

Örebro Universitet
Restaurang- och hotellhögskolan,
Grythytte Akademi

Värdesätts Akademisk examen?

En komparativ studie om chefers syn på kompetens vid rekrytering i den svenska och brittiska hotellbranschen

Datum: 2011-06-15

Kurs: Examensarbete, MÅ1607

Författare: Kristian Azouri

Gustav Kalogirou

Fredrik Rumenius

Handledare: Tobias Nygren och Fredrik Remmen

Godkänd den:

Betyg:

Examinator: Inger M. Jonsson

Kurs: Examensarbete, MÅ1607

Titel: Värdesätts akademisk examen? En komparativ studie om chefers syn på kompetens vid rekrytering i den svenska och brittiska hotellbranschen.

Författare: Kristian Azouri, Gustav Kalogirou, Fredrik Rumenius.

Handledare: Tobias Nygren och Fredrik Remmen

Examinator: Inger M. Jonsson

Sammanfattning

Inledning: Det har alltid funnits problem i hotellbranschen vid rekrytering. Branschen karakteriseras av hög personalomsättning, låg utbildningsnivå och relativt låga löner. Efterfrågan på kompetent personal är hög medan utbudet av personal är lågt. Samtidigt ökar hotellbranschen i antal hotell och antal sängar liksom efterfrågan.

Syfte: Syftet med studien är att kartlägga hotellchefers syn på en akademisk examen vid rekrytering av hotellpersonal.

Metod och material: Semi-strukturerade intervjuer utfördes med sju hotellchefer och verkställande direktörer i Stockholm och London. De fick svara på semi-strukturerade intervjufrågor med följdfrågor. Materialet hämtades från intervjuer, tidskrifter, böcker och hemsidor som varit relevanta för uppsatsen.

Resultat: Resultatet visar att både de svenska och brittiska cheferna anser att erfarenhet väger tyngre än en akademisk examen. Branschen föredrar internrekrytering för att det är ett billigare sätt att rekrytera samt att hotellen slipper utbilda personen. Samtliga chefer i London och Stockholm är positiva till traineeprogram men det är endast i London som sådana program erbjuds.

Slutsats: Erfarenhet och bakgrund har en stor inverkan vid rekryteringsprocessen även om personen innehar en akademisk examen. Traineeprogram anses positiva av cheferna och ett bra sätt att komma in på ett hotell. Vidare bör man som arbetssökande veta att i Storbritannien värderas utseende högre än i Sverige.

Nyckelord: Hotellmarknaden, socialkompetens och traineeprogram.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
2. BAKGRUND	6
2.1 AKADEMISKA HOTELLUTBILDNINGAR I SVERIGE OCH STORBRITANNIEN.....	6
2.2 KULTURELLA SKILLNADER MELLAN SVERIGE OCH STORBRITANNIEN	7
2.3 HOTELLMARKNADEN I STOCKHOLM OCH LONDON.....	9
2.4 REKRYTERING	10
2.4.1 <i>Bedömning av individ</i>	12
2.4.2 <i>Social kompetens, utseende, praktisk kunskap och erfarenhet</i>	13
2.4.3 <i>Intern- och externrekrytering</i>	16
2.4.4 <i>Rekryteringsproblematik i hotellbranschen</i>	17
2.4.5 <i>Traineeprogram i hotellbranschen</i>	17
3. SYFTE	18
3.1 SYFTESAVGRÄNSNING.....	18
4. METOD OCH MATERIAL	19
4.1 DATAINSAMLING	19
4.2 MATERIAL.....	20
4.3 URVAL	20
4.3.2 <i>Fallstudieorganisationerna</i>	21
5. RESULTAT	22
5.1 AKADEMISK EXAMEN I HOTELLBRANSCHEN	22
5.2 INTERN ELLER EXTERNREKRYTERING?.....	23
5.3 KVALIFIKATIONER OCH KUNSKAPER SOM VÄRDESÄTTTS HOS HOTELLPERSONAL.....	25
5.4 SVENSKA OCH BRITTISKA CHEFERS SYN PÅ TRAINEEPROGRAM	28
5.5 BETYDELSEN AV EN AKADEMISK EXAMEN I FRAMTIDEN	29
6. DISKUSSION	30
6.1 RESULTATDISKUSSION	30
6.2 VILKA KUNSKAPER OCH KOMPETENSER BEHÖVS FÖR ANSTÄLLNING INOM HOTELLBRANSCHEN?.....	31
6.3 INTERN ELLER EXTERNREKRYTERING?.....	32
6.4 SOCIAL KOMPETENS OCH UTSEENDE	34
6.5 ÄR DEN AKADEMISKA EXAMEN BEGÄRLIG?	35
6.6 PRAKTISK NYTTA FÖR HOTELLBRANSCHEN OCH UNIVERSITET	36
6.7 METOD OCH MATERIAL DISKUSSION	36
7. SLUTSATS	40
REFERENSLISTA	41

Bilaga 1 – svensk intervjuguide

Bilaga 2 – engelsk intervjuguide

Förord

Denna studie har undersökt hur åtråvärd akademisk examen är för hotellbranschen i London och Stockholm. Vi är tre avgångsstudenter från programmet Hotell och värdskap, 180hp, vid Restaurang- och hotellhögskolan - Grythytte Akademi, Örebro universitet och är därmed intresserade i att undersöka om hotellbranschen egentligen vill rekrytera oss när vi nu har en akademisk examen riktad mot just hotellbranschen.

Vi vill tacka de respondenter som har deltagit genom att ta sig tid ur sina upptagna arbetsliv och låtit oss intervjua dem. Vidare riktas tack till Anders Johansson och Cecilia Rydström för hjälp att välja relevanta personer ur branschen. Slutligen vill vi även tacka Tobias Nygren och Fredrik Remmen för handledning av vårt uppsatsarbete.

Kristian Azouri, Gustav Kalogirou och Fredrik Rumenius

1. Inledning

Enligt Cathy Enz (2009) har hotellbranschen alltid haft problem med att disponera sin tid för att anställa rätt arbetstagare till sina organisationer. Hon menar att samarbetet mellan universiteten och hotellbranschen i världen har avtagit vilket resulterat i brist på kompetent personal. Vidare menar Enz (2009) att på grund av sämre samarbete har nyexaminerade hotellstudenter blivit utan jobb och sökt sig till andra branscher.

I en övergripande studie om rekrytering, urval och selektion av Bonn & Forbinger (1992) visade det sig att kombinationen av tillgänglig personal kontra hög efterfråga av personal har reducerats. Det har lett till att rekryteringsföretag och rekryterare blivit tvungna att hitta nya innovativa metoder och strategier för rekrytering (itbusinessedge & proactivehrm, 2011). Exempel på nya kanaler för rekrytering är den sociala mediaplattformen linkedin.com som har blivit en populär kanal för rekryterare att leta professionella medarbetare i (linkedin, 2011).

Till skillnad från andra branscher i tjänstesektor, såsom post och bank kännetecknas besöksnäringen och hotellbranschen av hög personalomsättning (Arflak, Blohm & Håkansson, 2005). Fler företag i tjänstesektorn vill nyanställa och personalchefer ser att sysselsättningen inom företag kommer att öka under det andra kvartalet 2011 (SVD, 2011). En debattartikel i Restauratören (2011) skriven av en före detta student vid Grythytte Akademi menar på att branschen inte tar emot och värdesätter den akademiska examen.

Vid Grythytte Akademis 20 års jubileum den 4 april 2011 då näringslivet och studenter, i en paneldebatt, diskuterade vad universitet och hotellbranschen kan göra för ett bättre samarbete ställdes frågan om hotellbranschen värdesätter en akademisk examen.

2. Bakgrund

Under denna rubrik ges det en överblick av utvald fakta och information som relateras till uppsatsens frågeställning. De delar som tas upp i detta avsnitt är: Akademiska hotellutbildningar Sverige och Storbritannien, kulturella skillnader mellan Sverige och Storbritannien, hotellmarknaden i Stockholm och London, rekrytering, bedömning av individ, social kompetens och utseende, intern-och externrekrytering, rekryteringsproblematiken i hotellbranschen samt traineeprogram i hotellbranschen.

2.1 Akademiska hotellutbildningar i Sverige och Storbritannien

Akademisk utbildning ger i första hand förmågan att kunna söka ny kunskap samt att kunna analysera, tolka och vidareförmedla den. Denna förmåga skiljer den akademiska kunskapen från annan kunskap man kan få från andra kortare och mer yrkesinriktade utbildningar (studera, 2011). Akademisk kunskap måste hela tiden förnyas, uppdateras och kompletteras för att vara användbar. Hur stor del av akademiska utbildningar som måste förnyas och uppdateras varierar naturligtvis från olika utbildningar (studera, 2011).

Storbritannien har cirka ett 20-tal universitet som erbjuder akademiska utbildningar på kandidat och masters nivå med inriktning mot hotell (Severt, Tesone, Bottorff & Carpenter, 2009). Bland annat finns sådana utbildningar vid University of Surrey, Leeds Metropolitan University och Oxford Brooks University (Severt et al., 2009). Programmen innehåller ett inledande år inom hotellets alla områden, såsom; restaurang, personal, ekonomi och marknadsföring. Vidare efter det läggs det mycket fokus på kommunikativa skickligheter, förståelse av hotellmarknaden, entreprenörskap, en valbar praktikperiod samt företagsekonomiska områden (University of Surrey, 2011). Övergripande så visas det ligga mycket fokus på företagsekonomiska aspekter och personlig utveckling på hotellutbildningar i Storbritannien, för att förbereda ledare för branschen (University of Surrey & Leeds Metropolitan University, 2011).

I Sverige finns det tre stycken hotellutbildningar på både kandidat och masters nivå. Örebro Universitet (Campus Grythyttan), Lunds Universitet (Campus Helsingborg) och Umeå Universitet är de som erbjuder studier inom hotell (studera, 2011). I kursplanerna ingår en termin förberedande kurser inom kök, matsal och hotell som alla studenter går gemensamt. Vidare innehåller programmen områden såsom estetisk gestaltning, företagsekonomi på grundnivå, information- och datateknik, en valbar praktikperiod och slutligen kan studenten välja mellan att fokusera på företagsekonomi eller evenemangsplanering. Övergripande så har de tre universiteten en del fokus på företagsekonomiska ämnen beroende på studentens individuella val (Örebro Universitet; Umeå Universitet & Lunds Universitet, 2011).

2.2 Kulturella skillnader mellan Sverige och Storbritannien

En organisations agerande grundar sig på skillnaderna i olika människors värderingar men även geografiska placeringar har stor inverkan (Merchant & Van Der Stede, 2007). Beroende på geografisk placering så kan det finnas olika lokala bestämmelser i vad en organisation får och bör göra. Inflation, ekonomisk situation, terrorism, krig och flera lokala situationer har en stor inverkan i vad en organisation kan ta för risker och hur de arbetar med sin rekrytering (Merchant & Van Der Stede, 2007). Enligt Merchant och Van Der Stede (2007) kan det förutom skillnaden i volym av potentiella anställda finnas skillnad i kvaliteten av dem, som till exempel; låg kontra hög utbildning, låg kontra hög medellön och låg kontra hög personalomsättning i de kringliggande företagen. Alla dessa aspekter bör beaktas av företagets ledning för att kunna arbeta i linje med lokala bestämmelser, och lokala situationer i syfte att uppnå framgång (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Enligt Merchant och Van Der Stede (2007) är det tydligt att organisationer runt om i världen delar många värderingar såsom; fördelar för personalen, kostnader av personal, olika styrsystem och avkastning som är generella och likartade. Detta grundas på behov i egenskap av säkerhet, komfort och framgång (Merchant & Van Der Stede, 2007). Trots dessa likheter så finns det olikheter som inte bör bortses ifrån, det vill säga, nationella och kulturella skillnader som behandlar uppfattning, normer, värderingar, social attityd, religion, personliga prioriteringar och respons på olika stimuli (Merchant & Van Der Stede, 2007). Geert Hofstede (2005) studerade mänskliga värderingar hos anställda i ett dotterbolag till det multinationella företaget IBM. Över 50 länder undersöktes och han fann olikheter i de

nationella värdesystemen (Hofstede och Hofstede, 2005). Det ledde till en ny studie av IBMs kontor i världen, studien kartlägger mänskliga värderingar och nationella kulturskillnader genom fem olika index: *maskulinitetsindex*, *långsiktighets- och kortsiktighetsindex*, *individualismindex*, *maktjämsindex* samt *osäkerhetsundvikandeindex*. Av intresse är att olika nationaliteter har olika preferenser och reaktioner till organisationers normer och värderingar (Merchant & Van Der Stede, 2007). Nedan följer en redogörelse av de olika indexen för en bättre förståelse av Hofstedes studieområde:

Maskulinitetsindex visar hur maskulint eller feminint ett samhälle är, desto högre upp i placering desto maskulinare är samhället (Hofstede & Hofstede, 2005). Med maskulinitet menas att män och kvinnor förväntas vara tuffa och hävda sig samt se fram emot sina materiella framgångar och även nå dem. Med feminint menas att båda könen i generalitet ska vara ömsinta, bry sig om livskvalitet och vara blygsamma. Storbritannien och Sverige skiljer sig åt relativt mycket, där Storbritannien ligger på 14:e plats och Sverige sist, på 74:e plats (Hofstede & Hofstede, 2005).

Långsiktighets- och kortsiktighetsindex där långsiktighet beskrivs som att människorna är inriktade på framtiden och de framtida målen som ska uppnås. Desto högre upp i placeringen desto mer ser man långsiktigt. Kortsiktighet står för att gynna moraler som anspelar på det som har varit och det som är i det nuvarande. Det menar också att man uppfyller de sociala skyldigheter man har samt att man har en respekt för traditioner (Hofstede & Hofstede, 2005). Mätningen gjordes på 39 länder där Sverige hamnade på 23:e plats och Storbritannien på 33:e plats (Hofstede & Hofstede, 2005).

Individualism indexen visar hur självständiga människorna i ett visst land är. ”*Individualism kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer: alla människor förväntas ta hand om sig själva och deras närmaste familjer*” (Hofstede & Hofstede, 2005). Vidare beskriver Hofstede och Hofstede (2005) kollektivism, som den raka motsatsen till individualism. Inom kollektivismen finns en stark sammanhållning som påvisar en typ av skyddande atmosfär för en individ i samhället livet ut, detta används i utbyte av en obegränsad lojalitet. I detta Index ligger Storbritannien på 3:e plats och Sverige på 14:e plats av de 74 länderna mätningen gjordes på (Hofstede & Hofstede, 2005).

Maktdistansindexet är en mätning som gjordes över maktdistans, där en hög placering visar en hög grad av ojämlikhet och låg placering påvisar tvärtemot. Storbritannien ligger på 65:e plats och Sverige på 68:e av de 74 länderna som det mättes på (Hofstede & Hofstede, 2005).

Osäkerhetsundvikandeindexet påvisar hur personer i en viss kultur känner sig hotade av okända situationer, det formuleras genom bland annat nervositet och stress (Hofstede & Hofstede, 2005). Storbritannien och Sverige är inte långt ifrån varandra, Storbritannien ligger på 67:e plats och Sverige på 71:e plats av de 74 länderna mätningen gjordes på (Hofstede & Hofstede, 2005).

Ett flertal ledande sociologer och psykologer har sett Hofstedes studie som positivt (Minkow & Hofstede, 2011). Det finns även kritik som riktats mot Hofstedes studie av Dr. Brendan McSweeney, det diskuteras vidare i metod och material diskussionen.

2.3 Hotellmarknaden i Stockholm och London

Enligt Statistiska centralbyrån (2011) finns det totalt i Stockholm 283 hotell med 28042 rum per dag år 2010. De har ett kapacitetsutnyttjande på 61,2 % år 2010. Den totala rumskapaciteten för Stockholm är 10 235 330 rum per år. Average daily rate (ADR) låg på ungefär 1187 SEK¹ 2010 med ett revenue per available room (revPAR) på ungefär 674 SEK samma år (SCB, 2011). Enligt en hotellrapport skriven av tredjeårsstudenter vid Grythyttte Akademi kommer Stockholm öka med elva nya hotell under 2011 och 2012 (Azouri et al., 2011). Vidare menar Azouri et al., (2011) att det planeras byggas ytterligare 15 nya hotell till 2015. Stockholms hotellmarknad ökar successivt och det spås en ljusare framtid (Travelnews, 2011). Enligt Travelnews (2011) ökade antal sålda rum med sex procent 2010 och man förväntar sig att belägningsgraden ska hålla i sig över 2011 och de kommande åren trots fler tillgängliga hotellrum. Största faktorerna till detta är Sveriges starka ekonomi samt att fler affärsresenärer samt konferenser förläggs i Stockholm (Travelnews, 2011).

¹ Omräknat från GBP till SEK på Forex.se 2011-05-30.

STR Globals² statistiska rapport om hotellmarknaden från 2011 visar att det finns totalt 1147 hotell med 107607 hotellrum i London. Londons kapacitetsutnyttjande har succesivt ökat genom åren och låg år 2010 på 82,1 %. Dess totala rumskapacitet för 2010 är 37 848 433 rum per år. Londons Average Daily Rate (ADR) låg 2010 på 1336 SEK med ett revPAR på 1084 SEK samma år (strglobal, 2011). Enligt Epoch times³ (2011) kommer lyxhotellen att öka utbudet av hotellrum då de olympiska spelen genomförs i London år 2012. Vidare menar Epoch times (2011) att London väntas bygga ut med 2 400 hotellrum fördelat på 18 hotell. Grant Thornton på The Leisure and Tourism Organisation förväntar att Londons hotellmarknad kommer att öka med 40 miljoner besökare fram till år 2026 av icke brittiska besökare samt med 9 miljoner av brittisk nationalitet mellan åren 2011- 2026 (Thornton, 2006). Den största faktorn till det är de Olympiska spelen 2012 som Thornton (2006) menar ger ett mervärde för framtiden samt att det blir mer attraktivt att besöka staden och att fler företag och organisationer väljer att lägga större möten samt konferenser/kongresser efter de olympiska spelen (Thornton, 2006).

2.4 Rekrytering

Rekrytering syftar till att fylla personalbehovet på ett företag, vilket kan ske både internt och externt (Lindelöw, 2003). Att finna rätt personer för ett specifikt jobb och få dem att trivas i jobbmiljön med deras arbetsuppgifter är enligt Merchant och Van Der Stede (2007) viktigt för företagets lönsamhet. En annan viktig aspekt är att man ska motivera sin personal (Brewster, Sparrow & Vernon, 2007). Lindelöw (2003) menar att nyrekrytering av en anställd ses som den svåraste utmaningen för en chef. Rekryteringsprocessen består av olika steg och är väldigt känslig (Lindelöw, 2003). Tillvägagångssättet måste ske på ett korrekt och utstuderat sätt annars finns det stor chans att onödiga kostnader uppstår. Därav måste den ekonomiska faktorn beaktas men även etiska faktorer är viktiga att ta hänsyn till (Hoque, 2006). Barron (2008) poängterar vikten att genomförandet är väl strukturerat och genomtänkt. Vidare menar Barron (2008) att det är svårt att hitta motiverad och kompetent personal till hotellbranschen

² STR Global. STR Global är ett företag som tillhandahåller information om utbud för hotellbranschen, vilket de gör för samtliga hotellkedjor (strglobal, 2011).

³ the Epoch Times är ett privat nyhetsmedia företag som har sitt säte i New York (theepochtimes, 2011).

samt att behålla den personalen som rekryterats. Orsaken beskrivs vara dåliga arbetstider och låga löner samt en begränsad karriärsutveckling.

Rekryteringsprocessen

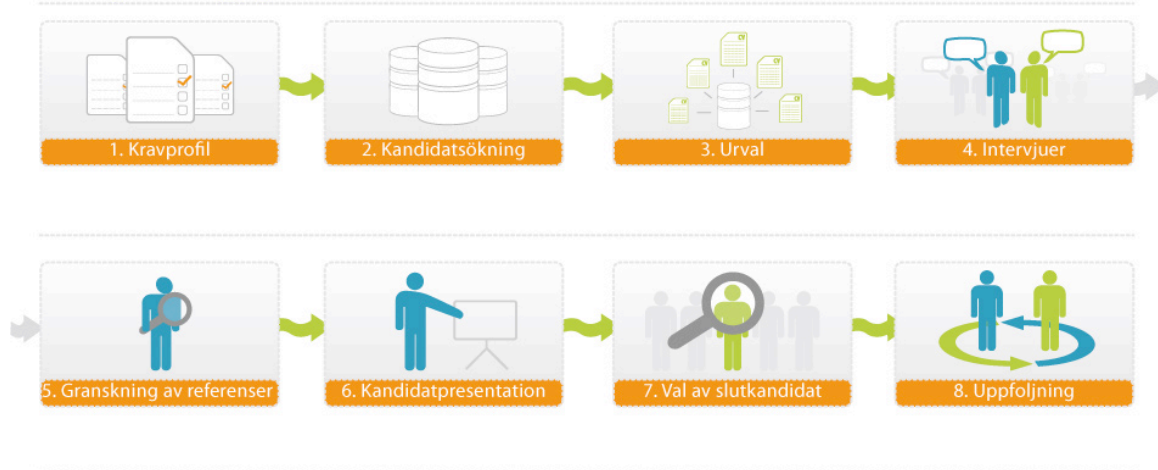


Bild 1 (dev.digitup.se/pharmabiomedic/, 2011). Ovanstående bild påvisar de olika stegen som kan tas vid en rekryteringsprocess.

För att öka chanserna till en lyckad rekrytering, menar Lindelöw (2003) att det finns grunder att beakta: att kunna utvärdera färdigheter, motivation och personlighet. Att bedömningen av en individ blir rätt är ytterst viktigt och bör behandlas utifrån ett långsiktigt perspektiv. Enligt en studie gjord vid University of Central Lancashire av Lee Harvey (2011) visar forskning att arbetsgivarna vill ha akademiker som tillför värde, kan hantera förändringarna och som kan hjälpa företagen att förändra dem på ett positivt sätt. Vidare menar han att det finns sex attribut som är viktiga för arbetsgivarna, dessa är (1) förmågan att jobba i en modern organisation, (2) överförbara färdigheter, (3) personliga förmågor, (4) kommunikation, (5) entusiasm för att lära sig och viljan för att lära sig och (6) kunskaper och intellektuella förmågor. Harvey (2011) menar att akademiker bland annat bör ha förmågan att kunna jobba effektivt i ett team, lösa problem och inneha en analytisk förmåga, dessa är kärnan. Fortsättningsvis eftersträvas förmågan att kunna motivera sig själv, självförvalta och vara flexibel. Arbetsgivaren vill ha personal som har en kommunikationsförmåga, vilket även inkluderar att lyssna (Harvey, 2011).

Granberg (1994) menar att rekrytering går ut på att tillgodose företag/organisationer med behov av medarbetare med hjälp av verktyg som annonsering, intervjuer, och en urvalsprocess. Proceduren är lång och innefattar många olika betydelsefulla steg där vikt bör fokuseras på att stegen följs noggrant för att undvika felrekrytering (Englund, 1999). När en

ledig tjänst uppkommit bör den granskas grundligt innan man bestämmer sig för att nyrekrytera och företaget bör göra en arbetsanalys. Det för att fastställa ifall företaget behöver en ny medarbetare som uppfyller företagets behov (Granberg, 1994). Genom att identifiera förväntningarna och förutsättningarna på befattningen som är aktuell blir behovet klarare (Ahrnborg, 1997).

Enligt Granberg (1994) är det första steget att identifiera behoven för att sedan ta fram en kravprofil. Resultatet av analysen fastställs och utefter det utvecklas kravprofilen med hjälp av affärsidé, organisationsplaner, befattningsbeskrivningar och arbetsinstruktioner (Granberg, 1994). Enligt Merchant och Van Der Stede (2007) så finns det många automatiserade system som assisterar företagen i att ta fram denna rätta kravprofilen för sin rekrytering, där mycket fokus ligger i de psykologiska attributen av en kravprofil. Kravprofilen (se bild 1) omfattar fysiska och psykiska egenskaper, generella kunskaper och praktisk erfarenhet (Granberg 1994). På så sätt lägger kravprofilen grunden för rekryteringsprocessen och utgör mallen för hur annonstexten skall utformas. Ahrnborg (1997) menar att det är av största betydelse vid uttagning av sökanden och vid intervju.

Efter fastställande av kravprofil för ledig tjänst gäller det att hitta och locka kandidater (Granberg, 1994). Ahrnborg (1997) understryker att det är upp till rekryteraren själv att välja den kanal som anses bäst beroende på tjänstens karaktär, och på så sätt nå ut med sitt budskap för bästa möjliga resultat. De vanligaste kanaler som används vid rekrytering är annonsering, arbetsförmedlingen, skolor, jobbmässor och headhunting (Granberg, 1994). Lundén (2001) presenterar två olika rekryteringsalternativ: nätverk och image vilka används för att göra företaget mer attraktivt att söka till. Denna process kan leda till omvänd rekrytering där personer tar kontakt med företaget för att söka anställning, nätverket i sin tur finns utspritt över familjemedlemmar, vänner och andra berörda grupper såsom gäster och leverantörer. Har hotellet ett bra rykte i dessa grupper sprids en positiv bild av hotellet och gör det till en attraktiv arbetsgivare (Lundén, 2011).

2.4.1 Bedömning av individ

En persons egenskaper och utbildning ger grunden för en god rekrytering (Hoque, 2006). Att ta reda på vilken slags utbildning som en eventuell tjänst kräver är lättare att veta än vad för slags personlighet som matchar bäst till tjänsten (Hallén, 2005). Hallén (2005) menar dock att

det är svårt att få en korrekt bild av en persons personlighet då den kan definieras på många olika sätt, centrala begrepp som används vid avgränsning är individens känslor, beteende och tankar. Rekryteraren använder olika metoder för att sammanfatta och mäta den intervjuades personlighet (Boström & Brodén, 2005).

Rekryteraren använder individens kroppsspråk som metod för att analysera det aktuella beteendet samt hur den uttrycker sig verbalt och klädesval (Boström & Brodén, 2005). Lindelöw (2003) menar att det är allmänt känt att människan drar snabba slutsatser och ett attraktivt utseende förknippas automatiskt med andra goda egenskaper. Första intrycket vid en intervju är av största vikt då det kan påverka och genomsyra hela intervjun (Barron, 2008). Personkemin bedöms genom att rekryteraren analyserar individens åsikter, beteende och värderingar samt vad individen utelämnar. Därefter tas beslut ifall personen passar in på arbetsplatsen (Boström & Brodén, 2005).

2.4.2 Social kompetens, utseende, praktisk kunskap och erfarenhet

Kompetens förklaras som förmågan att klara av krav som ställs i olika situationer i en verksamhet (Leion, 1992). Leion (1992) menar att i samlingsordet kompetens ingår en individens färdigheter, värderingar, kunskaper och engagemang att klara av dessa krav. Endast när arbetet är slutfört kan man konstatera om personen innehar kompetens (Leion, 1992). Hedberg (1994) menar att kompetens är när man handlar ändamålsenligt. Förmågan utgörs av färdigheter, faktakunskap, erfarenhet, attityd, värderingar samt socialt nätverk. Kompetens kan dock endast bedömas när arbetet är slutfört på ett rätt och effektivt sätt.

Enligt Säljö (2007) är erfarenhet gammal kunskap och en grupp kan ta del av en annans erfarenheter utan att behöva göra om dem. Varje individ behöver dock ta ställning till ens egna erfarenheter i ett lärande perspektiv. På så sätt menar Säljö (2007) att lärandet är en aktiv process och individens erfarenheter används till att experimentera sig fram till kunskap. För att på så sätt kunna sätta in dem i olika sammanhang.

Schön (1987) menar att en praktiker utför handlingar i olika situationer utan att reflektera särskilt mycket över vad man gör. Dessa handlingar kan man sedan förmedla i förtid och då använder sig individen av *Knowing in action*. Vidare menar Schön att *knowing in action* utvecklas och framkommer av *reflection on actions* som är när man innan en handling eller

efter en handling tänker på vad man skall göra eller gjorde. På så sätt kopplar man teorin till det man tidigare lärt sig. *Reflection in action* är när man har hamnat i en situation där ens *knowing in action* inte räcker till och man tvingas tänka om, här och nu, för att hitta nya lösningar på problemet. Då reflekterar man över sitt professionella handlande samtidigt som man handlar (Schön, 1987). Gustafsson (2004) menar för att ta till sig praktisk kunskap måste man öva och öva. Att det är samspelet och koordinationen mellan tanke och ens handling som utövas med hjälp av ögat, tanken och handen. Det vill säga att man jobbar, tittar och känner. Ifall man är osäker på om man gjort rätt kan man titta hur det skall göras, på så sätt övar man själv. Gustafsson (2004) menar att praktiska kunskapen sitter i hela kroppen och bygger på upprepning, en rutin som hela kroppen minns när man kommer tillbaka till samma situation. Vidare menar Gustafsson (2004) att man inte kan bli fullärd utan att det är en pågående process där man kontinuerligt utvecklas.

Lena Sjöman (2004) menar att idag finns det en fast förankrad bild av praktisk kunskap och teoretisk kunskap, som skilda nästintill motsatta kunskapsformer. Samt att de är hierarkiskt rankade med teoretisk kunskap som ”högre” och ”finare” (Sjöman, 2004). Forskning visar dock att teori och praktik som olika kunskapsformer är en illusion. Sjöman (2004) menar att ”vår bild” av teoretisk kunskap är fortsatt stark och dominerar i praktikens utbildningssystem. Det resulterar i att dagens utbildningssystem är illa anpassat till utbildningar som innehar och lägger vikt vid praktiskt kunnande (Sjöman, 2004). Sjöman (2004) menar att detta resulterar i att praktiska utbildningar ses som lågstatus utbildningar för personer som har svårt att ta till sig ”riktig” teoretisk kunskap.

Ambitionen är inte att klargöra vad social kompetens verkligen är utan hur det hör hemma med rekrytering. I dagens annonser för tillgängliga arbeten för hotell är social kompetens återkommande samt att hotellen ser det som en självklarhet och utgår från det under anställningsintervjuer (Hoque, 2006). Warnes, Sheridan, Geske & Warnes (2005) menar att social kompetens betyder: *social competence generally refers to the quality of an individual's social interactions as perceived by those around him or her*. Berg, Eriksson och Nygren (2010) menar att social kompetens är: *att tycka om sig själv och andra, söka kontakt med alla sorters människor, lära sig mer om människors seder och bruk, anpassa sig samt att vara flexibel i olika situationer samt ta ett misslyckande med en klackspark*. Efter en rad av olika definitioner av ordets innebörd tolkas det som, individens förmåga att på ett skickligt sätt skapa kontakt med andra människor utan obekväma situationer. Social kompetens innefattar

en rad olika egenskaper som för arbetstagaren förväntas kunna tolka vad företagets egen definition och innebörd är.

Julanders och Söderströms (2008) studie visar att gästen stimuleras positivt och dess omdöme påverkas vid ett tilltalande utseende. Vidare understryker Julander & Söderlund (2008) att det behövs mer forskning inom branschen som kan granska de faktorer som påverkar gästens omedvetna val av social information. För att under korta möten som till exempel vid incheckning på ett hotell menar de att utseendet är ett av dessa. På så sätt menar Julander och Söderlund (2008) att en anställds utseende kan resultera i att en gäst blir återkommande eller köper mer. Det resulterar i att rekryterare rekryterar medarbetare som ser bra ut. Forskning visar att detta påverkar en chefs förhållningssätt till individen när det kommer till rekrytering, kompensation och befordran (Julander & Söderlund, 2008). Julander och Söderlund (2008) menar vidare att servicemedarbetarens fysiska attraktionskraft påverkar en gästs attityd och beteende vilket resulterar i en högre nivå av tillfredsställelse till skillnad från låg attraktionskraft hos servicemedarbetaren.

Giardini och Frese (2008) talar om en befintlig länk mellan servicepersonal och emotionell kompetens som definieras som social kompetens. Vidare menar de att individer med större social kompetens skapar ett positivare klimat och blir mer framgångsrika (Giardini & Frese, 2008). Bevis för att den sociala förmågan kan utvecklas menar Giardini och Frese (2008) finns. Vidare påvisar de att interaktionen mellan gäst och anställd har en avgörande roll, det är sanningens ögonblick där gästen beslutar om den kommer att inhandla tjänsten eller inte (Giardini & Frese, 2008). Att den anställda skapar, genom sin sociala kompetens, en positiv miljö samt en givande och jämn interaktion med gästen är mer troligt om du innehar en stor social kompetens (Giardini & Frese, 2008). Den sociala förmågan visar att den anställda kan påverka gästens beslut på ett positivt sätt för företaget. Detta leder till att den anställdes höga sociala kompetens påverkar till att den klarar att sköta om gästens upplevelse av service (Giardini & Frese, 2008).

En studie gjord av Van Rooy och Viswesvaran (2003) tar upp relationen mellan social kompetens och arbetsförmåga. Studien bekräftar Giardini och Frese (2003) studie att den sociala kompetensen påverkar den anställdes framgångsrikhet inom företaget (Rooy & Viswesvaran, 2003). Vidare fortsätter den att bekräfta Giardini och Frese (2003) med att visa

att social kompetens påverkar den anställdes arbete på ett positivt sätt (Rooy & Viswevaran, 2003).

Joseph och Newman (2010) studie över social kompetens påvisar att den sociala kompetensen är relaterad till hur bra du sköter ditt arbete. Desto högre social kompetens du har, desto positivare inverkan har den på din arbetsförmåga.

2.4.3 Intern- och externrekrytering

Med internrekrytering avser Ahrnborg (1997) att företaget tilldelar en befintlig medarbetare ny position inom verksamheten. Positiva aspekter med internrekrytering är att personen redan jobbar inom företaget och känner dess företagskultur samt att det underlättar för arbetsgivaren då de direkt kan plocka önskad kandidat. På så sätt undgår man hela rekryteringsprocessen som annars är nödvändig (Ahrnborg, 1997). Ahrnborg (1997) menar vidare att företag som jobbar med internrekrytering ses som attraktivare arbetsplatser då utrymme för avancemang inom verksamheten finns samt att det skapar lojalitet och mer motiverad personal. Mlekov och Widell (2003) menar att det finns en risk vid internrekrytering då personer flyttas om till positioner de kanske inte är lämpade för.

Med externrekrytering menar Ahrnborg (1997) att företaget går utanför dess egen organisation och nyanställer, detta kan ske av företaget alternativt inhyrd rekryteringsfirma. Det två vanligaste tillvägagångssätten vid externrekrytering är att företaget hyr in rekryteringskonsulter som sköter hela processen och sedan presenterar en till tre kandidater för positionen. Det andra är att företaget självt sköter processen genom exempelvis annonsering (Ahrnborg, 1997). Positiva aspekter vid externrekrytering är att företaget får in nya influenser som kan ändra och effektivisera gamla rutiner (Mlekov & Widell, 2003). Ottenbacher och Gnoth (2005) menar att en aspekt i förbättringen av ens kvalitet är genom innovation. De menar vidare att genom att få in innovation, kan en ny service utvecklas och genom det blir innovation det nya strategiska vapnet som kan användas i fristående hotell samt kedjehotell (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

2.4.4 Rekryteringsproblematik i hotellbranschen

I en studie om rekryterings- och selektionsperspektivet menar Zhao och Lien (2011) att universitet i Europa har riktat in sig på rätt sätt gentemot hotellbranschen genom att ha en praktisk del (Praktikperiod) i kursplanen. Fördelarna faller både för studenterna som får en chans att visa sina färdigheter, liksom för hotellföretagen som får nyttja en pålitlig kanal för rekrytering av nya talanger. Det säkerställer i många fall en pålitlig medarbetare då personer som har genomgått praktiken på hotellet har själv valt att stanna kvar där (Zhao & Lien, 2011). Förutom bekvämligheten som en praktikstudent erbjuder företagen så minskar den ekonomiska kostnaden för hotellen, då hotellen inte behöver betala samma lön som till en ordinarie medarbetare eller ingen lön alls. Utbildning och kunskap om hotellet har redan överförs till praktikstudenten under praktikperioden och därför behövs inga nya interna utbildningar. Studien visar att över 60 % av de studenter som har genomgått en praktik på ett hotell har fått fördelen att bli erbjudna att ansöka om en position inom företaget. Företagen värderar den praktiska kunskapen väldigt högt, då studenter får en tydligare bild av dess produkt. Vidare menar Zhao och Lien (2011) att studenter bör ta tillfällena i akt och nyttja deras praktikperiod på de hotellen de har varit på.

2.4.5 Traineeprogram i hotellbranschen

Internationella hotellkedjor har etablerade samarbeten med ledande hotellskolor världen över. Exempel på en hotellkedja som tagit detta steg är Intercontinental Hotel Group som etablerat ett samarbete med ett flertal universitet i Europa, som de både rekryterar ifrån samt uppmuntrar sina utbildade anställda att utbilda sig vid (ichotelsgroup, 2011). Samarbetena mellan hotell och universitet har lett till att hotellen fått inverkan på kursplanerna, därmed har utbildningarna blivit bättre anpassade till hotellens behov. Många Hotellkedjor har även utvecklat så kallade traineeprogram däribland, Hilton, Marriott och Starwood. (Hilton; marriott; starwoodvitafutura, 2011). Syftet med dessa traineeprogram är att vidareutveckla studenterna till framtida ledare inom organisationen (starwoodvitafutura, 2011). Hotellkedjan Starwood har tagit fram ett traineeprogram vid namn Vita Futura, där studenterna har möjlighet att undergå en intern traineeutbildning, där första året innehåller utbildning och kontinuerlig utövning av arbetet i hotellets olika avdelningar. Detta för att studenten nästa utbildningsår lättare skall kunna välja sitt inriktningsområde och specialisera inom det denne vill. Tanken och det som utlovas av Starwood är att studenten efter avslutad utbildning ska kunna arbeta på en ledande position (starwoodvitafutura, 2011). Av vikt är att poängtera att

detta program endast presenteras till studenter på universitet för att säkerställa programmets kvalitet. Minimikvalifikationerna som efterfrågas för att söka detta traineeprogram är en Filosofi kandidat examen, studenterna får även skriva ett motivationsbrev till varför de vill delta i programmet, samt genomgå en rad intervjuer och tester rörande bland annat, logiskt tänkande, samarbetsförmåga samt förmåga att tala inför grupper innan de kan bli antagna till programmet (starwoodvitafutura, 2011).

3. Syfte

Syftet med studien är att kartlägga hotellchefers syn på en akademisk examen vid rekrytering av hotellpersonal.

3.1 Syftesavgränsning

Med hotellchefer avses Hotellchef, VD och Koncernchef. Hotellen avgränsas till Stockholm och London.

4. Metod och material

I detta avsnitt presenteras metoder och materialet som använts för att genomföra studien.

4.1 Datainsamling

Semistrukturerade intervjuer valdes för denna studie vilket är en form av kvalitativa intervjuer. Det är en språkbaserad metod för insamling och analys av kvalitativ data (Bryman & Bell, 2005). Formatet ger möjligheten att utifrån ett förhållandevis specifikt tema ge respondenten stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Intervjuarna får samtidigt chansen att låta intervjuprocessen vara flexibel genom att möjliggöra för omstrukturering av frågornas följd och ställa följdfrågor vid behov (Bryman & Bell, 2005).

I enlighet med Bryman & Bells (2005) rekommendationer för utformningen av en intervju valdes en relevant plats för undersökningen, där data samlades in för att därefter renskrivas, tolkas och analyseras. Utifrån studiens inledande problemområde, frågeställning och syfte operationaliserades intervjufrågorna. En pilotstudie genomfördes för att identifiera intresse samt för att det är ett bra sätt att ge intervjuaren vana och säkerhet och kan hjälpa till att avgöra om instruktionerna är fullständiga, att säkerställa om frågorna är relaterade gentemot ämnet och att ordningsföljden fungerade (Bryman & Bell, 2005). Frågorna prövades på medstudenter samt en doktorand. På så sätt kunde författarna se ifall frågorna uppfattades på rätt sätt.

Respondenterna var sju män aktiva inom hotellbranschen på ledande positioner, hotellchef, VD och Koncernchef på utvalda hotell i London och Stockholm. Intervjuerna varade i cirka 30 minuter vardera efter intervjuobjektens godkännande för inspelning. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mp3 spelare enligt Bryman & Bells rekommendationer (2005). Svaren transkriberades sedan till löpande text och skickades tillbaka till intervjudeltagarna för att granskas och se om svaren var korrekt citerade. Enligt Bryman & Bell (2005) så skall intervjuerna skrivas ut och sedan kategoriseras, något som tillämpades i studien. Detta för att enklare finna likheter och olikheter i respondenterna svar. Svaren sammanställdes och

analyserades för att öka trovärdigheten och finna användbarhet i det insamlade materialet. I undersökningen var personerna anonyma och det insamlade materialet var konfidentiellt. Med det menas det att endast författarna hade tillgång till originalmaterialet (Patel & Davidson, 2003). Personerna blev kodade med C för chef, första bokstaven ur respektive stad och en siffra. Exempelvis, Verkställande Direktör, Stockholm hotell 1 blir CS1 och Hotellchef, London hotell 1 blir CL1.

4.2 Material

Materialet för bakgrunden samlades in via databassökningar, de databaser som användes var: Elin@örebro och Google Scholar. Det användes olika tidskrifter för att få fram ett flertal artiklar. Tidskrifterna var: Cross Cultural Management: An International Journal, Journal of Applied Psychology, International Journal of Hospitality Management, Cornell Hospitality Quarterly, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Journal of Retailing and Consumer Services, Psychology in the Schools, International journal of Contemporary Hospitality Management samt Journal of Hospitality & Tourism Research. Det användes även relevant litteratur för ämnet samt artiklar ur tidningar som tagits ur Restauratören.

4.3 Urval

Hotellen är 4 stycken belagda i Stockholm och 3 stycken belagda London, och arbetar kontinuerligt med frågor som berör studiens innehåll. Med åtanke att Storbritannien har ett flertal utbildningar inom hotell samt är ett närliggande land till Sverige så valdes London ut. Denna avgränsning gjordes även för att författarna lättare hade tillgång till dessa städer. Via rekommendationer av Anders Johansson⁴ och Cecilia Rydström⁵ valde sedermera författarna ut relevanta personer till studien för intervju. Studien baseras på sju hotell och en person från varje hotell.

⁴ Tidigare varit hotelldirektör, ordförande för StayAt koncernen, egen företagare inom hospitality samt gästföreläsare på Restaurang- och hotellhögskolan (RHS).

⁵ RHS ambassadör för praktik i London, chefskonsult samt f.d. General Manager.

Författarna valde ut en representativ person från varje hotell med stort inflytande i rekryteringsprocessen för intervju. Personerna valdes ut beroende på dess position och inflytande i rekryteringsprocessen.

4.3.2 Fallstudieorganisationerna

Hotell 1 är ett stort internationellt hotellföretag baserat i centrala London. Hotellet har totalt 303 rum. Hotellchefen valdes ut från detta företag, hädanefter CL1, en person med stort inflytande i både den interna och externa rekryteringen på hotellet. CL1 är en man av brittisk nationalitet och innehar en akademisk examen inom hospitality management.

Hotell 2 är ett stort internationellt hotellföretag baserat i centrala London. Hotellet har 300 rum. Från hotellet valdes Hotellchefen ut, hädanefter kallad CL2 som har stort inflytande i den interna och externa rekryteringen på hotellet. CL2 är en man av argentinsk nationalitet och innehar en akademisk examen inom hotell.

Hotell 3 är ett stort internationellt hotellföretag baserat i centrala London. Hotellet har 320 rum. Den verkställande direktören, hädanefter kallad för CL3 valdes ut, en person med stort inflytande både i den interna och externa rekryteringen på hotellet, samt utvecklingen av rekryteringsprocessen på verksamheten. CL3 är en man av brittisk nationalitet och innehar en akademisk examen inom hotell.

Hotell 4 är en nationell hotellkoncern baserad i centrala Stockholm. Koncernen har totalt 523 rum på tre hotell. Den verkställande direktören, hädanefter kallad för CS1 valdes ut för att denna arbetar nära med hotellets rekrytering. CS1 är en man av svensk nationalitet och innehar en akademisk examen inom hotell.

Hotell 5 tillhör en stor internationell hotellkedja, hotellet är baserat i centrala Stockholm. Hotellet har totalt 278 rum. Från detta hotellföretag valdes den verkställande direktören, hädanefter kallad CS2, detta för att denna jobbar nära med hotellets rekrytering. CS2 är en man av svensk nationalitet och innehar en akademisk examen inom bygg.

Hotell 6 tillhör en stor nationell koncern, koncernen har även hotell utanför Sveriges gränser. Från denna koncern valdes en person med stort inflytande i den interna och externa

rekryteringen på hotellet. Koncernchefen, hädanefter kallad CS3, jobbar nära med hotellets rekrytering. CS3 är en man av svensk nationalitet och innehar en akademisk examen inom ekonomi.

Hotell 7 är en stor internationell hotellkoncern med ett hotell baserat i centrala Stockholm. Hotellet har 289 rum totalt. Från detta hotell valdes den verkställande direktören, hädanefter kallad för CS4, för sitt nära arbete med rekryteringen på hotellet, både internt och externt. CS4 är en man av svensk nationalitet och innehar en akademisk examen inom hotell.

5. Resultat

Det resultat som har tagits fram är baserat på de svar från intervjuerna som genomfördes med den högsta ledningen vid de utvalda hotellen i Stockholm och London (bilaga 1 & 2). Det analyserade data som erhöles från intervjuerna presenterats i avsnittet. De olika frågorna är uppdelade i fem kategorier, akademisk examen i hotellbranschen, intern eller externrekrytering, kvalifikationer och kunskaper som värdesätts hos hotellpersonal, svenska och brittiska chefers syn på traineeprogram samt betydelsen av en akademisk examen i framtiden.

5.1 Akademisk examen i hotellbranschen

Svenska chefers syn på akademisk examen

Samtliga svenska cheferna är överens om att det är positivt med personal som har en akademisk examen och att det värderas väldigt högt i rekryteringsprocessen. CS2 lyfter dock fram att det inte spelar någon roll om man har en akademisk examen från hotellutbildning eller inte:

-Man behöver inte alltid ha en akademisk examen från just hotellsidan om du just ska jobba med hotell. Jag kan lika gärna tycka att någon annan form av akademisk examen är bra.

Alla svenska cheferna är eniga att om man innehar en akademisk examen har dessa personer ett bättre logiskt tänkande än utan akademisk examen. CS1 anser att om en person har valt att utbilda sig inom hotellområdet så tyder det på en tydlig strävan hos personen och en vilja att ta till sig kunskap. Även om de svenska cheferna är överens om att akademisk examen är positivt anser CS3 att inte all personal behöver ha akademisk examen:

-Jag tror inte att man behöver ha 100 % människor med akademisk examen, men man kan ha ett antal som innehar det, och även ett antal som gått den långa vägen.

Brittiska chefers syn på akademisk examen

De brittiska cheferna var alla väldigt positiva till personer som innehar en akademisk examen. De klargör tydligt att en akademisk examen kan vara ett bra verktyg för att utvecklas och komma långt i sin karriär. CL2 säger:

-I think that an Academical degree is very good to have in the industry; it can contribute to so much in your work.

Vidare är alla de brittiska cheferna överens om att en akademisk examen lyfter dig som person och lyfter ditt logiska tänkande.

5.2 Intern eller externrekrytering?

Svenska chefernas syn på intern och externrekrytering

Samtliga av de tillfrågade svenska cheferna var överens om att internrekrytering är den mest fördelaktiga rekryteringsprocessen och de menar att vid internrekrytering kan man lättare förutspå vilken slags person man anställer. Man får någon som kan företaget. CS2 fördjupar resonemanget med fördelarna kring internrekrytering genom att påstå:

-Du vet att personen fungerar i miljön, i huset, vilket gör att det blir en kortare introduktion till en ny tjänst.

De svenska cheferna anser att externrekrytering kan tillföra innovation och skaka om gamla värderingar och tankesätt. Nackdelen med den externa rekryteringen är att det kostar mycket pengar att ta in någon från utsidan.

Brittiska chefernas syn på intern och externrekrytering

De brittiska cheferna anser att internrekrytering har en stor och väldigt viktig fördel - nämligen att personen som rekryteras har erfarenhet av företagets verksamhet och avdelning. Dessa personer har kunskap om hela hotellorganisationen. De brittiska cheferna anser även att internrekrytering visar personalen möjligheter till att växa inom företaget vilket gör att personalen blir mer motiverad och väljer att stanna kvar. CL3 förklarade ytterligare en orsak till varför internrekrytering är positivt;

-It's less expensive and easier to recruit someone from the inside than the outside.

Även om internrekrytering prioriteras och eftertraktas av hotellen så säger CL3 att det har minskat de senaste åren. En anledning till detta skulle kunna vara att den rätta personen till den positionen som söks inte finns inom företaget utan finns utanför hotellföretaget som CL2 lyfter fram;

-But if the right person is someone from the outside, of course you will choose the person from the outside, because in the end it's all about the right person in the right position.

De brittiska cheferna svarade vid frågan om nackdelar med internrekrytering att det inte bidrar till innovation och att man inte får in det eftertraktade nytänkandet i företaget. CL3 i London säger följande;

-Of course you have to recruit external, or else you won't get a new way of thinking in the company.

5.3 Kvalifikationer och kunskaper som värdesätts hos hotellpersonal

Svenska chefer om kvalifikationer och kunskaper hos hotellpersonal

Alla svenska chefer anser att man måste ha praktisk erfarenhet för att ta sig vidare upp i hotellhierarkin. En nyexaminerad student som har en del praktisk erfarenhet under sin universitetsutbildning rekommenderas söka mellanchefspositioner som till exempel receptionschef eller housekeeping manager. Det är inte så enkelt att få tjänst som nyexaminerad student därför bör studenten kanske söka sig till lägre positioner i början. Detta förklarar CS4 med;

-Om du hamnar på en shift leader position och visar framfötterna så är du receptionschef innan du vet ordet, det är helt enkelt så det fungerar.

Om man har större ambitioner än att vara receptionschef förklarar CS3 hur man blir hotelldirektör;

-Är målet att bli hotelldirektör så bör man söka jobb i receptionen eller i den operativa delen för att kunna arbeta sig upp.

CS2 poängterar att om en akademiker söker jobb är det av stor vikt att man efterforskar dennes praktiska erfarenheter då man kan anta att personen redan besitter den teoretiska kunskapen. CS1 menar att en person som har en akademisk examen bör inneha kompetensen att ta till sig av den teoretiska kunskapen inom ett hotellföretag. Förutom praktiska erfarenheter och kunskaper är också social kompetens och utseende något som diskuteras av de svenska cheferna. Alla fyra svenska chefer lägger större tyngd på den sociala förmågan i förhållande till utseendet. CS1 resonerar;

-En förmåga att föra sig är viktigare än att vara snygg. Det är klart de snygga blir favoriserade för att komma på intervju, men självklart måste de ha något innanför pannbenet.

De flesta menar dock att de inte tänker på utseende vid rekrytering. CS2 beskriver:

-Om vi pratar utseende och de bitarna så nej. Vi försöker forma folk ändå genom att trä på dem en uniform och be dem sätta upp håret.

CS3 menar däremot att branschen väljer ut personer som har ett attraktivt utseende. Han vidareutvecklar sitt påstående;

-Jag tror det mer handlar om personlighet än utseende, men sen vet jag att branschen attraherar människor som har ett okej utseende, eller om det är branschen som har valt ut dem. Hellre en icke akademisk examen med ett leende på läpparna än en introvert person som pluggat mycket.

Brittiska chefer om kvalifikationer och kunskaper

De brittiska cheferna menar att personer med akademisk examen har teoretiska kunskaper som värderas väldigt högt för positioner på hotellens avdelningar gällande försäljning, marknadsföring och Revenue management.

-We value theoretical skills very high for positions in sales, marketing and Revenue Management. The positions are very good starters for people with an degree.

Praktisk erfarenhet leder till position inom brittisk hotellverksamhet. CL1 förklarar;

-The majority of the people that report to me directly come from a long background, they have worked their way up to the position that they currently hold.

För den operationella delen av en hotellverksamhet anser de brittiska cheferna att det är svårt med enbart akademiska kunskaper. CL1 menar att, rörelser och social kompetens är oerhört viktigt i både intervjuprocessen men framförallt i operation av hotellverksamheten. De brittiska cheferna framhäver att ögonkontakt är en viktig del i social kompetens.

CL2 förklarar ytterligare vikten av den sociala kompetensen. Han säger att det är som att vara född på ett hotell för att kunna jobba där. Personer som arbetar på hotell måste ha den speciella hotellchargongen. De kvalifikationer man innehar då är social kompetens förutom att du måste se bra ut;

-Your look says a lot about you. You have to follow the company grooming standards, this is because you represent the company.

Genomgående poängterade de brittiska cheferna att det är den praktiska erfarenheten avgör vad som är rimlig position för en nyexaminerad akademiker då man söker arbete på ett hotell. Samtliga brittiska chefer tycker att nyexaminerade studenter bör söka positioner som till exempel, supervisor, duty manager eller shift leader i reception eller housekeeping. Genom dessa positioner ökar chansen att erfara många sidor och perspektiv av de operationella aspekterna på hotellet. De menar att individens aktuella kunskaper, snabbhet i att lära och tidigare erfarenheter är avgörande för om man har rätt kvalifikation och kunskaper för den sökta positionen. CL3 säger att om man lär sig den operativa kärnan kan man snabbt gå vidare till en chefsposition.

Svenska chefers analys om andel av hur stor del av personalstyrkan som har akademisk examen

Det råder stora variationer om hur stor del av personalstyrkan som har en akademisk examen enligt de svenska cheferna på deras hotell. CS1 anser att procentsatsen vid hans hotell ligger mellan fem och tio procent. Vidare så anser han att denna siffra är liten och att förhoppningsvis kommer de att anställa mer personer med akademisk examen i framtiden. CS2 uppskattar att 70 % av personalstyrkan innehar en akademisk examen. Han påpekar variation på utbildningar är stor och att det inte är så många som har en specifik akademisk hotellutbildning utan personalen kan vara akademiskt utbildad i något annat ämne. CS3 och CS4 menar att ungefär hälften av deras personalstyrka har en akademisk examen.

Brittiska chefers analys om andel av hur stor del av personalstyrkan som har akademisk examen

De brittiska cheferna uppskattar att de har mellan 40 - 50 % akademiskt utbildad personal på respektive hotell. CL1 påpekar att många av de personerna som innehar en akademisk utbildning inte nödvändigtvis har examen från hotellutbildning.

5.4 Svenska och brittiska chefers syn på traineeprogram

Svenska chefers syn på traineeprogram

Samtliga svenska chefer tycker att traineeprogram är en väldigt bra ingång till managementpositioner och att den kan generera nytta för både företag och individ. CS4 tycker att traineeprogram är en bra utveckling för en nyexaminerad student och förklarar att;

-Ett traineeprogram hjälper studenten att få det jobb den vill ha. Ibland behöver man mer utbildning än vad man för tillfället har.

CS1 förklarar att de inte har traineeprogram då de inte är tillräckligt stora som koncern. CS2 menar att de inte har traineeprogram för att efterfrågan inte är tillräckligt stor på hotellet. Han är dock positiv till traineeprogram och hänvisar till ett flertal stora kedjor inom hotellbranschen och påpekar att de är väldigt duktiga på att ta hand om traineestudenterna. CS3 poängterar tydligt att koncernen för närvarande inte har traineeprogram men håller på att återinföra det. En orsak till brist på traineeprogram i koncernen och i Sverige förklaras av CS3;

-Det är positivt i grunden, vi har haft traineeprogram men har det inte just nu på grund ut av finanskrisen.

Brittiska chefers syn på traineeprogram

Alla brittiska cheferna påpekar att de har traineeprogram som de är väldigt positiva till. De menar att traineeprogram är väldigt bra för både studenterna och hotellen men poängterar vikten i att de är väl organiserade så att huvudsyftet med dem inte tynar bort. De är alla eniga i att erfarenheten av ett traineeprogram är viktig att ha med och att ha genomfört ett traineeprogram visar att du är villig att lära dig och utvecklas.

CL1 säger att de inte har lika mycket traineestudenter som de tidigare haft eftersom erbjudandet av bostad för dessa traineestudenter har tagits bort på grund av höga kostnader. Enligt CL2 är deras traineeprogram en betald praktikperiod som ofta leder till en anställning inom hotelledningen.

5.5 Betydelsen av en akademisk examen i framtiden

Svenska chefers syn på betydelsen av en akademisk examen i framtiden

Samtliga svenska chefer anser att en akademisk examen kommer att ha större betydelse vid rekrytering för den svenska hotellbranschen i framtiden. CS3 menar att hotellen blir mer globaliserade vilket kommer leda till större konkurrens mellan hotellkedjorna och därför kommer en akademisk examen spela större roll i framtiden. Dock påpekar han att man måste göra utbildningarna mer branschanpassade något som samtliga svenska chefer håller med om. Vidare säger CS1 att universitetsutbildade är mer begåvade än KY och gymnasieelever. Detta grundar han på egen erfarenhet. CS3 håller med i ovanstående resonemang men utfyller med;

-Det är bara det att, branschen har inte varit smart nog att ta hand om den utbildade personal som finns.

Brittiska chefers syn på betydelsen av en akademisk examen i framtiden

Alla brittiska chefer är överens om att i framtiden kommer det behövas mer akademiskt utbildad personal. CL2 menar att hotellutbildningarna är bra och de blir bara bättre med tiden som går, då de får bättre insikt i hotellets operativa kärna. Därför anser han att i framtiden kommer branschen att använda sig mer och mer av de som innehar en akademisk examen. Det finns inget som stoppar människor från att studera säger CL3. Han menar att människor kommer att fortsätta studera och branschen kommer att tvingas ta in mer och mer akademiker.

Summering av resultatet

Som en summering av det kvalitativa data från intervjumaterialet visar tabell 1 samtliga chefers inställning för personal med akademisk examen vilken form av rekrytering cheferna helst föredrar av intern- eller externrekrytering samt deras inställning till traineeprogram.

Tabell 1. Chefers inställning till personal med akademisk examen, deras föredragna rekryteringsform och inställning till traineeprogram.

Person	Inställning till personal med akademisk utbildning	Föredragen rekryteringsform	Inställning till Traineeprogram
CS1	+	Intern	+
CS2	+	Intern	+
CS3	+	Intern	+
CS4	+	Intern	+
CL1	+	Intern	+
CL2	+	Intern	+
CL3	+	Intern	+

Person: CS1 – CL3 = Chef Stockholm person 1 – Chef London person 3

Inställning till personal med akademisk examen:

+ = positiv inställning till personal med akademisk examen.

Föredragen rekryteringsform: **Intern** = intern rekryteringsform föredras.

Inställning till traineeprogram: + = positiv inställningen till traineeprogram.

6. Diskussion

Nedan redovisas diskussionen för uppsatsen, här tas resultatet upp och diskuteras upp emot syftet och bakgrunden

6.1 Resultatdiskussion

Dessa resultat väcker frågan om cheferna verkligen värdesätter akademisk kompetens eller om det är den interna kompetensen som egentligen gäller. Att samtliga chefer föredrar internrekrytering och är mycket positiva till traineeprogram kan tyda på att de har ett större

förtroende för den interna upplärningen än den akademisk kunskap. Utifrån detta kan man ställa sig frågan om cheferna har förutfattade meningar angående akademiskt utbildade personer. Kan det vara så att cheferna själva inte helt vet vad universiteten producerar och arbetar med, samt vad för människor de är som examineras årligen från hotellutbildningar? Och att det därför är så uppskattat med traineeprogram samt internrekrytering? En sådan tolkning stöds av Schöns (2003) forskning som hävdar att akademisk kompetens inte är särskild åtråvärt i Hotellbranschen. Således är studiens viktigaste resultat i tråd med tidigare forskning.

Dessa resultat tyder också på att det finns en framtid för akademiskt utbildade inom hotellbranschen då cheferna påpekar att de kommer ha större betydelse i framtiden. Detta påverkas i sådant fall av att universiteten gör utbildningarna mer branschanpassade.

6.2 Vilka kunskaper och kompetenser behövs för anställning inom hotellbranschen?

Resultatet visar att samtliga chefer i både Stockholm och London är positiva till personal som innehar en akademisk examen eftersom sådana personer har tränat sitt logiska tänkande. Cheferna menar dock att inte alla som arbetar vid ett hotell behöver en akademisk examen. Vilka kunskaper och kompetenser behövs för anställning inom hotellbranschen? I vilka positioner krävs akademisk kunskap?

De 20 talet utbildningarna i Storbritannien och de tre universitetsutbildningarna i Sverige lägger huvudsakligen på företagsekonomi (University of Surrey & Leeds Metropolitan University, 2011).

En av de brittiska cheferna påpekade att akademiker passar på positioner som försäljning, marknadsföring och Revenue management vilket är företagsekonomiska ämnen som huvudsakligen undervisas vid de engelska och svenska akademiska hotellutbildningarna (University of Surrey & Leeds Metropolitan University, 2011). Författarna förmodar att cheferna definierar logiskt tänkande som att man är strukturerad och analytisk. Innehåller universitetsutbildningar tillräckligt av dessa kunskaper? En chef säger att man likväl kan vara utbildad i annan akademisk disciplin. Vad är det då i en hotellutbildning som inte är relevant?

Och vad är det som är relevant i dem? Där ser författarna brist på kommunikation mellan branschen och universiteten. Om man upprättar en mycket starkare kommunikation mellan dessa två kan branschen få ut en utbildning som passar både dem och universiteten. Kommunikationen finns redan, men den är inte tillräckligt stark för att kunna ge hotellen och universiteten ett bra samarbete för att sedan få ut bra chefer i branschen. Om kommunikationen blir starkare kan vi få bättre utbildningar samt bättre arbetsplatser, detta är nyckeln till framgång.

Resultatet har visat att samtliga chefer i Stockholm och London värderar akademisk examen högt men vid rekrytering är det erfarenhet som är avgörande. Enligt Säljö (2007) är praktisk kunskap något man tar till sig allt eftersom och inte något man kan läsa sig till. Om man inte har någon tidigare erfarenhet och bara en universitetsutbildning betyder detta att man inte kan få jobb? Den praktiska erfarenheten väger tungt, men för att man ska kunna få den kunskapen behöver man bli anställd av någon som är villig att ta emot någon utan erfarenhet.

6.3 Intern eller externrekrytering?

Resultatet har visat att samtliga chefer i båda länderna föredrar internrekrytering. Vidare visar det sig vara billigare med internrekrytering. Detta stödjer Ahrnborg (1997) som menar att det är positivt med internrekrytering då man kan avancera inom företaget som skapar en lojalare personal. Respondenterna säger även att man får en lojalare personalstyrka och man motiverar de när man rekryterar de till högre positioner, återigen i linje med Ahrnborg (1997) som menar att det är en positiv aspekt vid internrekrytering. Cheferna var alla eniga om att de som studerat hotell på universitet skulle söka lite högre positioner än receptionist, så som assisterande receptionschef, receptionschef eller bokningschef, dock beroende på personens bakgrund och förmåga att ta till sig. Men hur ska det gå till när alla föredrar internrekrytering i sina företag? Det betyder att nyexaminerade studenter först måste jobba som receptionister för att senare kunna lyftas upp till högre positioner. Vidare kan det tas till individualismindexet ur Hofstede och Hofstede (2005) där Storbritannien är mer individualistiskt än Sverige. Vid en internrekrytering får man lojal personal, och de föredrar att rekrytera internt, varför är man då så högt placerat på indexet som påvisar att man är ett individualistiskt samhälle vars individer förväntas ta hand om sina närmaste familjer och sig själv, och man bryr sig mindre om lojaliteten mot sin arbetsplats? Rekryterar hotellen externa

till chefspositioner kan det leda till att de får in de nya tankesätten på en högre position som sedan bidrar med en förbättring till företaget. En anledning till att cheferna är positiva till internrekrytering kan vara att de själva blivit internrekryterade.

Respondenterna menar dock på att man får innovation om man externrekryterar, varför externrekryterar man inte då mer personal så att man får den eftertraktade innovationen? Det är kanske så att man borde mer aktivt samarbeta mellan hotell och universitet för att få in den innovationen och det nya tänkandet som Mlekov och Widell (2005) poängterar i sin studie. Ottenbacher och Gnoth (2005) menar att man även kan använda innovationen som ett strategiskt vapen. Att rekrytera externt menade respondenterna var en stor kostnad, även här kan man använda sig av universitet och dess studenter för att utveckla kursplanerna och anställa genom traineeprogram som har visats vara billiga resurser. En annan positiv aspekt med detta är att hotellen sänker kostnaden som uppstår genom att de inte behöver hyra in en rekryteringsfirma som Ahrnborg (1997) påpekar att man kan göra vid externrekryteringar.

Resultatet visade att traineeprogram är positiva enligt samtliga respondenters tycke. Eftersom traineeprogrammen värderas så högt av hotellen kan de ta in akademiker på dessa program för att kunna ge de den erfarenheten de behöver för att få en chefsposition, så som receptionschef eller marknadschef. Även här kan de minska kostnaderna då de inte behöver betala ut samma lön som till en vanlig anställd, utbildar och gjuder dem efter deras egna företag. Zhao och Lien (2011) påpekar att man säkerställer en pålitlig medarbetare med traineeprogram eftersom utbildningen har skett på hotellet som oftast resulterar i att den anställde stannar kvar inom företaget. I branschen finns goda exempel, så som Intercontinental Hotel Group som använder sig av studenter (ichotelsgroup, 2011) men branschen kan göra det bättre genom att fler tar efter detta exempel. Universiteten ger praktikperioderna och hotellen ger traineeprogrammen, därför bör dessa jobba jämsides. Universiteten ger hotellen praktikanter och därefter kan de se ifall denna person är lämplig för ett traineeprogram i framtiden, och sedan ta in studenten på ett sådant program. Detta minskar kostnad, tid för utbildning samt tiden det tar att intervjua. Sverige hamnade på 23:e plats och Storbritannien på 33:e plats av 79 länder undersökta i Hofstede och Hofstede (2005) studie av långsiktighets- och kortsiktighetsindex. Det exempel påvisar att Storbritannien tänker mer kortsiktigt än Sverige som i denna studie inte stämmer då Storbritannien nyttjar sina akademiker mer och placerar de på traineeprogram, vilket Sverige inte gör. Detta kan dock vara en följd av bristen av traineeprogram i Sverige.

6.4 Social kompetens och utseende

Resultatet visade att samtliga chefer i Stockholm och London tycker att man bör ha en viss del praktisk erfarenhet, samt att social kompetens och utseende är viktiga egenskaper att ha om man skall jobba på hotell. Detta överensstämmer med Julander och Söderström (2008) som menar att utseendet kan påverka gästens beslut om denne kommer tillbaka till hotellet eller inte. Hotellen ser gärna att deras gäster är positiva och glada när de bor hos dem, Julander och Söderström (2008) menar då att om personens fysiska attraktionskraft påverkar gästen som blir servad kan det resultera i en högre nivå av tillfredsställelse. Kan detta vara varför de brittiska cheferna anser att utseende är viktigt? Men varför anser inte de svenska cheferna samma? Kan det vara mer accepterat i Storbritannien att man tänker mer på utseendet än i Sverige? Vidare sa alla chefer att det var positivt med personal som har den sociala förmågan. Giardini & Frese (2008) styrker det med att påstå att en anställd kan genom sin sociala kompetens skapa en mer positiv miljö för gästen. Vidare menar Joseph och Newman (2010) att man kan se en relation med stor social kompetens och hur positivt det påverkar din arbetsförmåga. Detta kan vara något som cheferna menar med att det är viktigt med social kompetens. Men hur får man in det i en universitetsutbildning? Kan man lära ut social kompetens eller är det så som CL3 nämner att man måste ha en viss personlighet för att jobba på hotell? Om det är en av de positiva aspekterna menar författarna på att branschen bör tala med universiteten och i gemenskap skapa en social kompetens kurs. Däremot kan inte universiteten ta in någon för att de ser bra ut, därför bör detta vara en aspekt som hotellen går efter själva eftersom universiteten kan inte välja ut personer på det sättet.

Resultatet visade att alla chefer var positiva till traineeprogram. Ett traineeprogram kan utbilda både de utbildade och de utbildade menar Ichotelsgroup (2011). Ett bra exempel är att Intercontinental Hotel Group har ett samarbete med universitet när det kommer till placering av traineeprogram (Ichotelsgroup, 2011). Varför lär sig inte de andra kedjorna och hotellen av detta initiativ och samarbetar med universitet? En av respondenterna menade på att han inte har tillräckligt med akademisk personal på sitt hotell, om han då upprättar ett traineeprogram med något universitet som har hotellutbildning kan han få in innovation, akademiker och hålla nere kostnaden av rekrytering. Detta gör även att akademiker blir mer attraktiva i branschen samt att de inte behöver jobba som receptionister utan specialiserar sig inom det ämne de är mest intresserade av.

6.5 Är den akademiska examen begärlig?

Resultatet visar att de brittiska hotellen har en jämn fördelning på akademiker i personalstyrkan, men att samtliga respondenter är positiva till akademiker. De är samtliga även överens om att en akademisk examen kommer att ha större betydelse i framtiden än vad den redan har. De svenska cheferna var alla överens om att utbildningarna måste vara mer branschanpassade. Enligt University of Surrey, Örebro Universitet, Umeå Universitet, Leeds Metropolitan University och Lunds Universitet (2011) innehåller programmen en del ur alla avdelningar på hotellet, då även den företagsekonomiska delen är inräknad. Är inte detta vad hotellen vill att deras akademiker ska kunna? Om inte, kommer frågan upp igen varför har de inte någon kommunikation med universiteten för att kunna skapa ett program som de kan ta nytta av? Hotellen tjänar inte på att studenter utbildar sig och jobbar i reception då de oftast är för kvalificerade för det, och universiteten utbildar inte receptionister utan de utbildar framtidens chefer.

Hotellbranschen i Sverige, kan det vara så att de är rädda för akademiker och att släppa på de gamla grundläggande värderingarna? Att någon tänker att akademiker kan mer än dem själva och därför vill de inte anställa de? Osäkerhetsundvikandeindexet ur Hofstede och Hofstede (2005) visar att svenskar känner sig mindre hotade av okända situationer än briter. I denna studie visas det tvärtom, då Storbritannien har en mer jämn fördelning av akademiker än Sverige. Det kan vara så att svenskar är rädda för akademiker och dess kunskap. I detta avsnitt med akademiker och hur många akademiker man har anställda på hotellen kan man även ta in maktdistansindexet ur Hofstede och Hofstede (2005) som visar om det är en hög ojämlikhet på ett företag. Sverige är på 68:e plats och är lägre ner på listan än Storbritannien som ligger på 65:e plats. I detta fall visar det sig att det är mer ojämnt mellan akademiker och icke-akademiker på hotellen i Sverige. Kan det bero på rädslan för kunskap? Eller kan det också vara så att utbildningarna i Sverige är yngre än utbildningarna i Storbritannien och därför har branschen inte anammat universitetsutbildningar ännu i Sverige. Faktorer som yrkesstolthet kan spela in då den kan vara högre i Storbritannien. Enligt STR Global (2011) har London 1147 hotell vilket kan vara en av de anledningarna till att branschen är mer uppmärksammat samt att det finns mer utbildningar inom hotell i Storbritannien än i Sverige då deras hotellmarknad är mycket större. Om man jämför London och Stockholm är det en avsevärd skillnad i invånarantal vilket även det kan vara en faktor till att det finns mer utbildningar i Storbritannien.

6.6 Praktisk nytta för hotellbranschen och universitet

Ett närmare samarbete mellan hotellbranschen och universiteten i Sverige bör upprättas för att branschen ska kunna skraddarsy personerna och även ha ett inflytande i kursplanerna, detta i samarbete med universiteten. Detta kan sedan leda till att personer ur branschen tar kontakt med universitet för att intervjua personer redan första året på universitet och erbjuda praktik till dem samt forma dem under studiernas gång för att sedan kunna sätta in dem i företaget snabbt, enkelt och billigt, som ett mentorskap. På så sätt tillger man även den erfarenheten som branschen efterfrågar.

Universiteten bör anpassa sig efter branschens utveckling och behov. De bör kunna ta till sig för att lättare utmärka sig och ge studenterna goda förutsättningar för framtida jobb.

Universiteten bör kontinuerligt anpassa sina studieplaner i syfte att ge studenterna kunskap som vidare kan utvecklas till mognad för arbetslivet. Vidare bör universiteten även upprätta branschdagar där man bjuder in representanter från hotellbranschen som kan visa upp sig och skapa långsiktiga relationer med potentiella medarbetare.

6.7 Metod och material diskussion

I studien så valdes semi-strukturerade intervjuer av anledning att det öppnar upp för följdfrågor och ger intervjuarna en större möjlighet till bredare svarsområde. På så sätt kunde författarna ställa följdfrågor för att få ut respondentens sanna syn. Författarna ansåg att den typen av intervju skulle vara mest passande till studien, då en kontinuerlig interaktion mellan intervjuare och intervjudeltagare skulle behövas för att få ut bästa möjliga data ur respondenterna.

Bryman & Bell (2005) menar att reliabilitets- och validitetskriteriernas tillämpning på en kvalitativ undersökning inte är lika självklara som vid en kvantitativ studie. Detta eftersom dessa förutsätter att det finns en enda total bild av den sociala verkligheten. Det som bli viktigare vid kvalitativa undersökningar är att istället dess *trovärdighet* (tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, förmåga att bekräfta) och dess *äkthet*. Dessa tankesätt har legat till grund för alla handlingar och val som gjorts under arbetets gång.

Två stora städer användes för denna undersökning dock så måste det nödvändigtvis poängteras att utfallen inte går att generalisera till en större massa. Dessa städer valdes av anledningarna på en redan etablerad kontakt med Cecilia Rydström och Anders Johansson även för att Storbritannien är ett närliggande land till Sverige och att det är en multikulturell stad med en stor hotellmarknad. Stockholm valdes av den anledningen att det är Sveriges huvudstad samt att författarna tidigare gjort en analys av Stockholms hotellmarknad och dess geografiska läge. Varför inte andra städer som är attraktiva valdes, så som New York, Los Angeles eller Hong Kong var på grund av ekonomiska medel, tidsbrist samt deras geografiska läge.

Vid arbetets början var det tänkt att det skulle intervjuas två personer från varje hotell, men för att hålla sig inom kursens tidsramar var författarna tvungna att skära ner till en person på varje hotell. Uppsatsens författare anser att det var krävande och svårt att få intervjutider med de som finns med i arbetet på grund av deras dagliga arbete och upptagna schema.

Tillvägagångssättet för att nå ut till rätt personer började med att författarna kontaktade Anders Johansson eftersom de visste att han har många kontakter inom hotellbranschen, han gav författarna förslag på personer i Stockholm att kontakta, vilket författarna gjorde. För att få respondenter i London kontaktades Cecilia Rydström som författarna tidigare haft kontakt med vid verksamhetsförlagda studier, detta gjordes för hennes stora kontaktnät i London, hon gav sedan författarna förslag på personer att kontakta. Respondenterna kontaktades via telefon och mejl, detta för att ge måttnad till studien genom att visa halten av seriositet som författarna ville påvisa. När de senare hade gått med på en intervju skickades det ut ett mejl där förslag på datum och tider stod. Intervjuobjekten fick välja tid och datum och sedan svara författarna, om inget av de angivna datumen passade så fick de själva ge förslag och komma överens med författarna för ett annat datum. Detta gjorde författarna på grund av att de vet sedan tidigare erfarenheter att, de som sitter i högsta ledningen på hotell har ofta inte tid med att bli intervjuade och vill helst finna sin egen tid. Totalt bokades åtta intervjuer, fyra i Stockholm och fyra i London. En intervju i Stockholm var problematisk att få då intervjuobjektet blev sjuk och dubbelbokade, dock genomfördes intervjun till slut. I London föll en intervju bort, detta på grund av tidsbristen och att intervjuobjektet bokade in en tid men fick förhinder och då var det redan försent för att boka en ny tid. Studien bygger på totalt sju intervjuer, och författarna anser att även om det inte är lika många i London som i Stockholm så kan man utse ett mönster ur intervjuerna. Patel och Davidson (2003) påpekar att

respondenterna bör vara konfidentiella, detta var även ett önskemål från respondenterna, därför har det valts att inte skriva ut namn på hotellkedja eller namn på respondenten. Genusperspektivet är inget som studien behandlar, det var av en tillfällighet att respondenterna var män med akademisk examen. Däremot har studier gjorts angående genus på krogen som påvisar att branschen är mansdominerad.

Materialet insamlat ur boken, "Organisationer och kulturer" av Hofstede och Hofstede (2005) hittades efter att intervjuerna var gjorda vilket påvisar att alla frågor inte är utformade efter deras fem index. Det var ett hinder vid resultatanalys och resultatdiskussion. Det bör även nämnas att alla index förutom maskulinitetsindexet kunde implementeras på studien och har lett till att alla aspekter som Hofstedes undersökning inkluderar inte kunde reflekteras och analyseras i studiens diskussion. Boken valdes på grund av att flera replikationer på studien har gjorts av ett flertal forskare som har utförts på exempelvis regeringsmedlemmar samt att studien har varit väldigt omtalad om i den sociologiska och psykologiska världen. Även om alla aspekter som Hofstede tar upp inte har inkluderats i studiens problematik så har de varit av nytta vid utformningen av diskussionen. Eftersom de index som Hofstede analyserat är nära länkade till studiens kärnproblematik, så har helheten av de hjälpt till en bättre förståelse av kulturella skillnader samt utformningen av diskussionen har utvecklats. Mark Peterson som är professor i internationell ledarskap uttrycker sig;

-Perhaps, the first edition of *Culture Consequences* did not create the field of comparative cross-culture studies but it certainly has shaped the field's basic themes, structure and controversies for over 20 years (Minkow & Hofstede, 2011).

Vidare påpekar även studien Hofstedes validitet med att ta fram argument som att Hofstede låg på 16:e plats på Wall Street 2008 års ranking av den mest betydande affärstänkare under 1900 talet, han är den mest citerade författaren inom samhällsvetenskap samt att replikationer och förlängningar av hans studie som har gjorts är bevis för ett starkt intresse av hans idéer (Minkow & Hofstede, 2011). Vidare säger Minkow och Hofstede (2011) studie att Hofstedes studier av nationella värdesystemen är de första erfarenhetsmässiga bevis för att ha en nytta av en teoretisk modell som hanterar de allomfattande nationella problem alla samhällen måste hantera (Minkow & Hofstede, 2011). Fortsättningsvis har även kritik riktats mot Hofstede, den kritik som har uppmärksamats mest är från Dr. Brendan McSweeney som menar på att Hofstede inte tar hänsyn till heterogeniteten i respektive nation utan väljer att homogenisera

hela populationen (international businesscenter, 2011). Vidare har böcker fjärrlånats från andra universitet angående rekrytering, administrations- och organisationsutveckling, arbetsanalys och personbedömning, stil och etikett samt två metod böcker. Information angående universiteten i Sverige har hämtats från studera.nu samt universitetens hemsidor.

Databaserna Elin@Örebro och Google Scholar användes främst för dess enkelhet i sökning, träffsäkerhet samt tillgänglighet för författarna. Cross Cultural Management: An International Journal, Journal of Applied Psychology, International Journal of Hospitality Management, Cornell Hospitality Quarterly, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Journal of Retailing and Consumer Services, Psychology in the Schools, International journal of Contemporary Hospitality Management samt Journal of Hospitality & Tourism Research är de tidskrifter som använts för att finna artiklar. Dessa har valts ut av författarna för att de är vetenskapligt godkända och erkända vilket ökar trovärdigheten och validiteten i uppsatsen. Det har även använts artiklar ur branschorienterade tidskriften Restauratören, som anses vara en nationellt erkänd tidning. Anledningen till att restauratören användes var för att få med uppdaterad information om hotellmarknaden i nutiden.

Efterforskningar efter material gjordes för att se hur många anställda på hotellen som har en akademisk utbildning. Syftet var att finna en total utbildningsgrad för både Sverige och Storbritannien. Dock gjordes detta utan någon framgång. Det hade varit en bra del att inkludera i bakgrunden men inte kritisk för uppsatsens utfall. Vidare gjordes det fler efterforskningar på hotellmarknaden i London och Stockholm för att kunna samla in mer information under avsnittet: *Hotellmarknaden i Stockholm och London*. Det gjordes utan att generera något resultat, de artiklar som hittades var daterade från 2001 till 2009 och ansågs inte relevanta för nutiden.

7. Slutsats

Akademisk examen värderas högt i rekryteringsprocessen, dock så har erfarenhet och bakgrund en stor inverkan i denna värdering. Vidare påpekades även att traineeprogram var positiva, detta kan vara något som man bör satsa på när man är nyexaminerad. Även att internrekrytering visades vara en positiv aspekt hos hotellcheferna. En skillnad kunde konstateras i värderingen av utseendet vid anställning, något som engelska ledningen värderar högt medan svenska ledningen mindre.

Vidare forskning i detta ämne rekommenderas av författarna, att genomföra en studie där genus perspektivet tas upp, med kvinnor på högt uppsatta positioner. Detta för att göra en jämförelse ur ett genus perspektiv. Författarna rekommenderar även en mer geografisk utspridd studie, det för att kunna lättare identifiera kulturella skillnader i länder runt om i världen.

Referenslista

1. Ahrnberg Swenson, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Smedjebacken: Svenska förlaget liv & ledarskap AB.
2. Arflak, Ida; Blohm, Mattias; Håkansson; Johanna (2005). *Rekrytering, en fallstudie av rekrytering inom besöksnäringen*. Lunds Universitet: Institutionen för Service Management.
3. Azouri, Kristian; Cifuentes, Catalina; Gidmo, Patrik; Hallin, Lina; Holqvist, Jesper; Jordung, Camilla; Kalogirou, Gustav; McMullen, Ronja; Palmevik, Emelie; Rumenius, Fredrik; Sjöberg, Lina; Widén, Malin; Wikberg, Anna & Åkesson, Emilia (2011). *Hotellrapport*. Grythytte Akademi, Örebro Universitet: Restaurang- och hotellhögskolan.
4. Barron, Paul (2008) Education and talent management: Implications for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 730 – 742.
5. Berg, Carmen; Eriksson, Hippas; & Nygren, Tobias (2010). *Stil & Etikett á la Carmen*. Örebro: Örebro Universitet.
6. Bonn, Mark A., & Forbringer, Louis R. (1992). Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention. *International Journal of Hospitality Management*, 11, 47-63.
7. Boström, Zabina & Brodén, Jenny (2005). *Anställningsintervjun och dess personbedömningsmetoder. En jämförelse mellan internrekryterare och rekryteringskonsulter*. Örebro Universitet: Psykologi C.

8. Brewster, Chris; Sparrow, Paul & Vernon, Guy (2007). *International Human Resource Management*. Winbledon: Chartered Institute of Personnel and Development
9. Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
10. Englund, Thomas (1999). *Rekrytering: konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Stenungsund: Hogia.
11. Enz, Cathy. A. (2009). *Human Resource Management: A Troubling issue for the Global Hotel Industry*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 578-583.
12. Giardini, Angelo & Frese, Michael (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 155-170.
13. Granberg, Otto (1994). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås: Centraltryckeriet AB.
14. Hallén, Nils (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. Malmö: Liber AB ekonomi.
15. Hilton elevator (2011). Hämtad 2011-05-20 från <http://www.hilton-elevator.com/>
16. Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005). *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
17. Hoque, Kim (2006). *Human resource management in the hotel industry*. New York: Routledge.
18. *Ichotelgroup (2011)*. Hämtad 2011-05-19 från <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=7>

19. ITBusinessEdge (2011). Hämtad 2011-05-19 från <http://www.itbusinessedge.com/cm/community/features/interviews/blog/blend-old-new-strategies-for-effective-staff-recruitment/?cs=22938>
20. Joseph, Dana L. & Newman, Daniel A. (2010) Emotional Intelligence: An Intergrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-70.
21. Julander, Claes-Robert & Söderlund, Magnus (2008). Physical attractiveness of service worker in the moment of truth and its effect on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 216-226.
22. Leeds Metropolitan University (2011). *Hospitality, Leadership and Management*. Hämtad 2011-04-19 från <http://courses.leedsmet.ac.uk/hospitalityleadershipandmgmt>
23. Leion, Anders (1992). *Den nyttiga kompetensen*. Ystad: AB Timbro.
24. Lindelöw Danielsson, Malin (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
25. Linked in (2011). Hämtad 2011-05-21 från <http://www.linkedin.com>
26. Lundén, Björn (2001). *Rekrytering. Handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Information AB.
27. Lunds Universitet (2011). Hämtad 2011-04-19 från <http://www.ism.lu.se/index.php?id=435>
28. Marriott (2011). Hämtad 2011-05-20 från <http://www.marriott.com/careers/graduate-careers-start-your-trip.mi>
29. Mechant, Kenneth. A., & Van der Stede, Wim. A. (2007). *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited.

30. Minkov, Michael & Hofstede, Geert (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultur Management: An International Journal*, 18, 10-20.
31. Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsmarknaden?* Lund: Studentlitteratur.
32. National encyklopedin 2011. *Social kompetens*. Hämtad 2011-05-10 från <http://www.ne.se/lang/social-kompetens>
33. Ottenbacher, Michael & Gnoth, Juergen (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
34. Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
35. Pro-Active Human Resource Management (2008). Hämtad 2011-05-22 från http://www.proactivehrm.com/JobSearch/Recruitment_Methods.html
36. Restauratören (2011). *Hotellbranschen – Fegisar eller lögnare?* Hämtad 2011-05-17 från <http://www.restauratoren.se/artikel/hotellbranschen-%E2%80%93-fegisar-eller-l%C3%B6gnare-20691>
37. Schön, Donald. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. London: Basic Books.
38. Severt, Denver E., Tesone, Dana V., Bortorff, Timothy J., Carpenter, Monica L. (2009). A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33, 451-470.
39. Starwood Vitafutura (2011). Hämtad 2011-05-18 från <http://www.starwoodvitafutura.com/>

40. Statistiska centralbyrån (2011). *Inkvarteringsstatistik 2010*. Hämtad 2011-05-10 från http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo_259923.aspx?PublObjId=14212
41. Studera.nu (2011). Hämtad 2011-05-10 från <https://www.studera.nu/aw/courseSearchResult.do?freeText=hotell&period=HT+2011&type=1&type=2&type=3&type=4&type=5&type=6&intensity=2&intensity=3&searchType=freeText&showAdvanced=false&page=1&sortColumn=0&subject=&publisher=&location=&lang=sv>
42. Studera.nu (2011). Hämtad 2011-05-25 från <https://www.studera.nu/studera/1796.html>
43. Svenska Dagbladet (2011) *Fler företag vill nyanställa*. Hämtad 2011-04-17 från http://www.svd.se/naringsliv/rekordmanga-tanker-nyanstalla_6096883.svd#after-ad
44. Säljö, Roger (2007). *Samtal om kunskapsform*. Lund: Studentlitteratur.
45. The Epoch times (2011). Hämtad 2011-05-17 från <http://www.theepochtimes.com/n2/business/londons-luxury-hotel-market-booming-51199.html>
46. Thornton, Grant (2006). *Hotel Demand Study*. Hämtad 2011-05-20 från <http://legacy.london.gov.uk/mayor/planning/docs/hotel-demand-study.pdf>
47. Travel News (2011). *Tempen på branschen*. Hämtad 2011-05-22 från <http://www.travelnews.se/--Reportage/Tempen-pa-branschen/>
48. Umeå Universitet (2011). Hämtad 2011-04-19 från <http://www.umu.se/utbildning/program-kurser/program/?code=SGHTL>
49. University of Lancashire 2011. What do employers want from graduates? Hämtad 2011-05-10 från <http://search.uclan.ac.uk/search>
50. University of Surrey (2011). Hämtad 2011-04-19 från

<http://www.surrey.ac.uk/undergraduate/courses/ihtm/>

51. Van Rooy, David L. & Viswesvaran, Chockalingam (2003). Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
52. Warnes, Emily. D., Sheridan, Susan. M., Geske, Jenenne, Warnes, William. A. (2005). Contextual approach to the assessment of social skills. Identifying meaningful behaviours for social competence. *Psychology in the Schools*, 42, 173-187.
53. Zhao, Hao & Liden, Robert C. (2011). Internship: A Recruitment and Selection Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 221-229.
54. Örebro Universitet (2011). Hämtad 2011-04-19 från <http://oru.se/HTML/programHT11VT12/hotellvard.html>
55. Bild 1 sida 11 hämtad 2011-05-09 från <http://dev.digitup.se/pharmabiomedic/Vaor-Rekryteringsprocess/index.html>
56. Bandinspelningar och utskrifter från intervjuer med uppsatsens informanter (sju stycken) förvaras hos en av uppsatsens författare Fredrik Rumenius, Polhemsgatan 22, 112 36, Stockholm

Svensk intervjuguide

Vilka vi är:

Vi är tre stycken tredjeårsstudenter från Restaurang och hotellhögskolan i Grythyttan. Vi har ett stort intresse i utvecklingen och framgången av Hotellbranschen. Vi är studiekamrater och går programmet Hotell och värdskap.

Syftet med studien:

Att identifiera hur större nationella och internationella hotell skiljer sig i värderingen av en akademisk examen. Med nationella och internationella hotell menas, hotell som är belagda i Stockholm och London och fokuserar sig på den nationella och internationella marknaden.

Varför just ni:

Anledningen till varför just ni valdes till denna studie var att ni innehar en betydelsefull position inom hotellens verksamhet och i samma gång utgör en viktig roll i rekryteringsprocessen. All information vi erhåller från er kommer att användas i vetenskapligt syfte, dock är den personliga informationen konfidentiell. Intervjun kommer att spelas in och vidare transkriberas och skickas tillbaka till er för att se att ni blivit korrekt citerade. Intervjun kommer att ta ca 30 minuter. Intervjun är indelad i 3 delar, första delen behandlar bakgrundsinformation för en bättre förståelse av intervjudeltagaren, er. Andra delen fokuserar på hur ni som person värderar en akademisk examen i rekrytering och del 3 sammanfattar och avslutar intervjun med avslutande och generella frågor.

- Fråga 1

Vilken befattning har ni inom verksamheten?

- Fråga 2

Skulle ni kunna berätta kort om er bakgrund och er väg till denna position ni tillhandahåller?

- Har ni genomgått någon kvalificerad utbildning, dvs. kandidat/bachelor degree eller högre?
- Hur många år har ni jobbat inom företaget?
- Hur kom du upp till din position vilken väg tog ni?

- Fråga 3

Är det önskvärt med personal som har en akademisk examen?

- I vilken grad värderas en akademisk examen vid rekryteringen?

- Fråga 4

Vilka fördelar kontra nackdelar ser du i intern och externrekrytering av någon som erhåller en akademisk examen?

- Fråga 5

Vilket rekryteringssätt föredrar ni? Varför?

- Fråga 6

Vilka kvalifikationer och kunskaper värdesätter ni hos en person som har en akademisk examen?

- Fråga 7

Vad tycker ni att en nyexaminerad student skall söka för jobb? Varför?

- Fråga 8

Hur ser ni på trainee program? Har ni några? Om nej varför inte? Om ja varför?

- Fråga 9

Hur påverkar yttre faktorer så som social kompetens och utseende rekryteringen av en nyexaminerad student?

- Fråga 10

Vid rekrytering, vilken person värderar ni mest, en person med stor erfarenhet eller en person med en akademisk examen? Varför?

- Fråga 11

Hur stor del av er personalstyrka har en akademisk bakgrund?

- Fråga 13

Vilken betydelse tror ni att akademisk utbildning kommer att få för hotellbranschen i framtiden?

Interview Guide English

Our Background:

We are 3rd and last year students from The School of Hospitality, Culinary Arts and Meal Science in Grythyttan. All the three of us have a great interest in the development and success of the hospitality industry. We are all fellow students attending the program Hotel and Hospitality Management that provides key skills and training for careers in management positions within the hospitality industry. We are now writing our Thesis for our Bachelor Degree.

The purpose of this study:

To identify how major international hotels differ in the valuation of an academics degree in Stockholm And in London. With international hotels, we mean hotels that are located in Stockholm and London and focuses on the national and international markets.

Why you:

The reason why you have been selected for this study is that you hold a key position in the hotel and at the same time an important role in the recruitment process of it. All information that we are going to receive from you will be used for scientific purposes only and all personal information will be kept strictly confidential (as well as the Company's details). The interview will be recorded, transcribed and returned to you to ensure that you have been quoted correctly. The interview will approximately last 30 minutes. The interview is divided into three parts, first part deals with background information for a better understanding of the interview participant, yourself. The second part focuses on how you personally and generally you value an academics degree in the recruitment process, and Part 3 summarizes and concludes the interview

• Question 1

what position do you hold within the company?

• Question 2

Could you briefly tell us about your background and your path to this position?

- Do you have undergone any higher education, e.g. Bachelors Degree or higher?

- How many years have you worked in the company?

• Question 3

Do you prefer employees that hold an academics degree in your company?

- What impact does a degree have in the recruitment of a new employee?

• Question 4

what are the advantages vs. disadvantages that you can you identify with internal promotions and external recruitment candidates?

• Question 5

which recruitment way to you mostly prefer? Why?

• Question 6

what qualifications and skills you value in a person who keeps an academics degree?

• Question 7

What types of jobs should a newly graduated student apply for? Path to career.

• Question 8

Do you have any trainee programs? (Placements, internships). What are the benefits? (Both for the company and the person)

• Question 9

what impact does external factors such as social skills and appearances have in the recruitment of a newly graduated student? Why?

• Question 10

When recruiting on a Management level, what kind of profile do you mostly prefer, a person

with great experience (within the industry) and no Academic training or a person with a great academic training (within the industry) and no experience? Why?

- Question 11

How many of your direct team has an academic background?

- Question 13

Having in mind the increasing numbers of Academic training worldwide, what impact do you think the academic training (in general) will have on the hotel industry in the future?