



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Arbete med retention i hotellbranschen

En kvalitativ studie om hur hotellbranschen kan arbeta med att behålla personal

Helena Rydberg & Sara Fagrell

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Alexander Wong
Examinator:	Petra Adolfsson



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Alexander Wong
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Retention, hotellbranschen, talent management, hotell

---

The aim of this study is to investigate and describe how hotel companies in Sweden are working to retain their staff. The focus will be on analyzing how the hotels work with retention in practice and which retention strategies can be used in the industry. The study questions are the following: How does the hospitality industry work with retention in Sweden differ from the theory? What does previous research about retention in the hospitality industry say? How does Swedish hotel companies work with retention in practice?

Previous research in the field has been done in Asia, USA, Australia and just a few studies in Europe. There are therefore few studies done on retention in the Swedish context, this is where our study wants to contribute. The method we used in this study is qualitative with data from semi-structured interviews with ten respondents from two different hotel chains. All the interviews were held with respondents in leading positions, the interviews were then transcribed, coded and analyzed based on Armstrong's retention strategies. The theoretical framework for this study is Armstrong's (2006) retention strategies, which are competence

and learning, motivation and commitment, communication and community, recruitment and selection, work environment, introduction, work-life balance and leadership.

The result of the study shows that the hospitality industry works with certain parts of the retention strategies but that they do not use them fully. By using Armstrong's (2006) strategies, the hospitality industry can clearly identify their needs in retention. Our conclusion is that the hospitality industry would succeed better with the work with retention if they used all the strategies. The discussion therefore stresses the importance of continuously working with all the strategies to succeed with retention.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Alexander Wong på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som har stöttat oss genom uppsatsskrivandet. Dessutom vill vi tacka fallorganisationerna och respondenterna som möjliggjort genomförandet av studien.

Helena Rydberg och Sara Fagrell

2019-05-23



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	2
2 Teori och tidigare forskning.....	3
2.1 Talent management .....	3
2.2 Talent management inom hotellbranschen.....	4
2.3 Kompetensförsörjningsprocessen In-I-Ut .....	4
2.4 Retention .....	5
2.5 Retention inom hotellbranschen.....	6
3 Metod .....	9
3.1 Val av metod .....	9
3.2 Urval.....	10
3.3 Utformning av intervjuguide .....	10
3.4 Genomförande av intervjuer.....	11
3.5 Bearbetning av data och material .....	12
3.6 Validitet och reliabilitet.....	13
3.7 Etiska aspekter/överväganden .....	13
4 Resultat.....	15
4.1 Kompetens och lärande .....	15
4.2 Motivation och engagemang .....	17
4.3 Kommunikation och gemenskap, Arbetsmiljö .....	18
4.4 Rekrytering och urval.....	19
4.5 Introduktion.....	19
4.6 Arbetstider och balans .....	20
4.7 Ledarskap .....	20

5 Diskussion .....	22
5.1 Kompetens och lärande .....	22
5.2 Motivation och engagemang .....	23
5.3 Kommunikation och gemenskap, Arbetsmiljö .....	23
5.4 Rekrytering och urval .....	24
5.5 Introduktion .....	24
5.6 Arbetstider och balans .....	24
5.7 Ledarskap .....	25
6 Slutsats .....	26
6.1 Förslag till vidare forskning .....	26
7 Referenslista .....	28
Bilagor .....	30
Bilaga 1 Missivbrev.....	30
Bilaga 2 Samtyckesformulär .....	31
Bilaga 3 Intervjuguide .....	32

# 1 Inledning

Hotellbranschen är en bransch med hög personalomsättning (Lee & Way, 2010; Yam, Raybould & Gordon, 2018) men samtidigt menar Lee och Way (2009) att det inte finns någon annan bransch som skapar lika mycket jobb som servicebranschen. Exempelvis, i Göteborg växer hotellbranschen och ett flertal nya hotell ska byggas inom loppet av några år. Enligt Göteborg & Co (2019) planeras 3000 nya hotellrum och flertalet nya möteslokaler ska stå klara till Göteborgs 400-årsjubileum år 2021. Under sommaren år 2017 hade hotellen i Göteborg en beläggning på ca 80% vilket betyder att nästintill alla var fullbelagda. Fler hotell behövs om Göteborg ska kunna möta den efterfrågan som verkar finnas (Göteborg & Co, 2019). Enligt personer i branschen råder det brist på ny och kompetent personal och en utmaning för många företag blir att behålla personal inom organisationen och hitta ett sätt att möta individens behov av utveckling (Svenskt Näringsliv, 2018). Ett sätt för hotellbranschen att bemöta efterfrågan på utveckling och få medarbetare att stanna är att använda sig av Talent management (Maxwell och McLean, 2008). Att arbeta med att behålla sin personal kallas inom forskning retention och det är en del i arbetet med kompetensförsörjning. För att organisationer ska lyckas med retention finns det olika faktorer som de kan arbeta med. Det kan till exempel vara möjlighet till karriärsutveckling eller att det finns kompetenta ledare på arbetsplatsen (Armstrong, 2006). Då det inte finns någon svensk översättning av ordet retention kommer det engelska ordet retention användas genomgående i hela uppsatsen. Tidigare forskning om retention visar att det finns ett samband mellan hur bra man trivs på sin arbetsplats och hur väl man presterar på sitt arbete. I hotellbranschen handlar prestationen om relationer till gäster, det vill säga hur bra service en anställd ger. Det finns därför ett syfte att få ett grepp om retention inom hotellbranschen eftersom de anställda har en direkt påverkan på gästupplevelsen. Att ersätta en duktig och uppskattad anställd är svårt då det ofta krävs fingertoppskänsla och god serviceförmåga från den anställde för att vara anställningsbar (Yam m.fl., 2018).

Den tidigare forskning som gjorts på retention inom hotellbranschen handlar främst om hur större hotellkedjor arbetar med kompetensförsörjning och retention. Dessa studier är genomgående gjorda i antingen Asien, Australien eller USA samt några få studier i Europa. En av de få studier som tar upp retention ur en svensk kontext är en studie gjord år 2007 av Anders Hytter. Han jämför hur olika retentionsfaktorer används olika i Frankrike och Sverige. Vissa faktorer som Frankrike använde med framgång fungerade inte lika bra i Sverige utan

här fanns det behov av helt andra faktorer. Det svenska perspektivet kring arbetet med retention är ytterst begränsad och det är det som ska undersökas i denna uppsats. Genom en casestudie på två hotellkedjor kommer arbetet med retention studeras ur en svensk kontext. Ur det personalvetenskapliga perspektivet är det väsentligt att undersöka hotellbranschens arbete med retention eftersom det sägs vara svårt att rekrytera ny personal inom hotellbranschen samt att branschen i sig inte attraherar kompetent personal som vill stanna kvar (Svenskt Näringsliv, 2018). Med de förutsättningarna bör varje enskild organisation ta ansvar för att finna vilka faktorer som kan förbättra möjligheterna för personal att stanna kvar. Detta för att bibehålla kompetens och visa på en långsiktighet för personal i branschen.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka och beskriva hur hotellkedjor i Sverige arbetar med att behålla sin personal. Fokus kommer att ligga på att analysera hur hotellen arbetar med retention i praktiken och vilka retentionsfaktorer som kan användas i branschen. Den huvudfråga som uppsatsen kommer att besvara är:

- Hur skiljer sig hotellbranschens arbete med retention i Sverige åt jämfört med teorin?

För att kunna besvara huvudfrågan kommer nedanstående delfrågor även att besvaras.

- Vad säger tidigare forskning om retention inom hotellbranschen?
- Hur arbetar svenska hotellföretag med retention i praktiken?

## 2 Teori och tidigare forskning

### 2.1 Talent management

Ett av hotellbranschens sätt att arbeta med retention är Talent management för att möta medarbetarnas krav på utveckling och höja kompetensen hos ledarna. Tanken om Talent management började gro under 1990-talet när medarbetares produktivitet sattes i relation till organisationens resultat och överlevnad i ett sätt att möta marknadens förväntningar. En artikel från det amerikanska konsultföretaget McKinsey som publicerades 1998 med titeln *The war for talent* fick stor spridning och det västerländska näringslivet påverkades starkt av synsättet. I artikeln pekar de på mänsklig talang som den största konkurrensfördelen i en global marknad där kunskapsekonomin ställer högre krav på medarbetarnas intellektuella förmågor (Asplund, 2019). *The war for talent* fick till en början symbolisera Talent management begreppet, författaren menar att de organisationer som använder begreppet enbart för att attrahera och rekrytera de bästa talangerna, missar det centrala i Talent management. Det handlar om att se på alla sina medarbetare som värdefulla med potential att utvecklas, ett synsätt som säger att det går att åstadkomma fantastiska resultat med helt vanliga medarbetare. En definition av Talent management enligt Asplund (2019) är balansen mellan att attrahera och utveckla medarbetare i organisationen, det handlar om att använda begreppet i dess fulla betydelse som innebär att attrahera, retention, motivera och engagera, utveckla och successionsplanera. En annan definition av begreppet som beskrivs av Armstrong (2006) är att Talent management blir ett redskap för att skapa en mer enad bild av vad organisationen behöver utveckla och implementera för att skapa en arbetsplats där talangfulla medarbetare stannar. Talent management konceptet är ett flöde av aktiviteter som säkerställer att det finns rätt kompetens i organisationen i dag och i framtiden genom att attrahera, retention, motivera och utveckla. Processen ska involvera alla medarbetare och inte begränsas till några få utvalda, även om vissa individer visar sig ha mer talang än andra. Enligt Christensen Hughes och Rog (2008) är det också viktigt att satsa på alla medarbetare och inte bara på de som organisationen tycker har talang. Det kan annars leda till ökad konkurrens och svårare att samarbeta samt onödig resursfördelning som inte leder någonvart. Författarna menar att det vore bättre att lägga utbildningsresurser på de inom organisationen som behöver utvecklas istället för på de som redan kan.



## **2.2 Talent management inom hotellbranschen**

En forskningsartikel skriven av Sabuncu och Karacay (2016) undersöker Talent management inom hotell och restaurangbranschen i Turkiet. Där är det vanligare med små företag som livnär sig på turismen än vad det är med stora kedjor. Eftersom Talent management inte var ett begrepp som används av småföretagarna frågade de istället hur de såg på sina medarbetare. Det framkom att det fanns en viss "Talang" som passade inom branschen vilket var personer som var serviceinriktade, ansvarsfulla och kunde ta egna initiativ. Forskarna pekar på att begreppet "Talang" finns även om det strategiska arbetet med Talent management saknas. Maxwell och MacLean (2008) visar i sin studie från Skottland att Talent management är ett etablerat begrepp men att alla inom hotellbranschen inte ser dess fulla potential. Branschen har fokuserat på att attrahera och rekrytera enligt Talent management och sedan inte använt sig av retention och utvecklingsprocesserna. Samtidigt som studien visar på hur olika aktörer inom branschen använder sig av Talent management pekar artikeln på att hotell som använder alla delar inom Talent management fått ökad affärsframgång. Resultatet från artikeln visar att flera av de stora aktörerna använde sig av Talent management aktiviteter och för att det ska bli framgångsrikt måste hela organisationen stå bakom. Det får inte enbart bli en HR aktivitet, linjecheferna och hela organisationen måste arbeta mot samma mål med att se medarbetarnas potential.

## **2.3 Kompetensförsörjningsprocessen In-I-Ut**

Kompetensförsörjning och arbete med retention är en stor del av HR-arbetet i många organisationer. Alla företag vill ha in de bästa och mest lämpade medarbetarna till just sin organisation och därför är trycket högt på att få in rätt kompetenser och behålla dem inom organisationen (Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson 2018). En kompetensförsörjningsprocess som Nilsson m.fl. (2018) beskriver och som kan användas vid arbetet med retention är *In-I-Ut* och den består av tre olika faser. *In* handlar om att organisationer ska få in rätt kompetens i företaget genom genomtänkta rekryteringar av personer med den rätta kompetens som efterfrågas i organisationen. Företag måste attrahera och väcka intresse hos just den målgrupp som de söker. Själva rekryteringsfasen i processen är viktig och här handlar det om att välja rätt person. Då finns det tre olika vägar att gå enligt Nilsson m.fl. (2018), rätt person på rätt plats, rätt person för företaget eller rätt person för framtiden. Härefter är det naturligtvis viktigt att personen som företaget valt stannar kvar då en rekryteringsprocess är kostsam. Det handlar *I* om, att ta tillvara på den kompetens som

finns i organisationen och att utveckla och behålla den så att kompetensen stannar kvar inom företaget. Organisationen måste ha ett svar på varför den anställda ska stanna trots att möjligheter finns att få arbete någon annanstans. Det kan vara olika faktorer som gör att en anställd väljer att stanna kvar och dessa varierar från bransch till bransch men det är viktigt för företag att känna till att en bra introduktion och inbäddning i kulturen kan göra att en anställd väljer att vara kvar längre. När det kommer till *Ut* handlar det om att hantera medarbetare som väljer att sluta. Här är det viktigt att det finns processer för att överföra den kunskap som den som slutar har så att kunskapen finns kvar i organisationen.

Alla de tre olika, *In*, *I* och *Ut*, är sammanlänkade på så sätt att om det händer något i en av delarna påverkas de andra. Om en person väljer att sluta kanske ett företag behöver se över sitt *I* och samtidigt rekrytera ny personal, det vill säga sitt *In* (Nilsson m.fl., 2018).

## **2.4 Retention**

Retention innebär enligt Armstrong (2006) att organisationen undersöker vilka utmaningar de står inför och på vilka sätt som de kan motverka eller minska dessa risker. Författaren menar att många organisationer behöver inse att arbetsmarknaden är omväxlande. Medarbetare kommer röra på sig och byta jobb flera gånger under sitt yrkesliv, det handlar alltså inte om att i första hand minska personalomsättningen utan istället påverka vem som lämnar och när. Det vill säga att öka medvetandet om nyckelpersoner och nyckelpositioner.

Armstrong (2006) beskriver sätt för organisationerna att arbeta med riskanalys för att identifiera områden där det finns en risk att personer lämnar sina positioner och hur stor den risken faktiskt är, men också att undersöka vilka konsekvenser det innebär för organisationen. Är positionen svår att hitta ersättare till och hur stora skulle kostnaderna bli för en nyrekrytering? Analysen innebär också att ta till sig information om varför medarbetare valt att sluta, det kan framgå i enkäter som kan bidra till att organisationen satsar på rätt faktorer för retention. Det kan röra sig om att hantera ett lönesystem som visat sig vara orättvist. Forskning visar på att det är rättvisa som är den faktor som påverkar medarbetare mest och att lön inte bör ses som ett styrmedel som får medarbetare att stanna. Istället handlar det om hur medarbetare upplever att de blir behandlade av sin arbetsgivare, så kallad upplevd rättvisa (Asplund, 2019). Armstrong (2006) beskriver åtta olika faktorer som organisationer kan använda vid arbetet med retention, utöver de som nämnts tidigare:

1. **Kompetens och lärande:**  
Se över arbetsuppgifterna så att medarbetaren får visa sin fulla potential samt att det finns moment för lärande inom yrkesrollen.
2. **Motivation och engagemang:**  
Skapa en arbetsplats som uppmuntrar till arbetsengagemang.
3. **Kommunikation och gemenskap:**  
Uppmuntra kommunikation och gemenskap på arbetsplatsen eftersom det ofta är lojalitet till kollegor som får medarbetare att stanna och inte organisationen i sig.
4. **Arbetsmiljö:**  
Organisationer behöver arbeta med att i så stor utsträckning som möjligt minska arbetsbelastning, obekväm arbetsmiljö och stress i arbetet. Skapa en arbetsmiljö som är inkluderande.
5. **Rekrytering och urval:**  
Säkerställ att rekrytering och urval till tjänster inom företaget sker på ett professionellt sätt. Upplever medarbetarna att det finns kompetensbrister hos individer som anställs påverkar det inte bara individen i sig utan även anställningslängden hos medarbetare i gruppen.
6. **Introduktion:**  
Säkerställ att alla nyanställda får en bra introduktion in i organisationen för att minska risken att tappa medarbetare för att de inte fått en chans att lära sig organisationen.
7. **Arbetstider och balans:**  
Strukturera hur organisationen kan arbeta med policys för att skapa work-life balance, får medarbetarna balans i sitt liv skapar det möjlighet till att fler trivs och stannar längre.
8. **Ledarskap:**  
Den faktorn som har störst betydelse för retention är att chefer och ledare får kunskap om hur de arbetar med retention. Även de positiva effekter det får på medarbetarna samt på dem som ledare och hela organisationen. Det är viktigt att hålla i minnet att medarbetare lämnar ledare oftare än de lämnar organisationer.

## **2.5 Retention inom hotellbranschen**

Många organisationer kämpar med retention och att behålla kompetensen inom företaget, så även servicebranschen. Det som företagen i branschen konkurrerar om är talanger och

anställda med känsla för service men det är också en arbetsintensiv bransch. Den höga omsättningen på personal förklaras ofta med ”Det är bara så det är” men det kan också vara emotionella krav som kommer med arbetet, brist på befordran eller att servicejobb generellt sett har ett dåligt rykte (Christensen Hughes & Rob, 2008).

En studie gjord i Indien visar att för att anställda ska stanna kvar behövs utmanande arbetsuppgifter, utveckling, kollegor som hen trivs med, fair play och ett stöttande ledarskap (Bhatnagar, 2007). Eftersom arbetet med retention inkluderar både ledare och medarbetare så är det viktigt att det inte bara är HR som axlar ansvaret för att behålla personalen utan att det genomsyrar hela organisationen (Aaisha Arbab Khan, Mahmood, Ayoub & Lecturer, 2011). Författarna gjorde en undersökning om varför anställda stannar kvar på ett hotell i Pakistan samt vad de anställda tycker om HR-personers arbete där. Undersökningen visade att de anställda trivdes väldigt bra och valde att stanna på grund av många olika orsaker. Bland annat fanns det bra processer för inläring samt befordran. Anställda fick tillgång till fri sjukvård och personalmat vilket var uppskattat. Hotellet hade även förmåner för de äldre anställda gällande pension och försäkringar. Deltagarna i undersökningen tyckte att HR på hotellet gjorde ett bra jobb och att de arbetade proaktivt med alla anställda inom företaget inom alla områden. Detta sågs som positivt av de tillfrågade. Aaisha Arbab Khan m.fl. (2011) menar att arbete med retention inom hotellbranschen kräver att HR har en aktiv roll och medverkar till utveckling av karriärprogram och arbetet med att behålla kunskapen som finns inom företaget. Ledningen bör vara engagerad i arbetet på så sätt att de tar ansvar för att få med de anställda genom att motivera och visa uppskattning i förändringen som kan ske. Författarna menar att detta leder till bland annat nöjdare gäster, ökad servicekvalitet och retention. Det handlar också om att hitta de faktorer som har mest betydelse för medarbetare i branschen och arbeta med dessa.

Deery och Jagos (2015) studie om work-life balance och retention, baserad på flera studier inom hotellbranschen runt om i världen pekar även den på att branschen har problem med att få sina anställda att stanna kvar och att det är en hög omsättning av personal. Bilden av branschen som en lågavlönad arbetsplats med dåliga arbetsförhållanden kan enligt forskning bemötas med att utforma policys som fokuserar på olika faktorer som ökar välmående hos medarbetarna och bidrar till retention. Följande faktorer hade störst betydelse inom branschen sett ur ett globalt perspektiv:

1. Utbildning och karriärsutveckling:

Genom att säkerställa att medarbetarna har rätt förutsättningar och erbjuda utbildningar och möjlighet till utveckling inom organisationen.

2. Meningsfullhet i arbetet:

Att alla medarbetare känner att deras arbete är värdefullt och bidrar till organisationen i stort.

3. Träna medarbetarna i självständighet och motivera medarbetare:

Genom uppmuntran och positiv feedback skapas "Empowerment" och motivation hos de anställda.

4. Kompetens inom ledarskap:

Ledare som har kunskap och förståelse för ledarskapets effekt på medarbetaren är viktiga för att medarbetare ska trivas och stanna på sin arbetsplats.

5. Lönesättningen:

Lönenivåerna behöver vara anpassad till branschen och uppfattas som rättvis.

### 3 Metod

Uppsatsen har utgått från en casestudie på två av Sveriges största hotellkedjor för att undersöka deras arbete med retention. Inom branschen finns det en oro hur de ska möta behovet av personal i en kraftigt expanderande hotellbransch. Vid första kontakten med kedjorna stoltserar hotellkedja X med sin starka kultur och brinnande intresse för mångfald. Hotellkedja Y har en grund av stabil tradition som på senare tid uppmärksammats för sitt arbete med personalstrategiska frågor för att förbättra branschens rykte. Båda kedjorna ger uttryck för service i världsklass med gästen i fokus. Däremot har uppsatsförfattarna uppmärksammat att deras väg till framgång är något olika vilket väcker nyfikenhet att studera deras arbete med retention närmare.

#### 3.1 Val av metod

Utgångspunkten i studien är abduktiv eftersom det sker en växelvis reflektion mellan teori och det empiriskt insamlade materialet (Alvehus, 2013). Frågeställningar som besvaras i uppsatsen formulerades utifrån att det visade sig att tidigare forskning inte studerat ämnet i en svensk kontext. Studien bidrar därmed till ny forskning inom ämnet retention, kopplat till den svenska hotellbranschen samt ett intresse för hur branschen kan utveckla och arbeta med sin personal för att säkerställa retention av sina medarbetare.

Uppsatsens metod har varit kvalitativ och kännetecknas av att finna en förståelse för det samlade resultatet i kontrast till kontexten, genom att tolka och värdera upplevelser utifrån specifika sammanhang. Metoden har kritiserats för att vara allt för svår att generalisera (Bryman, 2011), men då uppsatsen tagit sin utgångspunkt i intervjupersonens subjektiva upplevelse om hur företaget arbetar med retention, har kvalitativ metod ändå ansetts vara bäst. Fokus har även varit att ge forskningen en ny kontext i hur retention används samt få en ökad förståelse för vilka faktorer som hotellbranschen kan arbeta med. Alvehus (2013) betonar att kvalitativa intervjuer är den enskilt bästa metoden för att studera individers upplevelse av ett specifikt ämne. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket syftar till att fokusera på ämnet retention, samtidigt har det varit viktigt för studien att beröra det som individen kopplar till ämnet och vara lyhörd och följa upp relevanta spår som intervjun leder in på. Det har varit angeläget att öppna upp för detaljerade svar för att få en så beskrivande bild av ämnet som möjligt. Bryman (2011) nämner att den kvalitativa semistrukturerade intervjun skapar stort utrymme för individen att uttrycka sina upplevelser runt det aktuella ämnet vilket har varit betydelsefullt för uppsatsens syfte.

### **3.2 Urval**

Målinriktat urval handlar om att forskaren gör sitt urval utifrån sin problemformulering, urvalet som är av intresse för forskningsfrågan är de som intervjuas. Strategiskt sett är detta ett val för att skapa samstämmighet mellan urval och forskningsfrågorna. När det kommer till urvalsteknik i en kvalitativ forskning som grundar sig på intervjuer är det målinriktade urvalet att rekommendera enligt Bryman (2011). I studien har urvalet gjorts efter vilka individer som har inblick i ämnet retention, det handlade främst om individer som hade någon form av ledningsfunktion eller arbetar med dessa frågor. Risken med att använda sig av ett målstyrt urval är att det kan bli allt för strategiskt och att studien därmed går miste om potentiell information som skulle kunna vara relevant för studien (Alvehus 2013). Kritik kan riktas mot att intervjupersonerna arbetar på hotell i Västsverige och att uppsatsen inte täcker in hela Sverige. Resultatet representerar därför inte hela landet. Däremot så är det två av de största hotellkedjorna i Sverige och det ger en uppfattning om hur arbetet med retention ser ut i hotellbranschen. Urvalet gjordes utifrån chefspositioner på hotellkedjorna, kritik kan riktas mot urvalet eftersom inom hotellkedja X intervjuades chefer i olika positioner och på hotellkedja Y intervjuades chefer på samma positioner. Valet av urval kändes dock relevant eftersom alla inblandade hade inblick i ämnet och kunde prata fritt om dessa frågor utan att missförstå begreppen. Alvehus (2013) nämner att ett mer heterogent urval kan bidra till en bredare förståelse och mer nyanser i en studie. Spridning i urvalet till denna studie är åtta kvinnor och två män med varierad yrkeserfarenhet och ansvar för personalfrågor. I kvalitativ forskning är det problematiskt att uppnå teoretisk mättnad och det finns inga bestämda riktlinjer för hur många intervjuer som är miniminivå för att uppnå en teoretisk mättnad (Bryman, 2011), med hänsyn till arbetets tidsbegränsning bedömde vi att åtta till tio intervjuer var realistiskt.

### **3.3 Utformning av intervjuguide**

Intervjuguiden som ligger till grund för studien har en semistrukturerad utformning (Se bilaga 3) syftet med strukturen var att säkerställa att alla intervjuade fått samma frågor och samtidigt underlätta sammanställningen. Enligt Bryman (2011) bidrar även strukturen till en ökad jämförbarhet vilket i sin tur ökar svarens reliabilitet. För att studien skulle få ett samband och en kontext inleddes intervjun med rubriken bakgrund som innehöll fem frågor om individens nuvarande roll och tidigare erfarenhet. De följande fem frågorna i intervjuguiden fokuserade på HR- organisationen och individens upplevelse av funktionen inom organisationen.

Bryman (2011) tar upp att frågor som kommer tidigt i en intervju ska spegla syftet med undersökningen för att fånga intresset. Då retention är en del i HR-arbetet skapar strukturen en inblick i ämnet som ska studeras. De följande frågorna gick djupare in på olika ämnen som enligt forskning berör begreppet retention, så som karriärsutveckling och ledarskap, för att i nästa gruppering av frågor gå närmare in på mer specifikt hur hotellkedjorna arbetade med retention. Bryman (2011) betonar att uppdelning av frågorna i olika grupper underlättar flödet under en intervju. Med stöd av den teoretiska bakgrunden utformades tre till sju frågor under respektive tema med fokus på att få en fördjupad uppfattning av ämnet. Intervjupersonerna uppmanades till att ge så konkreta exempel som möjligt. I sista avsnittet fanns två avslutande frågor av en mer öppen karaktär som gav individen möjlighet att uttrycka sig mer fritt om ämnet retention och branschens behov framåt. Avslutningsvis fanns det även möjlighet att lägga till relevanta åsikter som inte fångats upp under intervjun.

### 3.4 Genomförande av intervjuer

<b>Hotellkedja X</b>	<b>Hotellkedja Y</b>
<b>Position</b>	<b>Position</b>
Hotellchef	Hotellchef
Driftschef	Hotellchef
Housekeeping manager	Hotellchef
HR manager på ett av hotellen	HR manager i region väst
F&B manager	Hotellchef

Innan varje intervju skickades det ut missivbrev (Se bilaga 1) via mail så att alla intervjudeltagare skulle ha information om undersökningen. Studien har innefattat intervjuer med totalt tio personer. De intervjuer som gjordes via telefon, fyra stycken, samt den intervju som gjordes via mail fick även samtyckesformuläret (Se bilaga 2) via mail skickat till sig innan själva intervjun. Varje intervju inleddes med en presentation av oss och av uppdraget. Enligt Bryman (2011) är det bra med upprepning av information och att intervjudeltagarna får



information både muntligt och skriftligt då detta är en trygghet för alla inblandade att vara medvetna om de etiska aspekterna och syftet med studien. Vid de intervjuer som hölls på plats ute på hotellen gick även samtyckesformuläret igenom och undertecknades. De intervjupersoner som fick samtyckesformulär via mail undertecknade dessa och skickade tillbaka till oss eller svarade via mail att de gav sitt medgivande. Båda uppsatsförfattarna var med vid varje intervjutillfälle där en förde anteckningar och en intervjuade. Detta gjorde att den som intervjuade kunde vara fullt fokuserad på intervjupersonen och svaren som gavs samt ställa följdfrågor om behovet uppstod. Varje intervju spelades in och transkriberades vilket enligt Bryman (2011) är en fördel då detta bidrar till att intervjun blir korrekt återgiven och egna tolkningar från de som intervjuade kan undvikas i större utsträckning. Vidare menar Bryman (2011) dock att inspelning och transkribering kan göra intervjupersonen osäker och mindre avslappnad men vi upplevde inte att så var fallet.

Fem av intervjuerna genomfördes på deras arbetsplatser och intervjuerna hölls ostört i konferensrum. På detta sätt skapades det en tillitsfull relation där intervjupersonen kunde prata fritt utan att någon annan hörde. Att intervjun dessutom gjordes på intervjupersons arbetsplats kan bidra till att intervjupersonen blir mer bekväm, detta är viktigt enligt Bryman (2011). Vidare menar Bryman (2011) att man kan gå miste om information som hade kommit fram i en mindre styrd kontext. Båda uppsatsförfattarna fick agera intervjuare och notarie och under samtliga intervjuer höll sig intervjuaren till ordningsföljden på frågorna då det minskar risken för att någon fråga glöms bort (Bryman, 2011).

Kritik kan riktas mot att studien inte gav alla intervjupersoner samma förutsättningar i genomförandet av intervjun då några gjordes via telefon och mail och övriga på plats på hotellen. Uppsatsförfattarna anser dock inte att detta hade gett andra svar.

### **3.5 Bearbetning av data och material**

För att tolka den data som samlats in har tematisk analys använts (Bryman, 2011). Avsikten har varit att försöka hitta centrala teman och vilka faktorer som hotellbranschen använder sig av vid retention. Dessa teman har framkommit vid noga genomläsning av anteckningarna samt transkriberingarna från intervjuerna. Enligt Alvehus (2013) är det viktigt att vid tematisk analys ha stor förförståelse och intresse i både ämnet och uppsatsens syfte då sorteringen av teman görs med fokus på detta. I uppsatsen var dessa Armstrongs retention faktorer, kompetens och lärande, motivation och engagemang, kommunikation och gemenskap, arbetsmiljö, rekrytering och urval, introduktion, arbetstider och balans och ledarskap.

Armstrong (2006) beskriver ett brett perspektiv på retention inom servicebranschen och Deery och Jago (2015) fokuserar på hotellbranschen. Vidare i uppsatsen valdes det att analysera och diskutera resultatet utifrån Armstrongs (2006) retentionsfaktorer då uppsatsförfattarna anser att Deery och Jagos (2015) fyra första faktorer är sammanlänkade med Armstrongs. Det är därmed bara den femte faktorn, lönesättning, som saknas och den punkten anses som mindre relevant för denna studie då Sverige har kollektivavtal som reglerar detta. Vår analys av resultatet återfinns i diskussionen.

Enligt Bryman (2011) kan den sociala situationen och kontexten förloras när texten kodas och tas ur sitt sammanhang. Vid intervjuerna har det frågats efter specifika exempel och upplevelser beskrivna för att undvika detta. Dock var alltid den etiska aspekten med och uppsatsen kommer inte ha med några exempel som går att härleda till någon av intervjupersonerna.

### **3.6 Validitet och reliabilitet**

Två vanliga begrepp för att mäta kvalitén på en uppsats är validitet och reliabilitet. Enligt Bryman (2011) är dessa begrepp populära inom den kvantitativa forskningen men de används även inom den kvalitativa. Reliabiliteten mäter hur pålitlig forskningen är, det vill säga hur mycket slumpen påverkar (Alvehus, 2013) och validiteten mäter om forskningen faktiskt mäter och undersöker det som den avsedd att mäta.

För kvalitativa forskare gäller det att bedöma den interna reliabiliteten och det betyder att forskarna kommer överens om hur den insamlade data ska tolkas (Bryman, 2011). Detta säkerställdes i denna uppsats genom att svaren studerades tillsammans och nyckelord och ofta återkommande begrepp plockades ut för att användas i resultat, analys och diskussion.

Eftersom detta är en abduktiv studie har inga egna teorier tagits fram utan befintliga teorier och tidigare forskning har använts. Dessa stämmer överens med svaren från våra intervjuer och på det sättet säkerställs den interna validiteten.

### **3.7 Etiska aspekter/överväganden**

Det finns etiska principer som gäller vid forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011).

Informationskravet innebär att den intervjuade ska känna till undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att hen kan avsluta intervjun när som helst. Samtyckeskravet betyder att en intervjudeltagare själv bestämmer över sin medverkan och

konfidentialitetskravet betyder att alla personer som är med i undersökningen ska behandlas

med största möjliga konfidentialitet. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som kommer fram i undersökningen får endast användas för forskningens ändamål. De två första kraven meddelades till intervjupersonerna via mail med missivbrev (Se bilaga 1) innan själva intervjun och de fick även skriftlig information om detta innan själva intervjun startade där de fick skriva under ett samtyckesavtal (Se bilaga 2).

De två sista kraven, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, uppfylls genom att inga namn nämns på varken intervjupersoner eller företagen i uppsatsen. Informationen som kommer fram under intervjuerna finns bara tillgänglig för uppsatsförfattarna.

## 4 Resultat

Nedan presenteras empirin baserad på semistrukturerade intervjuer. Uppsatsens resultat är strukturerat utifrån Armstrongs retentionsfaktorer, kompetens och lärande, motivation och engagemang, kommunikation och gemenskap, arbetsmiljö, rekrytering och urval, introduktion, arbetstider och balans och ledarskap. Dessa faktorer kommer sedan att beröras i diskussion och slutsats.

### 4.1 Kompetens och lärande

På frågan om vem som är ansvarig för kompetensförsörjningen och retention på hotellkedja X svarar alla fem intervjupersonerna att det är avdelningsledarna som ska se till att rätt kompetens finns på deras avdelningar. De intervjuade menar att de säkerställer att kompetensen finns i organisationen vid anställning, de säger också att det inte finns någon systematisk överblick av kompetensförsörjningen.

*”Ja det får jag göra när jag anställer/.../ snarare rätt person än rätt kompetens skulle jag vilja säga.”*

– Driftschef

Tre av de intervjuade säger att det finns ledarskapsutbildningar som är för avdelningschefer inom kedjan men en annan av de intervjuade utgår främst från sitt eget hotell och säger att hen startar utbildningar om det efterfrågas. Just nu har hen startat en extern ledarskapsutbildning för ledarna på just det hotellet. En annan av de intervjuade på hotellkedja X nämner bara att det finns internutbildningar inom bland annat arbetsmiljö och service för de anställda, detta nämns även av en annan av de intervjuade. Tre av de intervjuade säger att de som är avdelningschefer ska gå ledarskapsutbildningar och två av dem menar att urvalsprocessen baseras på vem som själv flaggat för utveckling eller som ledaren vill premiera för gott arbete. En intervjuperson säger att det är hen själv som ordnar utbildningar på hotellet och att urvalsprocessen görs via intresse, finns det ett intresse för en utbildning går den att genomföra. En annan intervjuperson säger att hen uppmanar sina anställda till att gå de interna kurserna som finns på intranätet.

För att utvecklas i sin roll utan att byta roll menar en av de intervjuade att om en anställd visar intresse för att utvecklas coachar hen sin anställda till det. En annan menar att en anställd kan

få fler ansvarsområden till sig och på så vis utvecklas i sin roll. En av intervjupersonerna säger att vissa avdelningar är lättare än andra att utvecklas inom men i grunden menar hen att det är individen själv som måste flagga för mer kunskap. Här nämns också miljötanket och utveckling kring det på de olika avdelningarna. Att byta avdelning och roll tycker en av de intervjuade är mest utvecklande i sitt arbete. Att hjälpa till en dag på frukosten eller att hjälpa till med en konferens ger medarbetarna utveckling. En av intervjupersonerna säger att feedback är det bästa sättet att utvecklas i sin roll, gärna korta samtal varje dag då det ofta är mycket att göra och det är bättre att ta samtalen när det finns tid. Denna person säger också att alla inte vill utvecklas i nya roller men genom feedback kan de anställda bli riktigt duktiga i den roll de redan har och vara stolta i sin yrkesroll. Tre av de intervjuade säger att det finns möjlighet att utvecklas på sin arbetsplats men att de väljer det själva. En person säger att hotellkedja X internrekryterar massor och på så sätt kan de anställda utvecklas i nya roller men hen menar vidare att språket är en betydande faktor och pratar du inte svenska är det svårt att byta till annan tjänst.

På frågan vem som är ansvarig för kompetensförsörjningen på hotellkedja Y svarar alla de intervjuade att det är avdelningscheferna som är ansvariga och en av dessa säger vidare att det faktiskt är varje anställd som är ansvarig för sin egen kompetensförsörjning. En av intervjupersonerna nämner också att det finns ett koncernansvar för kompetensförsörjningen och att detta är en pågående process. På frågan om det finns interna ledarskapsprogram och utbildningar svarar alla fem att det finns inom kedjan. Det finns både program och utbildningar för de medarbetare som vill utvecklas vidare inom företaget och det finns andra utbildningar och program för de som redan är ledare och chefer.

*”...men för alla nya chefer så finns det då en utvecklingsplan den första månaden ska du ha gått den här utbildningen andra månaden tre månader ett halvår så det finns en framtagen struktur vad vi förväntar oss att avdelningscheferna ska gå för utbildning.” – Hotellchef*

Det finns även webbaserade utbildningar som alla anställda kan gå. Urvalsprocessen för att gå de interna utbildningarna och programmen beskriver de intervjuade som en dialog mellan medarbetare och avdelningschef vid medarbetarsamtalen. Medarbetaren söker och

avdelningschefen godkänner. Vidare kan en medarbetare också bli nominerad till en utbildning om kedjan ser att det finns en talang.

På frågan om de anställda kan utvecklas i sina roller utan att byta roll svarar en person att en anställd kan utvecklas inom ledarskap. En annan av de intervjuade svarar att det är absolut något som går men att det också är viktigt att de anställda har känslan av att de kan utvecklas i sina roller. De andra tre intervjuade menar att det är upp till varje individ att visa att hen vill utvecklas, möjligheterna finns. Alla av de intervjuade på hotellkedja Y tycker att det finns möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen. De menar att det framförallt är vid medarbetarsamtalen som de har fyra gånger om året som medarbetare kan uttrycka sin önskan att utvecklas.

#### **4.2 Motivation och engagemang**

På frågan om hur organisationskulturen och ledarskapet stöttar medarbetarnas utveckling på hotellkedja X svarar en person att det är till en viss del stöttande genom att scheman anpassas så att medarbetare kan delta på utbildningar men att mer kan göras. En annan berättar att det finns språkkurs att gå för att lära sig svenska, denna kurs är anordnad av hotellet och genomförs efter arbetstid. En intervjuperson menar att organisationskulturen och ledarskapet är stöttande i chefers utveckling men att även andra anställda kan utvecklas i sin roll på arbetsplatsen. På frågan om hur hotellkedja X upplever att arbetsgivaren uppmärksammar och visar uppskattning för sina medarbetare och deras välmående svarar fyra personer att de är snabba på att ge respons på personalens aktivitet i sociala medier och det uppmuntras att lägga pengar på sin personal genom presenter och gåvor. En person säger att de får direkt feedback och uppmuntran om de gjort något bra.

På hotellkedja Y tycker alla intervjupersoner att organisationskulturen och ledarskapet stöttar utvecklingen av medarbetarna genom medarbetarsamtalen och två av intervjupersonerna tycker även att det är via feedback. Två av dem betonar att värdeorden som finns inom kedjan har stor betydelse för medarbetarnas utveckling och möjlighet att växa i sin roll. Dessa värdeord genomsyrar hela organisationen och allt de gör. Två personer från hotellkedja Y berättar att de från centralt håll har en satsning på personalens hälsa och välmående. Vidare säger alla att det är upp till varje hotell att uppmärksamma det som händer på hotellen och fira

det med sin personal. Att uppmärksamma både stora och små saker så som gästkommentarer eller ge varandra positiv feedback.

### **4.3 Kommunikation och gemenskap, Arbetsmiljö**

När frågan kommer om hur kommunikationen är mellan avdelningarna börjar fyra av intervjupersonerna på hotellkedja X att skratta och säger att den kan bli bättre. En av de fyra påpekar att det alltid är för lite kommunikation. Den femte intervjupersonen säger att kommunikationen är bra och att alla hjälper alla. Fyra av intervjupersonerna upplever att deras medarbetare kommer till dem med nya idéer och en intervjuperson säger att de kommer till avdelningsledarna, inte till hen. Alla intervjupersoner menar att nya idéer ska främjas och alla nya idéer ska testas. Alla de intervjuade inom hotellkedja X menar att det som är mest utmärkande inom kedjan är kulturen och att den till stor del präglar arbetsmiljön. De säger att den genomsyrar hela kedjan och är välkomnande. Flera av de intervjuade pratar om mångfalden som finns inom kedjan och att varje individ får vara sig själv.

*”Ha roligt på arbetsplatsen. Ehh skapa en bra arbetsmiljö som för deras del är upplyftande och lättsam/.../skapa en stolthet kring arbetet /.../ medarbetare som ses som vänner.” – Hotellchef*

En person beskriver arbetsmiljön på sin arbetsplats som att det finns en stor hjälpsamhet kollegor emellan och att hen får energi av att gå till jobbet.

På hotellkedja Y svarar en person att kommunikation är något som de jobbar med genom avdelningscheferna då dessa är förebilder för medarbetarna. Resterande av intervjupersonerna anser att kommunikationen är bra mellan avdelningarna idag men att den alltid kan bli bättre. Alla intervjupersonerna upplever att medarbetare kommer till dem med idéer men en tyckte att idéerna främst kommer via avdelningscheferna. De intervjuade inom hotellkedja Y tycker att värdeorden genomsyrar hela bolaget och att de jobbar med den hela tiden. En nämner att de under de sista åren har arbetat väldigt mycket med värderingar inom kedjan och att det ska finnas glädje, trygghet och engagemang. En av de intervjuade menar att värdeorden ger medarbetarna verktyg i att exempelvis bemöta en arg gäst eller att ge god service. En öppenhet i organisationen där alla är välkomna bidrar till en god arbetsmiljö menar en av intervjupersonerna.

#### **4.4 Rekrytering och urval**

När vi frågar om hur rekryteringsprocessen ser ut svarar alla fem personer på hotellkedja X att den ser väldigt olika ut.

*”Det beror lite på hur eller vad det är vi rekryterar /.../ arbetsledande roll eller tjänst den lägger vi oftast ut på sociala medier via våra kanaler där” - F&B manager*

Det kan vara traditionella rekryteringsprocesser med annons och intervjuer och det kan vara auditions. Två av avdelningscheferna arbetar med sociala medier och kontakter och att befintlig personal rekommenderar nya medarbetare. Resterande tre inom hotellkedja X som alla har högre positioner än de andra två säger att de använder sig av hotellkedjans intranät och hemsida och lägger ut annonser och en av dessa använder även arbetsförmedlingens hemsida för att få ut annonser.

På frågan om hur rekryteringsprocessen ser ut på hotellkedja Y svarar alla de intervjuade att det finns en rekryteringsprocess att följa. Alla annonser läggs ut på intranätet samt hemsida och arbetsförmedlingen. Alla kandidater får göra ett servicetest och i de regioner där det finns rekryteringsspecialister tar de hand om annonseringen och den första gallringen. Rekryterande chef är ansvarig för intervju och återkoppling. Vid chefsrekryteringar är det hotellchef som skriver ett förslag utifrån den profil de söker och skickar detta till HR och distriktschef för godkännande. En person nämner att det finns en tydlig kravprofil för ledarna och den är de noga med att matcha vid nyanställningar. Det är en längre process för den som genomgår en chefsrekrytering.

#### **4.5 Introduktion**

En person på hotellkedja X beskriver att de i dagsläget har en introduktion som innefattar att anställda får en personalhandbok och en genomgång av hotellet tillsammans med sin närmsta chef. Men hen säger samtidigt att det är något som är under utveckling för att göra det mer proffsigt så att alla får samma information. Detta genom en länk med filmer som den anställda ska få innan första arbetsdagen.

Tre personer inom hotellkedja Y säger att introduktionen är enormt viktig och att den ligger till grund för det fortsatta arbetet med att få personal att stanna. En person berättar att en nyanställd ska gå igenom sex olika webbaserade moduler som bland annat handlar om



säkerhet och hållbarhet. På hotellkedja Y kommer de även att ha en gemensam introduktion för de nyanställda inför sommaren säger en intervjuperson.

#### **4.6 Arbetstider och balans**

Tre personer säger att det finns en stor flexibilitet kring tider och schema på hotellkedja X och två personer att det inte finns någon flexibilitet alls kring detta. Alla intervjupersoner beskriver branschen som icke flexibel då det finns tider i verksamheten som måste fyllas, exempelvis inom restaurang är det kvällsjobb, frukosten har morgonpass och städning av rummen måste ske dagtid. En av intervjupersonerna beskriver sitt schema som att hen jobbar skift. Hen går in och täcker upp pass när det fattas personal.

På frågan om det finns flexibilitet kring schema och arbetstider på hotellkedja Y menar alla intervjupersoner att det är en verksamhet dygnet runt men de har lagar och regler som styr hur de kan lägga bemanningen. Vidare säger alla också att det är vissa tider som vissa avdelningar måste jobba, frukost jobbar morgon, housekeeping jobbar dagtid och så vidare för att få verksamheten att fungera.

*”Där handlar det ju om att ge rätt förutsättningar för våra medarbetare vilket gör att de behöver ju vara här när verksamheten är igång du kan ju inte vara en frukostchef och jobba eftermiddag”*

– Hotellchef

Två av de intervjuade säger att branschen måste tänka mer flexibelt kring schema och arbetsuppgifter samt att värderingarna inom företaget når hela vägen ut och att medarbetarna kan känna sig stolta över sin arbetsplats.

#### **4.7 Ledarskap**

Tre av de intervjuade på hotellkedja X säger att ledarskapet är viktigt för att personal ska vilja stanna i branschen. En av dessa menar att en ledare måste vara tydlig med sina förväntningar på de anställda och en annan tycker att ledaren ska ge frihet under ansvar. Två av de intervjuade säger att för att stanna i branschen ska de anställda känna att deras arbete är meningsfullt och en av dem betonar att de aldrig skulle hålla fast en anställd, de måste känna sig fria. En annan av intervjupersonerna säger att för att behålla personalen bör de ha en bra personalkultur och värna om dem, ge dem feedback så att de känner att de gör skillnad.

För att behålla personalen framåt anser tre personer på hotellkedja Y att det är viktigt att det finns ett strategiskt arbete med medarbetarnas välmående samt att det finns ledare som ger de rätta förutsättningarna. Vidare säger en av dem att det är viktigt för de anställda att känna till utvecklingsmöjligheterna inom kedjan men att de också ska ta hand om dem som inte vill vidare, de som trivs i sin nuvarande position. En person säger att feedback och dialog är väldigt viktigt och en annan säger att ha kul på jobbet och att schyssta förhållanden är viktigast.

*”Och då är det viktigt att du har en ledare som har rätt förutsättningar därför jobbar vi ju jättemycket med ledarskapet” - Hotellchef*

## 5 Diskussion

Eftersom branschen står inför en utmaning med att både rekrytera och behålla personal anser vi att retention är ett sätt att arbeta med den problematiken. Genom att använda sig av Armstrongs (2006) retentionsfaktorer kan hotellkedjorna på ett tydligt sätt kartlägga sina behov. Vi ser att kedjorna arbetar med vissa delar av strategierna men använder dem inte fullt ut.

### 5.1 Kompetens och lärande

Inom både hotellkedja X och hotellkedja Y finns det uttalade utvecklingsmöjligheter för den som vill utvecklas inom ledarskap däremot finns inga tillvägagångssätt för att upptäcka talanger hos de som inte själva visar att de vill. Hotellkedja Y har en mer utvecklad plan gällande utvecklingsmöjligheter men det finns ett tankesätt inom båda kedjorna som stämmer överens med det som Asplund (2019) skriver om Talent management. Båda hotellkedjorna använder sig av Talent management enbart för att attrahera och rekrytera de bästa talangerna och missar därmed det centrala i Talent management som är att alla medarbetare har potential. Kedjorna bör se varje medarbetare som värdefull med potential att utvecklas och därmed kan de åstadkomma fantastiska resultat med sina medarbetare.

Vi vill påstå att båda hotellkedjorna använder sig av Talent management och synen på att vissa medarbetare besitter mer talang än andra. Detta uttrycker sig i att båda kedjorna har satsat på talangprogram och utbildningar för de som vill bli ledare. Vidare tycker båda kedjorna att det är upp till varje individ att visa att de har talang. Detta är ett synsätt som är vanligt inom Talent management, men enligt teorin bör alla medarbetare ses som talangfulla vilket gör att hotellkedjorna har ett bristfälligt sätt att se på Talent management.

En viktig del i arbetet med retention är att visa på att det finns karriärmöjligheter inom organisationen men också att det finns möjlighet att utvecklas inom sin yrkeskategori (Deery & Jago 2015) men hotellkedja X har ingen uttalad process kring detta utan varje avdelningschef har sin egen uppfattning om vilket som är bästa sättet att utvecklas. De menar också att det är upp till varje individ att ta ansvar för sin egen utveckling. Hotellkedja Y säkerställer kompetensförsörjningen genom att ha medarbetarsamtal fyra gånger per år. Detta strategiska arbete ansvarar HR-avdelning för genom att bidra med verktyg till avdelningscheferna.

## **5.2 Motivation och engagemang**

Både inom hotellkedja X och hotellkedja Y uppmärksammas de anställda men det är upp till varje hotell och ledare att visa uppskattning. Enligt Deery och Jago, (2015) är det viktigt att som ledare ge uppmuntrande feedback vilket ger engagerade medarbetare som känner sig motiverade. Vi upplever att hotellkedja X är duktig på feedback till de anställda och att det är något som de arbetar mycket med i det dagliga arbetet.

På hotellkedja Y arbetar de på liknande sätt med att ge positiv feedback vid bra prestationer men de arbetar också med att ha medarbetarsamtal fyra gånger per år samt en satsning på personalens hälsa och välmående. Vi anser att det finns ett mer genomtänkt arbete kring hur de ska arbeta med att motivera och engagera personalen på hotellkedja Y, enligt Deery och Jago (2015) bidrar det till att motverka de dåliga arbetsförhållandena som finns i branschen.

## **5.3 Kommunikation och gemenskap, Arbetsmiljö**

Även på frågan om hur kommunikationen fungerar inom hotellkedjan svarar alla intervjupersoner oberoende av kedja att den är bra men att den kan bli bättre. Det är ett hotell inom hotellkedja Y som sticker ut där de har en utpräglad strategi om hur de ska förbättra sin kommunikation. På de övriga hotellen finns ingen strategi alls kring detta, bara en tanke om att det kan bli bättre. Att uppmuntra kommunikation på arbetsplatsen menar Armstrong (2006) är viktigt då det ofta är av lojalitet till kollegor som en anställd stannar kvar och inte alls organisationen i sig. Vi anser att eftersom båda hotellkedjorna är medvetna om att de kan bli bättre på kommunikationen bör detta vara något som de faktiskt börjar arbeta med och utvecklar. Eftersom alla intervjupersoner var eniga om att de anställda kommer till dem med sina idéer tyder det på ett stöttande ledarskap som ger motivation och engagemang hos medarbetarna vilket enligt Deery och Jago (2015) gör att de anställda vill stanna kvar. Det finns en stark kultur inom hotellkedja X vilket är något som bidrar till att de anställda känner gemenskap. Nilsson m.fl. (2018) säger att det är viktigt för en anställd att bäddas in i kulturen på företaget då detta kan göra att personen stannar längre. Inom hotellkedja Y finns inte en lika stark kultur men det finns gemensamma processer vilket gör att anställda och chefer känner trygghet. Vi vill mena att båda hotellkedjorna har varsin styrka men lyckas de kombinera dessa faktorer tror vi att de kan få trygga anställda som stannar längre inom organisationen.

Båda kedjorna tycker att arbetsmiljön präglas av glädje och en öppenhet vilket vi tycker är positivt.

De nämner också att branschen är välkomnande och att det är viktigt att alla trivs, både gäster och anställda. Intrycket är att branschen arbetar aktivt med mångfald och att det är en viktig fråga.

#### **5.4 Rekrytering och urval**

Enligt Nilsson m.fl. (2018) är det viktigt att ha en genomtänkt rekryteringsprocess då det är angeläget att attrahera och väcka intresse för den målgrupp företaget vill ha in. Exempelvis svarar alla intervjupersoner på hotellkedja X att deras rekryteringsprocess ser väldigt olika ut och intervjupersonerna på hotellkedja Y beskrev alla samma rekryteringsprocess och att det är samma process för alla medarbetare och samma process för alla chefer. Genom att ha stöd och hjälp i processen och genom att säkerställa att rätt person kommer in i organisationen anser vi att det bidrar till att underlätta chefers arbete med retention. Exempelvis använder sig hotellkedja Y av en gemensam strategi för rekrytering och urval där det finns en tydlig process kring dessa faktorer. Vi anser att detta gör att avdelningscheferna har en större förståelse för processen och dess betydelse för organisationen. På hotellkedja X finns det ingen tydlig process kring hur rekrytering och urval går till vilket gör att mycket ansvar hamnar på respektive chef och blir beroende av dess kompetens att hitta rätt personal.

#### **5.5 Introduktion**

Att ha en genomtänkt introduktion för ny personal ger dem en bra chans att lära känna organisationen och det minskar risken att de slutar (Armstrong, 2006). Introduktionen på de båda hotellkedjorna skiljer sig åt. Att ha en introduktion som hotellkedja Y har genom att de nyanställda får gå igenom sex olika moduler känns genomtänkt. Dock tycker vi även att hotellkedja X:s introduktion känns genomtänkt om än något omodern. Men vi vet att det är något som de arbetar med och som förhoppningsvis kommer att förbättras inom en snar framtid.

#### **5.6 Arbetstider och balans**

Både hotellkedja X och Y menar att det inom branschen finns begränsningar i hur flexibla arbetstiderna kan vara eftersom servicen kräver att det alltid finns personal på plats. De menar att det därför kan vara svårt att skapa balansen mellan arbete och fritid, en faktor som Armstrong (2006) menar skapar trivsel och gör att de anställd stannar längre. Vårt intryck är att båda kedjorna är ganska låsta i gamla mönster när det kommer till schema och arbetstider och att de kan vinna på att tänka mera kreativt för att möta medarbetarnas önskemål.

Hotellkedja Y menar att de istället för att ändra arbetstiderna fokuserar på andra faktorer för att öka medarbetarnas balans mellan arbete och fritid. Kedjan har formulerat en policy med fokus på välmående och hälsa för alla medarbetare. Vår reflektion är att hotellkedja Y har ett mer genomgående fokus på att arbeta med dessa frågor och att hotellkedja X lutar sig mycket mot att kulturen är det som får medarbetarna att må bra och stannar. Att det också finns en väl utarbetad strategi kring work-life balance har tidigare forskning kommit fram till är viktigt (Deery & Jago, 2015) och något som vi anser att branschen kan arbeta mer med för att hitta sitt sätt.

### **5.7 Ledarskap**

Inom båda kedjorna uttrycker de intervjuade att ledarskapet är den faktor som har störst betydelse för medarbetarna och organisationen. Ledarskapet är också något som kedjorna utbildar inom och dagligen arbetar med. Armstrong (2006) menar att ledare bör ha kunskap om retention eftersom det gör att de uppfattas som mer kompetenta. Enligt Armstrong (2006) och andra forskare inom retention finns det faktorer som påverkar om en anställd vill vara kvar eller inte. Hotellkedja Y har en mer utvecklad kompetensförsörjningsstrategi men inte någon uttalad strategi kring retention. Hotellkedja X har processer som de arbetar med men vi anser att de inte är fullt så utvecklade som hotellkedja Y. Vår bild är att båda hotellkedjorna har ytterst svag uppfattning om vad retention är och vad det kan leda till. Armstrongs (2006) retentionsfaktorer skulle hjälpa hotellkedjorna att på ett effektivt sätt kartlägga sin organisation och åtgärda brister. Ett lyckat retentionsarbete skulle bidra till att behålla kompetenta medarbetare längre samt locka nya medarbetare till sig. Genom att HR har en aktiv roll inom organisationen medverkar det i förlängningen till ökad servicekvalitet och retention (Aaisha Arbab Khan m.fl. 2011).

## 6 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka och beskriva hur hotellkedjor i Sverige arbetar med att behålla sin personal. Arbetet med retention skiljer sig åt i den svenska hotellbranschen jämfört med teorin på så sätt att branschen enbart arbetar med vissa delar av kompetensförsörjningen och med att lyfta talanger genom ledarskapsutveckling, men arbetet med retention är inte något som de fokuserar på. Forskning kring retention inom hotellbranschen i Sverige är ytterst begränsad, vi tror därför att det finns en koppling mellan forskning och att branschen inte är medveten om vilka faktorer som är betydelsefulla vid arbetet med retention. Tidigare forskning på retention inom hotellbranschen i övriga världen visar att ett arbete med retention ökar trivseln för medarbetare vilket i sin tur leder till en bättre serviceupplevelse eftersom de anställda har en direkt påverkan på gästupplevelsen.

Uppsatsen har undersökt hur svenska hotellkedjor arbetar med retention i praktiken och utifrån vår casestudie arbetar inte hotellkedjorna fullt ut med retention. Retention ingår som en del i kompetensförsörjningen men har ingen tydlig plats på agendan. Hotellkedjorna använder sig bara av vissa faktorer inom retention och då handlar det främst om ledarskapsutveckling, motivation, engagemang och introduktion. Här visar det sig att ingen av hotellkedjorna har gjort en analys av vilka faktorer som har störst betydelse för deras medarbetare och de missar därmed viktiga delar i retention. Retentionsfaktorerna är inte bara ett sätt att behålla personal utan även ett sätt att locka nya medarbetare till branschen. Eftersom Göteborgs turistnäring växer och nya hotell byggs så är ett arbete med retention en hjälp på vägen. Vi är medvetna om att retention förmodligen inte är det enda sättet utan att det även finns andra sätt att arbeta med de personalproblem som branschen står inför. HR blir en viktig funktion som har fokus på personalens betydelse för organisationens framgång. Här kan HR bidra med en medvetenhet om ämnet och vilka effekter dessa faktorer kan bidra med till organisationen.

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Forskning på ämnen retention och retentionsfaktorer ur ett svenskt perspektiv bör forskas vidare på då det saknas forskning på området. Vidare forskning skulle kunna vara vilka strategier som har störst påverkan på retention och välmående. Samtidigt skulle det vara av intresse att se om ett arbete med retentionsfaktorer faktiskt gör skillnad för att locka medarbetare och få dem att stanna längre i branschen även i Sverige. Förslag till vidare

forskning inom ämnet retention är att varje hotellkedja undersöker vilka faktorer som har störst betydelse för att deras anställda ska stanna kvar. Med vidare forskning kan det bidra till att hitta sätt att få medarbetare att stanna i hotellbranschen och att göra förbättringar som gör branschen mer attraktiv för andra att söka sig till. Vidare forskning skulle också kunna undersöka betydelsen av lön inom branschen trots regleringen av kollektivavtal i Sverige vi vet inte hur det påverka retention.



## 7 Referenslista

Aaisha Arbab Khan A, A., Mahmood, B., Ayoub, M. & Lecturer, S, H. (2011) An Empirical Study of Retention Issues in Hotel Industry: A Case Study of Serena Hotel, Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (29), 8-18.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of human resource management practice 10th edition*. London: Cambridge University Press

Asplund, K. (2019) *Talang för människor: psykologin bakom framgångsrik talent management*. Stockholm: Natur & Kultur

Bhatnagar, J. (2007) Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. doi: [10.1108/01425450710826122](https://doi.org/10.1108/01425450710826122)

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7) 743-757. doi: [10.1108/09596110810899086](https://doi.org/10.1108/09596110810899086)

Deery, M. & Jago, L. (2015) Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of Contemporary hospitality management*, 27(3), 453-472. doi: [10.1108/IJCHM-12-2013-0538](https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538)

Göteborg & Co. (2019) *Nya hotellen som byggs i Göteborgsregionen*. Hämtad 4/4-2019 från <http://goteborgco.se/2017/09/nya-hotellen-som-byggs-i-goteborgsregionen/>

Hytter, A. (2007) Retention strategies in France and Sweden. *The irish journal of management* 8(8). 59-79.

Lee, C. & Way, K. (2010) Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International journal of hospitality management*, 29(3), 344-353. doi: [10.1016/j.ijhm.2009.08.008](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008)

Maxwell, G. & MacLean, S. (2008) Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 820-830. doi: [10.1108/09596110810897637](https://doi.org/10.1108/09596110810897637)

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Sabuncu, K. & Karacay, G. (2016) Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452. doi: [10.1016/j.sbspro.2016.11.055](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.055)

Svenskt näringsliv (2019) *Samarbete med hotellbranschen lockar elever*. Hämtad 16/5-2019 från

[https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/samverkan-skola-naringsliv/samarbete-med-hotellbranschen-lockar-elever\\_714000.html](https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/samverkan-skola-naringsliv/samarbete-med-hotellbranschen-lockar-elever_714000.html)

Yam, L., Raybould, M. & Gordon, R. (2018) Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 17(4), 445-464. doi: [10.1080/15332845.2018.1449560](https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449560)

# Bilagor

## Bilaga 1 Missivbrev

Hej,

Vi är två studenter från Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet som ska skriva vår C-uppsats för (hotellkedja). Syftet med denna rapport är att undersöka och visa hur hotellbranschen arbetar med att behålla sin personal. Fokus kommer att ligga på att undersöka retentions-strategier och hur dessa kan användas i branschen. Projektets mål är att bidra med kunskap och ökad förståelse till varför personal stannar kvar på en arbetsplats och tydliggöra hur en organisation kan arbeta med behållningen av sin personal.

Därför skulle vi vilja intervjua dig, som är anställd vid (Hotellkedja), för att få en uppfattning utifrån ditt perspektiv gällande kompetensförsörjning och arbetet med retention (behållning av personal) hos er. Intervjun kommer ta ca 60 min.

Vid intervjun tar vi hänsyn till forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet i undersökningen är anonymt och det som framkommer i intervjun kommer presenteras på ett sådant sätt att det inte går att spåras till enskilda intervjupersoner. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras. Om du citeras i rapporten kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen och om du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande i intervjun och i undersökningen. Ljudfiler och utskrifter kommer att hanteras på ett säkert sätt och vi kommer säkerställa att obehöriga inte får tillgång till dem.

Resultatet kommer användas i vår rapport och förhoppningsvis som underlag till (Hotellkedja) framtida arbete med kompetensförsörjning och arbete med retention.

Vid frågor eller funderingar kring oklarheter är du varmt välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information.

Med vänliga hälsningar,

Helena Rydberg

[gusrydbhe@student.gu.se](mailto:gusrydbhe@student.gu.se)

Sara Fagrell

[gusfagrsa@student.gu.se](mailto:gusfagrsa@student.gu.se)

Handledare: Alexander Wong

[alex.wong@handels.gu.se](mailto:alex.wong@handels.gu.se)

## Bilaga 2 Samtyckesformulär



### Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

#### Kompetensutveckling och Retention inom Hotellbranschens (Intervjustudie)

#### Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för C-uppsats om kompetensutveckling och retention inom hotellbranschens som genomförs som ett avslutande projekt under Personalvetarprogrammet tredje år vid Göteborgs universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivillig och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att ange skäl, samt att materialet kommer att avidentifieras/kodas i samband med att det redovisas, jag har fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

-----  
Ort och datum

-----  
Namn

Ansvarig för projektet och genomförande av intervjuer:

Helena Rydberg, student Personalvetarprogrammet

[gusrydbhe@student.gu.se](mailto:gusrydbhe@student.gu.se)

Sara Fagrell, student Personalvetarprogrammet

[gusfagrsa@student.gu.se](mailto:gusfagrsa@student.gu.se)

Alexander Wong, handledare Handelshögskolan

[alex.wong@handels.gu.se](mailto:alex.wong@handels.gu.se)

### **Bilaga 3 Intervjuguide**

- Presentation av oss och uppdraget
- Beskriv vad arbetet och rapporten kommer handla om:

**Syftet med rapporten** – Läs upp.

#### **Bakgrund:**

- Vad har du för position inom företaget?
- Beskriv din roll och ansvarsområde.
- Hur länge har du haft den?
- Hur länge har du varit inom företaget?
- Vad gjorde du tidigare?

#### **HR-organisationen**

- Hur ser HR-organisationen ut?
- Hur märks HR i organisationen?
- Finns HR representerad i ledningsgruppen?
- Vilken roll har HR i organisationen?
- Hur ser en rekryteringsprocess ut här?

#### **Arbetsmiljö**

- Hur upplever du kulturen på din arbetsplats? Beskriv.
- På vilket sätt märker du av kulturen i ditt dagliga arbete? Ge gärna exempel.
- Hur upplever du att din arbetsgivare uppmärksammar och visar uppskattning för sina medarbetare och deras välmående? Ge gärna exempel.

#### **“Job satisfaction”**

- Hur mycket eget ansvar upplever du att du har?
- Upplever du att det finns det en flexibilitet runt schema och arbetstider?
- Hur upplever du att ni kommunicerar mellan avdelningarna? Ge exempel.
- Upplever du att medarbetare och kollegor kommer till dig med sina idéer?

#### **Hur jobbar de med retention?**

- Vem har huvudansvaret för er kompetensförsörjning/retention?
- Hur säkerställer organisationen att de anställda har rätt kompetens?

- Finns det möjlighet att gå interna ledarskapsprogram/utbildningar?
- Om ja, hur ser den urvalsprocessen ut?
- Kan de anställda utvecklas i sina roller utan att byta roll?
- Upplever du att det finns möjligheter till utveckling på din arbetsplats? Ge gärna exempel.
- På vilket sätt tycker du att organisationskulturen och ledarskapet stöttar medarbetarnas utveckling? Ge gärna exempel.

**Avslutande frågor:**

- Vilka är era strategier för att behålla personalen framåt?
- Vad skulle du säga är det bästa sättet att behålla personal i just denna branschen?

Är det något du skulle vilja tillägga?

Och skulle det vara okej om vi kontaktar dig igen om vi behöver få en komplettering av dina svar?

Stort tack för att du ställde upp på intervju!

