



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Rekrytering är svårt!

En kvalitativ undersökning om fem chefers syn på
rekrytering inom hotellbranschen

Mikaela du Rietz och Frida Jacobsson

Rapportnummer:	VT13-77
Examensarbete:	Kandidatuppsats, 15 hp
Program:	Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2013
Handledare:	Kerstin Bergström
Examinator:	Claes Bergman



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Rapportnummer:	VT13-77
Titel:	Rekrytering är svårt! En kvalitativ undersökning om fem chefs syn på rekrytering inom hotellbranschen.
Författare:	Mikaela du Rietz och Frida Jacobsson
Examensarbete:	15 hp
Program:	Restaurangmanagerprogrammet, 180 hp
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Kerstin Bergström
Examinator:	Claes Bergman
Antal sidor:	42
Termin/år:	Vt 2013
Nyckelord:	Hotell, rekrytering, restaurangbranschen och urvalskriterier

Sammanfattning

Begreppet rekrytering är komplext, stort och svårt för såväl rekryteringsansvariga som för de som undersöker området. Hotellbranschen har även ett rykte om sig att ha frekventa personalomsättningar och mer eller mindre allvarliga rekryteringsproblem. Faktorer som kan ligga bakom ågeranden och olika handlingsalternativ i rekryteringsprocessen är dels hur den ansvarige är som ledare, vilken ledarstil och roll den har, samtidigt som vilken rolltyp som eftersöks hos medarbetaren. Det har även betydelse hur den rekryteringsansvarige tänker kring genus, personalhantering och anställningsformer.

Vårt syfte är att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut bland hotell med restaurangverksamhet i Göteborgs kommun. De centrala frågorna som vi kommer att behandla är; hur rekryteringsprocessen går till och vilka faktorer som ligger bakom val av personal.

Undersökningen är genomförd med både semistrukturerade kvalitativa intervjuer och kvantitativa frågor. Vi använde oss av såväl personliga intervjuer som telefonintervjuer med efterföljande transkribering och analys. Resultatet fokuserar på två områden, urvalskriterier och rekryteringsmetoder. Det framkom att alla fem chefer menar att hotellbranschen skapar flexibla tjänster. Möjligheterna att arrangera, styra och ordna personalen utifrån organisationen är en fördel. Internrekrytering är den allmänt vanligaste rekryteringsmetoden inom hotellen, följt av annonsering och via arbetsförmedlingen. När rekryteringsansvariga söker nya medarbetare tänker de på att de nya medarbetarna, i varierande grad, ska passa in i organisationen. Att rekrytering är svårt är ett faktum. Denna slutsats har också förstärkt våra tidigare uppfattningar kring området.

Förord

Ändamålet med uppsatsen var att undersöka hur möjligheterna ser ut inom restaurangbranschen dvs. hur attraktiv vi som blivande restaurangmangers är på arbetsmarknaden efter vår treåriga högskoleutbildning. Vi har därför riktat in oss på vilka faktorer som bidrar till att man som individ blir vald i en rekryteringsprocess till en specifik tjänst inom ett företag. Vi tror att undersökningen såväl kommer hjälpa oss studenter i vårt kommande yrkesliv som restaurangbranschen i stort.

Vi vill tacka vår handledare, Kerstin Bergström, som hjälp oss under hela uppsatsskrivandet, delat med sig av sina egna erfarenheter, inspirerat och visat på engagemang, vilket underlättat vår skrivprocess. Vi har även fått hjälp av en pilotperson, som genom sina erfarenheter kring rekrytering bidragit till bra feedback. Den största tacksamheten går till alla de rekryteringsansvariga som vi fått intervju, utan dem hade undersökningen inte kunnat genomföras.

Vi har både haft med- och motgångar under skrivprocessen men där vi alltid lyckats komma fram till en gemensam lösning. Vi är två studenter som drivs av att kunna genomföra våra idéer. Trots att vi inte alla gånger jobbat med samma effektivitet. Samtidigt ser vi oss som ett bra team där vi både kan öka takten och bromsa beroende på var i processen vi befunnit oss.

Arbetsuppgift

Procent utfört av

Mikaela/Frida

<u>Planering av studien</u>	<u>50/50</u>
<u>Litteratursökning</u>	<u>50/50</u>
<u>Datainsamling</u>	<u>50/50</u>
<u>Analys</u>	<u>50/50</u>
<u>Skrivande</u>	<u>40/60</u>
<u>Layout</u>	<u>60/40</u>

Innehåll

Inledning.....	5
Bakgrund	6
Ledarskapsstilar	6
Olika roller i arbetslivet.....	7
Genusperspektiv	9
Personalhantering	9
Anställningsformer	10
Rekryteringsförfarande	11
Problematisering	15
Syfte	16
Frågeställningar	16
Metod	16
Undersökningens design.....	16
Urval	17
Intervjuguide.....	18
Tillvägagångssätt	18
Personliga intervjuer	19
Telefonintervjuer.....	20
Transkribering och analys.....	20
Etiska principer.....	21
Resultat.....	22
Rekryteringsmetod.....	22
Urvalskriterier.....	25
Diskussion	28
Metoddiskussion.....	28
Resultatdiskussion	30
Slutdiskussion.....	35
Förslag på fortsatt forskning.....	36
Referenser.....	36
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	40
Bilaga 2 - Svenska företag utifrån antal anställda.....	41
Bilaga 3 – Introduktionsbrev.....	42

Inledning

Att rekrytera olika medarbetare som passar företaget har alltid varit en del i organisationens utveckling. Rekryteringen har under åren haft mer eller mindre betydelse men idag är det en avgörande faktor för företagets framgång. Claes Lindblom (2013, nr 1) hävdar i artikelserien Trend-O-Maten i Fast Food Magazine att branschen har förändrats och att arbetsgivare idag jobbar mer aktivt med att skapa lockande arbetsmöjligheter samt att man som arbetsgivare bör satsa mer på utveckling och medarbetarnas trivsel. Inom branschen beskrivs det största framtida problemet vara inom rekrytering. Exempelvis tillgång till bra personal och att konkurrensen för att hitta personalen kommer öka mellan aktörerna. Lindholm (2013, nr 1) menar att det finns en motsägande mening kring ämnet dvs. ung personal är eftertraktad på marknaden samtidigt som ungdomslösheten i samhället fortsätter öka. I vår undersökning är syftet att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut bland hotell med restaurangverksamhet i Göteborgs kommun.

Att inneha någon ledarposition inom en organisation innebär att man kanske ansvarar för att rekrytera nya medarbetare. Det är då en av arbetsuppgifterna i arbetsledarrollen. Att anställa nya individer som ska passa in i organisationen både socialt och arbetsmässigt är ett svårt och komplext arbete för den rekryteringsansvarige. Det gäller också att man använder sådana metoder som underlättar för verksamheten eftersom det är ett tidskrävande jobb samtidigt som det är en ekonomisk avgörande faktor. Anders Andersson (2013, 9 april), DN:s expert på småföretagande, menar att rekrytering vid nyanställning är det viktigaste och svåraste steget för en arbetsgivare i ett mindre företag. Rekryteringsprocessen kan med fördel, menar Andersson (2013, 9 april), gå till genom att dels beakta kostnaderna, vilken typ av anställningsform det handlar om och att försöka hitta rätt person. Det kan exempelvis vara genom att försöka anställa personal med kompletterande egenskaper. Dels handlar det om att rekrytera i rätt forum, anordna noggranna intervjuer och att inte vara rädd för att ta hjälp om det skulle behövas.

I arbetet berör vi aspekter såsom vilken ledarskapsstil och rolltyp en ledare kan besitta samt hur ledaren ser på områden som personalhantering, anställningsrelation och genus. Göteborg är en av Sveriges största städer och därmed är utbudet av hotell- och restauranger stort. Av den anledningen tillsammans med bekvämlighetsskäl har vårt område valts. Hotell- och restaurang är en bred bransch och där vi ser en förändring i branschens rekryteringssätt. Tidigare har anställningar, enligt våra erfarenheter, skett genom familj- och/eller vänskapskopplingar medan det idag blivit allt viktigare med utbildning vilket, ur vår synvinkel, tyder på en uppåtgående utveckling. Anledningen till att man studerar på högskola eller universitet, oavsett inriktning, är för att man i slutändan ska bli mer attraktiv på arbetsmarknaden. Det gäller även inom vår profession dvs. restaurangbranschen. Målsättningen i framtiden är att vi kommer att driva eller vara ansvariga för rekryteringen i en organisation vilket gör undersökningen relevant och viktig inför kommande arbete. Även för branschen är det viktigt att ämnet belyses genom att visa hur det fungerar och vad som kan förbättras.

Bakgrund

Bakgrunden fokuserar på sex olika aspekter kring ämnet rekrytering. Det är sådana områden som kan ligga bakom hur man som ledare rekryterar och vilken metod som används. Kapitlet inleds med två stora områden som ligger till grund för hur en ledare agerar såsom vilken ledarstil eller rolltyp den har. Sedan beskrivs andra faktorer såsom genusaspekt, personalhantering och anställningsrelation som ledaren kan ta hänsyn till vid anställning och som ingår i rekryteringen. Till sist kommer rekrytering och dess urval vilket mer ingående beskriver vilka rekryteringsprocesser som finns.

Ledarskapsstilar

Bolman och Deal (2012) beskriver fyra olika perspektiv på en ledares beteende och agerande; det strukturella perspektivet, human resource-perspektivet, det politiska perspektivet och det symboliska perspektivet. I denna uppsats kommer två av fyra perspektiv att belysas, det strukturella perspektivet och human resource-perspektivet. Av den anledningen att de två perspektiven, av våra erfarenheter, är de vanligaste förekommande ledartyperna inom branschen och är det som skiljer sig mest åt. Ett grundläggande antagande för det strukturella perspektivet är medvetenheten av den roll man har i företaget, en tydlig definition av dess relation avvägd mot resterande enheter. Detta samband sägs avgöra hur väl företaget kan prestera. Perspektivet bygger på en genomtänkt grund vilket speglar hela organisationen och skapar trygghet och stabilitet. Syftet är att, i bästa mån, försöka förhindra att förvirring eller ineffektivitet uppstår. Synsättet bygger på att rationalitet och en formell ordning skapar maximal utdelning. Detta skapar i sin tur möjligheter till såväl individuella som kollektiva målsättningar. Graden av måluppfyllelse är ett av grundantagandena och tillhör en, av två delar i perspektivets ursprung. Utöver att uppnå maximal effektivitet återfinns också Max Webers, tysk ekonom och sociolog, syn som bygger på olika byråkratiska antaganden som att vid rekrytering ska urvalet grunda sig på tekniska kvalifikationer vilket utesluter familj- och-/eller vänskapskopplingar. Att en organisation eller ledare följer ett strukturellt perspektiv behöver inte betyda att medarbetarna är oflexibla eller arbetar likt robotar. Det kan således ha positiva effekter på medarbetarna såsom att en tydlig struktur gör det lättare att fullfölja uppgifter i en stabil arbetsmiljö. Berggren, Gillström, Gillström och Östling (2001) belyser att rationella och logiska tankegångar till skillnad från känslomässiga är mer negativa när vi formar vår tillvaro. Våra känslor styr, till stor del, den psykiska såväl som den fysiska tillvaron. Samma sak gäller våra relationer såsom den sociala kompetensen (Berggren et al., 2001).

Två viktiga aspekter i perspektivet är fördelning kring arbetsuppgifterna och hur det anpassas till olika roller eller enheter. Bolman och Deal (2012) belyser även att specialisering, som Mintzberg (1979) påvisar genom fasta rutiner eller arbetsbeskrivningar, underlättar utförandet av uppgifter i en organisation. Det menar Bolman och Deal (2012) är en viktig del och ansvar i en chefsposition.

I en väl specificerad organisation dvs. där roller och positioner är bestämda är det upp till ledaren att kunna förvalta och besluta hur rollerna ska kunna integreras i organisationen. Det kan grunda sig i olika aspekter såsom utifrån personens kunskaper och färdigheter, utifrån geografiskt ursprung eller efter tid. Synen på olika strukturer har förändrats genom åren, till viss del beroende på förändring i arbetssituationen. Kraven på dagens medarbetare skiljer sig stort från förr. Idag krävs mer omfattande förmågor, ansvarstagande och utbildning. Till skillnad från det strukturella perspektivet fokuserar human resource-perspektivet, även kallat HR-perspektivet, på det sociala och mänskliga i en organisation. Fokus läggs på sambandet mellan individen och organisationen. Detta förhållande kan ses utifrån två olika perspektiv såsom att förhållandet speglar ett ömsesidigt utnyttjande mellan organisation och individ. Det andra är att dess båda behov gynnar båda parter. Det innebär att organisationen främjas av drivna medarbetare med kunskaper och talanger.

En kritisk ståndpunkt i perspektivet är hur större organisationer ska kunna implementera detta utan att problem uppstår, eftersom det då ofta handlar om vilken ekonomisk situation som råder (Bolman & Deal, 2012). Perspektivet uppmärksammades och växte efter att man ifrågasatte medarbetarnas egen påverkan vid lönefrågor. Individens roll i organisationen är grundstenen i perspektivet och man tror på att attityder och engagemang är en resurs som är avgörande för företagets framgång. Det skapar således en positiv effekt som inte drabbar företaget negativt. Jämfört med det strukturella perspektivet som ser medarbetarnas funktion utifrån att uppfylla vissa fasta mål så är organisationer som följer ett HR-perspektiv till för att uppfylla människors behov. Interaktionen mellan organisation och medarbetare står i fokus och har stor betydelse. I sammanhanget återfinns begreppet matchning vilket innebär att såväl företaget som medarbetare måste vara tillfredsställda i arbetssituationen.

Företaget fokuserar på att hitta medarbetare med rätt inställning till arbetet och som i förlängningen vill jobba kvar inom organisationen. Medarbetarna vill också få sina behov uppfyllda genom att få ge egna uttryck för sin identitet eller livsstil (Bolman & Deal, 2012). Som ledare måste man kunna organisera grupper, ha en social bedömningsförmåga samt skapa personliga kontakter (Berggren et al., 2001). Berggren et al. menar att ledarens kunskaper ska kunna sätta samman medarbetare till en fungerande grupp. Personer måste kunna skapa relationer vilket i sin tur skapar ett bra team. Den sociala bedömningsfrågan handlar om att en ledare bör känna av medarbetarnas känslor, åsikter eller problem. Vid förmåga av dessa tre aspekter hävdar Berggren et al. (2001) att flexibiliteten och effektiviteten ökar hos ledaren och i dess ledarskap.

Olika roller i arbetslivet

Förutom genom olika ledarskapsstilar kan man se ledaren och dennes ageranden vid rekrytering utifrån olika rolltyper. Den roll som rekryteringsansvarige har kan påverka hur personen väljer att rekrytera, alltså vilka metoder som man väljer att använda. Även vilken roll man söker hos den medarbetare man anställer kan spela in i valet av rekryteringsmetod.

Medarbetare tillika chefer tillhör ofta någon form av beteendegrupp vilket ofta medför att vissa medarbetare blir tilldelad olika roller. Rollerna är inte något som förknippas eller ses som ett samband med personligheter utan föreligger när olika situationer uppkommer (Sjøvold, 2011). Sjøvold (2011) menar att ju bättre en individs sociala interaktion med andra är, desto fler roller kan tillämpas. Viktigt i sammanhanget är att förstå att roller inte beskriver en individ fullständigt dvs. att det helt sammanfattar en individs personlighet. Människan är till skillnad från en rollbeskrivning mer mångsidig än vad den utger.

Ofta används flera roller dvs. inte enbart en specifik kategori. Exempelvis kan det vara roller som kontroll, omsorg, beroende, opposition, tillbakadragande och synergi. En person som har en roll med kontrollbehov kan även förklaras vara analytisk eller agera logiskt i olika situationer. På så sätt sker rationella och förnuftiga åtgärder. I vissa fall vill denna typ av person, kontrollmänniskan, styra och leda gruppen likt chefen genom ett öppet kroppsuttryck. Förutom denna typ av analytiker finns också en person som mer riktar sig åt styrning. Den vill utföra uppgifterna på ett så korrekt sätt som möjligt där man inte ska lägga in något skämt. Dessa personer tenderar att vara stela, krävande och med låg toleransnivå. Till skillnad från analytikerna är personer som har en styrande roll mer slutna i sitt kroppsspråk och agerar med yviga gester. Det finns vissa individer som har en känsla för omvårdnad och kallas enligt rolltyperna för den omsorgsfulla. Den får alla att känna en hemtrevnadskänsla med inslag av generositet och sympati. Personen vill även att andra ska känna välbefinnande. Dess sociala förmåga är hög och ofta läggs ett personligt engagemang i uppgifterna tillsammans med ett öppet och välkommande agerande. I gruppen omsorg finns även de som mer hör till det kreativa. De lever i en ständig kreativ process där både idéer, tankar och åsikter snabbt varierar, vilket gör att de inte alltid tas på allvar och ibland upplevs som vårdslösa. Kreativiteten framhävs stegvis beroende på hur mycket uppmärksamhet man får (Sjøvold, 2011).

Det finns även personer som har en roll av beroende genom antingen lojalitet eller acceptans. Personer som visar stor lojalitet beskrivs också som arbetsdrivna. Deras egenskaper är att arbetet utförs noggrant och med stort tålamod. Det förekommer sällan egna initiativtaganden pga. den försiktighet som föreligger. De personer som istället besitter stor acceptans är också oftast mest omtyckta, mycket beroende på att de visar tillit, är lugna och trygga. Dess brister är att de ofta inte tar initiativ eller ibland ses naiva (Sjøvold, 2011). Inom kategorin opposition finns rollen som kritiker eller den som har självhävdelse. Där ses man som pessimistisk kontra negativ. Man tolererar inte att man styrs av kontroll utan vill ofta visa någon form av motsats. Samarbetsförmågan är låg såsom den sociala närkontakten till andra. Personen ser ofta andra som en konkurrens och distanserar sig. Ofta finns även individer som är mer tillbakadragande än andra och kan ha svårt att avböja alla krav som ställs vilket kan bidra till att de drabbas själva negativt. De agerar ofta med slutna rörelser och sorgset uttryck. Den sista och återstående rollen är de som har synergi dvs. engagemang och empati. Dessa personer är bra på att kommunicera och lägger stor vikt, av intresse, i andras åsikter. Sjøvold (2011) menar också att denna typ av roll visar genom ögonkontakt sitt engagemang och deltagande.

Genusperspektiv

Att beakta området genus vid rekrytering är viktigt och högst väsentligt för branschen och dess utveckling. Att ha mångfald i en organisation, oavsett bransch, är viktigt eftersom män respektive kvinnor har olika synsätt och agerande vilka behövs för en väl balanserad organisation (Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Organisationsteorin anses ibland vara könsblind och med det menar man att inte alla organisationer ser sambandet mellan människan och det organisatoriska systemet. Dessutom nonchaleras den könsskillnad som faktiskt existerar mellan män och kvinnor såsom att normen för en chef är en man och att kvinnor begränsas pga. av privat situation (Zetterquist et al., 2006). Idag ses könet spegla en viss social konstruktion vilket innebär hur vi framställs i samhället och hur vi förväntas agera i olika situationer. Det vill säga att manliga respektive kvinnliga medarbetare agerar olika beroende på könsskillnaden och hur samhället skapat dessa. Zetterqvist et al. (2006) beskriver att tydliga kvinnliga särdrag är att de är omhändertagande och lojala medan männen accepteras att vara flirtiga mot andra kollegor, rationella och besitta god ledarskapsförmåga. I sammanhanget finns begreppet mångfald. Ett ämne som på 1990-talet blev aktuellt och som idag utvecklats till att företag infört olika mångfaldsprogram i sin organisation. Då påstods det att om företaget anställer olika personer, med olika bakgrund skapas en bred kunskapskrets vilket gynnar företagets lönsamhet. Mångfald är ett brett begrepp och innefattar ålder, utbildning, personlighet, livsstil och geografiskt ursprung (Zetterquist et al., 2006). Ledarskap har i tidigare litteratur mest fokuserat på män och kanske beroende på att det är en mansdominerad arbetsposition som nu är inför förändring. Egenskaperna hos män och kvinnor är olika men dess skillnader i ledarskapet är ett osäkert konstaterande. Att placera in oss i fack är något som inte stämmer, det finns lite trovärdighet i stereotypa förutsägelser (Bolman & Deal, 2012). Bolman & Deal (2012) betonar att det inte finns underlag för några tydliga skillnader mellan könen gällande olika ledarskapsperspektiv.

Personalhantering

Sedan det senaste sekelskiftet har företagens humankapital förändrats. Den globala konkurrensen ökar och således även den ekonomiska situationen vilket gjort att man måste kunna hantera och anpassa sig efter konjunktursvängningar. Företagsklimatet idag är av en mer föränderlig karaktär och många företag har gjort stora nedskärningar, vilket gjort att man istället börjat jobba med outsourcing.

Outsourcing innebär att man använder sig av inhyrd personal eller deltidsanställningar för att på så sätt underlätta situationen som föreligger vid konjunktursvängningar. I samband med outsourcing diskuteras personalutveckling. Bolman och Deal (2012) menar att området, outsourcing, delas i två delar och skapar viss oenighet.

Å ena sidan strävar företag att vara flexibla med hög anpassningsförmåga medan andra strävar efter personal med högt engagemang och lojalitet. Dilemmat menar Bolman och Deal (2012) blir då om företag ska satsa på att ha så låga kostnader som möjligt eller personal med hög kompetensnivå. Ska man anställa billig arbetskraft eller investera i kunskap och erfarna medarbetare. Enligt Bolman och Deal (2012) beskriver Reichheld (1993, 1996) att nedskärning av personal bidrar till sämre prestationer från medarbetare och att faktorer som kunskap, kompetens och lojalitet i många fall går förlorade. Att använda sig av exempelvis inhyrd personal medför även att medarbetarnas engagemang och motivation i arbetet minskar.

Enligt Bolman och Deal (2012) menar Lawler (1996), Cascio och Boudrea (2008), Lawler och Worley (2006), Pfeffer (1994, 1998) och Waterman (1994) att få arbetsgivare satsar på sin personal. Detta begränsar utrymmet för de resurser eller investeringar som är nödvändiga för att skapa bra medarbetare. Man har inte insett vikten av dessa aspekter som en bidragande faktor till de strategiska fördelar som det ger företaget. Bolman och Deal (2012) menar att när det gäller att rekrytera rätt så har ofta större företag en utarbetad policy som ska underlätta processen för att hitta en individ med rätt profil som passar företagets affärsidé. Att rekrytera rätt folk kan således dra ner personalomsättningen och gynna organisationen i förlängningen. Olika sätt används för att kunna attrahera just den personal man vill ska jobba för företaget. Det kan dels vara en lönefråga eller handla om förmåner. Dels kan det vara genom internrekrytering vilket innebär att man som medarbetare har en chans att "växa" i organisationen eller genom att erbjuda trygga anställningsformer. Att ha hög personalomsättning beskriver Bolman & Deal (2012) medför två stora konsekvenser. Det ena är att det ger höga kostnader samt att ny personal ofta är mindre effektiv och presterar på en lägre nivå till skillnad från övrig personal i företaget.

Anställningsformer

Anställningsformerna har förändrats och fler olika typer av kontrakt uppstår. Outsourcing dvs. uthyrningskontrakt och korttidskontrakt har blivit allt mer vanligt förekommande. Den anställningssituation som idag råder i många företag beskriver Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn (2012) som ett utbyte mellan organisation och medarbetare. Det är en process som handlar om utveckling och innehåll. Vilken typ av anställning man har utgör även de villkor, rättigheter och skyldigheter man har mot arbetsgivaren. Det finns i huvudsak två stora kategoriseringar av anställningsformer, tillsvidareanställning och visstidsanställning, även kallad tidsbegränsad anställning. Det skiljer sig stort i de faktorer som följer med vilken typ av anställningsform man har. Under 2009 var hela 80 procent av Sveriges befolkning mellan 15-64 år som arbetade tillsvidareanställda. Kvinnor är det könet som leder statistiken gällande deltidsarbete dvs. visstidsanställning, mycket beroende på att det ofta är de som sköter sysslorna i hemmet (Aronsson et al., 2012). Ahrnberg Swenson (1997) menar att fördelen med visstidsanställning är att det inte skapar ett starkt band mellan arbetsgivare och arbetstagare som det gör vid exempelvis en tillsvidareanställning.

Bemanningsbolagen har sedan 1992, då de blev lagliga i Sverige, ökat andelen som anställningsform. Dess funktion är en typ av mellanhand mellan medarbetare och arbetsgivare. Det innebär att tjänster såsom rekrytering helt ligger på bemanningsbolagens ansvar. Denna typ av anställningsform bidrar dock till vissa negativa effekter menar Aronsson et al. (2012). Såsom en osäkerhet för medarbetarna eftersom det är ofta är tidsbegränsad anställning dvs. visstidsanställning. På så vis menar Aronsson et al. (2012) att personalen, på outsourcing företag, har svårt att trivas eller känna sig helt tillfredställda i situationen. Säsongsarbete är även vanligt i vissa branscher, vilket innebär att man som medarbetare anställs för en viss period såsom en sommar. Denna form tillsammans med visstidsanställning ökar vilket kan vara en effekt av sviktande konjunktur.

Säsongsarbete och visstidsanställningar skapar vissa nackdelar. Exempelvis är det tidskrävande för den som rekryterar, det skapar även en osäkerhet hos arbetstagaren. Individen som anställs med en sådan anställningsform kanske inte känner samma lojalitet för jobbet. Fördelen som Ahrnborg Swenson (1997) anser med medarbetare som har tidsbegränsade anställningar är att det är ambitiösa och flexibla samt att arbetsgivaren inte behöver bekosta personalens utbildning eller försäkringar. Arbetsgivaren utnyttjar således även den maximala tid som krävs för arbetet (Ahrnborg Swenson, 1997).

Rekryteringsförfarande

Livskraft, styrka, och överlevnad är tre begrepp som synliggörs när man beskriver betydelsen av rekrytering. Många kan idag medge att fel rekrytering orsakar stora problem och kan sätta hela företaget i en förödande sits. Men att kunna attrahera rätt individ är en förmåga som är svår och inte helt problemfri för den som rekryterar. Företaget måste skapa ett intresse hos individen. När man pratar om rekryteringsprocessen, arbets sätt i rekryteringsarbetet, finns det både kvalitativa och kvantitativa hjälpmedel (Aronsson et al., 2012). Beaktande är det faktum om man bör rekrytera rätt individ till arbetet eller anpassa arbetet efter individen. En nyckel till bra rekrytering är att som rekryterare kunna förutse framtiden. Det gäller även att medarbetare förutom anpassning till sina arbetsuppgifter tar hänsyn till organisationen i övrigt. Det innebär att man måste kunna respektera dess kultur som kan innefatta värderingar eller normer. Många anser att det är ett ömsesidigt samspel mellan arbetsgivare och medarbetare genom olika överensstämmelser. Det skapas en relation dem emellan med mål, värden och värderingar som i förlängningen ska undvika att oenigheter eller osämja uppstår (Aronsson et al., 2012). Rekryteringsprocessen beskrivs utifrån olika steg vilka nedan följs utifrån en specifik ordningsföljd;

- Det inledande steget är att göra en arbetsanalys, då man skapar en arbetsbeskrivning och de krav som medföljer tjänsten som ska tilldelas. Det kan handla om utbildning, arbetsmoment eller om det krävs specifika personlighetsdrag hos individen.
- Tjänsten publiceras, urval sker bland ansökningarna och man skapar även kategoriseringar av grupper.

- Efterföljande steg består av intervjuer, som är en av de vanligaste urvalsmetoderna. Den största fördelen med att använda intervjuer som metodval är att det bidrar och/eller skapar en tvåvägskommunikation mellan rekryteraren och individen. Det finns även nackdelar. Det kan handla om att den som intervjuar har, såsom andra, egna preferenser vilket kan påverka valet av medarbetare. Exempelvis kan kön eller utseende vara mer avgörande än kvalifikationer som personen har. Bland intressenterna sker referensinformation.
- Beslut sker och till sist anställning.

Inom processen vid nyanställning kan även personlighets- och begåvningsstest, även kallat psykometriska test genomföras. Enligt Lundén (2001) kan man med hjälp av personlighetstest få fram om den sökande skulle ha svårt att samarbeta, ha dålig självinsikt eller har svårt att ta ansvar för sina handlingar men även om personligheten hos den sökande skulle passa in i företaget. Aronsson et al. (2012) belyser att det finns vissa regler som arbetsgivaren bör beakta vid rekryteringen. Det handlar om etik och moral men även en sorts rättvisa.

Det ställs en del krav från lagstiftningen som måste tas hänsyn till i rekryteringsprocessen såsom att det är förbjudet att diskriminera den arbetssökande. Det kan handla om sexuell läggning eller om personen har något funktionshinder. Förekommande är det faktum att kvalificerad arbetssökande ofta nekas en arbetstjänst pga. sitt ursprung, språk eller kön (Aronsson et al., 2012). Young-Thelin och Boluk (2012) anser att en arbetsbeskrivning inte bara är viktigt för den sökande som använder den för att veta vad det ställs för krav utan även för den som rekryterar eftersom den kan använda sig av denna information för att välja rätt person som matchar beskrivning i vad gäller färdigheter, kompetens, förmåga och tidigare erfarenhet.

I en studie, *Recruitment in small firms – processes, methods and problems* (Carroll, Marchington & Earnshaw, 1999) har man utifrån tidigare litteratur kunnat skilja på två olika typer av rekryteringsmetoder, formell och informell. I den formella metoden används exempelvis reklam eller rekrytering via olika byråer. Användning av en informell metod är personlig och mer naturlig såsom genom rekommendationer eller tips från bekanta eller från medarbetare. Däremellan finns rekryteringsmetoden word-of-mouth, även kallad mun-till-mun metoden som innebär att processen för nyanställning går fort och är relativt kostnadseffektiv. En av studiens slutsats är att det förekommer mer formella rekryteringsprocesser i större företag till skillnad från i mindre där mer informella används. Fallstudien är baserad på hotellbranschen som har ett rykte om sig att ha frekventa personalomsättningar och mer eller mindre allvarliga rekryteringsproblem. Formella rekryteringsmetoder som ofta används i större bolag medför även vissa nackdelar. Till exempel påstås den typen av rekryteringsmetod inte utnyttja de hjälpmedel som finns för bra tillvägagångssätt vid anställning samt att det kan förekomma diskrimineringar (Carroll et al., 1999). Problem kan på så sätt skapas eller vara en effekt av dålig rekrytering.

En artikel i Dagens Nyheter, skriven av Anders Andersson (2013, 9 april) som är DN:s expert på småföretagande och ansvarig utgivare och grundare för webbplatsen driva-eget.se, handlar om hur man som rekryteringsansvarig hittar rätt när man anställer personal. Andersson (2013, 9 april) beskriver sex faktorer som kan vara till hjälpmedel inför och under rekryteringsprocessen.

- ✓ *Beakta kostnaderna*; att ha mycket personal i sin organisation är en kostnadsfråga. Utöver månadslön till medarbetaren tillkommer kostnader som arbetsgivaravgifter och pension.
- ✓ *Tänk på anställningsform*; det finns två former som är helt skilda gällande hur lätt det går att säga upp individen. Tillsvidare är ett annat ord för heltidsanställd medan visstid är ett tidsbegränsat avtal. Du som ansvarig för rekryteringen har ett stort socialt ansvar.
- ✓ *Hitta rätt person*; svårigheten är att hitta de rätta egenskaperna och kunskaperna i individen man söker efter. Ett tips är att anställa någon som bidrar till ett komplement.
- ✓ *Forum*; det finns olika forum där du kan hitta bra personal. Exempelvis genom Arbetsförmedlingen, eget kontaktnät, rekryteringsfirmor eller genom någon internsajt.
- ✓ *Intervjuerna*; tillkalla flera olika representanter till intervju och intervju dem flera gånger. Det svåra är att hitta balansen mellan meriter och personkemi.
- ✓ *Ta hjälp*; återkoppla med tidigare arbetsgivare eller ta hjälp av andra (Andersson, 2013, 9 april).

Men tillgång till olika rekryteringsmetoder avgörs inte enbart utifrån vilka förutsättningar yrkesområdet ger utan handlar även om att, små till skillnad från stora företag, ofta har ett mindre ekonomiskt utrymme (Young-Thelin & Boluk, 2012). Young-Thelin och Boluk (2012) menar att det kan vara svårt för mindre hotell att få rätt kvalificerad personal. Författarna menar att det finns en allmän uppfattning att det skulle vara bättre att arbeta för en större verksamhet vilket gör att arbetsgivare i små företag måste anställa mindre kvalificerade medarbetare eftersom de inte får tillräckligt många sökande. För att kunna attrahera sökande till sitt företag är det bra att kunna marknadsföra verksamheten och det gör man lättast enligt Lundén (2001) genom att få sina anställda att prata positivt om sin arbetsplats eller att man vid rekryteringen skriver positivt om företaget i platsannonser. Blir arbetsplatsen mer attraktiv kommer man få fler sökande och förhoppningsvis bättre sökande som passar in i verksamheten.

Enligt Lundén (2001) så kan man även använda sig av rekryteringsfirmor när man skall anställa ny personal. Det finns dock både fördelar och nackdelar med dessa, fördelar kan vara att man vinner tid eftersom ingen på arbetsplatsen behöver lägga någon direkt tid på rekryteringen men nackdelen är att det kostar mycket pengar istället. En annan fördel kan vara att många av dessa firmor ha en bättre kompetens när det gäller rekryteringen men tyvärr kommer de ha svårt att förstå precis vilken person det är som söks och hur företaget fungerar som söker ny personal.

Enligt Svenskt Näringsliv (2012) som gav Demoskop i uppdrag att genomföra en rekryteringsenkät är det i dagsläget svårt för företagen att matcha sin rekrytering, vilket gör det svårt för företagen att växa eftersom det inte finns den kompetens som de behöver. För att klara av sin verksamhet utan att kunna rekrytera blir det allt vanligare att man hyr in personal eller att den befintliga personalen får arbeta mera. Att det är svårt att rekrytera beror till största del på att det finns för få med yrkeserfarenhet och att de anställda för sällan byter arbete. För att öka yrkeserfarenheten är det viktigt att näringslivet och skolan arbetar mer tillsammans genom praktik eller via extrajobb. Den senaste tiden har allt färre företag tagit hjälp av Arbetsförmedlingen och av de som använder deras kanaler är det många som anser att det inte är bra. Vanligaste sättet är istället att rekrytera genom kontakter men även genom att arbetssökande skickar in spontana ansökningar. Inom Hotell- och restaurangsektorn anser hälften av alla företag att det är mycket eller ganska svårt att rekrytera. De företag som har utbildning som ett krav under rekryteringen har haft det svårare att hitta rätt medarbetare jämfört med de som inte har haft utbildning som ett krav. Men för de flesta har det ändå varit svårt att hitta medarbetare med rätt yrkeserfarenhet. Det är alltså svårast att hitta medarbetare med rätt yrkeserfarenhet, utbildning och på tredje plats personer med arbetslivserfarenhet. Många har även svarat att det är svårt att hitta personer med rätt personlighet och det blir en allt viktigare del i rekryteringen (Svenskt Näringsliv, 2012).

Redman och Wilkinson (2009), menar att det finns en allmän bild av att det är lägre lön samt sämre status- och karriärsklättring i mindre verksamheter. Enligt Young-Thelin och Boluk (2012) känner många hotellchefer att det är viktigt att de sökande passar in i organisationen för att det är svårt att förändra det personliga beteendet.

Passar den nyanställde in i gruppen redan från början så är det lättare att få alla medarbetare att jobba som ett lag och det finns ekonomiska fördelar med detta. Det handlar mycket om känslan när man anställer någon, det är den som rekryterar som litar på sin intuition och väljer den som man själv skulle vilja se på arbetet. Carroll et al. (1999) beskriver att det finns en modell som kan underlätta processen vid nyanställning. Den handlar om tre steg som, för såväl stora som små företag, gör rekryteringsprocessen lättare.

- ✓ Genom att först noga undersöka om tjänsten behöver ersättas antingen av en ny medarbetare eller om den kan ersättas av en redan anställd person.
- ✓ Därefter måste en analys över jobbet göras.
- ✓ Till sist ska en arbetsbeskrivning och specifikation skapas (Carroll et. al., 1999).

Oavsett rekryteringsmetod måste processen börja med att man bestämt vilken typ av individ man vill rekrytera. De åtgärder man väljer att använda måste utformas för att kunna attrahera och generera personen (Breugh, 2013). Devendorf och Highhouse (2008) menar att beroende på övriga medarbetare kan man attrahera liknande individer till sitt företag. Arbetssökande letar sig till medarbetare med liknande personligheter eftersom det skapar en sorts trygghet (Devendorf & Highhouse, 2008).

De menar även att dessa individer ser en större chans till anställning beroende på att arbetsgivarna tidigare anställt individer med liknande egenskaper som den sökande. Ryan, Horvath och Kriska (2005) hävdar att det är lättare för den som söker jobb om de har någon de känner i bolaget såsom en familjemedlem. Arbetsgivaren ser därmed att denna individ har större förståelse för organisationen. Detta får dock negativa effekter som att den arbetssökande nonchalerar ansökan och de krav som ställs (Ryan et al., 2005). Breugh (2013) anser att rekryteringsmetoden kan avgöra vilken typ av individ som attraheras av jobbet och vilken företaget i slutändan anställer. Det kan även påverka intresset hos de sökande såsom arbetsprestation.

Personkemi är oftast det avgörande valet om vem det är som får anställningen enligt Ahnberg Swenson (1997). Det är oftast bara något som finns där omedvetet och ser olika ut men kan vara att man har samma värderingar, syn på olika företeelser, samma tankesätt men det kan också ha med utseende, kläder, kroppsspråk och utstrålning att göra. Personkemi är även något som behövs för att hela gruppen ska fungera tillsammans (Dunås, 2010). Genom personkemin kan man sedan bygga lojalitet, tillit och jämlikhet som ger vänskap (Nilsson, 2007), det blir även lättare att samarbeta och hantera problem. Personkemin är inte bara viktig vid rekryteringen utan även vid ledarskapet, för att det skall fungera i framtiden (Öhman, 2011).

Problematisering

Rekrytering är ett område som är såväl stort som svårt. Det är många faktorer som kan påverka hur olika ledare rekryterar och deras egen ledarskapsstil samt vilka roller som efterfrågas kan ha en inverkan på urval och metoder. Rekryteringen kan även påverkas av ett genusperspektiv, personalhantering och de olika anställningsformerna eller genom olika rekryteringsförfaranden. Anders Andersson (2013, 9 april), i en artikel ur Dagens Nyheter, visar på tydliga hjälpmedel som ska förhindra att felaktiga rekryteringar uppstår, vilka han hävdar skapar stora problem. Samtidigt som hjälpmedlen kan bidra till lyckade rekryteringar, vilka kan rädda företag från avveckling.

Rekrytering och dess process kommer i framtiden bli allt viktigare och där vi tror nya, enklare rekryteringsprocesser kommer upptäckas. Av den anledningen vill vi se hur rekryteringsprocessen ser ut bland några hotell i Göteborgs kommun eftersom det är inom vår profession och inom det området där vi kommer arbeta i framtiden. Utgångspunkten i undersökningen bygger på olika faktorer, som ovan beskrivits och kan ligga till grund för hur rekryteringsansvariga inom olika positioner tänker kring rekryteringen. Dessa beaktas i vår undersökning och kan förhoppningsvis förklara och visa mönster på hur ledare tänker, agerar och uttrycker sig i samband med rekryteringsprocessen.

Syfte

Syftet är att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut bland hotell med restaurangverksamhet i Göteborgs kommun.

Frågeställningar

- Hur går rekryteringsprocessen till?
- Vilka faktorer ligger bakom val av personal?

Metod

Utifrån vårt syfte, rekryteringsprocessen i hotellbranschen, har kvalitativa semistrukturerade intervjuer valts. Metodavsnittet inleds med aktuell och relevant litteratur kring metodvalet, vårt urval och vår intervjuguide. Därefter kommer vårt tillvägagångssätt med personliga intervjuer, telefonintervjuer samt transkribering och analys. Kapitlet avslutas med en beskrivning av de etiska aspekter som man bör beakta i den valda undersökningsmetoden.

Undersökningens design

Vi utgick från att göra en deskriptiv design. Det är grundliga och detaljerade beskrivningar av några aspekter i ett fenomen eller några aspekter som jämförs (Patel & Davidson, 2003). Vid deskriptiva studier använder man sig oftast endast av en teknik för att samla information, där vi valde intervjuer. För att kunna få ett resultat måste en undersökning ske och då kan man använda sig av en kvalitativ metod eller en kvantitativ metod eller båda delarna. Vid en kvalitativ metod läggs mer vikt på ord och hur de tolkas (Bryman, 2008). Medan kvantitativ metod inriktar sig på mätningar och statistik, de mäter olika företeelser. Denna studie inriktades på den kvalitativa metoden med semistrukturella intervjuer men även med en kvantitativ strukturerad fråga. Semistrukturerade intervjuer betyder att man vid intervjutillfället har en intervjuguide förberedd och att man utgår från de teman eller frågor man har förberett. Det går dock att ställa frågorna i olika ordningar och det kan tillkomma frågor under intervjun. Intervjuer och enkäter bygger på frågor och används både i kvalitativ metod och också i kvantitativ metod (Patel & Davidson, 2003). Det handlar om hur frågorna formuleras för att avgöra inom vilken metod de används. Frågorna kan vara öppna eller slutna, på en öppen fråga kan den svarande svara fritt medan på en slutna fråga svarar man efter svarsalternativ.

Urval

I samarbete med Visita - svensk besöksnäring, Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF), Svensk Cater och Statistiska centralbyrån (SCB, 2013) tar man fram Restaurangindex varje månad för att följa omsättningsutvecklingen i restaurangbranschen. I Restaurangindex har man indelat restaurangerna i sju olika kategorier, hotellrestauranger, kaféer/konditorier, snabbmat, lunch- och kvällsrestauranger, trafiknära restauranger och nöjesrestauranger, pubar och barer. Vi valde hotellrestauranger, det är enligt kategoridefinitionen hotell, konferensanläggningar eller boendethyrning som bedriver restaurangverksamhet. Lunch- och kvällsrestauranger har den högsta försäljningsandelarna i restaurangbranschen under 2013 med 42,4 % medan hotellrestauranger kommer på en andra plats med 14,1 % tätt följt av snabbmat med 13,6 %. Av dessa sju kategorier valdes hotellrestauranger i Göteborgs kommun. Göteborg kommun valdes av ett bekvämlighetsurval, det finns tillräckligt många hotell i Göteborg och ett bekvämlighetsurval är att man väljer just detta område för att det är tillgängligt för oss författare.

Det finns olika sätt att göra sitt urval, vi valde att använda ett sannolikhetsurval och då systematiskt urval som är en variant av det obundna slumpmässiga urvalet (Bryman, 2008). Enligt Grabö (personlig kommunikation, 2 april 2013) på Statistiska centralbyrån finns det totalt 95 hotell i Göteborgs kommun varav det är 60 som har restaurangrörelse, 13 som driver konferensanläggning och 22 som inte har någon restaurangrörelse. Vilka dessa 95 hotell var har vi inte kunnat få fram utan urvalet togs istället från medlemmarna på Visitas hemsida. Genom att söka på medlemmarna i Västra Götalands län och sedan på Göteborgs kommun fick vi fram 60 hotell. Av de 60 hotellen valdes var tredje ut. När man använder sig av denna metod för att hitta sitt urval är det viktigt att man tänker på att det inte finns någon systematik i urvalsramen för att detta kan ge en felfördelning i urvalet. Hotellen var i bokstavsordning och för att inte få någon systematik i urvalet flyttades det runt innan var tredje valdes ut.

Vill man kunna generalisera sitt resultat till en population är det bra att använda sig av ett sannolikhetsurval. Annars använder man sig av ett målstyrt urval vid kvalitativa metoder (Bryman, 2008). Även fast denna undersökning inte kan generaliseras valde vi att göra ett systematiskt urval. De 20 hotell som slumpmässigt valdes hade alla restaurangverksamhet. Enligt Statistiska centralbyråns (SCB) företagsdatabas är $\frac{3}{4}$ av alla företag i Sverige år 2012 enmansföretag (se bilaga 2). Man delar in företagen i storleksordningen, enmansföretag med 0 anställda, mikroföretag med 1-9 anställda, småföretag med 10-49 anställda, medelstora företag med 50-249 anställda och stora företag med mer än 250 anställda (Ekonomifakta, 2012). I urvalet övervägdes detta inte, vilka hotell som blev valda sorterades inte efter någon storleksordning av hur många anställda det finns i verksamheten. Det var istället något vi tog reda på under intervjuerna.

Intervjuguide

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide bestående av 23 öppna frågor som avslutades med sex olika ”påståenden” där man fick svara A eller B dvs. en sluten strukturerad fråga (se bilaga 1). Intervjuguiden lämnade utrymme till flexibilitet och för intervjupersonerna att gå utanför ramen och prata om rekrytering i allmänhet. Intervjuguiden började med öppna frågor, vilket gör att man kan få ut mer av respondenten och det krävs mer av den men nackdelen är att det tar längre tid att bearbeta och koda (Bryman, 2008). När man skriver frågor är det viktigt att man får med varje delområde (Patel & Davidson, 2003), därför har frågorna utformats efter hur processen ser ut när man rekryterar samt vad den arbetssökande har för utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper. För att vi skulle få en bättre uppfattning om företagen började intervjuguiden med personliga faktafrågor och faktafrågor rörande företaget där de arbetar (Bryman, 2008), såsom yrkestitel och hur många anställda företaget har. Sedan gick vi in på hur deras rekryteringsprocess går till, vilka metoder de använder och hur de anpassar sig efter de sökande. Vi frågade även vad de letar efter och hur de tänker när de väljer sina medarbetare, gällande utbildning, erfarenhet, personlighet och anpassning till andra medarbetare. Även hur viktigt det är ur ett ekonomiskt perspektiv och för att få mångfald i gruppen. Den sista frågan med påståenden togs fram för att få ett bra avslut där man knyter ihop säcken och där respondenten fick välja vad som är viktigast. Påståendenas syfte var även att vi skulle kunna jämföra intervjupersonernas svar i intervjun mot det alternativet de valde i påståendena. Påståendena togs fram med hjälp av de frågor som innan formulerades och användes i intervjuguiden.

Tillvägagångssätt

De 20 hotell som blev uttagna ur urvalsramen kontaktades genom mejl. Eftersom det var svårt att ta reda på vem som skötte rekryteringen på hotellen skickades inte mejlen till specifika personer utan till hotellets reception. Efter en tid, utan återkoppling från hotellen, ringde vi hotellen för att därigenom fråga efter rätt kontaktperson dvs. ansvariga för rekryteringen. Utifrån det kontaktade vi även personerna via mejl. Som ett förslag föreslogs även personliga intervjuer istället för telefonintervjuer, för att på så sätt kunna attrahera de rekryteringsansvariga till en intervju. Till de som inte kunde göra en intervju föreslogs även att de kunde svara på våra frågor på mejl för att kunna få några svar av de utvalda. Till en början kontaktades endast 10 hotell men efter att vi endast hade fått fyra svar, utökade vi urvalet och kontaktade tio till, vilket då gav var tredje på urvalslistan. Av de 20 som kontaktades så svarade fem inte alls, tio tackade nej, tre intervjuades personligen och två intervjuades på telefon. Vi kontaktade även en person genom ett snöbollsurval. Snöbollsurval är att de personer som man har fått kontakt med förmedlar nya kontakter som sedan också kan ingå i undersökningen. En nackdel är dock att den inte kommer vara representativ med populationen (Bryman, 2008). Även denna kontakt tackade nej till att bli intervjuad.

För att få synpunkter på de frågor som utformades kontaktades en rekryteringsansvarig på ett liknande företag för att användas som pilotperson. Denna person ingår inte i vår population eftersom det skulle ge ett missvisande resultat. Personen var jämförbar med urvalet vilket enligt Bryman (2008) är en fördel. Personen fick frågorna skickat till sig via mejl. Därefter fick vi feedback på dem och förslag på omformuleringar. Bryman (2008) menar att pilotstudiens syfte är att få såväl bra utformade frågor som att det bidrar till att skapa en helhet i undersökningen. Fördelen med att använda intervjuer som metod är att oklarheter som kanske inte upptäcktes genom pilotstudien ändå kan förklaras för den man intervjuar. Fördelen med att göra en pilotstudie är också att man kan formulera om frågorna som tenderar att ge ointressanta svar eller sådana som inte skapar det engagemang som man söker hos den man intervjuar (Bryman, 2008).

Personliga intervjuer

De tre intervjuer som skett personligen genomfördes på respondenternas arbetsplats, vid det tillfälle som passade dem och tog mellan 30-45 minuter. Intervjuerna spelades in med hjälp av två telefoner och alla intervjupersoner godkände att bli inspelade. Att spela in intervjuerna medför att man lättare kan göra en detaljerad analys. Samt att kunna fånga de specifika uttryck/ord som intervjupersonen använder, för det är inte bara viktigt att veta vad som sägs utan även hur det sägs (Bryman, 2008). Dock kan respondenterna tycka att det är jobbigt att ha med en bandspelare och det är något som varje respondent fick godkänna. Intervjuerna började med att de fick läsa igenom ett introduktionsbrev, som är ett informationsblad om grundläggande etiska aspekter som intervjupersonen bör veta om (bilaga 3).

Efter det började intervjun och inspelningen sattes igång. Intervjufrågorna ställdes utav en av oss författare medan den andra skrev, detta för att det både skulle bli lättare för respondenten att veta vem den pratar med och för oss författare. Vid behov kompletterade den som skrev med att ställa någon enstaka fråga eller kommentar. Vid varje intervju beskrevs även rollen som respektive författare hade under tillfället. För att på så sätt säkerställa att det var godkänt av respondenten. Frågorna sattes i en viss ordningsföljd men togs inte upp i samma ordning vid varje intervjutillfälle utan anpassades till intervjupersonen, vilket ger en låg grad av standardisering. Graden av standardisering handlar om hur stor påverkan intervjupersonen har i att välja följd och utformning av frågorna (Patel & Davidson, 2003). Även graden av strukturering är ganska låg eftersom intervjupersonen hade utrymme att fritt tolka frågorna.

Telefonintervjuer

De två intervjuer som genomfördes via telefon tog till skillnad från de personliga intervjuerna kortare tid, mellan 15-20 min. Till dessa har introduktionsbrevet skickats över mejl så att de hade möjlighet att läsa detta. Vi skickade ut intervjuguiden till intervjupersonerna innan intervjun så att de kunde läsa frågorna innan, vilket gjorde att intervjupersonerna som genomförde telefonintervjuer var lite mer förbereda än de personliga intervjuerna som inte läste intervjuguiden innan. Telefonintervjuerna skedde utan inspelning och samtalet fördes endast av en av oss författare. Det var alltså endast en person som ställde frågorna och samtidigt skrev ner svaren vid dessa intervjuer. Detta gjorde att direkt efter intervjun lästes anteckningarna och skrivs rent så att inget skulle glömmas bort eller bli oförståeligt när analysen sedan skulle göras av intervjuerna.

Transkribering och analys

Efter de personliga intervjuerna skedde transkribering. Vi delade upp det inspelade materialet genom att en tog den första halva av materialet medan den andra tog den andra halvan. Materialet transkriberades direkt efter intervjutillfället, antingen samma dag eller dagen efter. Transkribering är en tidskrävande process, där det är lätt att höra fel (Bryman, 2008). Därför delades arbetet upp och inspelningen lyssnades igenom några gånger däremot lyssnade vi inte igenom varandras material, så det var bara en författare som lyssnade på materialet. Det som är bra med att transkribera är att få höra intervjupersonens ordalag och uttryck (Bryman, 2008). Vi tog dock inte med när vi som intervjuare svarade förstående under intervjun eller pauser. Transkriberingarna skrevs sedan ut för att kunna läsas. De lästes först några gånger för att lättare komma in i intervjuerna och förstå dem på ett bättre sätt. Därefter delade vi upp frågorna mellan oss författare så att en skrev om rekryteringen, mångfald och personlighet medan den andra skrev om ekonomi och urvalet.

Genom att utgå från varje fråga var det lättare att sammanställa materialet, vi utgick från att frågorna var olika kategorier och sammanställde dessa efter de olika svaren från intervjuerna. Sedan sammanställde vi resultatet till en enhetlig text som delades in i två teman en för rekryteringsmetod, hur intervjupersonerna går tillväg vid rekryteringen i allmänhet och sedan en del för hur de valde personer, vilket urval de tyckte var viktigt och fick ett enhetligt resultat.

Etiska principer

Det finns vissa grunder inom det etiska området som bör beaktas i undersökningen. Bryman (2008) nämner att det främst handlar om fyra olika frågor, dels att motpartens deltagande ska vara frivilligt och att personen ska kunna behålla sin integritet. Dels måste man också ta hänsyn till motpartens konfidentialitet och anonymitet. Dessa fyra områden, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet, informationskravet och samtyckeskravet ingick i de principer som måste följas vid en undersökning. Vi använde oss av en kvalitativ undersökningsmetod genom semistrukturerade intervjuer vilket Bryman (2008) påpekar medför att de etiska principerna lättare kan överskridas. Detta eftersom det är mer öppna frågeställningar vilket ökar chanserna till utsvängningar under intervjun. Intervjupersonen kanske nämnde mer än vad som var tänkt från början. En undersökning med enbart vuxna människor medför dock inte lika mycket krav kring etiska frågor såsom vid en undersökning med barn. Vi för i vår undersökning med olika hotellchefer ett ansvar kring dessa frågor och informerade våra intervjupersoner innan intervjun ägde rum om dess villkor och fick utifrån det deras medtycke.

Vi informerade i ett introduktionsbrev till alla intervjupersoner om vårt syfte och vilka andra aspekter som frågorna berör samt påpekade att deras medverkan var helt frivilligt. Dessa aspekter tillhör en av de grundläggande etiska principerna, informationskravet (Bryman, 2008). Som en följd av valet av medverkan gjordes även en överensstämmelse om innehållet mellan parterna. Det är helt enkelt för att motparten dvs. den man som i vårt fall intervjuar ska kunna påverka och känna sig trygg i situationen. Det är en del i vad Bryman (2008) beskriver som samtyckeskravet. Det är även viktigt att man som intervjuare informerar motparten om att det som sägs under intervjun är helt anonymt, kravet om konfidentialiteten. Samtidigt som man även i den sista principen, nyttjandekravet, tydligt förklarar för intervjupersonen att informationen endast har ett syfte och ändamål i den aktuella undersökningen (Bryman, 2008). Alla dessa punkter här beskrevs i vårt introduktionsbrev (se bilaga 3).

Resultat

Resultatet i vår undersökning är baserad på de frågor som ställdes i de semistrukturerade kvalitativa intervjuerna med de rekryteringsansvariga på hotellen samt de kvantitativa frågorna som ställdes i slutet av varje intervju. Avsnittet är fokuserat kring två kategorier, rekryteringsmetod och urvalskriterier. Inom dessa rubriker finns svar från cheferna som också går att knyta an till bakgrunden och som i resultatdiskussionen kommer behandlas. Två tabeller kommer att visas i resultatkapitlet. Den första är en översikt av intervjupersonerna och den andra visar, på ett tydligt sätt, svaren från de kvantitativa frågorna.

Tabell 1 Undersökningens intervjupersoner

	Yrkestitel	Positioner de anställer	Hotell- anställda	Företags- storlek	Kedja eller enskild
Chef A	Receptionschef	Reception och städ	Ca 40	Små	Enskild
Chef B	Food and Beverage manager	Kök och servering	Ca 90	Medelstor	Enskild
Chef C	Receptionschef	Reception, städ och frukost	Ca 15	Små	Privatägt i en kedja
Chef D	Direktör	Avdelningschefer	Ca 85	Medelstor	Kedja
Chef E	Personal- och löneadministratör	Alla på hotellet	Ca 90, med extra ca 300	Medelstor	Kedja

Rekryteringsmetod

När det kommer till olika rekryteringsmetoder är internrekrytering den allmänt vanligaste förekommande inom hotellen, följt av annonsering och via arbetsförmedlingen. Några chefer menar att man även tar in praktikanter. Chef A menar att en praktikant kan förkorta den långa process som annars tillkommer vid rekrytering. Att ta in praktikanter används således istället för annonsering för att inte totalt drunkna i ansökningar. Inom internrekrytering ingår metoder såsom rekommendationer, kontakter och att den lediga tjänsten läggs ut på hemsidan. På så vis, menar Chef A, att de anställda får en chans att söka och utvecklas inom den egna organisationen. En av cheferna säger att det är viktigt att tjänsten läggs ut internt, för att de som jobbar i huset ska få möjlighet att söka om intresset finns.

När det kommer till rekryteringsprocessens olika steg, förklarar Chef E dem utifrån följande;

1. Läger ut annonsen på hemsidan och internt.
2. Skriver med vilka tjänster som efterfrågas och vad för erfarenhet som krävs. Även till vem man riktar sig till och när man ska söka finns med i beskrivningen.
3. Ansökningar kommer in. Svarar alltid alla dvs. även de som inte fick jobbet.
4. Skickar vidare ansökningarna till respektive avdelning.
5. Avdelningschefen läser och väljer ut kandidaterna. Intervju sker.
6. Anställning.

Chef E menar att rekrytering är viktigare än vad man tror och att fel rekryteringar kan bli kostsamt. En av cheferna menar att processen ser olika ut beroende på vilken tur man har och hur situationen ser ut just vid det aktuella tillfället. På frågan; *Använder ni er av rekryteringsfirmor?* Hävdar alla fem cheferna att det inte förekommer alls. Dock säger Chef E att det förekommit någon enstaka gång, då det gällde en högre tjänst i företagets ledningsgrupp.

Den vanligast förekommande anställningsformen inom de fem hotellen är tillsvidareanställning. Det svarar de flesta cheferna som den vanligaste formen av anställning. En av cheferna hävdar att hotellet nästan inte tar in någon extrapersonal eftersom hotellets mentalitet är att medarbetarna ska gå mellan avdelningarna. Några menar att det är extrapersonal dvs. främst anställning på enstaka timmar som är övervägande störst bland anställningsformerna i dess respektive hotell. Chef B menar att det är av den anledningen att personalbehovet är väldigt varierat och säsongsbetonat inom hotellet.

Användandet av rekryteringspolicys påstår bara några av chefer använda sig av inom sin organisation. Det innebär att de flesta inte har utformat sådana. En av cheferna menar att det finns interna policys men att de anpassar rekryteringen efter vilken anställning det handlar om. En annan chef hävdar att det inte finns någon direkt mall att följa utan man fokuserar på att individen istället bör inneha relevant bakgrund eller utbildning. En av dessa två som har tydliga policys vid rekrytering menar att det ger en stor fördel genom att alla på företaget då rekryterar på samma sätt. Den andra chefen påstår att de har väl nedskrivna rutiner och policys för hur en rekrytering ska gå till. För medarbetarna finns även en personalguide med olika policys.

Utifrån de kvantitativa frågorna framkom det att alla fem chefer, i alternativet könsaspekt eller icke könsaspekt, valde icke könsaspekt. I den kvalitativa intervjun svarade de flesta chefer att mångfalden inte är så varierande i dess organisation som önskat eftersom majoriteten av personalen är tjejer. Chef A påpekar att blandade könskaraktärer ger en bra dynamik i gruppen. Även fast man eftersöker mer killar i branschen så menar Chef A, att det är inget man går ut med i annonsen. Chef B ser området som ett återkommande problem eftersom männen är underrepresenterade, vilket är något man tar hänsyn till vid rekrytering. Chef C försöker, vid nyanställning, tänka på att det ska bli så jämnt som möjligt mellan könen. Chef D och Chef E anser att de har en bra fördelning mellan könen.

Chef D menar att det gäller både tjejer, killar, äldre och yngre. Chef D menar att om det inte hade varit så hade man beaktat det mer vid rekryteringen än vad man gör idag eftersom mångfalden i organisationen är jämnt fördelat. Chef E hävdar att organisationen har en blandad könsfördelning på alla tjänster i dagsläget. I den femte frågan, av de sex påståendena, svarade alla fem chefer att de tänker på mångfald i motsats till tekniska kvalifikationer. Chef C hävdar också att individens personlighet är något man går mycket på vid anställning. Det innebär exempelvis att personlighetsdrag som inlärnings- och initiativförmågan har stor betydelse.

Tabell 2 Svaren på den kvalitativa frågan

Hänsyn till könsaspekt?		Irrelevant könsaspekt?	5
Utbildning?	Y	Yrkeserfarenheter?	5
Personlighet?	5	Kvalifikationer?	
Interaktioner?	2	Struktur?	3
Tekniska kvalifikationer?		Mångfald?	5
Internrekrytering?	3	Externrekrytering?	2

Y = En av cheferna kunde inte välja mellan alternativen; utbildning eller erfarenhet.

Ekonomi är en viktig del i rekryteringen och de fem cheferna ser lågkonjunkturen på lite olika sätt från att den inte direkt har drabbat hotellbranschen som två chefer nämner och två nämner att det inte drabbar den fasta personalen. De fem cheferna säger att det kostar pengar att rekrytera och att det är något man tänker på men att det är viktigt att få in rätt person på rätt plats. Chef A nämner att konjunkturen i samhället påverkar hotellet men inte rekryteringen i sig. På detta hotell satsar man mycket på service och det är en av de saker man inte skär ner på. Det är timmarna hos personalen man försöker att ha kvar och inte skära ner på eftersom det oftast märks av gästerna, man anser att god service är att det finns tillgänglig och mycket personal. Chef B säger att vid rekryteringen måste man tänka på att ta in kompetent personal, men påpekar också att det är dyrt men att ta in inkompetent personal är dyrare. Det är däremot svårt att hitta ”de riktiga själarna som brinner för det” menar chef B. Det kostar pengar att bara låta folk provjobba, både i tid och pengar, men även i energi och engagemang. Det blir alltså en massa pappersarbete om man inte hittar rätt personal. Chef B tycker dock att han har en bra magkänsla så det brukar bli rätt personer som de tar in för provjobb. Även måste man tänka långsiktigt och anställa de som kan tänka sig att arbeta lång tid inom företaget. Det är många ansökningar som kommer in varje vecka, då handlar det om att man tänker långsiktigt eftersom det tar tid och kostar pengar att rekrytera, även att det ofta händer mycket på vägen, att de hittar andra arbeten eller liknande. Chef C säger att de har en fast personal som täcker upp den vanliga beläggningen medan man vid full beläggning måste ta in extrapersonal och skulle det vara en lågkonjunktur så skulle extrapersonalen inte behövas vilket skulle göra att man rekryterar mindre och inte behöver lika mycket personal.

Det är klart för att hitta rätt personal så bör man lägga en peng så gör vi ju det, självklart
 Chef C

Däremot kanske man inte lägger upp en helsida i GP för att hitta personal eftersom det kostar väldigt mycket, menar Chef C. Personer som är intresserade av jobb inom branschen, brukar leta på företagets hemsidor om de har lagt ut någon annons där. På så vis kan man få rätt personal ändå. Därför menar Chef C att det inte behöver kosta så mycket och för dem finns det ingen direkt budget för rekrytering utan det bestäms efter vilken position som söks. Chef D säger att de är försiktigare vid lågkonjunktur och något som de generellt inte behöver tänka på eftersom det inte har förändrats så mycket i hotell- och restaurangbranschen. Chef D menar på att rekrytering är mycket viktigt och även ur ett ekonomiskt perspektiv bör området beaktas, eftersom det används väldigt mycket pengar vid rekrytering. Man måste börja om igen om det blir fel i rekryteringen och det blir då inte hellre någon full effekt. Även Chef E tycker att det är viktigt att hålla kostnaderna nere vid rekrytering, därför använder de sig av rekryteringspolycys. Vid lågkonjunktur brukar det även vara svårare att tillsätta vissa tjänster som exempelvis nu är det brist på kockar, säger Chef E.

Urvalskriterier

Alla fem cheferna valde yrkeserfarenhet när de valde mellan yrkeserfarenhet eller utbildning förutom en chef som inte kunde välja mellan dessa utan sa att det var lika viktiga. De två cheferna som anställer till receptionen anser att det är viktigt att personerna kommer att klara av missnöjda gäster och även att det kan vara en fördel för den sökande om de har erfarenhet av det dataprogram som de använder sig av. Det måste vara en relevant utbildning också säger Chef A för när det kommer in ansökningar där de har utbildning men inom ett annat yrke så undrar man varför de vill ha jobb här. De söker då jobb som de inte vill ha, det är viktigt att de ha relevant utbildning och att de visar intresse för att jobba inom hotell och restaurang.

Vanligaste urvalskriteriet vid rekrytering är enligt Chef A studier eller erfarenhet. Kan man deras bokningssystem så är det även en stor fördel för den sökande, detta för att det oftast måste gå fort att rekrytera och skulle man då slippa ha en lång inlärningsperiod blir det enklare för alla.

Samtidigt skulle man nu då inte ha någon stress eller panik skulle man nog mer kunna gå på personliga egenskaper men nej, nej det är nog ändå bra att man har
Chef A.

Detta är i receptionen menar Chef A medan det är viktigare med erfarenhet i restaurangen. Förutom erfarenhet och utbildning är det även viktigt att personen är ganska framåt det går inte att vara blyg och tillbakadragen i receptionen i fall det kommer en arg gäst. Erfarenhet är att man har arbetat på respektive position innan eller att man har en hotell- eller restaurangutbildning. Chef B tycker att det är svårt att säga vilket urvalskriterier som är viktigast eftersom de rekryterar olika positioner. Chef C väljer oftast efter magkänslan och vill alltid träffa personen och se på gamla referenser. När det gäller hovmästare så är utbildning mycket viktigare men första intrycket är även oerhört viktigt. Det händer även att man lyfter upp någon till en högre position som redan arbetar inom företaget.

När det gäller erfarenhet så kan det vara viktigt att de gjort olika saker och varit i olika positioner, ”man får en bättre förståelse då” menar Chef C. När man får en högre position och skall styra ett hotell är det en stor fördel om man har arbetat i olika positioner på ett hotell innan. När det gäller köket är det viktigt att de har en utbildning men det finns även många som har ett brinnande intresse för mat så det behöver inte vara ett hinder att de inte har någon utbildning men man lär sig mycket i skolan.

Man måste brinna för det, hotell och restaurang och älska allt med det för att kunna göra ett bra jobb och för att kunna bli långvarig i yrket

Chef B

Chef C säger att det är personligheten som är något de tittar mycket på även att man är ganska självständig och har en bra initiativförmåga eftersom man arbetar mycket själv. I receptionen utifrån den erfarenhet man har så är det viktigt med livserfarenhet, mognad och kanske lite skinn på näsan detta för att det kan komma in gäster som inte är så snälla alltid. Om de måste rekrytera fort då är det viktigt med utbildning men annars inte, säger Chef C. Medan i städet och frukosten går det att lära sig från de andra. Det är inte den som har bäst utbildning som alltid får arbetet men det är något Chef C tittar på. Chef D anser att praktisk erfarenhet är viktig. Däremot tänker de mycket på vad som redan finns, är det många som har erfarenhet i exempelvis receptionen då kan de ta in en med mindre erfarenhet medan om det är många som är nya i receptionen då tar de in en som har mer erfarenhet. Utbildning brukar inte vara ett krav men det är något de vill att de skall ha och det börjar bli viktigare med utbildning och skolorna börjar bli bättre. Chef E säger att det beror på positionen, ju högre position desto högre krav vad gäller utbildning och erfarenhet. Städ och frukost behöver ingen erfarenhet och inom servering är det viktigt med erfarenhet och kunskap i vin.

Har man bara rätt inställning, så tror jag man kan komma rätt långt

Chef C

När det gäller fritidssysselsättningar så säger två av cheferna att det inte är något de tänker på, en av dessa säger att de inte ens tittar på den aspekten. Chef A kan ibland se det som negativt om det exempelvis är så att man spelar lagsporter och spelar matcher eftersom man arbetar både dagar, kvällar och helger och det går inte att planera schemat efter en person, men att man har en fritid är bra. Har man däremot varit med i exempelvis föreningslivet så anser Chef A att det är väldigt positivt och man ser då att personen har lite ambitioner och tar för sig. Medan två chefer anser att det är viktigt med fritidssysselsättningar när man arbetar i hotell- och restaurangbranschen, att arbetet är lika viktigt som fritiden. Chef B säger att ha ett intresse för mat och dryck är oftast en förutsättning men även att man gör något vid sidan av. Det är inte avgörande vad man har för fritidssysselsättningar men det är något man ser på.

På frågan; *Tänker ni mycket på att personen skall passa in i gruppen?* svarade alla fem cheferna på hotellen ja, men i varierande grad. Några chefer hävdar att det är oerhört viktigt. Chef C menar att ett mindre hotell tillskillnad från de stora hotellkedjorna ser, personal som trivs ihop, som ett konkurrensmedel.

Chef B påpekar att personkemin mellan gruppen är nästan viktigare än hur personen, i sig självt, är. Några chefer menar att det har betydelse men att det är viktigare att personen passar i dess arbetsuppgift och att det är mer viktigt hur den enskilda personen är än hur den passar in i gruppen.

Har den personlighet så blir det oftast bra

Chef D

Alla fem chefer menar att hotellbranschen skapar flexibla tjänster. Möjligheterna att arrangera, styra och ordna personalen utifrån organisationen är en fördel. En av cheferna menar att, det faktum att individen kan anpassas till arbetsuppgiften kontra att arbetsuppgiften kan anpassas utifrån individ, alltid beaktas i rekryteringen. Chef C menar att det är område och positioner som avgör om det är möjligt att kunna göra denna anpassning. Chef A påpekar att man kan rekommendera vidare personal mellan avdelningarna. Samtidigt som Chef B säger att denna typ av anpassning kan skapa problem inom organisationen. Det får inte bli så att medarbetarna styr verksamheten dvs. anpassa sig efter personerna och inte tvärt om.

Även om många söker tjänsten, kan det vara så att man inte får tillräckligt bra sökanden så att man kanske blir tvungen att anställa någon fast det inte känns riktigt rätt. Detta påstår de flesta chefer. En av dem säger att detta kan hända men att man då alltid försöker meddela den sökande att det kommer bli en anställning under en kortare tid. Viktigt att man är ärlig och öppen så att båda parterna vet vilka villkor som råder. Chef B menar att duktiga personer har ofta jobb och det är oftast de man eftersöker. Det händer även att personal som inte passar in ändå börjar arbeta eftersom det är svårt att få in personal akut om någon bli sjuk. Chef C säger att det vid dessa tillfällen är ömsesidigt att båda parterna märker att det inte riktigt var rätt. Chef C menar också att om man har rätt inställning så brukar det ändå fungera bra.

På frågan; *Använder ni er utav olika test ex. personlighetstest?* svarade alla fem chefer att de inte använder sig av någon form av personlighetstest. Däremot nämnde några chefer att de låter de sökande provjobba. En av cheferna menar att de inte använder sig av test utan mer går på dess magkänsla. När det gäller att attrahera de arbetssökande för att söka ett arbete på just deras hotell är det inget som de direkt skriver ut i annonsen däremot tänker de flesta att det är hotellen i sig som skall attrahera att man försöker ha ett gott rykte och att arbetssökande vill söka till dem. Chef A säger att det när de lägger ut annonserna på Arbetsförmedlingen kommer det ändå strömma in annonser så de då inte behöver tänka på att attrahera sina sökande. De försöker även ha så korta annonser som möjligt. De försöker att lyfta fram den ”fantastiska personalpolitiken som är” menar Chef A, att det inte behöver arbeta så många helger i receptionen och att de arbetar varannan vecka dag och varannan kväll. Chef A menar att genom att arbeta här så är det ett schysst arbetsklimat. De kan även sätta individuella löner vilket gör att de lättare kan få de som de verkligen vill ha. Chef D vill att hotellet skall vara attraktivt och inte anställningen, att det skapar ett gott rykte.

Diskussion

Diskussionen börjar med en metoddiskussion med de problem som har uppstått under vårt tillvägagångssätt och de val vi har gjort. Därefter följer resultatdiskussionen som tar upp de viktigaste delarna i resultatet med jämförelser med befintlig litteratur. Avslutningsvis kommer slutdiskussion och förslag på fortsatt forskning.

Metoddiskussion

Vi ser ett visst problem med att frågorna varit lite för omfattande vilket bidragit till att intervjuerna tog ganska lång tid (cirka 45 minuter). Det var tiden intervjuerna tog som var anledningen till att många av de tillfrågade intervjupersonerna tackat nej till deltagande i undersökningen. Samtidigt är vårt undersökningsämne stort och intressant där vi hade som målsättning att göra lite större intervjuer med många frågor utifrån olika infallsvinklar på området. Intervjupersonerna har heller inte haft samma positioner i hotellen vilket gjort att det blivit lite olika tolkningar på frågorna. Exempelvis så intervjuade vi endast en hotellchef som svarat mer utifrån ett helhetsperspektiv i organisationen till skillnad från exempelvis de receptionsansvariga som kanske bara utgått från hur det är just på den avdelningen. Nu i efterhand hade man kanske valt en annan metod eller kompletterat med någon mer omfattande enkät. Det kan ha gjort att vi hade fått ett ökat urval och gjort undersökningen effektivare. Samtidigt som vi anser att de svar vi fått in visar på intressanta resultat och resonemang, vilket också kan bidra med något till forskningen kring rekrytering i hotell med restaurangverksamhet.

Ett av de största problemen med undersökningen var vårt urval. Hade vi kunnat få fram vilka de 60 hotell med restaurangverksamhet som är registrerade i Göteborg från statistiska centralbyrån hade vårt urval blivit annorlunda eftersom vi hade med hotell i vår urvalslista som inte hade någon restaurangverksamhet. Det var även svårt att genom hotellens hemsida ta reda på vem som sköter rekryteringen vilket gjorde att vi har intervjuat rekryteringsansvariga på olika positioner på hotellen. Detta tror vi medför att de anser att olika delar inom rekryteringen är viktigare än andra. Vi utgick ifrån att vi skulle kunna generalisera och få ihop tio intervjuer med chefer som hade liknande positioner, något som dock inte skedde. Utifrån problemet, med att kontakta intervjupersoner, tog vi hjälp av vår pilotperson genom dess kontaktnät, för att på så sätt få kontakt med hotellen och dess chefer. Vi hade även, med syfte till ökat deltagande, förslagit telefonintervju istället för att fysiskt träffas på plats. Detta bidrog tyvärr inte till ett större antal intervjupersoner utan snarare varit ett negativt alternativ av metodval. Vi anser att vi inte fått ut lika mycket information kring frågorna som vi fick vid de personliga intervjuerna. Vid telefonintervjuerna blev svaren kortare, trots det fick vi relevant information men däremot inte lika utförliga svar.

Det finns både fördelar och nackdelar med att göra telefonintervjuer. Tiden är en fördel med telefonintervjuer, både för intervjuarna och för intervjupersonen (Bryman, 2008). Intervjupersonen kan tycka att det är lättare att bli intervjuad per telefon eftersom de lättare svarar utifrån sig själv än vad de tror att intervjuaren vill höra. En svaghet är att en telefonintervju oftast blir mindre effektiva om de tar mer än 20-25 min. Eftersom man inte ser varandra kan inte intervjuaren se intervjupersonens kroppsspråk och därför inte se om den är osäker eller undrar något. Det kan också vara svårt att spela in intervjun.

Även vid efterarbetet kring intervjuerna vid transkriberingen och analysen har vi stött på vissa problem. Vi var tvungen att ändra strategier efterhand men som tillslut gjorde att ett effektivare resultatskrivande kunde utformas. Först delade vi upp resultatet mellan likheter och skillnader men där vi sedan ändrade till att fokusera på olika frågor, vilket var ett klokt beslut. En nackdel kring transkriberingen och som vi nu i efterhand hade gjort annorlunda var att lyssna igenom varandras material med tanke på att vi bara delade intervjuerna i två delar mellan varandra. Transkriberingen är den del i metoden som kräver mest tid vilket gjorde att vi tog det beslutet. Trots att det inte var de allra bästa.

Vid bedömning av samhällsvetenskaplig forskning måste man se på tre olika kriterier, reliabilitet, replikation och validitet (Bryman, 2008). Validitet eller trovärdigheten handlar om att man mäter det som man vill mäta (Patel & Davidson, 2003). Vid ett slumpmässigt urval brukar den externa validiteten vara hög eftersom man kan generalisera resultatet och göra det överförbart, vi kan dock inte generalisera vårt resultat vilket inte ger så hög validitet (Bryman, 2008). Den interna trovärdigheten i studien är hög eftersom vi kunde säkerställa att begreppen och tillvägagångssättet överensstämmer. När en studie görs vill man kunna veta om det vid en ny undersökning skulle ge samma resultat eller om det handlar om att resultatet har varit slumpmässigt eller tillfälligt. Detta ”mäter” man i reliabilitet, eller tillförlitlighet (Bryman, 2008). Eftersom vi har en intervjuguide med de frågor vi ställde går det att upprepa denna studie, detta gör att den externa reliabiliteten är hög. Den interna reliabiliteten är hur vi tolkade vad som hörs och ses och hur det överensstämmer med varandra (Bryman, 2008). Vid de personliga intervjuerna kunde vi både höra och se intervjuerna och även lyssna i efterhand på det inspelade materialet så därför anser vi att det ger en hög intern reliabilitet däremot kunde vi se hur intervjupersonerna på telefonintervjuerna uppfattade våra frågor. Replikation står för upprepning och för att se om studien går att upprepa vid ett annat tillfälle om man exempelvis inte tror på resultatet av undersökningen. Detta går inte att göra med denna undersökning eftersom varje intervjutillfälle är unikt.

Resultatdiskussion

Det huvudsakliga syftet med undersökningen var att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut bland hotell med restaurangverksamhet inom Göteborgs kommun. Från en av cheferna besvarades just den frågan ganska utförligt, där vissa liknelser återfinns med den som Aronsson et al. (2012) beskriver. Det som avviker är att företagen inte gör arbetsanalyser på samma utförliga sätt som Aronsson et al. (2012) redogjort för i det första steget i processen. Vi tror att det hade varit en bra utgångspunkt och som inte alltid görs så utförligt som det bör. Resultatet visar att när cheferna ska anställa nya medarbetare avgörs mycket på magkänslan, vilket vi tror blir till följd av att arbetsbeskrivningar och olika krav kommer i skym undan. En av cheferna menar att dess rekryteringsprocess ser olika ut beroende på situationen. Det gör att det inte finns någon mall att följa, vilket kan göra att det blir en felrekrytering. Bolman och Deal (2012) påpekar att rekrytera rätt folk kan dra ner personalomsättningen och gynna organisationen i förlängningen. Det vi menar är att de företag vi undersökt som inte har bra och tydliga steg i sin rekryteringsprocess skiljer sig från Aronssons et al. (2012) modell.

I rekryteringsprocessen är den vanligaste rekryteringsmetoden bland de undersökta hotellen internrekrytering och de använder då den mer informella metoden (Carroll et al., 1999). Men det följs av en mer formell metod via annonser. Det förekommer alltså mer informella metoder än formella vilket är en motsägande resultat mot vad Carroll et al. (1999) fått fram i deras undersökning. Samtidigt menar Carroll et al. att formella rekryteringsmetoder skapar vissa problem såsom att man inte utnyttjar de hjälpmedel som finns för bra tillvägagångssätt vid anställning och den slutsatsen kan vi återse i vår studie. Det förekommer inte rekryteringspolicys i större utsträckning som skulle kunna bidra med stor fördel i processen. Att resultatet kring rekryteringsmetoder i vår studie visar på att några chefer tar in praktikanter är positivt. Det är ett sätt att underlätta och se nya lösningar på anställning och som vi tror fler chefer bör beakta som ett bra alternativ till exempelvis annonsering. Det kräver dock både mer tid och pengar.

I samband med detta nämner också Svenskt Näringsliv (2012) att det blir allt svårare att hitta personal som matchar rekryteringen och att detta är ett problem för att få företagen att växa. Några av cheferna som har intervjuats säger att det inte alltid har kunnat hitta personal som matchar men att detta bland annat har berott på tiden, exempelvis att någon har blivit sjuk och att man då tar in någon som har provjobbat och då kan arbetsplatsen bättre än någon som aldrig har provjobbat. Även fast de vet att personen inte passar för arbetsuppgiften eller arbetsplatsen får den fortfarande vara kvar men dock under en kortare tid. Detta blir en provisorisk lösning och under tiden kan cheferna hitta den personen de verkligen vill ha men som de säger så kostar det pengar att rekrytera och det tar tid. Att Svenskt Näringsliv (2012) har kommit fram till att företag har svårt att växa på grund av brist på rätt personal verkar inte vara ett problem för dessa hotell. De flesta cheferna säger att det händer att man inte får tillräckligt bra sökande vilket Young-Thelin och Boluk (2012) menar kan vara ett problem inom mindre hotell eftersom det skulle vara mindre attraktivt.

Att problemet skulle vara att arbetsplatsen är mindre attraktivt är inget cheferna nämner som ett problem utan att det behöver gå fort att rekrytera. De måste få in någon snabbt på arbetsplatsen vilket gör att man får ta in personal som man inte direkt tycker passar. För att detta problem inte skall uppstå nämner Chef B att det därför är bra att gå på rekommendationer och att man vet att de som är duktiga alltid har ett arbete och det är dem man vill ha. Tidsbrist gör ändå att det kommer in personal som inte passar men att man enligt Chef A måste vara ärlig och öppen och se till så att den anställda vet om att detta bara kommer att vara under en kortare tid och som Chef C säger att det oftast är båda parterna som märker detta. Det är oftast så att man känner att det inte känns rätt. Arbetsplatscheferna nämner inte att det skulle vara svårt att få in ansökningar med rätt kompetens utan mer att det blir fel i rekryteringen.

När rekryteringsansvariga söker nya medarbetare tror vi många chefer tänker på att de nya medarbetarna ska passa in i organisationen. Det visade sig att alla fem cheferna på hotellen tänker på att den man rekryter ska fungera med övriga medarbetare, men de fokuserar olika mycket på den aspekten när de rekryterar. Två chefer påpekar att det är oerhört viktigt att; personkemin mellan gruppen är nästan viktigare än hur personen, i sig självt, är. Ahnberg Swenson (1997) styrker argumentet genom att påpeka att personkemin oftast är det avgörande valet om vem det är som får anställningen och Dunås (2010) menar att personkemi är något som behövs för att hela gruppen skall fungera tillsammans. Detta är också en bra förutsättning att majoriteten av hotellen använder sig av internrekrytering. Det innebär ju att de vill satsa på sin personal och ser den som en investering som ska kunna växa inom organisationen redan från första början. Resultatet visar även att några chefer inte lägger så stor vikt i att personen ska anpassas till sina medarbetare eller fungera vid grupp utan mer till sina arbetsuppgifter. Detta tror vi bidrar till att cheferna inte tänker på de olika problemen som kan uppstå när man inte lägger så stor vikt vid denna bedömning. Exempelvis faller ofta medarbetarna, vid olika situationer, in i speciella roller. Sjøvold (2011) menar att det kan handla om en roll inom kategorin opposition, där medarbetare har låg samarbetsförmåga och låg social närkontakt. Vi tror att chefer som inte beaktar, i rekryteringsprocessen, att olika roller i arbetslivet kan uppstå bland medarbetare kan skapa problem eftersom man utan vetskap kan ha rekryterat medarbetare med samma sorts rolltyper.

Förutom att olika roller återfinns i organisationer bör chefer också tänka på att ha mångfald. Det innefattar dels ålder, utbildning, personlighet, livsstil och geografiskt ursprung (Zetterquist et al., 2006). I den kvantitativa frågan har vi två frågor som beaktar genusfrågor och frågorna är väldigt lika, vilket vid en jämförelse med svaren i intervjuerna kan ha misstolkats av intervjupersonerna. Påståendet där cheferna fick välja mellan hänsyn till könsaspekt eller inte svarade alla chefer att det var en irrelevant könsaspekt medan vid alternativet mellan tekniska kvalifikationer och mångfald svarade alla fem chefer mångfald. Det innebär att alla cheferna hävdar enligt det första påståendet att de inte tar någon hänsyn till könet medan alla chefer i det andra påståendet väljer alternativet mångfald. Detta är ur vår synvinkel ett motsägande resultat och som blir svåra att tolka.

Det kan också bero på att vi intervjuat olika typer av chefer som kanske inte tänkt på mångfald eller könsaspekt ur ett större perspektiv dvs. i hela organisationen. Utan bara återkopplat kring hur det ser ut på dess avdelning, som exempelvis reception. Såsom Chef D hävdar att det finns bra mångfald i organisationen kanske ser det utifrån hela hotellet och inte specifikt mellan avdelningarna. Intressant är även att en av cheferna tolkar frågan om mångfald ur ett större perspektiv dvs. både vad det gäller kön och ålder. Detta var dock inget som lyftes upp i någon annan intervju vilket vi tolkar att branschen har en bra bit kvar för att nå fullständig könfördelning i alla positioner och avdelningar. Såsom Zetterquist et al. (2006) påpekar är mångfald i en organisation viktigt eftersom män respektive kvinnor har olika synsätt och agerande vilket behövs för en väl balanserad organisation. Detta är således även något som alla fem cheferna är överens om trots att de i det första påståendet inte valt att de tar hänsyn till könsaspekten. Faktum är att flera av cheferna eftersöker mer mångfald i sin organisation. En annan intressant aspekt i denna fråga är att en av cheferna påstår att man eftersöker mer killar i branschen, vilket man ändå inte går ut med i annonser. Detta tror vi å andra sidan skulle vara bra trots att man kanske utesluter vissa sökande. Det är viktigare att den som rekryterar är ärlig från första början än att skapa falska förhoppningar för andra sökande och kan också locka den sökta gruppen.

Som en del i rekryteringsprocessen är det ingen av de fem cheferna som använder sig av personlighetstest. Däremot försöker några chefer utifrån sig själva ta reda på om de personer som rekryteras kommer passa in i arbetsgruppen. Även fast rolltyper inte bara har med personligheten att göra utan har med situationer som uppstår (Sjøvold, 2011) så skulle man genom att göra ett personlighetstest förmodligen lättare kunna hitta personernas olika roller vilket gör att de på ett snabbt och lätt sätt skulle se hur personerna kommer att arbeta tillsammans. Genom personlighetstest kan man även få fram om den sökande skulle ha någon form av samarbetsproblem, dålig självinsikt och har svårt att ta ansvar för de handlingar som den förväntas ta i arbete (Lundén, 2001). Att göra ett personlighetstest kan dock ta mer tid i rekryteringsprocessen och att det tar tid att rekrytera och att det kostar pengar, gör det kanske att det blir lättare att inte rekrytera fel. Cheferna använder här istället sin magkänsla och utgår ifrån den vid rekrytering.

Som medarbetare i en organisation anser vi det viktigt att man utvecklas och känner sig trygg. Att företaget också vill satsa på sina medarbetare är också en bidragande faktor till välbefinnande tror vi. Som Bolman och Deal (2012) beskriver kan det vara genom internrekrytering dvs. man ger medarbetarna en chans att växa inom organisationen eller genom att erbjuda trygga anställningsformer. Detta tycker de flesta av cheferna beaktat genom att ha tillsvidareanställning, fast anställning, som den vanligast förekommande anställningsformen. Den form som ökar är trots allt visstidsanställning (Ahrnberg Swenson, 1997) och som också visas i resultatet från två av cheferna vara den vanligaste, tillsammans med timanställning, i dess respektive organisationer. Denna typ av anställningsform skapar osäkerhet och bidrar till mindre lojalitet till företaget (Ahrnberg Swenson, 1997). Intressant är att en av cheferna hävdar att de, trots vid exempelvis lågkonjunktur, aldrig skulle skära ner på personalens arbetstimmar. Eftersom det till skillnad från stora hotellkedjorna skulle vinna på att ha god service.

Detta är något som vi ser väldigt positivt för branschen och att något som Reichheld (1993, 1996) beskriver att nedskärning av personal bidrar till sämre prestationer från medarbetare och att faktorer som kunskap, kompetens och lojalitet i många fall går förlorat. Aronsson et al. (2012) skriver att företaget måste skapa ett intresse hos individen så att man skall attrahera rätt sökande under rekryteringen. Det är något som de fem cheferna inte tänker på när de skriver annonserna. Chef A nämner att det är så många som söker därför gör man bara en kort annons och skriver med det viktigaste. De anser däremot att det är viktigt att attrahera hotellet och att de anser att de kommer att få bra arbetssökande om det är populärt att arbeta inom hotellet. Det är inte anställningen som skall attrahera utan arbetsplatsen, som Chef D nämner. Lundén (2001) skriver att en arbetsplats som är attraktiv oftast får fler sökande än en som är oattraktiv, detta går dock inte så fort men man kan ta hjälp av sina anställda genom att de pratar positivt om sin arbetsplats. Lundén (2001) skriver också att man kan ta hjälp av rekryteringsannonser och redan där få fram det positiva med ens verksamhet för att verkligen hitta rätt personal och attrahera dem att söka. Cheferna skulle därför redan i annonsen kunna attrahera fler arbetssökande.

Ekonomi är något som är viktigt i alla verksamheter och som alla de fem cheferna påpekar är det även något som är viktigt vid rekryteringen, vid lågkonjunktur kan inte bara rekryteringen påverkas utan även personalen. Två chefer nämner att det inte direkt har drabbats av någon långkonjunktur vilket gör att personalen inte drabbas. Andersson (2013, 9 april) skriver även i DN att personalen kostar pengar och det är något man måste tänka på, så även om man inte vill skära ner på personalen under lågkonjunktur är det förmodligen något man tänker på. Enligt Bolman & Deal (2012) så ger en hög omsättning på personal höga kostnader men även är oftast ny personal mindre effektiv än den befintliga personalen. Det är något som Chef B också nämner att man måste tänka på att ta in kompetens personal för att det alltid lönar sig men att det kan vara svårt, att den bästa personalen alltid har arbete. Svenskt Näringsliv (2012) nämner att ett problem med att många inte har den yrkeserfarenhet som behövs beror på att alldeles för få byter arbete.

De fem cheferna som intervjuades har olika positioner på de olika hotellen vilket gör att de anställer olika tjänster. Det gör att de tänker olika när de rekryterar och olika delar är olika viktiga. De flesta cheferna ansåg ändå att yrkeserfarenhet var viktigare än utbildning och den femte ansåg att de var lika viktiga. Båda receptionscheferna ansåg att man hade ett försprång om man kunde bokningssystemet och kunde hantera gästerna på ett bra sätt. Eftersom man arbetar själv är det viktigt att man kan ta människor bra. Gällande urvalet handlade mycket om vilken tjänst man söker, ju högre tjänst ju viktigare är det med utbildning och erfarenhet. Som städ och frukost är det inte alls viktigt med erfarenhet eftersom det kan man lära sig medan det var viktigare inom köket och som hovmästare att man hade en kunskap om mat och vin, helst utbildning. Österberg (2013, 6 maj) skriver i en artikel i Svenska Dagbladet om den nuvarande bristen att få tag på personal med rätt kompetens bland krogarna i Stockholm. Bristen beror till stor del av att det inte finns tillräckligt många som är intresserade av att utbilda sig inom hotell- och restaurang. Kristofer Sandström, delägare i Vassa Eggen, Tennstopet och Boqueria nämner också att branschen är i ständig rörelse där många inte stannar så länge på varje ställe.

*Det är en stor skillnad mot förr när det gäller att hitta personal.
Idag måste man ofta ha en längre utbildning eftersom det ställs högre krav*
Elin Bergström, restaurangchef på Cultur, 2013.

Det börjar alltså bli allt viktigare med utbildning och kompetensen hos personalen är något man uppskattar och försöker ta till vara på. Att cheferna tänker olika beroende på att de ansvarar för olika avdelningar kan också i dess egen organisation skapa ett problem om alla avdelningschefer tänker olika vid rekrytering. I samband med det är vikten av rekryteringspolicys viktiga. Det visade sig att implementering av olika rekryteringspolicys inte är vanligt i de organisationer som vi undersökt. Endast två chefer menar att det finns inom företaget och som ett argument menar en av dessa att rekryteringspolicys ger en stor fördel genom att alla på företaget då rekryterar på samma sätt. Vi anser resultatet är aningen förvånade eftersom vi trodde policys var mer vanligt förekommande inom branschen.

Även Bolman och Deal (2012) påpekar att när det gäller att rekrytera rätt så har ofta större företag en utarbetad policy som ska underlätta processen för att hitta en individ med rätt profil som passar företagets affärsidé. Införandet av rekryteringspolicys, tycker vi, borde vara ett sätt för företagen att effektivisera och förhindra att fel rekryteringar uppstår. En anledning till att vissa hotell, i undersökningen, inte använder sig av rekryteringspolicys hade varit om företaget använt sig av någon rekryteringsfirma. Alla fem chefer menar att det inte alls förekommer. Vi tror således att det kan vara ett alternativ till rekryteringspolicys, även fast vi förespråkar att alla organisationer, stora som små, bör ha inarbetade policys och för hur rekryteringsprocessen ska gå till inom företaget. Ett annat sätt vad gäller reducering av den enorma tid som rekryteringen tar skulle vara att använda sig av rekryteringsfirmor.

När vi ställde den kvantitativa frågan, påståendena, fick cheferna välja mellan alternativen interaktion och struktur med syfte att vi efter intervjun skulle kunna se hur personen är och agerar som chef kring rekryteringsfrågor. Resultatet visade att tre av fem valde struktur. Avsikten var att se om, hur och på vilket sätt chefernas ledarskapsstil påverkar rekryteringsprocessen och dess metoder. Varför majoriteten av cheferna valde struktur tror vi beror på, som Bolman och Deal (2012) påpekar, att en tydlig struktur kan ha positiva effekter på medarbetarna. Exempelvis så blir det lättare att fullfölja uppgifter i en stabil arbetsmiljö (Bolman & Deal, 2012). De två andra cheferna som valde interaktioner tror vi beror på att de anser att organisationen främjas av drivna medarbetare med kunskaper och talanger. Även det som Bolman och Deal (2012) påpekar att ledare med ett HR-perspektiv fokuserar i företaget på att hitta medarbetare med rätt inställning till arbetet och som i förlängningen vill jobba kvar inom organisationen. Parallellt kan dras med Chef B som menar att medarbetare inom hotell- och restaurangbranschen som även på sin fritid är intresserad av mat och vin oftast är mer engagerad och har högre inställning till jobbet. Med det tror vi att man utifrån sådana intressen förlänger sin yrkesroll inom branschen. Samtidigt är det svårt för oss att utifrån dessa två alternativ, i den kvantitativa frågan, kunna utläsa vilken stil respektive chef har i sin ledarroll. Det gör att våra tankar endast är analyser om hur de är som ledare.

Vad en person gör på sin fritid kan spegla hur man är som person även på arbetet. Gör man något man är intresserad av kan detta göra att man blir mer intresserad av sitt arbete men vissa arbetsgivare kan även tycka att den sökande inte skall göra så mycket på sin fritid så att man skall vilja lägga ner med tid på sitt arbete. På denna fråga har cheferna svarat lite olika på frågan om fritidssysselsättningar, en chef nämner att det inte är något de ser på alls. Eftersom ens fritidssysselsättningar ofta speglar personen är det konstigt att man inte ser på denna aspekt. Chef A nämner att den till och med kan vara negativ. Om fritidssysselsättning är något man anser är oviktigt kan det kanske lätt bli så att det blir fel rekrytering eftersom det kan uppkomma problem i slutet.

Slutdiskussion

Att rekrytering är svårt är ett faktum. Denna slutsats har också förstärkt våra tidigare uppfattningar kring området. Vi trodde att det skulle vara svårt att få ärliga svar från cheferna och att de skulle vara mer villiga att gå med på en intervju. Bolman och Deal (2012) menar att kraven på dagens medarbetare skiljer sig stort från förr. Idag krävs mer omfattande förmågor, ansvarstagande och utbildning. Detta har vi också märkt under vår undersökning och genom de svar som vi fått från cheferna. Trots att alla chefer tycker att yrkeserfarenhet till skillnad från utbildning är det viktigaste urvalskriteriet så ser vi under våra kvalitativa intervjuer att utbildning betonas och anses mer och mer viktigt. En intervjuperson påpekar det genom att säga att utbildningar inom hotell och restaurang har blivit bättre de senaste åren. Förhoppningsvis kommer den aspekten bli allt mer betydelsefull, vilket i framtiden, hoppas vi, bidrar till en stabilare bransch med lägre personalomsättning.

Tiden har även varit ett avgörande moment vid rekryteringen, den har blivit fel eftersom det inte har funnits tid att rekrytera. Detta har visat sig när den befintliga personalen har varit sjuk och man då får sätta in ersättare som man inte anser passar för tjänsten. Eller att någon har slutat och man anställer någon internt eller som har haft praktik för att det tar för lång tid att använda sig av exempelvis Arbetsförmedlingen. Vid dessa händelser behöver det inte visa sig att rekryteringen blir fel men man har inte möjlighet att se efter andra som kanske hade passat ännu lite bättre. Det kan vara svårt att hitta den perfekta medarbetaren men de flesta av cheferna har inte haft svårt att få in tillräckligt med ansökningar dock nämner en att vid lågkonjunktur kan vissa tjänster vara svåra att tillsätta.

Ett ord som återkommer under intervjuerna är magkänslan, detta verkar vara en viktig del i rekryteringen och det avgörande beslutet vid många tillfällen. I en artikel på ledarna.se säger däremot Staffan Bernheim som är chef på ett konsultföretag att man inte skall gå på magkänslan (Ledarna, 2013). Han säger att ”Den vi spontant tycker är bästa kandidaten behöver inte vara det när man analyserar efteråt. Därför är det så viktigt att inte gå på magkänslan”. De företag som Bernheim arbetar på anställer konsulter till projekt och under bra år gör det mellan 40-50 rekryteringar. Det företag som han arbetar på och de personer som har blivit intervjuade i denna studie kanske inte går att jämföra men det är något som bör tänkas på. Magkänslan skall inte alltid avgöra vem det är som rekryteras.

Förslag på fortsatt forskning

Förslag på fortsatt forskning är att gå djupare in på betydelsen av erfarenhet och utbildning. Varför väljer man antingen det ena eller det andra? I denna studie har intervjupersonerna svarat att de väljer en individ med yrkeserfarenhet framför utbildning. Stämmer denna uppfattning med verkligheten? Är man bättre anpassad till arbetsplatsen bara för att man har erfarenhet eller kan man anpassa sig under en utbildning? Hur påverkar yrkeserfarenhet och/eller utbildning hur man är som person på arbetsplatsen?

Referenser

Ahrnberg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlag.

Alexandersson, M. (1994). *Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus*. I B. Starrin, & P-G. Svensson (red), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 111-132). Lund: Studentlitteratur.

Andersson, A. (2013, 9 april). Så hittar du rätt när du anställer. *Dagens Nyheter*, s. 23.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (2001). *Praktiskt ledarskap*. Malmö: Liber.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

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

Breaugh, J. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416. doi: 113011-143757.

Carroll, M., Marchington, M., & Earnshaw, J. (1999). Recruitment in small firms – process, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250. doi: 10.1108/01425459110273080.

Cascio, W., & Boudrea, J. (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Philadelphia: Wharton School Publishing.

Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant-employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 81(4), 607–617. doi: 10.1348/096317907X248842

Dunås, E. (2010). *Så lyfter du gruppen med personkemi*. Hämtad 2013-04-20 från <http://www.idg.se/2.1085/1.359623/sa-lyfter-du-gruppen-med-personkemi>

Ekonomifakta. (2012). *Företagets storlek*. Hämtad 2013-03-24 från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

- Lawler III, E. E. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E., & Worley, C. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ledarna. (2013). "Gå inte på magkänslan". Hämtad 2013-05-09 från <http://www.ledarna.se/sv/Chefsfakta/Chefsintervjuer/Ga-inte-pa-magkansla/>
- Lindblom, C. (2013). Sverige lockar nya entreprenörer. *Fast Food Magazine*, nr 1, 72-73.
- Lundén, B. (2001). *Rekrytering – Handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Media Print
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Nilsson, B. (2007). *Nära relationer – introduktion till relationspsykologi*. Malmö: Liber.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Essex, England: Pearson Education Limited
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*. 71(2), 64-73.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). The role of recruiting informativeness and organizational perceptions in decisions to apply. *International Journal of Selection and Assessment*. 13(4), 235–249. doi: 10.1111/j.1468-2389.2005.00321.x
- Statistiska centralbyrån (2013). *Restaurangindex, januari 2013: Uppgång för restaurangförsäljning i januari*. Hämtad 2013-04-05 från http://www.scb.se/Pages/PressRelease____351910.aspx
- Sjøvold, E. (2011). *Teamet – utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber.

Svenskt Näringsliv. (2012). *Missade möjligheter : rekryteringsenkäten 2012*. Hämtad 2013-04-18 från http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00031/Missade_m_jligheter__31270a.pdf

Waterman Jr. R. H. (1994). *What America Does Right: Learning from Companies That Put People First*. New York: Norton.

Young-Thelin, L., & Boluk, K. (2012). A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(4), 327-353. doi: 10.1080/15332845.2012.690683.

Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Öhman, P. (2011). *Delat ledarskap, en gemensam resa* (magisteruppsats). Göteborg: Företagsekonomiska institutet, Göteborgs universitet. Hämtad 2013-04-20 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26554/1/gupea_2077_26554_1.pdf

Österberg, H. (2013, 6 maj). Krögarna slåss om rätt personal. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 2013-05-09 från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/krogarna-slass-om-ratt-personal_8147964.svd

Bilaga 1 - Intervjuguide

Allmänna frågor

- Vilken yrkestitel har ni?
- Vilka är det ni rekryterar? Alltså inom vilka positioner?
- Hur många anställda finns på hotellet?
- Hur ofta sker det en rekrytering på er arbetsplats, cirka?

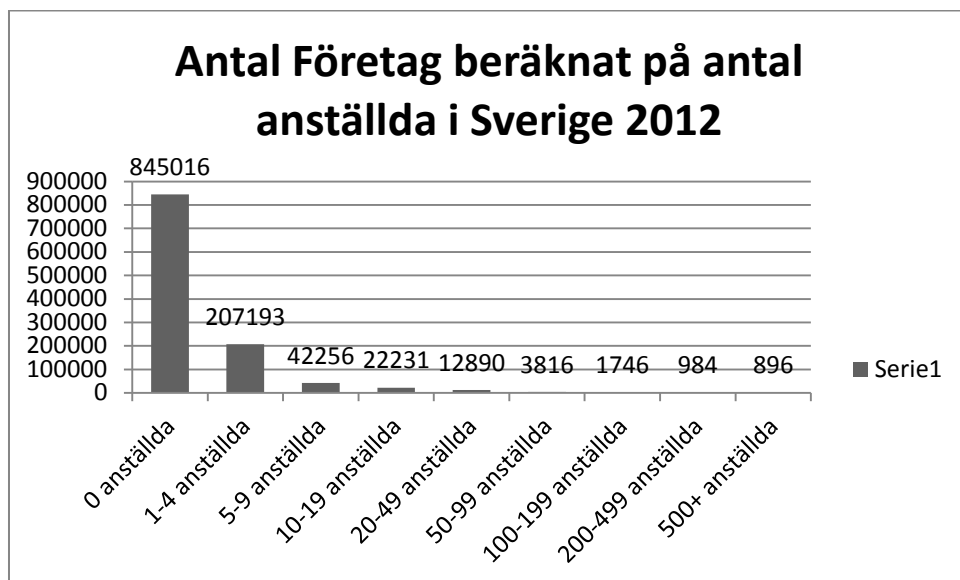
Rekryteringsfrågor

- Hur ser rekryteringsprocessen ut?
- Vilket är det vanligaste metoden för rekrytering?
- Använder ni er av rekryteringsfirmor i större utsträckning? I så fall varför?
- Påverkas rekryteringen av konjunkturen? Hur stor framförhållning finns? Framtidsaspekt?
- I en sådan stor organisation (som hotell är), förekommer rekryteringspolicys?
- På vilka sätt attraherar ni de arbetssökande?
- Händer det att ni inte får tillräckligt bra sökande så att ni får nöja er med en som passar ganska bra? Hur påverkar det er?
- Vilka är era vanligaste urvalskriterier vid rekrytering?
- Hur ser mångfalden ut i organisationen? Är det något som beaktas vid anställning? Ges tydliga direktiv vid ansökan om vem ni söker? Genus?
- Vilka anställningsformer är vanligast förekommande?
- Använder ni er utav olika test ex. personlighetstest? Om ni gör det, hur förhåller ni er till etik och moral?
- Rekryteras folk utifrån arbetsuppgiften eller anpassas arbetsuppgiften utifrån den individ ni söker?
- Sker någon internrekrytering? I så fall varför?
- Tänker ni på att personen skall passa in i gruppen?
- Vad anser du för sorts erfarenhet är viktigt? Hur ser profilen ut och vad gör profilen attraktiv?
- Är utbildning ett kriterium? I så fall, vad behövs för utbildning?
- När det gäller fritidssysselsättning, vad kan då vara viktigt? (Förutom arbetslivserfarenhet och utbildning, vad gör en sökande intressant?)
- Hur viktig är rekryteringen? Ser ni den ur ett ekonomiskt perspektiv?
- Har ni något mer att tillägga om rekrytering?

Kvantitativ fråga, påståenden

Hänsyn till könet?		Irrelevant könsaspekt?	
Utbildning?		Yrkeserfarenheter?	
Personlighet?		Kvalifikationer?	
Interaktioner?		Struktur?	
Tekniska kvalifikationer?		Mångfald?	
Internrekrytering?		Externrekrytering?	

Bilaga 2 - Svenska företag utifrån antal anställda



Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

Intern referenskod: NV0101D1

Kontaktperson: Urban Fredriksson

Hämtad 2013-04-06 från

http://www.scb.se/Pages/SSD/SSD_TablePresentation____340486.aspx?layout=tableViewLayout1&rxid=2bb6826a-b95f-4c61-9735-d8ed47b30d4d

Bilaga 3 – Introduktionsbrev

Syftet är att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut bland hotell med restaurangverksamhet i Göteborgs kommun. Detta är en kandidatuppsats, som ska avsluta och ”knyta ihop säcken” på vår treåriga utbildning till restaurangmanager på Göteborgs universitet. Vi kommer främst att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut, vilka metoder som används och vilka faktorer som är avgörande för att som individ få en anställning inom branschen. Intervjun kommer belysa olika aspekter ur ett relativt brett perspektiv. Det innebär att den kommer att pågå under ca 30-45 minuter, beroende på engagemang och initiativtaganden från båda parter. Vi uppskattar din medverkan i denna undersökning och vill informera dig om att det är helt frivilligt att delta, det innebär att du kan avböja din medverkan när som helst. Frågorna i intervjun baseras på hur du som yrkesperson agerar i din verksamhet med avseende på rekrytering. Det innebär att det inte kommer, under några omständigheter, göras intrång i ditt privata liv. Om godkännande finns så kommer vi även att spela in intervju för ett effektivare efterföljande arbete.

Dina svar på frågorna i intervjun kommer att vara nedskrivna i undersökningens resultat och delvis behandlade i diskussionen. Den information som du delar med dig av kommer endast användas i undersökningen och är således dess syfte. Vi kommer att behandla dina uppgifter helt konfidentiellt vilket innebär att endast vi som författare till uppsatsen kommer att ha tillgång till dina personliga uppgifter och ingen kommer att kunna känna igen dig i beskrivningen av resultatet. Om du inte känner dig trygg eller av någon annan anledning inte vill svara på någon fråga så accepterar och respekterar vi det.

Tack på förhand!

/Frida Jacobsson & Mikaela du Rietz