brist på prestation, brist på ansträngning, att de vantrivs eller känner sig misslyckade. Vidare kan dessa brister leda till kostsamma sjukskrivningar (Lindelöw Danielsson, 2003, s.18–19). En studie som gjordes 2005 på 700 chefer i Sverige, visade att cheferna endast ansåg att 32 procent av deras medarbetare var tillräckligt kompetenta för att utföra sina arbetsuppgifter. Samma studie påvisade även att sju procent av chefernas arbetstid gick till att rätta de fel som uppstått på grund av tidigare felrekryteringar (Lindelöw, 2008, s.19). Felrekryteringar är ett vanligt problem hos många företag. Zackrisson (2006) menar att var tredje felrekrytering uppstår på grund av att personen som rekryterar har bristande kunskap om hur en rekrytering ska gå till (Zackrisson, 2006, s.26).

Hotellbranschen är en bransch som ständigt utvecklas. Med det kommer också ett ökat eller minskat behov av personal. Therese Goulevin, förbundsordförande för hotell- och restaurangfacket (Dagens Arena, 2015) menar att personalomsättningen inom branschen är större än någonsin. För varje år som går omsätts en fjärdedel av de anställda i branschen.

Enligt artikeln menar Visita att siffrorna väntas bli ytterligare högre. Det talas om att arbetsgivaravgifterna ska höjas. Om det beslutas att bli en höjning finns det ingen möjlighet till löneökning för de anställda. Sveriges besöksnäring växer fortare än Sveriges BNP vilket betyder att det kommer behöva rekryteras in nya individer som kan stärka hotellen i dessa tider (Dagens Arena, 2015). Utifrån ovanstående går det att utläsa att framtida fokus ligger på att rekrytera in ny personal i verksamheten, men även på att behålla den befintliga arbetsstyrkan. Sandoff (2011) menar att den främsta kompetens som behövs för att kunna arbeta inom en hotellverksamhet är ett servicetänk. En bransch som denna behöver därför arbeta med personal som har rätt inställning till gäster och kollegor (Sandoff, 2011, s.31). Det kan vara svårt att hitta kandidater som har den rätta inställningen till arbetet, därför kan det vara lönsamt om ett hotell noggrant tänker över vilka kandidater som väljs ut till rekryteringsprocessen. Det är även viktigt att försöka behålla den personal och vårda den kompetens som redan finns. Om det inte går att göra med höjda löner, så kan ett företag alltid uppmuntra med incitament i form av erkännande för goda prestationer, interna utbildningar och personlig utveckling på företaget (Lindelöw, 2008, s.219).

Human Resources, nedan benämnt HR, är den funktion i ett företag som arbetar med aktiviteter relaterade till personal. Områden som kan beröras är rekrytering, utveckling och utbildning (Nickson, 2013). I dagens affärsmodeller är det populärt att köpa in kompetenser via externa leverantörer istället för att själva utveckla kompetensen internt (Hansson, 2016, s.47). Externa leverantörer köps in för syftet att höja produktiviteten, flexibiliteten och kvaliteten för en lägre kostnad (Hansson, 2016, s.27). En studie som genomfördes 2005 visar att 95 procent av de studerade företagen outsourcade delar av sin HR-funktion. Artikeln studerade branscher utanför hotellbranschen, men menar att även de kan förvänta sig en spridning kring detta fenomen (HR focus, 2005, s.12). Sandoff (2011) menar dock att en bransch som har hög personalomsättning bör ha någon form av HR-funktion inom verksamheten. Genom att ha ett HR-stöd menar författaren att hotellet visar omtanke för sin personal. Personalfrågor är ett väsentligt område och det krävs då att det finns någon professionell person att rådfråga nära till hands (Sandoff, 2011, s.64). Arhborg Swenson (1997) berättar att HR-funktionen togs bort på flertal hotell och menar att detta gjordes på grund av höga kostnader. Sandoff (2011) menar att tidigare var personalfrågor en stor del inom hotellbranschen och nästan varje hotell hade en HR-funktion där samtliga personalfrågor behandlades. Detta för att vara tydlig med vilka riktlinjer som fanns för

rekrytering, men också för att tydliggöra var det huvudsakliga personalansvaret låg (Sandoff, 2011, s.60). Författaren menar vidare att personalen är en hotellverksamhets främsta resurs (Sandoff, 2011, s.63). Det är därför viktigt att företaget visar att de främjar och ser vikten av personalfrågor i form av rekrytering och kompetensutveckling. Tidigare forskning kring HR med fokus på rekrytering och kompetensutveckling finns för många branscher, dock finns det en forskningslucka i hur det ser ut gällande hotellverksamheter. Vi har därför valt att undersöka detta vidare genom en kvalitativ forskningsstudie. Denna studie kommer undersöka personalfrågor avgränsat till rekryteringsprocessen och kompetensutveckling.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att undersöka hur hotellbranschen arbetar med personalfrågor. Vi vill få en djupare förståelse för hur hotellverksamheter arbetar med rekryteringsprocessen och kompetensutveckling genom att studera deras interna HR-arbete och deras förhållningssätt till externa rekryteringsföretag.

För att få svar på vårt syfte har vi valt att ställa följande frågeställningar:

1. Hur arbetar hotellverksamheter med personalfrågor internt?
2. Hur arbetar hotellverksamheter med personalfrågor via externa rekryteringsföretag?

1.3 Avgränsning

I denna studie studeras endast hotellverksamheter och andra branscher inom besöksnäringen är bortvalda. Vi har valt att avgränsa oss gällande vad vi tar upp inom personalfrågor till rekryteringsprocessen och kompetensutveckling inom hotellverksamheter. Detta val har vi gjort för att få en djupare förståelse för de aktuella begreppen och hur de samspelar i HR-arbetet. Under studiens gång berördes begreppet employer branding flertal gånger. Anledningen till att begreppet inte är aktuellt för studien är för att vi vill hålla avgränsningen ovan och göra en kvalitativ studie av det insamlade materialet.

2. Metod

I följande metodavsnitt kommer vi inledningsvis förklara hur vi gick tillväga för att besvara de frågeställningar vi valt att utgå ifrån. Vi kommer först gå igenom val av metod och redovisa hur vi gick tillväga för att utföra vår studie. Vidare kommer vi gå in på vilken typ av litteratur vi använt oss av och hur insamling av empiri skett. Därefter kommer vi beröra etik för att sedan berätta hur vi har bearbetat den insamlade empirin. Avslutningsvis kritiserar den utvalda metoden för vår studie.

2.1 Metodologi

Vår studie är tolkande och försöker skapa en förståelse för mänskligt beteende, vilket inspirerats av hermeneutiken. Enligt Bryman (2011, s.32) används hermeneutiken perspektiv vid tolkningar av individers agerande. Vi har utfört en kvalitativ intervjustudie för att få en djupare förståelse kring ämnet vi valt att studera. Vi valde detta tillvägagångssätt eftersom Patel och Davidson (2011, s.14) menar att en kvalitativ forskning är den rätta metoden för de frågor som kräver tolkande analyser. En av fördelarna med detta tillvägagångssätt är att svaren kan förtydligas och fördjupas under intervjutillfället (Patel & Davidson, 2011, s.74). Vår studie har utgått ifrån ett abduktivt tillvägagångssätt. Detta sätt förklarar Olsson och Sörensen (2011) som en kombination av deduktion och induktion. Deduktion är ett tillvägagångssätt som grundas i teorin för att leda fram till testbara hypoteser. Induktion drar, till skillnad från deduktion, sina slutsatser genom att grunda sig i empirin (Olsson & Sörensen, 2011, s.48). Vi valde abduktion då vår studie inte kan baseras på hypoteser eller endast grundas i empiri. Abduktion kunde ge oss de förutsättningar som krävdes för att analysera en rekryteringsprocess och kompetensutveckling inom företag. Eftersom dessa områden är omfattande behövs en mer djupgående förståelse av de svar som respondenterna ger under intervjutillfället.

2.2 Insamling av litteratur

Genom att se över tidigare forskning kring det ämne vi valt att studera och de begrepp vi valt att använda, kunde vi med hjälp av vårt insamlade material analysera på ett mer djupgående plan. Vi använde oss huvudsakligen av böcker och artiklar som vi valde utifrån våra fyra begrepp rekryteringsprocess, homosocial reproduktion, kompetens och kompetensutveckling. Begreppen presenteras närmare i kommande teoriavsnitt. Detta arbetssätt valdes för att skapa en så relevant teorigrund som möjligt. Vi har använt oss av en

bred samling artiklar och böcker, men även källor från internet, för att samla in den teori vi valt att använda oss av. Detta eftersom det, som tidigare nämnts, finns mycket litteratur kring rekryteringsprocesser och kompetensutveckling från olika perspektiv och utifrån många branscher. Dock saknas forskning kring hotellbranschen och de aktuella begreppen. Vi använde oss av ett nytänkande perspektiv genom att slå ihop den tidigare forskningen med vår insamling av empiri. Detta för att få en mer realistisk bild av hur rekryteringsprocessen fungerar inom hotellverksamheter.

2.3 Insamling av empiri

I studien används ordet respondenter som samlingsnamn när vi talar övergripande om de personer som intervjuats. När vi citerar eller skriver om en specifik individ, kommer denna benämnas som hotellmedarbetare X eller extern rekryterare X. I nästa avsnitt presenteras en tabell över respondenterna för att ytterligare klargöra deras positioner. Vi vill även tydliggöra hur vi benämner hotellverksamheter och externa rekryteringsföretag. När vi skriver verksamhet syftar vi på hotellverksamheten i fråga, och när vi skriver företag menar vi det externa rekryteringsföretaget.

För att samla vår empiri valde vi att genomföra semistrukturerade djupintervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren och respondenten bestämmer en mötesplats där en intervju utförs (Patel & Davidson, 2011, s.73). Den kännetecknas också av att forskarna följer en intervjuguide som, till viss del, är formaliserad och strukturerad (Ryen, 2004, s.44). Anledningen till att vi valde att utföra semistrukturerade djupintervjuer är för att vi ville få mer djupgående svar på de komplexa frågorna. Vi valde även denna typ av intervju så att våra respondenter skulle känna sig säkra i interaktionen. Det är enklare för en individ att komma med mer trovärdig information om det inte finns någon påtryckning att svara på ett visst sätt.

Vårt mål var att ha nio enskilda intervjuer. Dock genomfördes fyra utav dessa nio med två respondenter samtidigt. Valet av antal deltagare gjordes av respondenterna själva då det ansågs ge mer kvalitativt material till studien. I två av fallen fick vi information om att ytterligare en respondent skulle delta i förväg, medan vi i de andra fallen inte visste det förrän vid intervjutillfället. Trost (2012, s.67) menar att det ger bättre resultat att endast intervjua en person åt gången. Vi var i vår insamling medvetna om att varje person egentligen

ska ha en enskild intervju, men eftersom respondenterna själva valde att genomföra intervjun tillsammans med en kollega skedde intervjuerna samtidigt. Vi ansåg att det gemensamma bidragandet gav kvalitativt material eftersom respondenterna utvecklade varandras meningar och blev mer djupgående än vad de kanske hade varit om intervjun hade skett enskilt.

Våra intervjuer har varierat i tid. Den kortaste intervjun som genomförts i denna studie var 40 minuter lång, och den längsta var 1 timme och 30 minuter. Anledningen att intervjuerna har varierat i tid kan bero på att en del respondenter talat fortare än andra. Det kan även bero på att olika många följdfrågor uppkommit under intervjutillfället samt att en del respondenter inte haft tid att ha längre möte därför att andra arbetsuppgifter kommit emellan. Den sammanlagda tiden på den insamlade empirin uppgick till 9 timmar. Material som uppgår till 9 timmar, ansåg vi var tillräcklig empiri för att genomföra denna kvalitativa studie och gav oss de svaren vi behövde för att besvara våra frågeställningar. Alternativ till att studera våra frågeställningar finns även genom den kvalitativa metoden observation. Eftersom det var viktigt att lyfta in både respondenternas känslor och tankar kring fenomenet i studien för att få ett djup i empirin, fungerade inte observation som metod för vår studie. De komplexa svar som behövs för att genomföra studien går inte att få via en observation.

Vi utgick från en intervjuguide med två teman som tog grund i två av våra begrepp, rekrytering och kompetens (Bilaga 2). Intervjuguiden började med bredare frågor angående våra respondenter och deras arbetsplats, sedan gick vi djupgående in på frågor kring begreppen för att slutligen ställa några avslutande och analyserande frågor. Vi deltog båda under samtliga intervjuer så att den ena kunde hålla intervjun och ställa följdfrågor, medan den andra fokuserade på att föra anteckningar. Trost (2010, s.66) menar att två intervjupersoner ger ett bättre empiriskt material då informationsmängden ökar och det skapas en bättre förståelse för helheten kring studien. För att säkerställa att vi fått med all information och uppfattat den korrekt så spelade vi, med tillåtelse från respondent, in intervjuerna med en mobiltelefon. Detta hjälpte oss vid analys av empirin då vi regelbundet kunde gå tillbaka och lyssna på hur de uttryckt sig under intervjutillfället.

2.3.1 Urval

Respondenterna i denna studie är anonyma enligt personuppgiftslagen och den nya dataskyddsförordningen GDPR. Tabellen nedan är en beskrivning av våra respondenter och det företag de arbetar på. Vi har valt att skapa denna för att läsaren ska få en tydligare bild av respondenten och hur stort företaget som de arbetar på i dagsläget är.

Tabell 1 - Information om hotellmedarbetare och externa rekryterare

Respondent	Verksamhet	Verksamhetsstorlek	Yrkesroll
Extern rekryterare 1	Statlig rekrytering	Stor	Sektionschef
Extern rekryterare 2	Statlig rekrytering	Stor	Arbetsförmedlare
Extern rekryterare 3	Extern rekrytering	Medelstor	Rekryteringskonsult
Extern rekryterare 4	Extern rekrytering	Medelstor	Rekryteringskonsult
Extern rekryterare 5	Extern rekrytering	Medelstor	Senior konsult
Extern rekryterare 6	Extern rekrytering	Mindre	Rekryteringskonsult
Extern rekryterare 7	Extern rekrytering	Medelstor	Rekryterare
Extern rekryterare 8	Extern rekrytering	Medelstor	Rekryterare
Hotellmedarbetare 1	Hotellverksamhet	Medelstor	Ekonomichef
Hotellmedarbetare 2	Hotellverksamhet	Medelstor	HR-chef
Hotellmedarbetare 3	Hotellverksamhet	Stor	Hotelldirektör
Hotellmedarbetare 4	Hotellverksamhet	Medelstor	Hotelldirektör
Hotellmedarbetare 5	Hotellverksamhet	Medelstor	HR-chef

Vi har i vår studie valt att undersöka både hotellverksamheter och externa rekryteringsföretag. Hotellverksamheter valde vi att studera för att vi ville se över hur personalfrågor hanteras i den interna verksamheten. De externa rekryteringsföretagen valde vi att studera för att skapa en bild över hur de professionella rekryterarna går tillväga i

personalfrågor och hur de fungerar som HR-stöd till utomstående verksamheter. Vi valde även att se över de externa rekryteringsföretagen för att undersöka om de är ett möjligt stöd i hotellverksamheters rekryteringsprocesser och kompetensutvecklingen. I tabellen ovan kan respondenternas yrkestitel och storlek på verksamhet utläsas. Verksamhetens storlek är baserad utifrån antal anställda i förhållande till varandra.

Vi valde att göra vårt urval av respondenter subjektivt. Att välja respondenter subjektivt innebär att respondenterna handplockas med en förhoppning om att de handplockade individerna kan ge svar på de frågor som uppfyller det aktuella syftet (Denscombe, 2009, s.37). Vi handplockade genom att se över vilka företag inom räckhåll som var relevanta för vår studie. De hotell vi ansåg relevanta var de större hotellverksamheterna som dagligen hanterar personalfrågor. Vi intervjuade tre hotell, varav ett inte arbetade med någon HR-funktion, ett som precis anställt en HR-chef och ett som hade haft en HR-funktion under en längre tid. De externa rekryteringsföretagen valdes baserat på hur väletablerade de är på marknaden. Ett av de externa rekryteringsföretagen var dock inte väletablerade på marknaden eftersom det är nystartat. Det nystartade företaget var intressant för vår studie då de har specialiserat sig på extern rekrytering till hotellverksamheter. Efter det initiala urvalet gick vi sedan igenom vilken medarbetare eller chef som kunde svara på våra frågor. Detta val baserades på att vi ville få en bred överblick. Vi valde därför anställda med olika befattningar hos de externa rekryteringsföretagen och hotellverksamheterna. Vi kontaktade den potentiella respondenten via telefon eller mejl (Bilaga 1) och sedan bestämde vi en tidpunkt för intervjun. Eftersom vi intervjuade personer med högre befattning och många arbetsuppgifter ville vi göra det så enkelt som möjligt för de att bidra till vår studie. Vi var därför flexibla med datum och tider men gav de förvalda förslag som de kunde välja mellan. Platsen för intervjun varierade beroende på vart respondenten befann sig, dock ägde de flesta rum i Helsingborg, Lund eller Malmö på respondentens kontor. Det var endast två intervjuer som ägde rum utanför det aktuella företaget. De två mötena utgick från Campus i Helsingborg och i ett hotells konferensrum. Detta var på respondenternas begäran då det ansågs mer effektivt.

2.4 Analys av empiri

För att analysera den insamlade empirin började vi med att transkribera de ljudfiler vi spelat in. Alvehus (2013, s.85) menar att transkribering av intervjumaterial tar tid. Det var därför viktigt för oss att avsätta utrymme för att transkribera tidigt i planeringen av arbetet.

Transkriberingen är även en viktig process att vara noggrann i då materialet fungerar som underlag till analysen (Bryman, 2011, s.429). För att förstå det insamlade materialet djupare gick vi igenom varje transkribering tillsammans och gjorde markeringar av de tankar som uppstod medan vi läste. När detta moment var klart diskuterade vi fram två centrala teman, rekrytering och utbildning av personal, som uppstått under insamlingen av empirin och kopplade det till våra fyra begrepp. För att undvika att oordning i materialet skulle uppstå, skrev vi ner våra två centrala teman på varsin tankekarta. Detta gjorde vi för att få en tydligare bild av det respondenterna sagt och hur det kunde jämföras. Det underlättade även för oss eftersom vi lärde känna vårt material på en djupare nivå. Den förståelse vi fick utav våra tankekartor, hjälpte oss sedan att välja ut det mest väsentliga och reducera texten. När vi reducerade texten såg vi över vilken empiri som bidrog till vår frågeställning. Det som inte var väsentligt, såsom employer branding, tog vi bort. Denna reducering gjorde vi för att vi inte ville beröra den del som involverar marknadsföring av ett hotell som arbetsgivare då det inte bidrar till studien. Under bearbetning av empirin uppstod ett mindre problem. En av de intervjuer vi spelat in hördes dåligt och det var på så sätt svårt att höra vad respondenten sa. För att ändå få fram den information vi behövde fick vi avlyssna denna intervju ett flertal gånger. Detta för att vara säkra på vad respondenten sagt och inte sagt.

2.5 Etik och metodkritik

I metod finns det etiska principer som handlar om den konfidentialitet och anonymitet som berör de personer som väljer att vara en del av studien (Bryman, 2011, s.131–132). Eftersom vi valde att använda oss av intervjuer i vår studie tog vi hänsyn till dessa krav genom att informera och respektera våra respondenter. De krav vi tog hänsyn till i våra intervjuer och i vår forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Respondenterna blev enligt informationskravet upplysta om syftet med intervjun. Individerna blev även informerade om att det är frivilligt att delta i undersökningen och att intervjun kan avbrytas om individen skulle känna sig obekvämt. Eftersom alla våra respondenter var myndiga bestämde de, enligt samtyckeskravet, över sin egen medverkan. Som konfidentialitetskravet kräver så ska informationen vi fick under

intervjutillfället behandlas med respekt och bevaras på ett säkert sätt då informationen inte får läcka ut till obehöriga. Enligt nyttjandekravet användes respondentens svar endast till forskningsprojektet (Bilaga 2).

Kvalitativ metod baserad på intervjumaterial kan kritiserats för att inte vara pålitlig och trovärdig. Trots att en kvalitativ intervju var det val som var rätt för vår studie, fanns det kritik mot metoden att ha i åtanke under studiens gång. Vi var medvetna om att metodvalet hade kritiserats och vi arbetade djupgående för att ytterligare öka kvaliteten på studien. För att kunna bevisa att studien är utförd och analyserad pålitligt och från ett trovärdigt material, valde vi att spara samtliga transkriberingar. Läsaren ska vid tveksamheter kunna ifrågasätta och få tillgång till materialet, dock är respondenterna anonyma och konfidentiellt behandlade. Nedan kommer vi presentera två av de begrepp som kritiserar kvalitativt material, pålitlighet och trovärdighet. Vi kommer även presentera hur vi har arbetat med begreppen för att stärka dem i vår studie.

En kvalitativt genomförd metod ska för att vara pålitlig kunna redogöra för alla delar av forskningsprocessen. När processen redogjorts kan studien lämnas över till en kollega som granskar processen. Kollegan bedömer sedan kvaliteten på den process som genomförts (Bryman, 2011, s.354). Vi arbetade för att skapa pålitlighet genom att låta två studiekamrater noggrant granska studien för att sedan kommentera utförandet. När dessa två lämnat tillbaka sin bedömning gjorde en examinator från Lunds Universitet en slutgiltig bedömning av både processen och studiens innehåll. Bryman (2011, s.355) menar även att trovärdighet är ett viktigt kriterium för en kvalitativ forskningsmetod. En studie görs trovärdig då forskningen utförts enligt de regler som finns för metoden. Det är även viktigt att den sociala verklighet som beskrivs i studien är i enlighet med andra människors uppfattning. Det kan göras genom att forskarna lämnar resultatet till de personer som är en del av den sociala verklighet som beskrivs (Bryman, 2011, s.355). Vår studie utfördes enligt de regler och krav som finns för den kvalitativa metoden. Vi ökade även trovärdigheten på studien genom att i slutet genomföra en respondentvalidering. Det innebär att vi rapporterade vårt resultat till de respondenter som begärt att få studien. De fick se över att det som analyserats var korrekt, och sedan återkomma om de hade några frågor. Många av våra respondenter ville även läsa arbetet när det var färdigställt. Vi skickade därför ut arbetet till de som önskat få det.

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis redogöra för och diskutera vårt synsätt på studiens fyra begrepp: rekryteringsprocess, homosocial reproduktion, kompetens och kompetensutveckling. Avslutningsvis kommer vi att gå in på hur begreppen kopplas samman i vår kommande analysdel.

3.1 Rekryteringsprocess

Rekrytering är en process som är av betydelse i dagens arbetsamhälle då det blivit allt viktigare att rekrytera rätt (Zackrisson, 2006, s.15). Enligt Ployhart et al. (2006) handlar en rekryteringsprocess om att ett företag hittar, bedömer, placerar och utvärderar kandidater från arbetsmarknaden. Processen består av olika steg. Det första steget handlar om förberedelse. Verksamheten som ska hitta en ny kandidat måste planera och identifiera vilket behov som finns. Detta behov förmedlas sedan ut via annonsering till plattformar som exempelvis internet. När annonsen är offentlig börjar sökprocessen av att hitta lämpliga kandidater. När ett antal kandidater utsetts, blir dessa kallade på en första intervju. Utifrån denna intervju görs sedan ett nytt urval och slutligen begär rekryteraren referenser. När rätt kandidat hittats, börjar introduktionsfasen. Den nyanställda kandidaten får då en presentation av företaget och de arbetsuppgifter som förväntas göras i tjänsten. Slutligen sker en uppföljning av rekryteringsprocessen där den som rekryterat ser över hur samarbetet blev. Det är viktigt att både verksamheten och kandidaten ska trivas med varandra (Lindelöw Danielsson, 2003, s.41).

Rekryteringsprocessen är en av de viktigaste delarna som ett företag med hög servicekvalitet beaktar. Det är i den process kandidaterna som ska representera företaget väljs ut (Nickson, 2013, s.14). Det långsiktiga målet med en lönsam rekryteringsprocess är att öka produktiviteten och effektiviteten genom att attrahera och anställa rätt medarbetare. Dessa medarbetare ska sedan arbeta för att nå det gemensamma organisatoriska målet (Ployhart et al, 2006, s.2). Rekryteringsprocessen kan ske via avdelningschefer i den interna verksamheten, eller av professionella rekryterare via ett externt rekryteringsföretag. En intern rekryteringsprocess innebär att ett företag själv väljer att genomföra rekryteringen och en extern rekryteringsprocess innebär att en verksamhet outsourcar processen till ett externt rekryteringsföretag (Hansson, 2016, s.33).

3.2 Homosocial reproduktion

Vid rekrytering av nya medarbetare kan homosocial reproduktion via homogena grupper uppstå. Det innebär att personen som rekryterar omedvetet favoriserar personer med liknande egenskaper och värderingar för att sedan anställa denna till tjänsten (McPherson et al. 2001; Davidson et al. 2006; Nielsen 2009; Kaczmarek et al. 2012; Zhu & Chen 2015). Att "lika väljer lika" kan förknippas med teorin eftersom personer med gemensamma egenskaper tenderar att dras till varandra i en rekryteringsprocess (McPherson et al. 2001). Det objektiva synsätt som kan vara bra att ha i åtanke vid rekrytering försvinner, och risken att anställa mindre meriterad personal ökar. Vidare menar Lindelöw (2008, s.229) att detta leder till att organisationen begränsas. Anledningen till att en individ rekryterar homogena grupper kan vara en omedveten trygghet. McPherson et al. (2001) menar att risken till skapandet av konflikter minskar om gruppen delar egenskaper och värderingar. Att rekrytera individer som bidrar till homogena istället för heterogena grupper, motverkar mångfald, olikheter och kreativitet. De homogena grupperna fungerar bra initialt men då de inte skapar någon kreativitet eller dynamik inom gruppen blir de inte framgångsrika i längden (Lindmark & Önnevik, 2006, s.87).

3.3 Kompetens

För att ett företag ska bli konkurrenskraftigt är det väsentligt att medarbetarens uppgifter och kompetens samordnas på ett effektivt sätt (Lindelöw, 2008, s.31). Förutom att medarbetaren besitter den rätta kompetensen, är det även viktigt att företaget utvecklar den och tydliggör hur den ska användas (Lindmark & Önnevik, 2006, s.193). Det finns olika typer av kompetenser såsom individuell och organisatorisk kompetens (Lindmark & Önnevik, 2006, s.194). Det vi kommer att fokusera på i studien är den individuella kompetensen som den enskilda personen besitter.

Individuell kompetens är ett brett begrepp och ett av de främsta begreppen inom ledarskap (Illeris, 2013, s.11). Begreppet kan i litteraturen komma att definieras på olika vis. Vi har i denna studie valt Flach's (2006) definition av begreppet. Hans definition lyder att individuell kompetens, inom arbetslivet, menar att individen har en förmåga att kunna utföra en specifik uppgift i en given situation. Det är ett begrepp som omfattar kunskaper och färdigheter inom yrket men även hur uppgiften utförs (Flach, 2006, s.132). Enligt Ekstam (2006) handlar det även om individens utbildning men även vilken handlingsförmåga individen besitter, en

förmåga att lösa en uppgift så effektivt som möjligt. Således, för att uppvisa en hög kompetens inom yrkeslivet, krävs det att individen har en specifik kunskap för att utföra en uppgift. De ska ha viljan att använda kunskapen, förmågan att tillämpa den och tillåtelse att använda den från företagets sida (Ekstam, 2006, s.60–61).

3.4 Kompetensutveckling

I dagens föränderliga samhälle är det nödvändigt med en kontinuerlig anpassning av verksamheters medarbetare genom individuell kompetensutveckling. Kompetensutveckling är en stor och viktig del för företag och därför är det viktigt kvalitetssäkra denna process (Lindelöw, 2008, s.21). Enligt Ellström (2010) omfattar kompetensutveckling olika åtgärder i form av extern rekrytering, intern rekrytering, samt formell utbildning. Företagen kan arbeta med de olika åtgärderna genom att kombinera dem för att effektivt utveckla kompetensen inom företaget (Ellström, 2010). Begreppet kompetensutveckling är känd för att ligga till grund för verksamheter när det gäller matchningen mellan företagets kompetensbehov, individens behov och ambitioner (Flach, 2006, s.133). Begreppet menar på att en individs kompetens är en färskvara som ständigt måste utvecklas och uppdateras (Ulfsson, 2013, s.96). Detta då en ny eller utvecklad kompetens bidrar till lärandet hos individerna inom företaget (Flach, 2006, s.133).

Tidigare har kompetensutveckling sammankopplats med belöning. Detta för att skapa en tacksamhet från medarbetarna. Det finns dock flertal anledningar till varför kompetensutveckling även är väsentligt för ett företags utveckling. Kompetensutveckling bidrar enligt Haglund och Ögård (1995) till en effektivisering, ökad konkurrensförmåga och säkrar företagets framtida utveckling. Författarna menar att de organisationer som inte satsar på kompetensutveckling, riskerar att förlora sin konkurrenskraft. Det ökar även risken för behovet av nyrekrytering då de äldre medarbetarna inte utvecklas i takt med företaget och därför måste ersättas (Haglund & Ögård, 1995, s.67-68). Om företagen misslyckas med utvecklingen av medarbetarna menar Lindelöw (2008) att de inte kan möta efterfrågan på marknaden och därmed inte konkurrera med samma kraft. Således blir företaget mer långsamt och ineffektivt. Det skapar även förhöjda kostnader och dåligt anseende i både kunder och medarbetares ögon (Lindelöw, 2008, s.18).

3.5 Konstellation av begrepp

Kompetens är ett begrepp som måste finnas i åtanke i början av en rekryteringsprocess. När ett företag ska rekrytera en ny kandidat utförs en behovsanalys. Detta för att se över vilken kompetens som redan finns inom företaget och vilken kompetens som behövs för att motverka homosocial reproduktion. Det krävs dock att företaget fortsätter att arbeta med kompetens efter rekryteringsprocessen är klar. Det är viktigt att en verksamhet har en individuell plan av kompetensutveckling för samtliga anställda. Om det finns en utvecklingsplan för personalen bidrar det till att medarbetarna blir mer motiverade, men även att företaget blir mer konkurrenskraftigt.

4. Analys

Under denna rubrik kommer vi att analysera vår litteratur och insamlade empiri. Detta kommer vi göra med hjälp av underrubriker som följer rekryteringsprocessen och kompetensutvecklingen i ordning. Inledningsvis analyserar vi HR inom hotellverksamheter för att sedan analysera kompetens, kultur och värderingar. Följande del av analysen berör personalplanering och behovsanalys samt rekrytering inom hotellverksamheter. Avslutningsvis kommer utveckling av kompetens inom hotellverksamheter analyseras.

4.1 HR inom hotellverksamheter

Enligt Sandoff (2011) är det, inom en hotellverksamhet, viktigt att arbeta med tydliga riktlinjer kring personalfrågor. Personalen är den viktigaste resursen i en hotellverksamhet eftersom dessa individer möter gästerna och är representanter för verksamhetens kvalitet. Många verksamheter är medvetna om detta men visar det inte genom aktiva handlingar (Sandoff, 2011, s.63). En tydlig handling som visar på att en hotellverksamhet är mån om sin personal är att ha en HR-funktion i form av ett HR-stöd. En bransch som är personalintensiv behöver någon som är utbildad inom området att rådfråga (Sandoff, 2011, s.64). En avdelningschef på ett medelstort hotell i Lund som nyligen valt att anställa en HR-chef via ett externt rekryteringsföretag säger själv att det är efterlängtat.

/.../ den är ju helt ny tjänsten och det är viktigt att det blir rätt... det är det ju alltid men här var det nog extra för denna tjänsten är så efterlängtat på många sätt /.../ alla avdelningschefer har sitt eget ansvar för rekrytering till deras avdelning... och det är väldigt olika hur man tar det ansvaret och är kanske otydligt vad som krävs av en också... Så det är det som är efterlängtat... att få en tydlighet (Hotellmedarbetare 1).

Att tillföra en HR-funktion inom en hotellverksamhet kan underlätta väsentligt för avdelningschefer. Det underlättar eftersom det tydliggörs vad som förväntas av dem. Argumentet ovan stöds även av extern rekryterare 1 som menar att HR är ett väsentligt stöd att ha för en verksamhet.

/.../ HR är ju ett stöd till chefer, och ett välbehövligt sådant (Extern rekryterare 1).

Argumentet som extern rekryterare 1 yttrar stöds av Arhborg Swenson (1997, s.55) som menar att det krävs en speciell kompetens för att arbeta med personalfrågor och att denna kompetens endast går att få genom stöd från en HR-funktion. Om en verksamhet inte använder sig av en HR-funktion kan det, utöver de tveksamheter som uppstår kring vad som förväntas av avdelningscheferna, även uppstå andra osäkerheter. Osäkerheterna kan gälla vem som tar det lokala personalansvaret inom företaget eftersom det inte finns något HR-stöd. Det lokala personalansvaret består av regler, lagar och policys (Ulfsson, 2013, s.85). Avdelningschefer har det övergripande ansvaret över företagets personalpolitik, men HR-funktionen ska ha koll på helheten (Ulfsson, 2013, s.85). Därför menar hotellmedarbetare 3, som inte har en intern HR-funktion, att det ligger i hotellverksamhetens intresse att vara tydliga med vem som ansvaret ligger på.

/.../ alla avdelningschefer vet att jag har stor del av personalansvaret... sen är det lite delegerat ansvar till dem... de sköter mycket av sina egna rekryteringar själva... och har de andra HR-relaterade utmaningar försöker de bäst de kan... men annars vet de att det är mig de ska komma till... (Hotellmedarbetare 3).

Som hotellmedarbetare 3 ovan pratar om så delegeras personalansvaret ut till avdelningscheferna på hotellet i så stor utsträckning som möjligt. Det är en fördel om avdelningscheferna vet vart de ska vända sig vid frågor om personal, men att hotellchefen ensam ska ha det som ansvarsområde håller inte i längden. Detta då hotellmedarbetare 3 menar att det tar det mycket tid från andra arbetsuppgifter som utvecklar verksamheten. Om hotellet istället hade valt att ha ett inhyrt HR-stöd eller en intern HR-funktion, kunde de vänt sig dit direkt från början eftersom de är ett stort hotell.

/.../ vi är stort hotell... vi har över 800 personer på lönelistan varje år.. och ingen HR-person... vilket är lite konstigt om du jämför med något annat företag i en annan bransch... så vi diskuterar nu om vi ska rekrytera en HR-person på 50 procent eller nått för det behövs verkligen (Hotellmedarbetare 3).

Hotellmedarbetare 3 menar att eftersom det är ett stort hotell, är det mycket frågeställningar som grundas i personalfrågor. Jämfört med andra branscher är det ovanligt att inte ha någon form av HR-stöd i en så pass stor verksamhet. Argumentet stärks även av Arhborg Swenson

(1997, s.52) då hon menar att en större arbetsplats inte kan klara sig utan ett kompetent personalstöd. Ett likvärdigt hotell i Malmöområdet har däremot utvecklat sitt sätt att arbeta med personalfrågor.

HR är en fantastisk supportfunktion och hon är det bästa som har hänt oss här nere. Särskilt nu när hon sitter närmare oss och vi delar kontor /.../ HR är ganska skönt att ha i ett så stort bolag... (Hotellmedarbetare 4).

Hotellmedarbetare 4 som är hotelldirektör för ovanstående hotell menar på att det underlättar att HR-funktionen nu sitter närmre driften. HR-funktionen fanns redan tidigare inom koncernen. Avståndet bidrog dock till svårare kontakt i många ärenden. Nu när HR-funktionen finns på plats, möjliggörs ett snabbare agerande i samtliga personalfrågor då det är enklare att mötas. Att ha ett HR-stöd i form av en HR-funktion kan underlätta för hotellverksamheter. Detta underlättar vid personalfrågor eftersom det är en förändringsbenägen bransch där det på kort tid kan ske omfattande rekryteringsbehov.

4.2 Kompetens, kultur och värderingar

Hansson (2016) menar att omvärldens samhällsstrukturer skiftar i ett raskt tempo. Det uppstår nya kompetensbehov och värderingar förändras. Detta leder till nya krav på att kompetensen kring arbetsmetoder och åtgärder uppstår för att möta konkurrensen på marknaden (Hansson, 2016, s.22). Extern rekryterare 7 menar att många hotellverksamheter inte ser över kompetensbehov och värderingar i början av en rekryteringsprocess.

Innan stod vi vid löpande band, så ser det inte ut längre och det är det jag menar med att vi måste anpassa rekryteringsprocessen efter samhället. Många tittar inte på dessa bitarna utan de tittar bara på att leverera en specifik kompetens till ett specifikt företag (Extern rekryterare 7).

Utöver kompetens kopplad till värderingar är det även viktigt att se över den kompetens som är kopplad till organisationskulturen. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) måste alla medarbetare matchas med den grundläggande kulturen som råder inom företaget. Annars riskeras det vardagliga arbetet bli konfliktfyllt och slitsamt (Lindelöw Danielsson, 2003, s.37). Alvesson och Sveningsson (2016, s.179) menar även att ett företags konkurrensfördelar finns

inom den specifika kompetens som är förknippad med deras organisationskultur. Extern rekryterare 7 påstår att det är viktigt att se över både värderingar och kultur innan rekryteringsprocessen tar fart. Detta anser han är en svårighet för de flesta verksamheter att göra.

Man tittar inte på företagskulturen, människans värderingar, strategi, vision och alla dessa grejerna... Det tittar man inte på och då missar man en ganska stor del /.../ det är viktigt att man ser till att man vet så pass mycket om vad som behövs... man ska hitta en viss personlighet men även se till så att den matchar kulturen i företaget och att det stämmer värderingsmässigt (Extern rekryterare 7).

Kulturen och värderingarna, är som ovan nämnt, en inledande del i rekryteringsprocessen. En annan inledande del som följer är att hitta den rätta personligheten, som extern rekryterare 7 ovan tyder på. För att göra den delen så effektiv som möjligt är en behovsanalys och personalplanering väsentlig. Detta kommer analyseras djupare i nästa avsnitt.

4.3 Personalplanering och behovsanalys

Medarbetarna ses som ett företags främsta konkurrensfördel, med detta kommer även nackdelen med att medarbetarna, på grund av den höga personalomsättningen, även kan vara ett företags största risk. Det är medarbetarna som fyller ett företags kompetensbehov och som effektivt kan producera det som efterfrågas för att bidra till företagets mål (Lindelöw, 2008, s.18). Eftersom denna möjlighet även är en risk, är personalplaneringen en viktig del för att göra en rekryteringsprocess så effektiv som möjlig. Det innebär att företaget ser över antalet anställda, vilken kompetens som saknas i företaget och vilka krav som ställs på tjänsten (Lindmark & Önnevik, 2006, s.82–83). Extern rekryterare 5 stärker detta argument då även han menar att det är viktigt att få en tydlig bild över vad som behövs inom företaget innan nästa steg i rekryteringsprocessen tas.

Inledande delen består dels i det viktiga förarbetet, att man för samtal med uppdragsgivaren och tydliggör alla de förutsättningar som gäller för i vilket sammanhang den här individen ska vara aktiv, kortsiktiga och långsiktiga behoven, vilka personer ska den samarbeta med och hur ser teamet ut och vad måste personen ha med sig för erfarenheter för att lyckas i sin roll. Man

intervjuar även andra personer i företaget för att få en så tydlig bild som möjligt (Extern rekryterare 5).

Förarbetet, som ovan nämnts, är en väsentlig del i en nyanställning. Dock är det viktigt att behovet av en nyanställning ses som en möjlighet och inte som en negativ process som finns till för att fylla en tom plats. Ekstam (2006) menar att det är en möjlighet att anpassa företagets kompetens efter de krav som ställs idag (Ekstam, 2006, s.117). Lindelöw (2008) menar vidare att behovsanalys är grundläggande för företag som vill ha hög kvalitet på sin rekryteringsprocess (Lindelöw, 2008, s.65). Många företag arbetar med att göra behovsanalys för att se vilka kompetenser som behövs inom företaget. Det är i deras intresse att se över medarbetarnas kompetenser och deras utvecklingsmöjligheter för att planera vilka kompetenser som behövs lyftas in i företaget (Flach, 2006, s.132). Extern rekryterare 3 stärker vikten av att en behovsanalys är väsentlig för ett företag i den inledande fasen av rekryteringsprocessen.

Vi trycker mycket på behovsanalysen i början, den är så viktig. Att man tar en 360 och kollar vad är det för krav och meriter man behöver för att klara av rollen, prata med chef och medarbetare och gå rundturen och ta sig tid. Gör man inte det blir det inte bra (Extern rekryterare 3).

Att arbeta med den inledande delen av processen är något en rekryterare som saknar relevant kompetens och erfarenhet, enkelt går miste om. Hotellmedarbetare 2 är en nyanställd HR-chef som blev rekryterad med hjälp av ett externt rekryteringsföretag. Hotellmedarbetaren beskriver nedan hur de använde sig av en behovsanalys för att tillsätta tjänsten.

I förhållande till rekryteringsprocessen gjordes det en personprofil innan där ni matchade organisationens befintliga personligheter och tittade på vad som saknades, vilket är en vanlig fallgrop annars, utan ni sökte aktivt någon som fyllde det hålet som fanns inom företaget (Hotellmedarbetare 2).

När ett hotell gör en behovsanalys är det viktigt att de inte hamnar i det som hotellmedarbetare 2 benämner som fallgropen. Fallgropen kan motverkas genom att se över

vilken kompetens som saknas istället för att bara ersätta den tomma plats som skapas från den föregående anställda. Ny personal kan bidra med ny kunskap och nya synsätt som tar företaget framåt. Extern rekryterare 7 tar i sin intervju upp hur verksamheter alltid vill hitta kandidaten som inte finns eller som ersätter den tidigare anställda rakt av.

Jag brukar upplysa kunderna om att de inte vill ha en kandidat som är färdig utan de vill ha en kandidat som kanske har 75–80 procent av de önskade uppgifterna. Ni kan inte ersätta en medarbetare rakt av utan ni måste kanske ersätta någon med en annan sorts människa som kan komma in med nya infallsvinklar men kanske inte uppfyller det till hundra procent som ni har blivit av med... men det tänker de inte heller på utan de vill bara ha någon som är helt klar (Extern rekryterare 7).

Argumentet förstärks även av Ekstam (2006) då han menar att en behovsanalys är väsentlig i den inledande delen av rekryteringsprocessen. Detta eftersom en behovsanalys minimerar risker att rekrytera rutinmässigt, att söka en kopia av den som sagt upp sig. En behovsanalys hjälper även till att motverka skapandet av homogena grupper. En grupp som är dynamiskt skapad är mer givande då en homogen grupp inte bidrar till nya infallsvinklar (Ekstam, 2006, s.117). En verksamhets intresse kring att främja det innovativa kräver att den kandidat som ska fylla vakansen inte redan är färdig, utan kan bidra med sitt sätt att tänka och sin unika kompetens.

/.../ det handlar alltid om att bygga teamen och beroende på hur behovet ser ut, att man ska vara noga med kravprofilen, för det pratade vi lite om, ibland är det lätt att bara ta en gammal annons man använt 20 gånger tidigare, men att man faktiskt stannar upp och tänker till, hur ser övriga teamet ut, nu har jag fyra som är ganska lika, behöver jag få in något annat som ett komplement (Hotellmedarbetare 5).

Hotellmedarbetare 5 menar ovan att det är väsentligt att stanna upp och se över hur hela gruppen ser ut för att motverka skapandet av homogena grupper. Lindelöw (2008) menar att detta kan bli ett problem inom hotellverksamheter eftersom många rekryterande chefer känner att de saknar tid för att arbeta med behovsanalys. De har redan hög arbetsbelastning på andra uppgifter. Osäkerheten om hur de ska gå tillväga i processen ökar, då det är få verksamheter som tillhandahåller mallar, begrepp eller visar hur cheferna ska arbeta med

dessa frågor (Lindelöw, 2008, s.63–64). Eftersom de externa rekryteringsföretagen är utbildade specialister inom området är personalplaneringen och behovsanalysen självklar för dem, men för en avdelningschef är det inte lika självklart. Utan stöd, utbildning och erfarenhet kan det vara svårt för en avdelningschef att stanna upp och analysera vilken kompetens och vilka personligheter som gruppen besitter. Det kan för avdelningschefen vara svårt att se vilket behov som finns och planera hur rekryteringen ska ske utifrån de faktorerna.

4.4 Rekrytering i hotellverksamheter

Ahrborg Swenson (1997, s.56) menar att samtliga personalfrågor har en början i rekryteringsprocessen. Så fort en verksamhet har personal involverad så uppstår den. Nickson (2013) menar att om ett företag inte bryr sig om rekryteringsprocessen eller ger den tillräckligt med prioritering och uppmärksamhet, kan det leda till att både pengar och tid spills bort. De anställdas moral riskerar att minska och arbetet blir inte effektivt. Det är därför viktigt att ge denna process den tid och de pengar som krävs för att göra en effektiv rekrytering (Nickson, 2013, s.90). Rekrytering är en dynamisk process som vid behov sker löpande i de flesta företag. Målet med processen är att ur en kandidatbank välja ut en eller flera personer som kan fylla den aktuella rollen för arbetsbehovet (Nickson, 2013, s.91). En rekryteringsprocess kan ske genom att företaget outsourcar delar av processen till ett externt rekryteringsföretag eller att aktiviteten sköts internt genom exempelvis verksamhetens avdelningschefer (Hansson, 2016, s.33). Extern rekryterare 6 berättar nedan att outsourcing inte är något hotellverksamheter arbetar med.

Alltså grejen är den att hotellbranschen är ju inte jättevana vid att ta extern hjälp... De gör ju mycket av rekryteringen själva om man jämför med andra branscher... (Extern rekryterare 6).

Idag sköter, som ovan nämns, de flesta hotellverksamheter rekryteringsprocessen internt utan HR-funktion. Personalfrågor var i den tidigare hotellbranschen ett område som tilldelades mer resurser än vad det gör i dagsläget. Det brukade finnas en HR-funktion på varje hotell där regler och riktlinjer för rekrytering, introduktion och utvecklingssamtal sattes (Sandoff, 2011, s.60). Hotellmedarbetare 2 nämner i sin intervju att avsaknaden av resurser för HR kan bli problematiskt för verksamheten då branschen lider av hög personalomsättning och måste rekrytera ofta. Extern rekryterare 2 stärker även detta

argument och menar på att personal är en färskvara som kan behövas mer eller mindre i omgångar.

/.../ det är en färskvara, de som behöver anställda idag kanske inte behövs imorgon (Extern rekryterare 2).

Behovet av arbetskraft i hotellbranschen kan, utöver hög personalomsättning, även bero på om samhället befinner sig i en högkonjunktur eller lågkonjunktur. Hotellverksamheter blir olika påverkade av samhällsförändringar beroende på storlek. Hotellmedarbetare 2 menar att ett medelstort hotell inte kan konkurrera med de större verksamheterna vid högkonjunktur och behöver vid de tillfällena prioritera sina anställningar.

/.../ vi är ju i mellanstorlek som hotell.... Och är väldigt konjunkturberoende... då har man hellre någon mer i köket än i receptionen när det är sämre tider... (Hotellmedarbetare 2).

Eftersom branschen är konjunkturberoende är det viktigt att hotellen planerar sin verksamhet för att nå full kvalitet och produktivitet. En hotellverksamhet baseras på service och för att lyckas inom en bransch som denna krävs det personal med rätt inställning och kompetens. Sandoff (2011) menar att inställning och kompetens behövs då gästerna är de som står i fokus och personalen ska finnas där för att uppfylla deras behov (Sandoff, 2011, s.31). Det ligger i företagets intresse att ha kraven i åtanke redan i början av rekryteringsprocessen. Extern rekryterare 4 menar att det är viktigt att rekryteringsprocessen blir rätt från start.

Har du inte rätt person på plats så kommer det inte sluta bra i slutändan (Extern rekryterare 4).

Att ha rätt medarbetare på rätt plats är, som ovan nämnt, viktigt. För att säkerställa detta kan företaget lägga fokus på att det blir rätt från början. Den inledande delen av en rekryteringsprocess, kallad annonsering, har länge varit en stor del av processen oavsett om den sköts internt eller via ett externt rekryteringsföretag. För att undvika en felrekrytering kan det löna sig att ett företag är tydlig med kompetenskraven och profilering redan i annonseringen av tjänsten. Detta argument stärks av extern rekryterare 1.

Vi jobbar mer och mer med annonsen, den är jätteviktig för oss idag, hur skriver vi annonsen så att vi får in de kompetenser som vi behöver? (Extern rekryterare 1).

Det finns olika sätt att gå tillväga för ett företag när de ska annonsera. En del företag lägger ut tjänsten på sin egen hemsida, medan andra väljer att annonsera på flera sidor för att nå en större mängd möjliga kandidater. Extern rekryterare 7 menar nedan att platsannonser via deras hemsida inte var något som fungerade för dem.

Vi la ut platsannonser varje gång tidigare... men det var alltid samma kandidater som sökte... så det enda sättet att lösa våra kunders behov var ju att searcha och headhunta /.../ De bästa är kanske inte de som söker alltid... Så ja... vi jobbar nästan uteslutande med headhunting och searching nu för tiden (Extern rekryterare 7).

Headhunting, som extern rekryterare 7 återkommande arbetar med, har enligt Lundén (2000) under de senare åren blivit vanligare för rekrytering av en tjänst. Headhunting innebär att personen som har ansvar för rekryteringsprocessen aktivt letar upp kandidater som är potentiella för jobbet. Detta är vanligare hos externa rekryteringsföretag eftersom de arbetar med ett stort nätverk på en professionell nivå (Lundén, 2000, s.20). Det objektiva ögat och den stora kandidatbank som ett externt rekryteringsföretag eller en HR-person besitter, kan vara till stor hjälp för att ett hotell ska hitta de kandidater som servicebranschen kräver. Detta är väsentligt då subjektivitet i en rekryteringsprocess kan leda till att arbetsgruppen blir allt för homogen eftersom samtliga i teamet har liknande kompetenser och personligheter (Önnevik, 2006, s.257). Vid rekrytering utan det professionella och objektiva synsättet, riskerar hotellverksamheter utveckla homogena grupper då det ofta är en avdelningschef utan HR-utbildning som rekryterar. Hotellmedarbetare 3 styrker detta argument och menar att det inte fungerar att arbeta långsiktigt på detta sätt.

/.../ det är lätt att rekrytera någon som tänker lika som en själv... kortsiktigt är det bra men långsiktigt får du inte ut maximalt /.../ (Hotellmedarbetare 3).

Homogena grupper kan uppstå när rekryteraren saknar utbildning. Ekstam (2006) menar att det, vid avsaknad av utbildning inom rekrytering, är enkelt att känna igen egenskaper och beteende med den kandidat som bedöms. Ju mer en individ liknar en själv, desto större är

riskan att få en förvrängd bedömning av personen. När vi bedömer individer som liknar oss själva, finns en tendens att ge individen en mer positiv bedömning än de som tänker annorlunda (Ekstam, 2006, s.37). Hotellmedarbetare 5 stärker att denna risk är möjlig.

Rekryteringsspecialisterna är ett komplement i rekryteringsprocessen som ska hjälpa en och göra mer objektiva bedömningar, mer robusta urval och matchningar för att ta bort de homogena grupperna (Hotellmedarbetare 5).

Utan en specialist inom området finns det en risk att rekryteraren utan relevant HR-utbildning, använder sig av magkänsla vid val av kandidater. Miles och Sadler-Smith (2014) menar att användandet av magkänslan hos en oerfaren rekryterare höjer risken av felbedömning i rekryteringsprocessen. En felbedömning kan leda till att valet av kandidat inte blir optimalt för tjänsten. Om magkänsla kombineras med erfarenhet så fungerar det däremot att göra på detta sätt. En HR-person med erfarenhet som använder både kunskap och magkänsla vid en rekryteringsprocess gör att valet av kandidat blir mer lämpligt och pålitligt (Miles & Sadler-Smith, 2014, s.614). Extern rekryterare 6 menar att en blandning av erfarenhet och magkänsla kan fungera. Alternativet möjliggörs om en extern rekryteringskonsult gör det objektiva valet för företaget och sedan låter den oerfarna avdelningschefen gå på magkänsla.

/.../ säg att jag har gjort ett urval... Så presenterar jag kanske fyra kandidater för kunden... då är ju dessa redan valda... de har kanske rätt bakgrund... rätt profil... rätt utbildning... och då kan kunden unna sig att på de fyra personerna gå lite mer på magkänsla... för då har vi redan gjort grundarbetet för det som uppfyller kraven som jag och kunden kommit överens om (Extern rekryterare 6).

Att låta rekryterare göra det grundläggande urvalet i en rekryteringsprocess är, som ovan nämnt, ett alternativ. Om ett hotell låter sina egna avdelningschefer sköta urvalet av rekryteringsprocessen, går de troligtvis mycket på magkänsla. Vid tillsättning av en tjänst kan detta vara en risk då de saknar relevant utbildning och erfarenhet. Det som riskerar hända är att gruppen blir homogen och på så sätt enformig eftersom individer, som ovan nämnts, har en förmåga att välja kandidat utifrån sina egna åsikter. Ulfsdotter Eriksson (2013) menar att ett företag som består av mångfald och blandade perspektiv bidrar till ökad kreativitet hos

personalen, vilket vidare leder till en bättre arbetsplats och mer innovativ miljö (Ulfsson, 2013, s.125). En bra arbetsplats kan bidra till en minskning av den höga personalomsättning som branschen lider av. Medarbetarna vill vara kvar på ett ställe som lägger lite resurser på deras personliga utveckling. Som extern rekryterare 6 ovan nämner, har de genom ett objektiva öga valt ut kandidater som är passande för tjänsten utifrån de krav som verksamheten och rekryteraren kommit överens om. Trots att de har ett mer objektiva synsätt menar Boella och Goss-Turner (2006) att det finns en risk med att rekrytera personal via externa företag. En risk som finns är att verksamheten inte ser över den interna personalen innan de letar kandidater på den externa marknaden. Om företaget ser över externa kandidater innan de interna, kan det leda till missnöjdhet hos befintlig personal. Börjar rekryteringsprocessen med att se över kompetens och möjligheter hos den interna personalen, bidrar det till en förstärkt känsla av att företaget vill utveckla dem (Boella & Goss-Turner, 2006, s.61). Hotellmedarbetare 3 menar att deras hotell ser över den interna personalen först.

/.../ Generellt sett så kollar man såklart internt först... vi har som policy att alltid lägga ut alla tjänster internt och till viss mån extern... sen kan man välja vilka kanaler man vill gå via beroende på tjänsten som ska tillsättas /.../ (Hotellmedarbetare 3)

Om kompetensen som behövs för tjänsten inte finns internt börjar hotellet, som hotellmedarbetare 3 arbetar för, se över vilka kandidater som sökt tjänsten via externa kanaler. Ett alternativ för att effektivisera den delen av processen samt få en objektiv syn, är att ta hjälp av ett externt rekryteringsföretag. Nackdelen med rekrytering via externa kanaler är att det kostar både tid och pengar (Boella & Goss-Turner, 2006, s.61). Pengar eftersom det kan vara dyrt att anlita ett rekryteringsföretag som utifrån ett urval ska ha intervjuer och genomgå en lång process, och tid då de externa företagen anses mer noggranna i processen (Boella & Goss-Turner, 2006, s.70). Kostnaden kan anses vara ett problem inom en bransch med redan höga personalkostnader då, som nämns i inledningen, arbetsgivaravgifterna kan komma att öka. Höjda arbetsgivaravgifter kan riskera begränsat löneutrymme för befintlig personal. Hotellmedarbetare 3 menar också att det kan vara problematiskt eftersom det är en personalintensiv bransch där de anställda säger upp sig med kort varsel. Det kan leda till att verksamheten behöver någon som kan täcka upp den aktuella tjänsten så fort som möjligt.

Det är en bransch med hög personalomsättning och ofta har man bråttom när man ska rekrytera... Man behöver någon igår liksom... (Hotellmedarbetare 3).

Verksamheten som hotellmedarbetare 3 arbetar för, har ingen HR-funktion. Avsaknaden av HR märks tydligt då verksamheten, som citatet antyder, inte har en framtidssyn gällande rekryteringsprocessen. Istället för att ha framförhållning i form av en plan för sin personal, blir verksamheten överraskad när de behöver göra en ny rekrytering. Detta kan i sin tur leda till att avdelningscheferna på grund av hög arbetsbelastning, som tidigare nämnts, inte kan lägga den tid och energi som krävs för att göra en korrekt rekrytering. Avsaknaden av HR syns även när hotellmedarbetare 3 i sin intervju berättar att han själv lagt mycket onödig arbetstid på personalfrågor och rekrytering. Han hade gärna sett att det fanns en intern HR-person som hade avlastat honom i detta då han istället hade kunnat lägga den tiden han avsätter för detta på sina primära arbetsuppgifter. Hotellmedarbetare 4 menar att en HR-funktion kan underlätta rekryteringsprocessen då en avdelningschefs styrka sitter i det driftsnära arbetet och inte personalfrågor som rekryteringsprocessen.

/.../ avdelningscheferna har många strängar på sin lyra i övrigt och många av de är driftsnära, då är det inte alltid deras styrka att säkerhetsställa att rekryteringsprocessen sköts på rätt sätt (Hotellmedarbetare 4).

Hotellmedarbetare 4 antyder att avdelningschefer har många arbetsuppgifter som det redan är. Om de utöver dessa ska sköta rekryteringsprocessen, finns risken att rekryteringen blir allt för hastigt utförd och risken för felrekrytering föreligger. Hotellmedarbetare 5 styrker även detta argument och menar att rekryterare är specialister inom sitt område eftersom de arbetar med detta varje dag, till skillnad från avdelningscheferna.

Rekryteraren blir ju en specialist, och avdelningscheferna är ju generalister när de rekryterar för de gör så många andra arbetsuppgifter också (Hotellmedarbetare 5).

Då hotellmedarbetare 5 arbetar på det enda hotellet som i denna studie har en utvecklad intern HR-avdelning, bidrar de med ett stöd till avdelningscheferna i den interna rekryteringsprocessen. De hotell som väljer att inte använda sig av externa rekryteringsfirmor använder, utöver tid och kostnad, det interna nätverket som ett argument.

Hotellmedarbetare 3 anser att verksamheten själv besitter ett nätverk med den kompetens som krävs för att rekrytera personal till sin egen verksamhet.

/.../ jag tror man underskattar tiden som man själv lägger på det... och kostnaden för den... Men sen tror jag också att det i denna bransch finns ett tänk... man tror man har bäst koll själv på folket i branschen (Hotellmedarbetare 3).

Extern rekryterare 7 menar att det kan vara farligt att utgå ifrån att en själv har störst överblick inom branschen. Trots risken, använder sig inte många hotell av rekryteringsföretag i processen. Rekryteringsföretagen är medvetna om att hotellbranschen är en svår bransch att utveckla en kundrelation till då de ofta inte vill ha utomstående hjälp eftersom de tror sig veta bäst själva. Extern rekryterare 7 menar även att kunderna inte vill bli utmanade i sina beslut kring rekrytering eftersom de tror de besitter kunskapen att hitta rätt kandidat själv.

/.../ kunder är liksom know-it-all människor och vill kanske bara ha en ja-sägare som extern rekryteringsleverantör. Kunderna vill inte ha någon som säger åt dem vad de ska göra, men jag säger till eftersom jag vet hur processen ska gå till för att vi ska hitta rätt kandidat för jobbet (Extern rekryterare 7).

Extern rekryterare 8 stärker det extern rekryterare 7 talar om ovan. Extern rekryterare 8 menar att det inte går att hitta en kandidat som uppfyller alla krav företaget satt. De måste istället söka efter den kandidat som är närmst.

Vem är minst långt ifrån? För ofta har kunden en föreställning... Man ska hitta en blå och gulrandig zebra med två huvuden, fyra svansar och som helst talar spanska. Okej... då får vi se här.... Vem ligger minst långt ifrån detta... Jo men vi har en svartvit, ett huvud... en svans... pratar inte spanska men på något sätt knö in denna personen. Sweettalka kunden lite och se om det inte kan vara värt att träffa denna personen i alla fall /.../ (Extern rekryterare 8).

Som ovan analys antyder är avsaknaden av HR inom hotellverksamheter stor. Många hotell har en inställning som säger att de själva besitter rätt nätverk och kunskap för att rekrytera.

Rekryteringsprocessen är en av de viktigaste delarna för personalhantering i en verksamhet, och därför blir det en avsaknad av kapital i form av resurser inom detta område.

4.5 Utvecklingen av kompetens inom hotellverksamheter

Ekstam (2006) menar att arbetet idag blir allt mer komplicerat och att den globala konkurrensen ökar då vi gått från ett industrisamhälle till ett kompetenssamhälle. Ett kompetenssamhälle kännetecknas av att företag tar tillvara på och utvecklar de individer som arbetar i verksamheten. De flesta företag strävar efter att vara en kompetensorganisation för att klara konkurrensen som finns i dagens samhälle. En kompetensorganisation kännetecknas av ständigt lärande och utveckling. Författaren menar att detta ställer krav på personalens kompetens, vilket i sin tur kan leda till att verksamhetens förmåga att utveckla kompetens blir allt mer väsentlig (Ekstam, 2006, s.59). Behovet av kompetensutveckling är en dynamisk och pågående process. Med behovet av utveckling så är ambitionerna att skapa förändring och effektivisering inom företaget (Flach, 2006, s.133). Extern rekryterare 7 menar att det vid rekrytering är viktigt att ett företag inte endast letar efter en individ med den rätta kompetensen, utan även en individ som har en vilja att utveckla sig. Det är enklare att hitta rätt individ utan helt rätt kompetens, och sedan lära denna det som krävs för tjänsten.

/.../ kompetens är en annan sak, det handlar egentligen bara om en startsträcka. Kompetens i sig är ju inte den viktigaste delen... kompetens kan alla lära sig (Extern rekryterare 7).

Lindelöw (2008, s.21) stärker det synsätt extern rekryterare 7 ovan talar om och menar att det inte endast är rätt kompetens som måste ligga i grund, utan även vilken potential individen har till utveckling. Den person som företaget anställer idag ska även fungera i den framtida verksamheten (Lindelöw, 2008, s.57). Flach (2006) stärker även det synsätt och menar att det är väsentligt att utveckla en individs kompetens för att kunna utföra aktuella arbetsuppgifter. Stora delar utav detta sker i det dagliga arbetet men även genom utvecklingsprogram och aktiviteter (Flach, 2006, s.131). Hotellverksamheten som hotellmedarbetare 4 arbetar för jobbar regelbundet med att utveckla sin personal, både genom det dagliga arbetet men även genom utbildning. Hotellmedarbetare 4 menar även att det är viktigt för personalen att veta vilka ansvar och krav som ställs på dem. Detta för att kunna ge de anställda de förutsättningar och medel de behöver i utvecklingen.

Man får lära sig the hard way, sen kan man säga att vi som företag är väl medvetna om vilket ansvar vi lägger på avdelningscheferna, så därför säkerhetsställer vi att de får utbildning både inom arbetsmiljö och rekrytering. Vi använder oss av ARUBA, attrahera, rekrytera, utveckla, bibehålla och avveckla. De ska hela tiden bli påklädda så att säga, för att jobba med denna typen av frågor (Hotellmedarbetare 4).

Hotellmedarbetare 4 påstår att avdelningschefer som är utbildade i viktiga områden har en tydligare bild av vad som förväntas i deras roll. Det kan exempelvis gälla områden som rekrytering. Utveckling i form av utbildning kan göra att valet av kandidater till arbetsplatsen görs utifrån ett mer professionellt perspektiv. Det är, som ovan nämnts, många faktorer inom ett företag som ställer krav på utvecklingen. Lindelöw (2008) menar att då företagen möts av snabba förändringarna i omvärlden, måste kompetensutveckling bli en långsiktig och strategiskt plan. Det långsiktiga tankesättet med kompetensutveckling kommer främja ett företags mål och framtid (Lindelöw, 2008, s.21). För att ett företag ska kunna arbeta effektivt och på så sätt bli ytterligare konkurrenskraftiga, ligger det i deras intresse att fortsätta utveckla sina medarbetare. Om de arbetar vidare med utvecklingsområdet kan de tillsammans nå företagets målsättningar.

5. Diskussion

Det är, som tidigare nämnts, problematiskt att hotellverksamheter lider av hög personalomsättning eftersom de befinner sig i en växande och konkurrenskraftig marknad. Personalen som arbetar på hotell är den viktigaste resurs en hotellverksamhet besitter. Eftersom personalen är en så stor resurs ställs det krav på företagets rekryteringsprocess och kompetensutveckling. I dagsläget är det den närmsta avdelningschefen som rekryterar till sitt team på varje hotell vi intervjuat, dock är det sällan denna individ har någon form av utbildning i hur en rekryteringsprocess ska gå till. Vi kan utifrån vår analys se att det finns en risk för de rekryteringsprocesser som utförs av en avdelningschef som saknar relevant kunskap. Riskerna som uppstår är att avdelningschefen rekryterar utifrån eget tycke om en individ. Det finns faror med att inte kunna se vilka kompetenser som saknas i det befintliga teamet. En annan problematik kring det är att avdelningscheferna ofta saknar en helhetssyn av den totala verksamheten. Att inte ha en helhetssyn kan bidra till svårigheter vid omplaceringar av utvecklingsbara medarbetare inom företaget. Om en grupp är rekryterad utifrån avdelningschefens egna tycke, ökar risken att det blir en homogen grupp. I en homogen grupp finns det, som i analysen nämnts, inget utrymme för nya idéer och utveckling eftersom alla tänker lika. När ett hotell behöver ny personal brukar det vara relativt brådskande. Risken finns då att rekryteringsprocessen inte blir korrekt utförd. En felhanterad rekryteringsprocess kan leda till att företaget inte får in kandidater med de egenskaper som krävs för att jobba inom en servicebransch. Det kostar både tid och pengar att rekrytera ny personal. Att en avdelningschef utan kunskap i rekrytering ska hålla i rekryteringsprocessen kan bli fel och kosta verksamheten både värdefull tid och pengar.

Personalfrågor innefattar mer än bara rekrytering. Det handlar även om kompetensutveckling. För att vara en attraktiv arbetsplats och för att få personal att vilja jobba kvar, krävs det att en hotellverksamhet vill utveckla sina medarbetare och sitt företag. Detta då det är en lågavlönad bransch som måste finna incitament via andra kanaler såsom utbildning och utveckling. Om ett hotell inte har en HR-funktion kan det bli otydligt vem som ansvarar för utveckling och utbildning av medarbetarna. Om alla signaler en arbetsgivare ger inte pekar mot samma riktigt för de anställda blir budskap inte trovärdigt. Det blir motsägelsefullt och inte trovärdigt för hotell att påstå att personalen är deras främsta prioritet men sedan inte lägga resurser på rekryteringen av nya kandidater eller att arbeta

för att utveckla de befintliga anställdas kompetenser. Varje person som slutar i verksamheten innebär inte bara en kostnadsförlust rent monetärt, utan blir även en kompetensförlust som i förlängningen blir ekonomiskt kännbar.

Många företag inom andra branscher än hotellbranschen, avlastar i dagsläget sin HR-funktion genom att outsourca denna till en extern leverantör. Att köpa in den kompetens som krävs för att få en korrekt och lönsam rekryteringsprocess från ett externt rekryteringsföretag, kan bidra till att öka produktiviteten i avdelningschefernas arbete. Det kan även öka kvaliteten på personalen eftersom de blir utvalda av kvalitetssäkrade företag som är professionella inom sitt område. Risken för att homogena grupper skapas i verksamheten minskar också om det är någon extern part med objektiv syn inblandad. Nackdelen med att arbeta tillsammans med ett externt rekryteringsföretag är att det är kostsamt och tidskrävande.

5.1 Slutsats

En slutsats vi kan dra efter utförandet av studien är att det finns en tydlig bristande struktur i HR-arbetet i hotellverksamheter. Efter att de HR-funktioner som fanns i den tidigare hotellbranschen tagits bort kan vi, i ovanstående analys, se att det brister i dagens rekryteringsprocesser och kompetensutveckling. För en bransch där personal är en viktig resurs, blir det motsägelsefullt att inte ha någon HR-funktion som arbetar som stöd i både arbetet kring rekrytering och kompetensutveckling. Om hotellverksamheten lägger resurser på att utbilda sina avdelningschefer inom rekrytering kan det leda till att de rekryterar individer med rätt inställning. Det kan även leda till att de hittar kandidater som passar in i företagskulturen, har samma värderingar och den rätta kompetens som krävs för tjänsten. Om kandidaterna uppfyller de krav som verksamheten fastställer, ökar även chansen för att de stannar i företaget. För att möta konkurrensen på den växande marknaden och för att skapa en lönsam personalhantering, ligger det i hotellverksamhetens intresse att framöver ha en HR-funktion placerad internt. Detta för att stödja de avdelningschefer som arbetar med personalfrågor i dagsläget. Ovanstående kan generera en kostnadseffektivitet som långsiktigt sett innebär fördelar, både ekonomiskt och som en kvalitetsgaranti för serviceenheten.

En annan slutsats som kan dras efter analys av denna studie, är att hotellverksamheter sällan arbetar med externa rekryteringsföretag. Det framkom i analysen att det inte är optimalt för

ett hotell att arbeta med externa rekryteringsföretag genom att outsourca hela HR-funktionen. Främst då det är dyrt, men också för att hotellverksamheter lider av hög personalomsättning. I en personalintensiv verksamhet som hotell, krävs det ett internt HR-stöd för avdelningscheferna. Om en hotellverksamhet däremot redan har ett internt HR-stöd, kan de välja att outsourca delar av rekryteringsprocessen till ett externt rekryteringsföretag. Som nämnts i ovanstående analys, är externa rekryteringsföretag utbildade och engagerade i personalfrågor på en professionell nivå. Detta bidrar till att kandidaterna kan ses ur ett objektiva perspektiv vilket möjliggör en mer korrekt rekrytering. Om en hotellverksamhet väljer att behandla sina personalfrågor genom att outsourca en del av processen, är det viktigt med en sund balans mellan intern och extern HR. Ett hotell behöver ett internt HR-stöd för att bevara och utveckla befintliga medarbetare i den växande branschen. Det externa HR-stödet kan användas för att delar av rekryteringsprocessen ska ses ur ett objektiva perspektiv av en professionell och engagerad individ. Det externa stödet hjälper även hotellverksamheten att tänka innovativt gällande vilka kompetenser som kan behövas på avdelningen för att motverka skapandet av homogena grupper. Med en balans av den interna HR-funktionen och det externa HR-stödet kan en hotellverksamhet möjliggöra att företaget blir dynamiskt och effektivt i sin rekryteringsprocess och i sin kompetensutveckling.

HR är ett stort område där vidare forskning kan göras. Vi ser, genom vår studie, att hotellverksamheter är öppna för att använda sig av externa rekryteringsfirmor om det hade funnits fler specificerade mot hotell och om de hade haft en lägre prissättning på sina tjänster. Hur hade HR-funktionen i en hotellverksamhet förändrats om det hade funnits fler externa rekryteringsföretag specialiserade på besöksnäringen? Hade de valt att outsourca HR-stödet i rekryteringsprocessen och kompetensutvecklingen i större utsträckning då?

6. Källförteckning

- Ahrborg Swenson, Suzanne. (1997). *Rekrytering i fokus*. Smedjebacken: Smegraf.
- Alvehus, Johan. (2013). *Att skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Boella, Michael & Goss-Turner, Steven. (2006). *Human resource management in the hospitality industry*. Elsevier: Butterworth Heinemann.
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken: för småsakliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Edman Källströmer, Åsa. 2017. VD-blogg: Det våras för kompetenser... eller? TNG.
<https://www.tng.se/vd-blogg/kompetens-matchning>
- Ekstam, Kjell. (2006). *Konsten att bedöma människor*. Malmö: Liber.
- Ellström, Per-Erik. (2010). *Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer*. I Kock, Henrik. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Flach, Bengt. (2006). *Personalledning - Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Gouvelin, Therese. 2015. Hotell- och restaurangfacket: Besöksnäringen hotas av dåliga arbetsvillkor. *Dagens Arena*. 27 april.
<http://www.dagensarena.se/opinion/hotell-restaurangfacket-besoksnaringen-hotas-av-daliga-arbetsvillkor/> (Hämtad 2018-05-07).
- Haglund, Thommy & Ögård, Leif. (1995). *Livslångt lärande: en arbetsmodell för kompetensutveckling för att skapa en lärande organisation*. Uppsala: Konsultförlag.
- Hansson, Jörgen. (2016). *Utveckla eller köpa kompetens - avlasta, komplettera, möjliggöra, förändra*. Lund: Studentlitteratur.

- HR focus. 2005. Why Outsourcing Succeeds - or Not. *HR Focus*. vol 82 (7): 12-14.
<http://eds.b.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7dd2bc5b-dec6-4f71-8cc9-46fbf0a7d669%40sessionmgr4007> (Hämtad 2018-04-22).
- Illeris, Knud. (2013). *Kompetens - Vad varför hur?* Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw Danielsson, Malin. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Natur och Kultur
- Lindelöw, Malin. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi – hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätta och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas. (2006). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundén, Björn. (2000). *Rekrytering, handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Media Print.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J.M. (2001). Bird of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Reviews Sociology*. vol 27: 415–444.
<http://eds.a.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=96b358e3-8b65-45b6-b746-8cd8530be339%40sessionmgr4010> (Hämtad 2018-05-10).
- Miles, Andrew & Sadler-Smith, Eugene. (2014). With recruitment I always feel I need to listen to my gut: the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4): 606–627.
<https://www-emeraldinsight-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdfplus/10.1108/PR-04-2013-0065>. (Hämtad 2018-05-02).
- Nickson, Dennis. (2013). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. New York: Routledge.
- Olsson, Henny & Sörensen Stefan. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ployhart Robert E. Schneider Benjamin & Schmitt Neal. (2006). *Staffing organizations - contemporary Practice and Theory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ Intervju*. Malmö: Liber.

Sandoff, Mette. (2011). *Hotell och HRM - tecken på förändring*. Malmö: Liber.

Tabell 1 - *Information om hotellmedarbetare och externa rekryterare*

Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ulfsson, Ylva. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.

Zackrisson, Linus. (2006). *Headhunting – guide till kvalificerad rekrytering*. Stockholm: Bulls Graphics.

Bilagor

Nedan kommer de bilagor som vi har hänvisat till i studien att presenteras.

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej,

Vi är två studenter vid namn Inez Ekblad och Danielle Giander som nu ska skriva vårt examensarbete för kandidatprogrammet Service Management Hotell & Restaurang vid Lunds universitet. Vi kontaktar nu er då vi tycker er verksamhet är intressant för vårt arbete och ser att ett bidragande från er sida i form av en eller flera intervjuer kommer att föra vårt examensarbete framåt!

Vårt examensarbete kommer att handla om rekrytering. Det har blivit allt vanligare för verksamheter att rekrytera ny personal med hjälp av externa rekryteringsföretag som är utbildade och engagerade inom området. Det vi vill undersöka är hur rekryteringsprocessen fungerar för chefspositioner inom serviceverksamheter.

Vi hade önskat att få möjligheten att intervjua en eller flera från er verksamhet. Intervjuerna kommer att vara ca 1 timme, beroende på vad som passar er. Vi är flexibla med när intervjutillfället äger rum men gärna i mitten eller slutet av april. Förslag på datum är: XX
Vi hade uppskattat att få intervjua just ert företag då vi tror det hade varit till stor hjälp för vårt arbete. Vill ni vara med och hjälpa oss?

Har ni frågor, återkom gärna till;

Danielle Giander

Mobilnummer: 0727-359757

Mejl: sma15dgi@student.lu.se

Inez Ekblad

Mobilnummer: 0730-785255

Mejl: sma15iek@student.lu.se

Ha en fortsatt fin dag,

Med vänliga hälsningar

Inez & Danielle

Bilaga 2: Intervjuguide

Intervjufrågor hotell

Tack så mycket för att just du tagit dig tiden att delta i vår intervjustudie. Vi kommer att behandla informationen konfidentiellt enligt konfidentialitetskravet och du och företaget kommer att vara anonyma enligt personuppgiftslagen och den nya lagen GDPR. Om du någon gång under intervjun vill avbryta, är det bara att säga till. Informationen som vi får ut av denna intervju kommer enligt nyttjandekravet endast att användas till denna studie. Vi vill även, enligt samtyckeskravet, fråga om tillåtelse att spela in denna intervjun? Inspelningen kommer även den behandlas konfidentiellt.

Inledande frågor

- Kan du berätta lite om dig själv? (ålder, sysselsättning, kön, osv)
- Vad har du för utbildning?
- Vilken position har du i företaget och hur kom du dit?
 - Blev du rekryterad via ett externt företag, växt internt eller headhuntad?
 - Hur gick rekryteringsprocessen till? Var det som du förväntat dig?
 - Om rekryterad via externt företag, var det svårt att möta företagets kultur och värderingar?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Fördjupningsfrågor

Tema rekrytering

- Har hotellet en HR-funktion?
 - Annars vem ansvarar för personalfrågorna? Ex personalpolicy, trakasserier osv.
 - Hur tydligt är det vem som har personalansvaret för de anställda i organisationen?
- Hur fungerar er rekryteringsprocess för olika tjänster hos er?
- Om ni ska rekrytera, hur går ni tillväga? Är det olika för olika positioner?
- Är de som rekryterar utbildade inom hur man rekryterar korrekt?
- Rekryterar ni via ett externt företag?

- Chefspositioner?
- Varför rekryterar ni externt när det gäller chefspositioner?
- Hur delaktiga är ni i den externa processen?
- Hur förmedlar ni organisationens kultur och värderingar till personen som ska rekrytera externt?
- Är det viktigt för er att hela verksamheten delar värderingar?
- Påverkar rekrytering via ett externt rekryteringsföretag företagskulturen?
- Förändras den och om den gör det, vad gör ni åt det?
- Vad tror du är för/nackdelarna med intern och extern rekrytering?
- Vad hade ett externt företag gett er/inte gett er?

Tema kompetens:

- Varför väljer ni (*inte*) att outsourca företagets kompetens gällande rekrytering? (istället för att ha egen HR-funktion)
- Hur stor del av ekonomi och tid spelar in i beslutet?
- Eftersom ni (*inte*) outsourcar er kompetens, hur ser ni till personalplaneringen, vem står Hur tar ni reda på vilken kompetens som krävs/saknas inom företaget?
- Har ni några nyckelkompetenser för respektive position?
- Vem ansvarar för det?
- Hur bibehåller ni och utvecklar medarbetarnas kompetens?
- Hur arbetar ni med kompetensutveckling? Särskilt när ni inte har HR avdelning?
- Hur ser era tankar ut kring gruppdynamik på respektive avdelning?
- Homogent eller heterogent?
- Hur arbetar ni för att det inte ska bli det eftersom ni inte är utbildade i rekrytering?

Avslutande frågor:

- Blev tjänsten ni outsourcade som ni förväntat er?
- Har ni varit i kontakt med ett rekryteringsföretag förut?
- Hur har kontakten uppstått? Har de kontaktat er?
- Vet du någon annan med liknande position som fått jobb via rekryteringsföretag? Vad uppfattar du är vanligast?
- Finns det något som du vill tillägga som vi inte tagit upp under intervjun?

Intervjufrågor rekryteringsföretag

Tack så mycket för att just du tagit dig tiden att delta i vår intervjustudie. Vi kommer att behandla informationen konfidentiellt enligt konfidentialitetskravet och du och företaget kommer att vara anonyma enligt personuppgiftslagen och den nya lagen GDPR. Om du någon gång under intervjun vill avbryta, är det bara att säga till. Informationen som vi får ut av denna intervju kommer enligt nyttjandekravet endast att användas till denna studie. Vi vill även, enligt samtyckeskravet, fråga om tillåtelse att spela in denna intervjun? Inspelningen kommer även den behandlas konfidentiellt.

Inledande frågor:

- Kan du berätta lite om dig själv? (ålder, sysselsättning, kön, osv)
- Vad har du för utbildning?
- Vilken position har du i företaget och hur kom du dit?
 - Blev du rekryterad via ett externt företag, växt internt eller headhuntad?
 - Hur gick rekryteringsprocessen till? Var det som du förväntat dig?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
 - Vad är din roll på det externa rekryteringsföretaget?
 - Bidrar du som stöd till verksamhetens chefer eller är du med och rör om i organisationen? (sätter personalpolicy osv).
- Vad särskiljer er från andra rekryteringsföretag?
 - Nisch? Fanns det en hög efterfrågan på denna nisch?

Fördjupningsfrågor:

Tema rekrytering

- Vad innebär rekryteringsprocessen för er? (som företag)
- Hur fungerar en rekryteringsprocess hos er?
 - Urval och selektering
 - Hur lång tid tar processen?

- Hur standardiserad eller individuell är processen? Har ni ramar att följa eller skapas de individuellt utifrån vilket företag det gäller?
- Vem tar det slutgiltiga beslutet? Är det ni som företag eller företagskunden?
- Hur inblandat är företagskunden i processen?
- Hur särskiljer sig en chefspositionsrekrytering från en vanlig rekryteringsprocess hos er?
- Hur mycket av er rekrytering sker inom besöksnäringen?
- Hotellverksamheter, har ni några sådana kunder?
- I sådana fall, hur fungerar det?
- Varför anser ni att ett företag ska använda sig av ett externt rekryteringsföretag i sitt HR-arbete istället för att ha en intern HR-funktion?
- Vad är de stora skillnaderna?
- Har ni kontakt efter överlämningen? Ex medarbetarsamtal? Eller ligger allt i företagskundens händer då?
- Är det vanligt att hela rekryteringsprocessen outsourcas? Eller är det oftast enskilda delar av en?

Tema kompetens

- Hur ställer ni er till kompetensutveckling av kandidater hos era företagskunder?
- Hur kompetensbaserade är ni när ni rekryterar?
- Genomförande av tester, vilka tester har ni?
- Hur kommer ni fram till vilka kompetenser som är viktiga? Signerar ni något avtal på dessa tillsammans med företagskunden?
- Hur ser ni till att individen har dessa kompetenser i rekryteringsprocessen?
- Hur ställer ni er till nyckelkompetenser?

Avslutande frågor:

- Tror ni det är ett växande koncept och att många som rekryterar internt kommer gå över till att ta hjälp av externa rekryteringsföretag i framtiden?
- Varför tror ni det?
- Finns det något som du vill tillägga som vi inte tagit upp under intervjun?