



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Julia Påhls

Kompetens och kompetensutveckling bland hotellreceptionister inför och efter öppning av ny hotellverksamhet

Case: Ålandhotels/ Hotell Pommern

Företagsekonomi & turism
2015

ABSTRAKT

Författare	Julia Påhls
Lärdomsprovets titel	Kompetens och kompetensutveckling bland hotellreceptionister inför och efter öppning av ny hotellverksamhet
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	71 + 2 bilagor
Handledare	Helena Alamäki

Syftet med detta lärdomsprov var att, inför öppningen av nya hotell Pommern, ta reda på Ålandhotels nuvarande kompetensnivå bland receptionisterna och vilka kompetenskraven som ledningsgruppen ställer på de anställda är. Även behovet av kompetensutveckling och rekrytering hörde till undersökningens forskningsfrågor. Utgångspunkten för undersökningen bestod av att ta reda på den nuvarande kompetensen för att kunna jämföra styrkorna och svagheterna med ledningsgruppens kompetenskrav. Detta för att möjligtvis hitta glapp där kompetensen brister och ett behov av kompetensutveckling uppstår.

Lärdomsprovets teoretiska referensram byggdes upp kring teorier som berör den individuella kompetensen, hotellreceptionistens viktigaste arbetsuppgifter, fördelar med och metoder av kompetensutveckling och vilka personliga egenskaper och kvalifikationer som spelar en avgörande roll vid rekryteringsurvalet. Den empiriska undersökningen utgjordes av intervjufrågor som besvarades av utvalda receptionister och anställda i företagets ledningsgrupp.

Den empiriska undersökningen visade att det är de personliga egenskaperna och hur man är som person, framom den individuella kompetensen och tidigare erfarenhet som avgör hur arbetet utförs. Resultaten visade även att kompetensutvecklingen i form av utveckling på arbetsplatsen och att lära av andra är de populäraste utvecklingsmöjligheterna samt att rekryteringsbehovet inför kommande högsäsong är stort.

ABSTRACT

Author	Julia Pähls
Title	Competence and competence development among hotel receptionists before and after the opening of a new hotel business
Year	2015
Language	Swedish
Pages	71 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Helena Alamäki

The aim of this thesis was to find out Ålandhotels' current competence level of the receptionists and the management group's competence requirements for the employees in preparation for the opening of the new hotel Pommern. Also the need for competence development and recruitment is part of the survey's research questions. The starting point of the research was to find out the current competence level in order to compare the strengths and weaknesses with the competence requirements from the management group. All this to possibly find gaps with lack of competence and a need for competence development occurs.

The theoretical part of the thesis consist of theories and results from existing research of individual competence, a hotel receptionist's most important tasks, advantages and methods of competence development and the personal qualities and qualifications that play a crucial role in the recruitment selection. The empirical study consisted of interview questions that were answered by selected receptionists and employees from the company's management group.

The results of the empirical study indicated that it is the personal characteristics and how you are as a person rather than the individual competence and previous experience that determine how the work is done. The results also indicated that the competence development in the form of progress at the working place and learning from others are the most popular development opportunities and that the company's need of recruitment for the coming peak season is high.

Keywords front office, competence, competence development, recruitment

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	8
1.1	Lärdomsprovets utgångspunkt och syfte	9
1.2	Lärdomsprovets uppbyggnad	10
2	PRESENTATION AV UPPDRAGSGIVAREN.....	12
3	KOMPETENS	13
3.1	Indelning enligt reell kompetens	13
3.2	Indelning enligt individuell kompetens	15
3.2.1	Teoretisk kunskap.....	16
3.2.2	Praktisk kunskap.....	16
3.2.3	Kapacitet.....	16
3.2.4	Nätverk	17
3.2.5	Uppfattning.....	17
3.3	Indelning enligt företagskompetens	18
4	HOTELLRECEPTION.....	20
4.1	Hotellklassificering	20
4.2	Receptionistens arbetsuppgifter	21
4.2.1	Små hotell	22
4.2.2	Medelstora och stora hotell.....	22
4.3	Hotellgästens livscykel.....	22
4.4	Personliga egenskaper och kvalifikationer	24
5	KOMPETENSUTVECKLING	26
5.1	Kompetensutveckling som investering	27
5.2	Metoder för kompetensutveckling.....	28
5.2.1	Lära på jobbet	29
5.2.2	Lära sig själv.....	29
5.2.3	Lära av andra	30
5.3	Ellströms fyra teoretiska perspektiv	30
5.3.1	Teknologiskt-rationellt perspektiv.....	30

5.3.2	Humanistiskt perspektiv	31
5.3.3	Konflikt-kontroll perspektiv	31
5.3.4	Institutionellt perspektiv	32
5.4	Halls teori om kompetensutveckling	32
5.4.1	Samverkan	33
5.4.2	Engagemang	34
5.4.3	Kreativitet	35
5.5	Effekter av kompetensutveckling	36
6	REKRYTERING	37
6.1	Rekryteringsprocessen	38
6.2	Urval	38
6.2.1	Urvalsmetoder	39
6.3	Personlighets- och kunskapskrav	40
7	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	41
7.1	Val av undersökningsmetod	41
7.2	Genomförandet av undersökningen	41
7.3	Nya hotell Pommern	43
8	ANALYS AV UNDERSÖKNINGEN	45
8.1	Receptionskompetens	45
8.2	Behov för och metoder av kompetensutveckling	50
8.3	Rekryteringsbehov	55
9	AVSLUTANDE DISKUSSION	59
9.1	Undersökningens trovärdighet	61
9.1.1	Reliabilitet	61
9.1.2	Validitet	62
9.1.3	Objektivitet	63
9.2	Forskningskritik	63
9.3	Utvecklingsförslag	64
9.4	Förslag till fortsatt forskning	66
10	AVSLUTNING	67
	KÄLLOR	69
	BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Den individuella kompetensens indelning	s. 15
Figur 2.	Hotellgästens livscykel	s. 23
Figur 3.	Kompetensutveckling enligt Hall	s. 32
Figur 4.	Rekryteringsprocessen	s. 37

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor

1 INLEDNING

Kompetens är det ord som används när man talar om en individs kunskap och förmåga och att vara kompetent innebär att man har en förmåga att klara av vissa typer av uppgifter. Eftersom kompetens är ett mycket brett begrepp som funnits och använts i årtal, finns det därför oerhört många definitioner. Hansson (1993) definierar kompetens som ”ett sätt att beskriva en person eller ett företags färdighet och förmåga att idka verksamhet. En människas kompetens är således ett resultat av lärande som förutsätts av motivation, engagemang och kompetensutveckling.” (Hansson 1993, 77)

Begreppet kompetensutveckling avser alla de åtgärder som ett företag kan använda sig av för att förändra och höja kompetensnivån hos en individ, en grupp eller en hel personal. (Ellström & Nilsson 1997, 17) Utbildning och andra former av kompetensutveckling har idag en allt större betydelse för den ekonomiska och teknologiska utvecklingen jämfört med tidigare. Betydelsen av satsning på utbildning och andra former av kompetensutveckling är en viktig nyckelfaktor bakom ett företags produkt- och tjänsteutveckling, innovationsförmåga och konkurrenskraft. (Ellström & Nilsson 1997, 11; Kock 2010, 21)

Eftersom en stark konkurrenskraft är a och o för att överleva inom verksamhetsområdet i dagens läge, är det mycket viktigt att ha en kompetent och passande personal för arbetsuppgiften. För att kunna bli mer konkurrenskraftiga och höja ett företags eller en individs kompetens och dess styrkor och svagheter, har kompetensutveckling blivit ett allt vanligare knep som arbetsplatser tar till. Detta eftersom man genom enkla metoder såsom skolning och utbildning snabbt och effektivt kan höja en individs kompetensnivå.

Rekrytering är en metod av kompetensutveckling som används när inga andra utvecklingsmöjligheter är effektiva nog. Utöver rekrytering enbart som utvecklingsmetod, används även processen när behovet av anställning av personal uppstår. Rekrytering är då en process som används för att hitta och anställa de individer som ett företag behöver. Rekryteringen är något som kan ske såväl externt som internt. Intern rekrytering innebär att någon redan anställd i företaget får den lediga tjänsten genom s.k. omplacering, medan extern rekrytering innebär en ny medarbetare som tillförs utifrån till företaget. (Granberg 2011, 412)

1.1 Lärdomsprovets utgångspunkt och syfte

Utgångspunkten för detta lärdomsprov utgjordes av en önskan av Ålandhotels för att ta reda på de nuvarande anställdas kompetens och om behovet för kompetensutveckling finns. Ålandhotels håller som bäst på med en om- och tillbyggnation av ett nytt hotell, Hotell Pommern, som väntas bli klart i mars 2015 och det är till detta projekt som mitt arbete är av betydelse. Syftet med detta arbete är alltså att ta reda på de nuvarande anställdas kompetens och jämföra den med sådan kompetens som ledningen önskar ha på sina anställda på det nya hotellet. Forskningsfrågorna som undersökningen väntas ge svar på är vilken kunskap de anställda kan ta med sig från tidigare för att kunna arbeta i det nya hotellet och vilka svagheter som behöver utvecklas. Andra frågor som skall tas reda på är vilken utvecklingsmetod som är populär bland de anställda och kan användas vid eventuell utveckling samt om hotelledningen anser sig vara i behov av att rekrytera in ny personal.

Utifrån Ålandhotels önskemål har jag skapat mig en teoretisk referensram kring ämnen som berör kompetens, hotellreceptionistens arbetsuppgifter, kompetensutveckling och rekrytering. Detta för att, på bästa möjliga sätt och med en teoretisk bakgrund, kunna ta reda på vilka arbetsuppgifter som är nya i det hotell som undersöks, hurudan kompetens de anställda i dagsläget har, vilken kunskap som kan medföras från tidigare samt vilka utvecklings- och rekryteringsbehoven är.

Med hjälp av detta arbete vill jag, genom att intervjua de nuvarande receptionisterna, ta reda på deras styrkor och svagheter för att hitta utvecklingsbehov både vad gäller hotellets nya arbetsuppgifter men även vad som behöver utvecklas för att kunna uppnå de kompetenskrav som ledningen ställer på de anställda i det nya hotellet. För att kunna hitta de kompetenskrav som ställs på de anställda och således vilka glappen där kompetensen brister är, kommer jag också att intervjua noga utvalda anställda ur ledningsgruppen. Genom intervjuer med ledningen önskar jag ta reda på hurudana önskemål och krav ledningen ställer på personalen, vilken typ av kompetensutveckling som sedan tidigare används i företaget men även om och varför kompetens- och rekryteringsbehovet finns.

Mitt förhållande till Ålandhotels och varför jag har valt att skriva om just detta ämne har sitt ursprung från sommaren 2013 när jag arbetade som receptionist i företaget. Eftersom dåvarande hotell Pommern fick mycket klagomål och inte var av högsta kvalitet, är jag intresserad av att se hur det nya hotellet börjar se ut samtidigt som jag funderar över vilka arbetsuppgifter som kommer att vara nya på hotellet. Även vilken tidigare kunskap de anställda kan ta med sig och vilken kunskap som behöver utvecklas intresserar mig.

1.2 Lärdomsprovets uppbyggnad

Detta lärdomsprov kommer att bestå av två delar: en teoretisk och en empirisk del. Teoridelen består av en litteraturöversikt där jag analyserar och reflekterar kring existerande teorier. Teoridelen är uppdelad i sex huvudkapitel. Det första kapitlet är inledningen som tar upp syftet och utgångspunkten med detta arbete medan det andra kapitlet kort presenterar uppdragsgivaren. I de fyra följande kapitlen behandlas tidigare undersökningar och teorier som fungerar som grund för den empiriska undersökningen.

Lärdomsprovets första huvudsakliga teorikapitel, kapitel tre, definierar kompetens och delar in begreppet i formell-, reell-, individuell- och organisationskompetens. Dessa begrepp spjälks sedan ytterligare upp och skillnaden mellan dessa förklaras. Följande kapitel handlar om hotellklassificering, hotellets hjärta - receptionen och hotellreceptionistens viktigaste arbetsuppgifter. Även personliga egenskaper och kvalifikationer som är viktiga att inneha för receptionsarbete tas upp. Kapitel fem handlar om kompetensutveckling och varför denna metod allt mer används, men även olika modeller över hur kompetensutvecklingen kan gå till presenteras. Slutligen tas också effekterna av kompetensutvecklingen upp. Det sista teorikapitlet, kapitel sex handlar om extern rekrytering dvs. den metod som används när företaget vill få in ”nytt blod” i arbetsgruppen. I rekryteringskapitlet behandlas rekryteringsprocessen och hur den går till, på basen av vilka krav urvalet sker och hurdana personlighetsegenskaper och kunskaper som krävs av en individ för rekrytering inom service- och tjänsteområdet.

Den empiriska delen är indelad i tre större delar. Först presenteras den empiriska undersökningens metod och genomförandet. I det följande kapitlet analyseras, utifrån

de intervjuer som ägt rum vid undersökningstillfället i Mariehamn i mars 2015, receptionskompetensen, tidigare och kommande behov av kompetensutveckling i företaget samt rekryteringsbehovet. Analysen presenterar respondenternas svar och knyter an till teoridelen och tidigare undersökningresultat om de utvalda ämnena som undersökningsfrågorna baseras på.

Analysen är uppdelad i mindre delar. Först diskuteras receptionskompetensen och de nuvarande styrkorna och svagheter. Därefter tas kompetensutvecklingsbehovet och tidigare användning av kompetensutveckling upp. Slutligen behandlas rekryteringsbehovet och organisationens befattningsanalys. Efter att analyseringen av dessa huvuddelar gjorts, fortsätter arbetet med en avslutande diskussion som behandlar den empiriska undersökningen som helhet, undersökningens pålitlighet, forskningskritik och hurudan fortsatt undersökning som kan göras.

2 PRESENTATION AV UPPDRAGSGIVAREN

Ålandhotels är en ledande aktör inom den åländska turismen och står för drygt en tredjedel av hotellkapaciteten i Mariehamn. Till Ålandhotels kundsegment hör allt från knattelag i fotboll till individuella gäster, pensionärspår och affärsresenärer. Av den procentuella fördelningen enligt hotellvistelsens syfte, står affärsresenärer för 15 % av övernattningarna medan fritidsresenärer står för den övriga andelen, 85 %. (Ålandhotels 2014)

Ålandhotels driver i dagsläget två hotell, Hotell Adlon och Hotell Savoy och utöver hotellverksamheten driver företaget även två, snart tre restauranger. Hotell Adlon, ett tre-stjärnigt hotell, ligger alldeles intill västra hamnen i Mariehamn. Hotellet har kapacitet att erbjuda inkvartering i 54 rum som är uppdelade i standard-, superior- och familjerum. Utöver hotellrum har hotell Adlon också bastu, simbassäng och pizzeria. Ålandhotels andra hotell, hotell Savoy, är ett fyrstjärnigt hotell beläget i Mariehamns centrum som erbjuder inkvartering i 85 rum uppdelade i standard-, superior- och familjerum. Bastu, simbassäng och restaurang är bitjänster som hotellet kan erbjuda sina övernattningsgäster. (Ålandhotels)

Det nya hotellet Pommern som också ligger centralt i Mariehamn, öppnar 2 mars 2015. Pommern kommer att ha 95 nya, moderna och högklassiga rum och erbjuder sina gäster möjlighet att övernatta i classic-, superior- och familjerum. Största skillnaden mellan classic- och superiorrum är att superiorrummen har continentalbäddar, espressomaskin från Nespresso och större tv. Av familjerummen är fyra rum inredda med mumintema med muminlakan, muminhandduk och muminmugg. Utöver övernattning kommer hotellet även kunna erbjuda tjänster i form av en restaurang vid namn Kvarter 5, vinbar och lounge samt konferensrum. Hotell Pommern har ännu inte, men kommer att ansöka om klassificering som ett fyrstjärnigt hotell. (Ålandhotels)

Ålandhotels har under vinterhalvåret, med ledningsgruppen exkluderad, en personal på fyra heltidsanställda och sex inhoppare som sköter om receptionen på Hotell Adlon och Hotel Savoy. Eftersom Mariehamn är säsongbetonat och största delen av alla turister besöker Åland under sommarmånaderna ökar personalantalet kraftigt under denna tidpunkt. (Ålandhotels)

3 KOMPETENS

Ordet kompetens kommer från latinets *competentia*, som betyder vara kompetent, räkna till och har idag betydelsen skicklighet och kunnighet. (Granberg 2014, 111) Kompetens är ett aktivt begrepp, vilket innebär kunskap som kommer till uttryck när man gör något. (Nilsson 2000, 96) Kompetens används, som nämnt om kunskap och för att beskriva en persons skicklighet och förmåga att utföra vissa uppgifter och aktiviteter. Kompetens är mycket bredare än kunskap och innefattar färdigheter, kontakter, värderingar och attityder, allt det som krävs för att uppnå ett högt slutresultat. (Hansson 1993, 77-78) Enligt Sandberg och Targama (1998, 52) är kompetens ett mycket bra begrepp att använda eftersom det fokuserar på förhållandet mellan en individ och arbete och ordet kompetens kan således preciseras just utifrån begreppen individ och arbete. Med arbete menas olika uppgifter eller problem som en individ skall lösa för att uppnå resultat och dessa uppgifter kan individen själv fastställa, så även vilka metoder och arbetssätt som används för att lösa uppgifterna. (Ellström 1994, 20-21)

Lindgren (1996, 41) anser att kunskap, kompetens och kreativitet är kopplat till en individ medan effektivitet är något som kopplas samman med företaget. Lundmark (1998, 34) menar att kompetens innebär att ha ”en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete.” Lundmark menar även att kompetensens viktigaste beståndsdelar är motivation och vilja och forskaren talar även om kompetens som ett dynamiskt begrepp, eftersom kompetensnivån hos en individ ständigt utvecklas och förändras.

Begreppet kompetens kan användas inom formell och reell kompetens. Den formella kompetensen innebär färdigheter bekräftade via prov och examen, medan den reella kompetensen betyder den kompetens som uttrycks genom arbete, det vill säga den typ av kompetens som kommer till användning vid en reell arbetssituation inom service- och receptionsarbete. (Dalin 1997, 16; Lundmark 1998, 34)

3.1 Indelning enligt reell kompetens

Den reella kompetensen, det vill säga den kompetens som kommer till uttryck genom arbetssituationer är ett flerdimensionellt begrepp som kan delas in i otaliga delområden.

Dahlin (1997) anser att den reella kompetensen kommer till uttryck genom attityder, kunskaper, färdigheter, erfarenhetsbaserad insikt och användning av andras kompetens. Den reella kompetensen innefattar fem delkompetenser som kan ses som ett uttryck av en sluten cirkel – fungerar alla delar, fungerar även arbetet som det skall och cirkeln sluts. (Dalin 1997, 16)

Denna typ av kompetens styrs genom attityder – genom den personliga livsstilen och de professionella val som görs, kunskaper som baseras på praktiska och teoretiska erfarenheter och tekniska och sociala färdigheter såsom dataanvändning och bemötande av gäster och annan personal. Erfarenhetsbaserad insikt kommer till uttryck genom insikt som kan lösas genom tidigare praktisk erfarenhet (problemlösning) och användning av andras kompetens innebär användbar kompetens som genom nätverk och kontakter kompletterar den egna kompetensen. (Dalin 1997, 17; Hansson 1993, 78)

En reellt kompetent person använder sig av dessa fem delkompetenser utan att tänka på att det är just de som kommer till användning och det är först när en av delarna saknas eller är bristfälliga som individen i fråga lider av avsaknaden. Om någon av delkompetenserna är otillräckliga eller kompetensen inte används fullt ut, är individen i fråga i behov av kompetensutveckling. (Dalin 1997, 17)

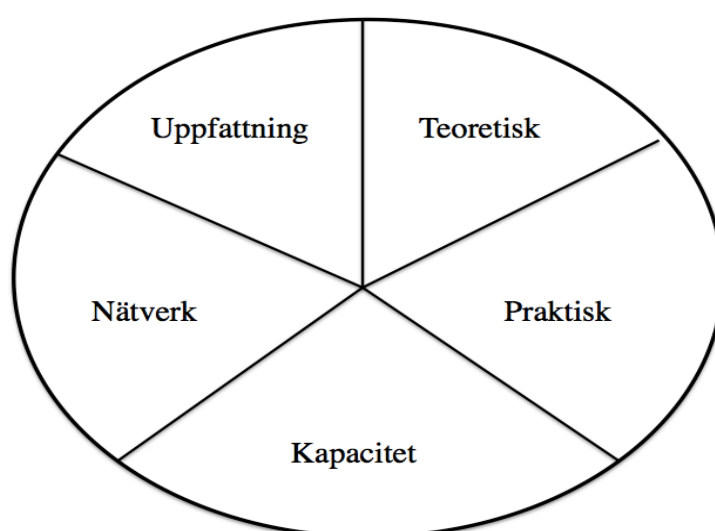
Lundmark (1998) delar in den reella kompetensen enligt yrkesteknisk-, strategisk-, personlig-, social- och funktionell kompetens. Till den yrkestekniska kompetensen hör alla de huvudsakliga kunskaperna och färdigheterna som krävs för individens arbetsuppgifter. Den strategiska kompetensen kräver kunskap och förmåga om företagets helhet, verksamhetsidé, dess mål och utveckling men också förmågan att förstå sin egen roll och kunna arbeta långsiktigt. Den personliga kompetensen berör förhållningssätt och värderingar, människosyn, personliga egenskaper och attityder. Med personlig kompetens menas hur man fungerar tillsammans med andra människor, men även hur man hanterar och löser problem och konflikter. Den sociala kompetensen berör sociala kontakter såsom att visa hänsyn, men också lagarbete och hur man fungerar i grupp. Den funktionella kompetensen är en blandning av de övriga delkompetenserna och behandlar förmågan att kunna fungera professionellt i arbetslivet. (Lundmark 1998, 34-38)

Gestrelus, Their och Ellström har alla delat in reell kompetens enligt samma mönster:

psykomotoriska, kognitiva och socioaffektiva kompetenser. De psykomotoriska kompetenserna är kompetenser kopplade till fingerfärdighet och reaktionssnabbhet men också förmågan att uppfatta den arbetsuppgift som man ställs för. Kognitiv kompetens är kopplad till kunskaper och färdigheter såsom baskompetens och teoretiska och praktiska kunskaper. Socioaffektiva kompetenser betonar känslomässiga egenskaper enligt stresstålighet, tålamod, uthållighet men också samarbetsförmåga, ledarförmåga, attityder och personlighetsdrag räknas till denna grupp. Their (1994) har även tagit upp simultankapacitet som en viktig del av kompetensen. Simultankapacitet innebär förmågan att kunna arbeta med flera olika uppgifter på samma gång och denna typ av kapacitet förväntas ofta av receptionister. (Ellström 1994, 21; Ellström & Hultman 2004, 202; Gestrelus 1989, 54; Their 1994, 61-65)

3.2 Indelning enligt individuell kompetens

En betydelsefull förutsättning som berör begreppet kompetens är skillnaden mellan individuell- och organisationskompetens, även kallad företagskompetens. (Wolvén 2000, 144, 147) Företagskompetens är inte summan av arbetarnas individuella kompetens utan ett resultat av ett företags allmänna lärande och instruktioner om normer, regler och vanor. Individuell kompetens delar in enskilda individers kompetens bestående av teoretisk- och praktisk kunskap, kapacitet, nätverk och uppfattning enligt figur 1. (Sandberg 1987; Wolvén 2000, 144-145)



Figur 1. Den individuella kompetensens indelning. (Åkerberg 1993)

3.2.1 Teoretisk kunskap

Den teoretiska kunskapen utgör en viktig roll av den mänskliga kompetensen och teoretisk kunskap inhämtas främst via böcker, studier och föreläsningar. Andra kunskapskanaler som också berör teoretisk kunskap är kunskap och informationshämtning via tv och radio. En tredje typ av teoretisk kunskap baserar sig på kunnande som uppkommit genom egna erfarenheter och tidigare händelser som på ett eller annat sätt är logiska och ändamålsenliga och kan föras vidare från en individ till en annan. Alla dessa kunskapskällor är viktiga grundpelare för att i arbetslivet eller i vardagligt sammanhang kunna använda sin kunskap till att utföra uppgifter eller lösa problem som uppstår. (Åkerberg 1993, 10)

3.2.2 Praktisk kunskap

Innan man börjar utföra något som berör praktisk kunskap och arbetande är det viktigt att ha en tidigare teoretisk kunskap, för att därefter kunna tillämpa denna typ av kunskap inte bara på papper utan även i praktiken. Tack vare teoretisk kunskap som inhämtats antingen via föreläsningar eller erfarenheter, kan man med hjälp av denna kunskap utföra en uppgift praktiskt. Den praktiska kunskapen är alltså en kunskap om hur man med teoretisk bakgrund skall gå till väga för att utföra något. (Sandberg, 1988; Åkerberg 1993, 10)

Praktisk kunskap relateras främst till en individs känslomässiga sida och därför utvecklas praktisk kunskap genom erfarenheter som individen får på vägen. Praktisk kunskap kan inte utvecklas genom utantilläsning och studier, praktisk kunskap är något som utvecklas via dagligt utförande av uppgifter och tack vare dessa uppgifter blir man många erfarenheter rikare. (Åkerberg 1993)

3.2.3 Kapacitet

Kapacitet, som betyder att på ett kompetent sätt kunna utföra arbete, kan delas in i fysisk och psykisk kapacitet. Med fysisk kapacitet menas hur stor mängd kvantitativt arbete en individ kan utföra under en viss tid på samma gång som kvalitetskraven uppfylls, medan psykisk kapacitet inriktar sig på olika egenskaper såsom självförtroende och mod som behövs för att våga ta sig an en uppgift. (Åkerberg 1993, 11)

Fysisk kapacitet innebär alltså hur många arbetsuppgifter en individ kan hålla på med på samma gång samtidigt som höga resultat inom alla delmoment förväntas. Att vara stresstålig och att våga är därför a och o när det kommer till fysisk kapacitet. Psykisk kapacitet är som begreppet säger, att inneha tillräckligt med självförtroende för att våga ta sig an och våga arbeta med flera arbetsuppgifter samtidigt utan att vara rädd för att misslyckas. (Sandberg 1998; Åkerberg 1993)

3.2.4 Nätverk

För att inneha ett kompetent tillvägagångssätt krävs också ett fungerande nätverk av två olika typer: personligt och icke personligt. Med personligt nätverk menas personliga kontakter både på arbetsplatsen och utanför. Har en individ ett stort personligt nätverk kan det vara ett tydligt tecken på att den personen är social, utåtriktad och bryr sig om andra människor, såväl hotellets gäster som arbetskamrater. Det personliga nätverket är viktigt vad gäller upprätthållningen av trivseln på en arbetsplats. (Wolvén 2000, 148; Åkerberg 1993, 11)

Det opersonliga/ icke personliga nätverket kommer till uttryck genom kunskap som berör manualer, databaser och dataprogram. Om en individ besitter en hög kunskap inom det icke personliga nätverket är det till stor fördel i arbetet eftersom nästan allt i dagsläget är datoriserat och att kunna använda olika typer av dataprogram, bland annat Office är ett stort plus. (Dalin 1997, 10; Hansson 1993, 78; Johansson & Westerblad 2004, 49)

3.2.5 Uppfattning

Uppfattningen är den del som spelar en mycket central roll av en individs kompetens. Detta eftersom varje enskild individ personligen tolkar eller skapar sina egna meningar om en uppgift och dess innehåll. Hur en individ utför en arbetsuppgift beror till största del på hur uppgiften i första hand tolkas och uppfattas. Uppfattningen är den delkomponent som återspeglar sig på de andra delkomponenterna, teoretisk- och praktisk kunskap, kapacitet och nätverk. Uppfattningen inverkar på vilken typ av kunskap vi söker och genom vilken informationskälla, hur vi utför en praktisk uppgift, vilken typ av fysisk eller psykisk kapacitet vi tror oss behöva och hur vi uppfattar det personliga och icke personliga nätverket. (Åkerberg 1993, 12)

Dessa delkomponenter inom den individuella kompetensen är sådana kompetenser som hos en individ skall förbättras och inläras. Detta lärande resulterar i att en individ stegvis uppnår nya kunskaper, färdigheter och attityder vilket resulterar i att arbetsuppgifterna stegvis förbättras allt eftersom kunskapen och färdigheterna också blir bättre. (Dalin 1997, 15)

3.3 Indelning enligt företagskompetens

Företagskompetens är som nämnt inte enbart summan av alla anställdas individuella kompetens trots att individerna är de som egentligen bär på företagets kompetens. (Wolvén 2000, 144) Företagskompetens eller organisationskompetens är summan av ett gemensamt lärande och samlad förmåga för att uppnå resultat och förverkliga ett företags satta mål. Företagskompetens är ett resultat av individuella kompetenser, företagets tekniska och materiella uppbyggnad och instruktioner, normer, regler och värderingar. Vidare är företagskompetens en förmåga att i strävan mot att uppnå de satta målen använda sig av de anställdas reella kompetens: attityder, kunskaper, färdigheter, erfarenhetsbaserad insikt och användning av andras kompetens. (Dalin 1997, 18; Hansson 1993, 78; Wolvén 2000, 144-145) Företagskompetens är en kollektiv process bland individer i ett företag med strävan efter att varje enskild individ skall anpassa sig till företagets rutiner och företagsmönster. (Dalin 1997, 15)

Uttrycket ”ett företags särpräglade kompetens” är ett samlingsnamn för vad som är unikt och utmärker sig hos ett företag och kan med ett annat ord beskrivas som en förmåga att fullfölja sin affärsidé. (Hansson 1988, 78) Företagets unika kompetens är företagets förmåga att utvecklas i rätt riktning och det är de anställda som upprätthåller företagets kompetens. Sandberg och Targama (1998, 52) betonar att det är ledningen som skall kunna handleda de anställda så att de utvecklar en sådan kompetens som leder till välutförda arbetsprestationer.

Axelsson (1998) anser att företagskompetensen är bestående av kunskap som skapats utgående ifrån ett flertal olika händelser och kan delas in i fyra olika kunskapsdelar: Den vetenskapliga forskningskunskapen, den organisationsöverförda kunskapen, den lärbaserade kunskapen och den individburna kunskapen. (Wolvén 2000, 145) Den vetenskapliga forskningskunskapen är ur ett långsiktigt perspektiv av betydelse, eftersom

den hjälper till att framställa och förbättra nya produkter och tjänster, vilket i sin tur kan leda till intresse hos eventuell ny personal. Den organisationsöverförda kunskapen berör normer och värderingar och anses vara den del av de fyra områdena som direkt tillhör ett företag. Lärbaserad kunskap innebär en förmåga att via system och rutiner lära sig av egen tidigare erfarenhet medan individburen kunskap berör den kunskap som en individ hämtar in och ut när denne påbörjar eller avslutar sin tjänst i ett företag. (Wolvén 2000, 145-146)

4 HOTELLRECEPTION

Front Office, det engelska ordet för svenskans reception, är en term som används och täcker in alla de olika delområden som berör bemötande av gäster, reservationer, betalningar och andra ansvarsuppgifter som hör en receptionist till. (Abbott & Lewry 1999, 3) En hotellreception anses vara hotellets centrum och det är därifrån som receptionisten sköter om alla arbetsuppgifter som på ett eller annat sätt berör gästerna. Hotellreceptionen och dess receptionister är den första och sista kontakten en gäst har med ett hotell och därför är bemötande mycket viktigt för hotellgästens upplevelser. (Johansson & Westerblad 2004, 45)

4.1 Hotellklassificering

Hotell kan delas in enligt storlek och klassificeras som små, medelstora och stora hotell. Enligt Rautiainen & Siiskonen (2006, 23) klassificeras små hotell som hotell med under 50 rum, medelstora hotell erbjuder inkvartering i över 50 rum och stora hotell i mer än 100 rum. Ett hotells storlek spelar en viktig roll i hur stor personal ett hotell har men också arbetsuppgifterna varierar utifrån hotellets kapacitet. (Abbott & Lewry 1999, 5)

Utöver indelning enligt hotellens storlek kan man också dela in och klassificera hotell enligt stjärnklassificering, det vill säga enligt hur många stjärnor ett hotell har. Stjärnklassificeringen har utformats av International Hotel Association (IHA) och World Tourism Organization (WTO). Klassificeringen enligt WTO sker med hjälp av stjärnor från ett till fem och berättar vad som krävs av ett hotell för att nå upp till en viss standard. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 1997, 103; Rautiainen & Siiskonen 2003, 60) En stor del av alla hotell ute på marknaden är trestjärniga hotell och med ett trestjärnigt hotell menas att alla hotellrum har radio, tv och eget badrum med dusch. Utöver dessa faciliteter måste hotellet även ha ett café eller en restaurang samt en reception med tillhörande receptionist. Beroende på hur många stjärnor ett hotell har, desto större krav är det på hotellrummens utrustning och de allmänna utrymmena. Även personalens kompetens bör vara högre på ett flerstjärnigt hotell och ju fler stjärnor ett hotell har, desto bättre betjäning räknar gästerna med att få. Kompetensklassificering är dock nästan omöjligt och i dagsläget är det vanligt att på ett flerstjärnigt hotell få service

som i vissa fall kanske bara skulle räcka till på ett enstjärnigt hotell. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 61; Asunta m.fl. 1997, 103)

Förutom klassificering enligt storlek och standard förekommer även indelning enligt hotellets läge och målgrupp, det vill säga tillgängligheten till hotellet och vilket som är dess främsta kundsegment. (Asunta m.fl. 1997, 104; Medlik & Ingram 2000, 10)

4.2 Receptionistens arbetsuppgifter

En receptionist har mångsidiga arbetsuppgifter och till dess vardagliga uppgifter hör att ta emot och sköta om individuella bokningar och gruppreservationer, sälja konferensrum och andra utrymmen och ta emot gäster som anländer och checka in dem. Utöver dessa uppgifter hör även kassahantering, utcheckning och underhåll av reception och allmänna utrymmen till receptionistens vardagliga arbete. Kundenservice och att känna till och kunna vägleda gäster i omgivningen och ge exempel på turistattraktioner eller sevärdheter att besöka hör också till arbetsuppgifterna. Även att ta emot kritik och önskemål för att på ett eller annat sätt uppfylla eller lösa dem är också viktigt att kunna behärska. (Baker, Huyton & Bradley 2000, 52; Rautiainen & Siiskonen 2006, 108; Kipowski 1995, 137, 141)

Arbetsuppgifterna varierar efter vilket arbetspass eller skift en receptionist har. Under morgonpasset checkar den största delen av gästerna ut och då är utcheckning den huvudsakliga arbetsuppgiften, men att ta emot samtal och svara på e-post är också viktigt. Beroende på vilken tid de nya gästerna får börja checka in, sker detta endera under morgon- eller kvällspasset. Under kvällspasset har receptionisten till uppgift att göra sådant som morgonpersonalen inte hunnit med men också att checka in och informera de nyanlända gästerna om viktigt information. Till natreceptionistens arbetsuppgifter hör något mer annorlunda uppgifter än under de andra passen. Det är natreceptionisten som sköter om det administrativa arbetet i en reception såsom att räkna kassan, datakörning, kontrollera väckningslistor och att förbereda morgondagens rum så att städpersonalen vet vem som bland annat checkar ut. (Johansson & Westerblad 2004, 50-51)

4.2.1 Små hotell

Arbetsuppgifterna varierar även utifrån hur stor kapacitet ett hotell har och ett mindre hotell har även en mindre personal, vilket betyder att en och samma person har flera ansvarsområden. Till en receptionists arbetsuppgifter på ett litet hotell hör bokningar, svara på e-post och telefonsamtal, in- och utcheckningar, kundbetjäning, information, kassahantering och försäljning av produkter och varor. På en del mindre hotell hör också tillagning av frukost till receptionistens ansvarsområden och ibland kan även tvättning, städning och vaktmästararbete ingå i arbetsuppgifterna. (Johansson & Westerblad 2004, 45-46)

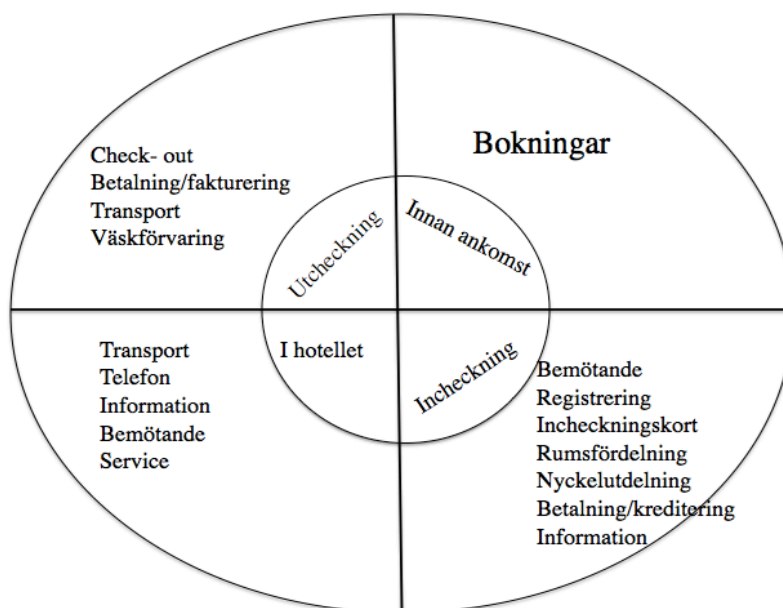
4.2.2 Medelstora och stora hotell

På medelstora och stora hotell är arbetsuppgifterna mer centrerade till receptionen och bemötandet av gäster. På dessa typer av hotell finns skilda avdelningar som sköter om bokningar, försäljning och marknadsföring och till receptionistens arbete hör därför in- och utcheckningar, mottagande av nya gäster och kassahantering. På medelstora och stora hotell är man ofta två eller flera i receptionen: ett antal receptionister och en receptionschef. Receptionschefen är den som har ansvar för arbetet i receptionen medan detta är något som receptionisterna på små hotell själva ansvarar för. (Johansson & Westerblad 2004, 46)

4.3 Hotellgästens livscykel

Arbetsuppgifterna i ett hotell är som nämnt många och innefattar både kunskap om datoranvändning men även människokännedom och sociala färdigheter är ett måste för att kunna arbeta som receptionist. En receptionists arbetsuppgifter varierar beroende på om hotellet klassificeras som ett stort eller litet hotell, men alla receptionister har samma typer av arbetsuppgifter beroende på när eller var man betjänar en gäst. (Baker, Huyton & Bradley 2000, 46)

Arbetsuppgifterna i en reception kan delas in enligt hotellgästens livscykel. Denna livscykel delas in i fyra olika skeden: före ankomst, vid ankomst (incheckning), vistelse och utcheckning. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 111)



Figur 2. Hotellgästens livscykel. Denna livscykel börjar redan innan ankomst, följt av incheckning, vistelse och utcheckning och under dessa skeden arbetar receptionisten med olika arbetsuppgifter beroende på i vilket skede hotellgästen är. (Baker, Huyton & Bradley 2000, 46)

Hotellgästens livscykel och receptionistens arbete börjar, enligt figur 2, redan innan gästens ankomst genom att receptionisten sköter om bokningar som kommer in via bokningssystem, e-post, telefonsamtal eller via andra bokningssidor såsom Booking.com. Vid incheckning är första bemötandet av gäster som nämnt, mycket viktigt. Efter ett gott bemötande sker registrering av bokningen endera via namn eller bokningsnummer och därefter fyller gästen, om den är okänd från tidigare och personuppgifter saknas, i ett incheckningskort. Efter att personkortet är färdigt ifyllt sker rumsfördelning och nyckelutdelning, följt av kreditering eller betalning av hotellrummet. Innan gästen söker sig till sitt rum berättar receptionisten allmän information om bland annat hotellrummets läge och frukost- eller middagstider.

När incheckningsstadiet är avklarat kan receptionisten börja förbereda sig på kommande arbetsuppgifter som berör hotellgästen under vistelsen. Under vistelsen informerar receptionisten gästen om bland annat sevärdheter och attraktioner, svarar på frågor och önskemål ansikte mot ansikte eller via telefon och vid behov beställer taxi eller andra tjänster som hotellgästen kan vara i behov av. När utcheckningsfasen är kommen checkar receptionisten ut hotellgästen och sköter om betalning eller fakturering om detta

inte gjorts vid incheckningen. Därefter kan gästen vara i behov av transport eller förvaring av bagage och då skall receptionisten ordna det. (Baker m.fl. 2000 46; Johansson & Westerblad 2004)

Eftersom hotellgäster ständigt kommer och går till ett hotell är alla i olika skeden av livsrytmen. Därför är det mycket viktigt att hotellets receptionist/receptionister klarar av alla deluppgifter och ger god service åt alla, eftersom en glad gäst ofta är en återkommande gäst. (Kipowski 1995)

4.4 Personliga egenskaper och kvalifikationer

För att kunna arbeta som receptionist på ett hotell krävs vissa personliga egenskaper och kvalifikationer. Eftersom hotellbranschen omfattar flera olika kunskapsområden är personliga egenskaper minst lika viktiga som utbildning. Detta på grund av att servicebranschen, där hotellverksamheten ligger, kräver att man kan hantera såväl kunder som datorer. (Johansson & Westerblad 2004, 46)

Som receptionist är det viktigt att vara social och utåtriktad, serviceminded, stresstålig, ordningsam, mångsidig, flexibel och självständig. För att kunna arbeta med människor och vara serviceinriktad är människokännedom och människointresse viktigt, detta för att på ett vänligt och utåtriktat sätt kunna betjäna och hantera både gäster och kollegor. Stresstålighet behövs i synnerhet vid incheckning av den orsaken att alla ofta vill checka in på samma gång samtidigt som telefonen eventuellt ringer. Att vara stresstålig innebär också att man samtidigt som man är stressad kan hålla ordning på receptionen och denna egenskap är bra att ha eftersom ordning och reda är något som gäster värdesätter högt. Självständighet och att kunna arbeta på egen hand är också viktigt i synnerhet om man arbetar på ett mindre hotell och är ensam i receptionen, eftersom allt ansvar i sådana situationer ligger på receptionisten. På grund av att en receptionist ofta får ta emot kritik, frågor och önskemål är det viktigt att vara flexibel och kunna improvisera och snabbt hitta lösningar. Detta innebär att om en gäst vill besöka stadens sevärdhet skall receptionisten enkelt kunna berätta om eventuella bussar och inträdesbiljetter och därför är kunskap om hotellets omgivning bra att ha. (Johansson & Westerblad 2004, 48; Rautainen & Siiskonen 2006, 108)

Viktiga kvalifikationer som behövs för att jobba som receptionist är utbildning, språk-, data- och telefonkunskaper. Att ha utexaminerats inom hotellbranschen innebär en fördel eftersom det ofta medför tidigare kunskap inom området. En annan kvalifikation som värdesätts högt är språkkunskaper och ju fler språk som behärskas, desto bättre. Eftersom största delen av allt hotellarbete sköts genom bokningssystem såsom Opera eller Fidelio kan det vara bra att sedan tidigare vara bekant med och behärska något av dessa system. (Johansson & Westerblad 2004, 49)

Dessa kompetenser i form av tidigare utbildning och arbetserfarenhet samt de personliga egenskaperna spelar stor roll, inte bara för hur receptionisten sköter sina arbetsuppgifter, utan även för hela hotellets framgång. Som nämnt, är receptionen hotellets centrum varifrån all verksamhet styrs och således är kompetent receptionspersonal a och o för en gästs helhetsupplevelse. Eftersom en nöjd gäst är en återkommande gäst, behöver receptionisten kunna ge ett positivt intryck av företaget och vid varje tillfälle ge service av högsta möjliga kvalitet. Dagens kunder värdesätter kvalitet och genom att uppnå en hög kompetens- och servicenivå hos de anställda, ökar samtidigt möjligheten för ett hotells framgång. Behärskar de anställda inte sina arbetsuppgifter och kvaliteten på servicen inte är tillräckligt hög, kan personalen utveckla svagheter och förbättra framtidsmöjligheterna för hotellet genom kompetensutveckling. (Asunta m.fl. 1997, 128; Rautiainen & Siiskonen 2006, 86-87)

5 KOMPETENSUTVECKLING

Begreppet kompetensutveckling avser alla olika åtgärder som används för att förändra eller öka enskilda individers, grupper eller en hel personals kompetens. (Ellström & Nilsson 1997, 17; Lundmark 1998, 38) Kompetensutveckling är en process som en organisation gör i syfte att öka kompetensen och förmågan individuellt hos de anställda, vilket i sin tur leder till en förändring inom hela företaget. (Bjurklo & Kardemark 1998, 20)

Hur och om kompetensutveckling är något att satsa på kan man ta reda på genom personalidén, det vill säga den idé som beskriver de uppfattningar man har inom företaget vad gäller typ av personal och utbildning men även företagets syn på utbildning, utveckling och rekrytering. Tack vare personalidén kan man tydligt klargöra vad ett företag behöver göra och utveckla för att kunna ta tillvara de resurser man har i sina medarbetare. (Granberg 2011, 244)

Kompetensutveckling är en beteckning för alla åtgärder som kan användas för att påverka och förbättra kompetensnivån på en arbetsplats. De olika åtgärderna som används är:

- formell utbildning
- icke-formell utbildning
- ”on the job training”
- rekrytering och befordran.

Formell utbildning innebär träning av personal genom yrkesinriktade kurser och skolningar på arbetsplatsen, medan icke-formell utbildning innebär deltagande i icke yrkesinriktade kurser. Lärande i samband med dagligt arbete eller ”on the job training”, att med eller utan instruktioner arbeta i det egna eller någon annans ansvarsområde genom s.k. arbetsrotation är en annan åtgärd som används vid kompetensutveckling. Rekrytering och befordran, det vill säga att anställa in ny personal som uppfyller arbetsplatsens krav enligt efterfrågan är en fjärde åtgärd.

Kompetensutveckling kan även användas som beteckning på de personliga processerna som leder till förändring av individuell kompetens, vilket innebär att utvecklingen kan delas in i organisationsrelaterad och individrelaterad kompetensutveckling. Detta eftersom kompetensutvecklingen gynnar både individen och företaget. (Ellström & Nilsson 1997, 18; Kock 2010, 23) Individrelaterad kompetensutveckling innebär att attityder, praktiska- och teoretiska kunskaper och sociala färdigheter men även förmågan att använda andras kompetens utvecklas i förhållande till de nuvarande och framtida arbetsuppgifterna. Med organisationsrelaterad kompetensutveckling menas ett företags förmåga att använda de anställdas reella kompetens tillsammans i arbetet och sträva mot att förverkliga och uppfylla satta mål. (Dalin 1997, 18)

För att ett företag skall kunna utveckla den önskvärda kompetensen bör man engagera och motivera de anställda. Det som påverkar om ett företag tar sig an kompetensutveckling bestående av en eller flera av åtgärderna ovan, beror på vilken möjlighet till utbildning företaget har. (Hansson 1993; Kock 2012, 23)

5.1 Kompetensutveckling som investering

En organisations arbetskraft, det vill säga de anställdas kompetens och hur ett företag är organiserat har kommit att bli en allt viktigare konkurrensfaktor. (Bjurklo & Kardemark 1998, 7) Den ökande satsningen på kompetensutveckling som konkurrenskraft har satt tydliga spår i näringslivet och generellt sett märks kompetensutvecklingen genom att allt fler företag satsar på samarbetet mellan ledningen och de anställda samt att kompetensutvecklingen har lett till att organiseringen i ett företag är bättre än tidigare. (Dalin 1997, 65)

Att investera i kompetensutveckling innebär inte enbart att man ger personalen de yrkesmässiga kunskaperna som krävs, utan målet med investeringen är att framförallt skapa en personal som är motiverad, delaktig i affärsidén och som har rätt attityder och värderingar för att kunna utföra arbetet. Grundidén med själva kompetensutvecklingen är att växande människor ger växande företag och en människa är kapabel att göra vad som krävs för att lyckas med en arbetsuppgift om förhållandena på arbetsplatsen är goda. (Nilsson 2000, 107)

Dalin (1997) har beroende på hur mycket ett företag satsar på kompetensutveckling delat in begreppet i icke reflekterande och avancerade företag. De icke-reflekterande företagen är sådana företag som nyligen upptäckt kompetensutveckling och dess meningsfullhet medan de avancerade företagen är sådana företag som redan under en period hållit på med utbildningen och gradvis utvecklat den. De icke-reflekterande företagen karaktäriseras av att de delar upp utbildningsmetoderna utifrån anställdas önskemål, använder största delen av utbildningsbudgeten till att bekosta deltagares externa kurser och anställer egna experter som organiserar utbildningsverksamheten. De avancerade företagen kännetecknas av att de har avvecklat externa kurser för att istället kartlägga och satsa på utvecklingsbehov som berör företagets mål och arbetsuppgifter. Avancerade företag har även insett värdet av informellt lärande och blir därför mera kritiska vad gäller externa utbildningar. (Dalin 1997, 65-66)

5.2 Metoder för kompetensutveckling

Målet med kompetensutveckling är att skapa en motiverad personal som tack vare gynnsamma arbetsförhållanden vill utföra det arbete som behöver göras. (Nilsson 2000, 106-108) Kompetensutvecklingen kan ske med fokus på individen, gruppen, arbetsplatsen eller arbetsredskapen och vilken metod som används är beroende av vilka delar av kompetensen som behöver förbättras och förstärkas. (Hansson 1993, 90)

Kompetensutveckling kan delas in enligt utbildnings- och utvecklingsbehov. Utbildningsbehov innebär kompetensutveckling i form av traditionella utbildningsåtgärder såsom kurser i dataprogram, arbetsrätt och konflikthantering, medan utvecklingsbehov innebär utbildning och kompetensutveckling som tillämpas i samband med arbetet genom bland annat handledning och arbetsrotation. Utbildningsbehoven är yrkesrelaterade och kännetecknas av uppdatering inom branschen för att upprätthålla och förbättra arbetet men också att anpassa sig till företagets normer och rutiner är viktiga behov att uppfylla. Med utvecklingsbehov menas kunskap och kännedom om yrkets möjligheter, vilket betyder att man följer det egna yrkets utveckling för att uppfylla de krav som ställs på en individ men också för att kunna förutse och lösa oförutsedda problem. Även att öka den egna sociala kompetensen och strategiskt kvalificera sig för nya arbetsuppgifter

som anses vara viktiga i det kommande arbetet är behov som berör utvecklingen. (Lundmark 1998, 57-58)

Kompetensutveckling kan ske utanför arbetsplatsen, i en specifik arbetssituation eller på arbetsplatsen med hjälp av fortbildningar, skolningar, konferenser och arbetsrotation. (Hansson 1993, 1993; Nilsson 2000, 106-108) Man har kunnat urskilja tre strategier på kompetensutveckling och var utvecklingen sker tack vare en undersökning som gjordes i små och medelstora företag år 2003. Dessa strategier är lära på jobbet, lära sig själv och lära av andra. (Kock 2010, 24)

5.2.1 Lära på jobbet

Lära på jobbet -strategin betonar arbetet på den plats där kompetensen bäst utvecklas och innebär kompetensutveckling på arbetsplatsen i form av kurser, regelbundna personalmöten, handledning, arbetsprojekt, arbetsrotation och studiebesök på andra avdelningar. Tack vare utveckling som sker på arbetsplatsen blir kompetensen relevant att använda i kommande arbetssituationer. Genom personalmöten och diskussioner kan man med hjälp av tidigare erfarenhet, misstag och framgång utveckla och förbättra sådant som gjorts fel och välja ett nytt tillvägagångssätt för att lösa en arbetsuppgift. Lära på jobbet -strategin är en interaktiv strategi som bygger på samspel och genom denna strategi uppnår man kompetens samtidigt som man direkt får använda sig av den praktiskt i sina egna arbetsuppgifter. (Kock 2010, 24)

5.2.2 Lära sig själv

Lära sig själv -strategin baseras främst på aktiviteter som ordnas utanför arbetsplatsen i form av kurser, fortbildningar, skolningar och självstudier. Denna typ av strategi innebär att kompetensen utanför arbetsplatsen överförs från kursledare eller lärare till individen. Lära sig själv -strategin kan ses som en linjär strategi eftersom kompetensen först skall införskaffas innan den kan användas som reell kompetens som kommer till uttryck genom en verklig arbetssituation. (Kock 2010, 24)

5.2.3 Lära av andra

Den tredje och sista strategin, lära av andra, är en kombination av de två tidigare strategierna och sker främst genom interaktion med andra individer och externa studiebesök. Liknande arbetsplatser inom samma bransch som den egna är av stor betydelse i denna fas eftersom målsättningen med lära av andra är att införskaffa sig kunskap genom att se hur andra gör och går till väga. Imitation och återskapande av andras kompetens och tillvägagångssätt för att sedan kunna ta med kompetensen och använda den i egna arbetsuppgifter är målet med denna strategi. (Kock 2010, 24-25)

Dessa tre strategier kan kombineras och man bör eftersträva en integration mellan två eller flera av dessa för att kunna underlätta lärandet i arbetet. Lära sig själv -strategin leder i första hand till kompetensutveckling hos individen medan lära på jobbet och lära av andra främjar företagskompetensen. (Kock 2010, 24-25)

5.3 Ellströms fyra teoretiska perspektiv

Orsaken varför organisationer satsar på utbildning och andra former av kompetensutveckling kan enligt Ellström (1997) delas in i fyra teoretiska perspektiv på utbildning och utveckling. Dessa perspektiv kallas teknologiskt-rationellt perspektiv, humanistiskt perspektiv, konflikt-kontroll perspektiv och institutionellt perspektiv. (Ellström 1994, 107; Ellström & Nilsson 1997, 28; Kock 2010, 26)

5.3.1 Teknologiskt-rationellt perspektiv

Det huvudsakliga syftet med detta perspektiv är synen på kompetensutveckling som genom en effektiv och medveten strategi höjer kompetensnivån för att kunna besvara nya kundkrav, tekniska datasystem eller andra förändringar på en arbetsplats. Detta perspektiv domineras av tänkandet som berör en organisations sätt att fungera. De ökade kompetenskraven som baseras på tekniska eller arbetsorganisatoriska förändringar kan uppfyllas genom skolningar, kurser och personalutbildning. Hur personalutbildning eller annan typ av kompetensutveckling bestäms beror i första hand på vad som är i behov av utveckling och hur hög personalens reella kompetens är. (Ellström & Nilsson 1997, 28-31; Kock 2010, 26)

I det teknologiskt-rationella perspektivet ligger fokus på utbildning, lärande och kompetens. Utifrån arbetsplatsens satta mål kan man genom utbildning och kunskap uppnå dessa mål. I detta perspektiv bestäms även satsningar på skolningar och personalutbildning enligt bristande kompetens vad gäller tekniska förändringar såsom dataprogrammen också branschens konkurrenssituation och hur arbetsplatsen i fråga konkurrerar på marknaden avgör. (Ellström & Nilsson 1997, 28-31; Kock 2010, 26)

5.3.2 Humanistiskt perspektiv

Det humanistiska perspektivet ser utbildningen och kompetensutvecklingen som en investering i en organisations mänskliga tillgångar. Det humanistiska perspektivet utmärker sig genom en stark tilltro till en individs utvecklingsmöjligheter, självförverkligande och kreativt skapande. Kommunikation och att öppet föra dialog med andra är en viktig förutsättning i detta perspektiv. I denna fas ligger utbildning och utveckling i fokus och utbildning bör ske både i form av kunskap men också i form av personlighetsutveckling vad gäller känslor och viljor. Personalens kompetens är viktig att utveckla genom utbildning, teamwork och att lära av andra och denna utveckling sker i största hand främst genom personalmöten och planeringssamtal. (Ellström 1994, 111)

5.3.3 Konflikt-kontroll perspektiv

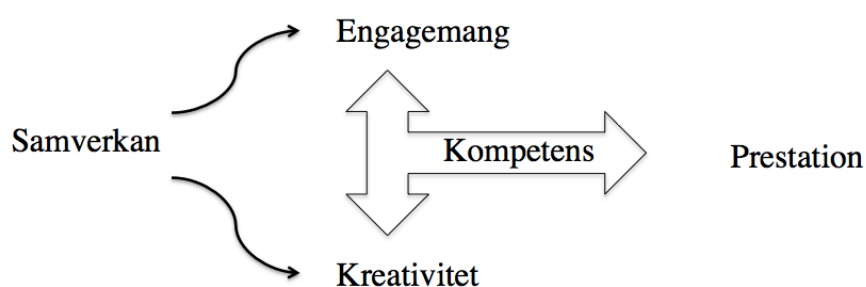
Detta perspektiv utgår från att stridigheter och konflikter på en arbetsplats är väsentliga och bidrar till hur en organisation fungerar. Dessa konflikter har sitt ursprung i olika intressen och tillvägagångssätt. Makt och förmåga att mobilisera makt är den viktigaste resursen i en organisation med konflikt-kontroll perspektiv, vilket betyder att organisationens mål och resultat bestäms enligt kompromisser och förhandlingar. Utbildningen och kompetensutvecklingen bestäms enligt interna motsättningar och ledningens behov av kontroll till skillnad från de övre perspektiven som bestäms på basen av kunskap och självförverkligande. Kompetensutvecklingen i detta perspektiv bestäms enbart av arbetsledningen för att de skall kunna kontrollera hela verksamheten och utbildningen överlag kan ses som en osynlig maktutövare. (Ellström & Nilsson 1997, 36-38)

5.3.4 Institutionellt perspektiv

Det fjärde och sista perspektivet, institutionellt perspektiv, utmärker sig genom att kompetensutvecklingen anses vara viktig för att öka kunskapen och rättigheten både mot omgivningen och mot den egna organisationen. Ett institutionellt företag är beroende av omgivningen och strävar ständigt efter dess modernitet och effektivitet, vilket betyder att verksamheten bestäms enligt andra moderna och effektiva organisationer framom egna mål. Kompetensutvecklingen inom ett institutionellt perspektiv är beroende av organisationens omgivning och de satsningar som görs för utvecklingen är slumpartade och kortsiktigt motiverade. (Ellström & Nilsson 1997, 38-39; Kock 2010, 30)

5.4 Halls teori om kompetensutveckling

Även Hall har studerat och undersökt kompetensutveckling och kommit fram till en teori vars utgångspunkt baseras på att alla individer är i behov att få visa sin kompetens. Med denna kompetensdrift menas att alla individer behöver agera på ett kompetent sätt för att kunna utvecklas och inte enbart för att överleva. Kompetens är enligt Hall den egna individens belöning och kräver således inte någon yttre drivkraft. Däremot är individen i behov att få uttrycka och visa upp sin kompetens för andra och arbetsledningens viktigaste uppgift enligt Hall, är att skapa en sådan miljö där individer har möjlighet till att uttrycka sin kompetens. (Wolvén 2000, 153-154)



Figur 3. Kompetensutvecklingsprocessen enligt Hall. (Wolvén 2000, 154)

Hall har delat in kompetensutveckling i en process som påverkar hur kompetens och prestationer uppstår. Denna indelning sker enligt figur 3 i samverkan, engagemang och kreativitet. Samverkan är den utlösande faktorn och engagemanget ger energi, men det är kreativiteten som gör att kompetensprocessen börjar ta form. (Hall 1990, 55; Wolvén 2000, 154)

5.4.1 Samverkan

Samverkan är den källa som sätter igång själva kompetensprocessen varifrån engagemang och kreativiteten flödar. Möjlighet till samverkan leder till ökad arbetstillfredsställelse, stolthet, ökat ansvar och engagemang genom att individen får vara delaktig i att fatta beslut och lösa problem. Hall framhäver tre faktorer som gynnar samverkan. Dessa är de värderingar som ledningen har, ledningens trovärdighet och relationen mellan människor och människor och arbete. (Wolvén 2000, 154) Genom samverkan visar ledningen sin önskan om att arbetstagarna skall sköta sitt arbete genom att vara kreativa och använda de sociala relationerna för att på bästa sätt få användning av de kunskaper och färdigheter de besitter. (Hall 1990, 76)

Samverkan innebär att medarbetare och arbetsledningen delar makt när det gäller planering och beslutsfattande. En reell samverkan innebär att också de osynliga arbetstagarna får ta initiativ och fatta beslut, vilket resulterar i att de börjar trivas bättre både med sig själva och sitt arbete och således ökar också effektiviteten. (Wolvén 2000, 154-156)

De två viktigaste budskapen som förmedlas när ledningens värderingar stöder samverkan är att ledningen för det första visar att man värdesätter personalens kunskaper och idéer samt litar på att de anställda vill vara produktiva i arbetet, vilket även utgör en viktig grund för stämningen på en arbetsplats. Det andra viktiga budskapet är att ledningen genom sina värderingar och sitt agerande bekräftar att hela arbetsgruppen tillsammans strävar efter att uppnå samma mål och bästa möjliga resultat. (Hall 1990, 66-67)

Ledningens trovärdighet är en annan förutsättning som stödjer samverkan och denna trovärdighet stödjer det förtroende en individ känner att den har på en arbetsplats.

Trovärdighet kan nås genom att låta de som behöver fatta beslut själva få ta beslutet och komma fram till olika lösningar. Ett lyckat samverkande system berör många relationer bland annat mellan ledningen och medarbetare samt medarbetare och kollegor. Därför är det viktigt att ingen i personalen ställs utanför, utan meningen med samverkan är att alla skall samarbeta. Att kunna samarbeta och kommunicera är viktiga egenskaper som stödjer samverkan. (Hall 1990, 70-74)

5.4.2 Engagemang

Engagemang och samverkan skiljer sig från varandra genom att engagemanget utgör känslor baserade på aktivitet till skillnad från samverkan som är en aktivitet utgående från känslor. Ett engagerat arbete innebär en känsla av uppmuntran, motivation och utveckling vilket leder till engagerade arbetstagare. Utan engagemang och intresse kan arbetet betraktas med missnöje och enligt Albert Camus är engagemang en viktig del eftersom ”utan arbete ruttnar livet. Men är arbetet själlöst, förkvävs livet och dör”. (Wolvén 2000, 154-156)

Med engagemang menar Hall (1990) en personlig önskan om att kunna bidra till organisationens framgång genom att på bästa möjliga och med ett spontant, självmotiverande sätt utföra de arbetsuppgifter man tagit ansvar för. Engagemanget är det som ger mening med våra handlingar, bidrar till en känsla av ansvar och identitet och skapar gemensamma band mellan känslor. (Wolvén 2000, 157) Det personliga inflytandet är det som utgör själva grunden i engagemanget genom att individer som deltagit i planeringen av arbetet också får påverka den fortsatta utvecklingen. Detta innebär att individerna tilldelas makt som kan användas till att fatta beslut och denna maktindelning som inleddes med samverkan är nu av användbar betydelse. (Hall 1990, 81)

Också relevans påverkar engagemanget och innebär att medarbetare får möjlighet att utföra det arbete som de har betalt för. Detta innebär också att arbetsledningen har möjlighet att ge utmanande uppgifter och uppmuntra individerna att växa och fördjupa sina kunskaper. Samhörighet är en tredje förutsättning som påverkar engagemanget och med samhörighet menar Hall känslan av att identifiera sig med organisationen, dess mål och välbefinnande. (Wolvén 2000, 159) Samhörighet är en faktor som behandlar

ömsesidig respekt, ett gemensamt ansvar för varandras hälsa och välmående som kan återspeglas i trygghet och tillit till varandra. (Hall 1990, 90) Ledningen bör genom uppmuntran till ömsesidigt beroende mellan personalen och genom att redogöra för individerna att både arbetet och arbetstagarna är nödvändiga för företagets välbefinnande visa att de anser samhörigheten som mycket viktig. (Wolvén 2000, 158) Kort och koncist kan man säga att engagemanget kännetecknas som kompetensprocessens känslotillstånd som påverkar både arbetsandan, tillfredsställelsen och arbetsresultatet och när engagemangets förutsättningar beaktas är en individ stimulerad och beredd att arbeta kreativt. (Hall 1990, 94)

5.4.3 Kreativitet

Kreativiteten är som nämnt, den dimension där kompetensprocessen börjar ta form. Största delen av kreativiteten skapas i form av vardagligt problemlösande och de huvudsakliga stödfaktorena utgörs utöver problemlösning även av arbetsstyrning och arbetsplatsens sociala miljö. (Wolvén 2000, 159) Kreativa resultat är en följd av en sund inställning samt en känsla av tillhörighet och meningsfullhet. (Hall 1990, 95)

När det kommer till arbetsstyrning förespråkar Hall en fri arbetsstyrning, vilket innebär att ge de anställda möjlighet att själv kontrollera och styra sitt arbete genom att lita på den personliga bedömningsförmågan samtidigt som ledningen uppmuntrar till försök och misslyckanden. Arbetsplatsens sociala miljö bör ha en kreativ stämning och underlätta en ärlig och trygg kommunikation vilket betyder att ledningen behöver kunna uppmuntra, motivera, stödja och ge feedback. Vad gäller problemlösning behövs kunskap och expertis om en uppgift samt ett tillvägagångssätt för att lösa problemet. För att lösa problem behöver ledningen värdesätta konflikter för att skapa nya insikter och uppmuntra medarbetare att se problem som utmaningar vilket resulterar i att problemlösande stimulerar hög kreativitet. (Wolvén 2000, 159-160)

Hall poängterar att människan har en kompetensdrift, en vilja att använda och förbättra sin kompetens och därför är det ledningens och organisationens uppgift att forma en miljö där individen har möjlighet att frigöra driften för att uppnå högre kompetens. Därför är samverkan, engagemang och kreativitet viktiga beståndsdelar vad gäller goda kunskaper och prestationer. (Wolvén 2000, 164)

5.5 Effekter av kompetensutveckling

Med effekter av kompetensutveckling menar man en förändring hos en individ, en grupp eller ett helt företag som uppkommit genom någon form av utbildning. Effekterna av kompetensutveckling är många och kan ses i form av en arbetstagares attityder och värderingar, utvecklade kunskaper och färdigheter, utförandet av vissa arbetsuppgifter och förbättrade prestationer. (Kock 2010, 37) Tack vare kompetensutveckling har inte bara den individuella kunskapsnivån förbättrats, utan även arbetsplatsförhållandet, arbetsplatsens gemensamma anda, motivationen till arbetet och delaktigheten i affärsidén har påverkats och höjts. Kompetensutveckling behöver inte enbart handla om att utveckla personalen utan andra viktiga effekter är att skapa en bättre organisation och ta del av nya och bättre arbetsredskap. (Nilsson 2000, 107)

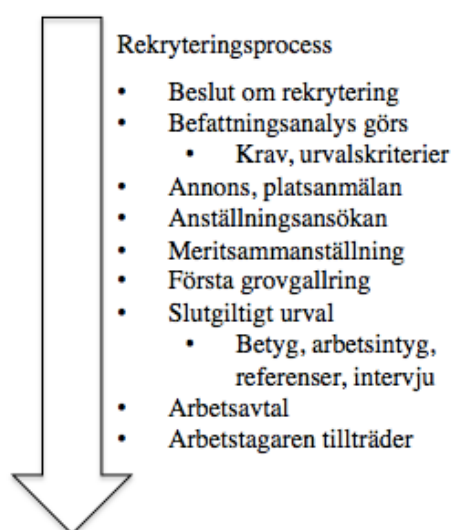
Effekterna av kompetensutveckling varierar enligt individ- och verksamhetsnivå och undersökningar visar att den individuella utvecklingen är vanligare att uppnå. Effekterna uttrycks ofta i form av förändrade attityder och kunskaper hos arbetstagare framom nya arbetsätt i verksamheten. Tack vare kompetensutveckling på individuell nivå har medarbetare fått ökad tillit vad gäller den egna förmågan, ökad motivation och intresse att utföra nya arbetsuppgifter och lära sig något nytt samt en bättre helhetsbild av affärsidén. Verksamhetseffekterna kommer till uttryck i form av förbättrade kundrelationer, ökad konkurrenskraft samt ökad motivation. (Kock 2010, 121, 128)

Kort och koncist kan man säga att ökat ansvar, ökade kunskaper och bättre trivsel är exempel på individuell utveckling medan ekonomiska (att behålla personal), symboliska (förbättrad stämning) och effekter i form av organisatoriskt lärande (tänka mer långsiktigt) är effekter inom verksamheten. (Ellström & Nilsson 1997; Kock 2010, 119)

6 REKRYTERING

Extern rekrytering är den metod som används om den nuvarande kompetensnivån är för låg och inte räcker till för att upprätthålla en hög standard på en arbetsplats eller om behovet av större personal finns. (Nilsson 2000, 100) Rekrytering är en process som används för att hitta och anställa rätt individer för ett företag. (Granberg 2011, 413) Genom att rekrytera in individer som besitter eller har goda förutsättningar att skaffa sig önskvärd kompetens kan man genom grundutbildning och ”on the job training” förstärka konkurrenskraften. (Gestrelus 1989, 138; Hansson 1993, 87) Rekrytering innebär alltså att man förser företaget med individuella önskvärda resurser vad gäller personliga egenskaper och kunskaper. (Nilsson 2000, 100)

Genom rekrytering kan man på basen av skriftliga beskrivningar lista krav och analysera arbetsuppgifter som arbetsledningen kräver och vill att den person som kommer att ansluta sig till företaget tar hand om. I dagsläget har formella meriter såsom tidigare erfarenheter och utbildningar blivit allt mindre avgörande i rekryteringsprocessen och det är de personliga egenskaperna och personligheterna som allt mer sätts i fokus. (Nilsson 2000, 100)



Figur 4. Rekryteringsprocessen. (Gabrielii 1983, 74)

6.1 Rekryteringsprocessen

Den externa rekryteringsprocessen är en lång process som inleds, enligt figur 4, med beslutsfattande om rekrytering dvs. ett beslut om företaget är i behov av att anställa ny personal tas. Är rekrytering det enda möjliga alternativet för fortsatt utveckling går processen vidare genom att en befattningsanalys görs, där kraven på den kommande arbetstagaren ställs. Dessa krav berör personliga egenskaper, kunskaper, utbildning och erfarenhet, men också lönefrågor och boendekrav analyseras. (Granberg 1977, 90-92) Efter att befattningsanalysen är klar och man har bestämt de krav som den kommande arbetstagaren behöver nå upp till, informerar man om den lediga tjänsten via arbetsförmedling, annonser i tidningar eller på internet, via företagets egen hemsida, skolor, interna annonser på arbetsplatsen eller via handplockning, som också är en metod som används. (Nilsson 2000, 101)

Allteftersom ansökningarna kommer in eller ansökningstiden har gått ut, görs en sammanställning av de sökandes meriter. Efter sammanställningen görs en grovgallring för att få fram de mest intressanta och mest lämpade för arbetsuppgiften i fråga. Efter grovgallringen görs ett urval på basen av skolbetyg, arbetsintyg, referenser, arbetsintervju och provtjänstgöring och ett beslut om vem som skall få erbjudandet om tjänsten tas. När den mest lämpade individen för uppgiften är hittad meddelas den personen men också de personer som fått avslag. Detta sker innan provtiden börjar och i detta skede skrivs även ett arbetsavtal. (Gabriell 1983, 24-27; Granberg 2011, 413-459; Jackson & Donovan 1999, 50-56) När provtiden inletts får arbetstagaren lära sig om företagets affärsidé, lära känna den nya arbetsgruppen, företagets regler, normer och värderingar samt sina arbetsuppgifter och ansvarsområden genom grundutbildning och s.k. ”on the job training”. Efter provtidens slut är den nyrekryterade individen en del av personalen. Detta innebär att rekryteringen har gett positiva resultat och arbetsplatsen har nu den mest kompetenta individen för uppgiften i fråga. (Nilsson 2000, 106)

6.2 Urval

Eftersom ett konkurrenskraftigt och framgångsrikt företag är ett resultat av framgångsrikt arbete, behöver den utvalda arbetstagaren inneha en hög kompetensnivå, tidigare erfarenhet och starka personliga egenskaper. Rekryterings urval sker på basen av be-

fattningsanalysen och vem som är mest lämplig just för att på ett konkurrenskraftigt sätt lyckas nå upp till ett företags satta mål. (Hansson 1993, 87-89)

Urvalet sker, som nämnt, på basen av befattningsanalysen, det vill säga de krav och önskemål på egenskaper och kunskaper som ledningen vill ha på den nyanställde. Dessa krav består av utbildnings-, praktisk erfarenhets- och personliga lämplighetskrav. Utbildning inom branschen och tidigare arbetserfarenheter spelar en viktig roll, så även samarbetsförmågan och ledarskapsegenskaper. Även förmågan att arbeta med flera olika störningsmoment samtidigt är ett krav som ledningen har på den anställda. (Gabriellii 1983, 27-28)

6.2.1 Urvalsmetoder

De metoder som används för urval är betyg från tidigare utbildning, arbetsintyg, referenser, tester, arbetsintervjuer, provtjänstgöring och vid behov läkarundersökningar. Beroende på vilken typ av arbete det är frågan om väljs urvalsmetoden även därefter och det är också arbetsplatsen som styr om de formella meriterna eller de personliga egenskaperna är mera avgörande. Eftersom hotellbranschen ligger inom service- och tjänstesektorn och det är personalens agerande som avgör om en gäst är nöjd eller inte kan man i detta fall säga att personalens personlighet och beteende är mera avgörande. Därför är den vanligaste urvalsmetoden som används inom servicesektorn ofta intervjuer, eftersom de baseras på kunskap, färdigheter, tidigare erfarenheter och personlighet. (Nilsson 2000, 100-102)

Eftersom urvalet ofta även görs på basen av individuell kompetens spelar den teoretiska- och praktiska kunskapen, kapaciteten, nätverket och uppfattningen in. Denna individuella kompetens med teoretisk kunskap innebär tidigare kunskap via studier, föreläsningar och egna erfarenheter som berör branschen men också språkkunskaper och datakunskaper. Praktisk kunskap som hämtats från tidigare situationer och arbetserfarenhet samt kännedom hur man utför en uppgift är också en viktig fördel. Kapacitet och nätverk som berör egenskaper såsom självförtroende och mångsidighet, men även förmågan att vara social, utåtriktad och kunna arbeta med andra människor spelar en viktig roll vid urvalet. Uppfattningen dvs. den som innebär att alla tolkar och gör olika påverkar genom att företaget kan ta del av många olika idéer och använda sig av dessa. Att

förstå företagets normer, värderingar och gemensamma mål samt att vara redo att använda sig av arbetets klädsel spelar också en viktig roll vid valet av anställd, något som även tas upp och ifrågasätts under intervjutillfället. (Åkerberg 1993, 10-11)

6.3 Personlighets- och kunskapskrav

Personliga egenskaper spelar en mycket stor roll vid valet av vem som skall bli tilldelad den lediga tjänsten. De egenskaper som värdesätts mest inom service- och tjänstesektorn är att vara social, utåtriktad, stresstålig, serviceinriktad, ordningsam, mångsidig, flexibel och självständig. (Johansson & Westerblad 2004, 49)

De kvalifikationer och kunskaper som värderas mest vid urvalet är utbildning, språk- och datakunskaper. (Johansson & Westerblad 2004, 49) Utöver tidigare nämnda personliga egenskaper och kunskaper är det också positivt att inneha kreativ, administrativ och strategisk kompetens samt simultankapacitet. Med kreativ kompetens menas en förmåga att hitta på nya slutledningar och lösningar medan administrativ kompetens innebär att kunna strukturera och planera det egna arbetet. Strategisk kompetens innebär att kunna vidta de rätta åtgärderna för att lösa en uppgift och simultankapacitets betydelse är att kunna arbeta med flera olika uppgifter på en och samma gång. (Their 1994, 61-65)

Den nyrekryterade individen behöver vid fortsatt arbete få ta del av kompetensutveckling och andra motivationshöjande åtgärder. Eftersom service- och tjänstesektorn ständigt växer och nya arbetsredskap med jämna mellanrum tas i bruk, är det viktigt att motivera och utveckla de anställda för att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna konkurrera i den hårda branschen. Samtidigt kan företaget spara pengar genom att inte behöva rekrytera in ny personal utan använda sig av den befintliga personalen. (Hansson 1997, 39; Nilsson 2000, 100-104)

7 DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

En metod är ett redskap som används för att lösa problem och komma fram till ny kunskap. De två vanligaste metodiska angreppssätt som används är kvalitativa och kvantitativa metoder och dessa metoder väljs utifrån det problem som skall undersökas. Den kvalitativa metoden kännetecknas av forskarens uppfattning och tolkning av information medan man i den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror och mängder och därefter genomför statistiska analyser. (Holme & Solvang 1991, 12-13, 85)

7.1 Val av undersökningsmetod

Metoden för denna undersökning kommer att vara kvalitativ. Detta eftersom målet är att få en djupare förståelse i receptionisternas kompetensnivå och ledningens behov av kompetensutveckling och rekrytering. Undersökning strävar efter att mäta respondenternas subjektiva åsikter, attityder och krav som därefter analyseras djupgående och därför är undersökningen inte genomförbar med den kvantitativa metoden.

Den kvalitativa metodens viktigaste delar är helhetsförståelse och sammanhang och används för att bygga teorier samt teoretiska hypoteser. (Christensen, Engdahl, Gräås & Haglund 2010, 70) En undersökning som är kvalitativ kan genomföras på många olika sätt, bland annat genom intervjuer, observationer, iakttagelser och observationer av dokument och bilder. (Patel & Davidson 1994, 54) I detta arbete kommer undersökningen att ske genom intervjuer med både receptionspersonal och ledningsgrupp. Undersökningen sker i form av enskilda djupintervjuer eftersom följdfrågor och en mer fritt formulerad frågeställning då är möjlig. Detta innebär också att varje respondent har möjlighet att subjektivt besvara alla de ställda frågorna.

7.2 Genomförandet av undersökningen

Denna undersökning går ut på att, genom intervjuer, ta reda på och undersöka hur väl de nuvarande anställdas kompetensnivå stämmer överens med ledningsgruppens kompetenskrav, vilka nya arbetsuppgifter hotell Pommern medför och om företaget är i behov av kompetensutveckling och rekrytering. Genom att jämföra den önskvärda och nuva-

rande kompetensen kan jag i min analys hitta brister som behöver åtgärdas med hjälp av kompetensutveckling eller rekrytering.

De utvalda respondenterna arbetar alla i företaget, antingen som receptionist eller inom ledningsgruppen. Eftersom Ålandhotels är säsongsbetonat och största delen av turisterna reser till Åland sommartid är antalet heltidsanställda receptionister i dagsläget rätt lågt. Med detta i åtanke har jag valt ut alla receptionsrespondenter efter vilken tillgång jag har. Ledningsgruppens respondenter har jag valt ut på basen av anställning och hur stor inverkan de har i det nya projektet och hur involverade de är i receptionisternas arbete och kunskapsnivå.

Eftersom hotell Pommern hann öppna innan jag besökte Mariehamn för att intervjua skickade jag tre av mina frågor per e-mail till receptionerna på förhand, detta för att få en så klar bild som möjligt av de anställdas funderingar och åsikter kring det nya hotellet redan innan öppningen. Dessa frågor (bilaga 1, receptionisternas intervjufrågor, fråga 6-8) besvarades sedan mer utförligt och diskuterades under mitt besök. Utöver de tidigare besvarade frågorna fick jag även svar på alla de resterande frågorna som jag ställde både till receptionisterna och till ledningsgruppen.

Intervjuerna ägde rum i Mariehamn under tidsperioden 10.03.2015- 13.03.2015. Största delen av intervjuerna skedde avskilt i lobbyn, medan två receptionistintervjuer utfördes under arbetstid, direkt över receptionsdisken. Samma intervjufrågor, beroende på om det var ledningsgruppen eller receptionisterna som intervjuades, ställdes i samma ordningsföljd, men följdfrågorna kunde variera beroende på åt vilket håll intervjun vinklade sig. Intervjuerna tog allt från 20 minuter till en timme. Alla intervjuer skedde på svenska och bandades vid intervjutillfället in och transkriberades sedan ordagrant för att få ett så tydligt resultat som möjligt.

Som grund för intervjun stod på förhand bestämda intervjufrågor (bilaga 1), framställda på basen av den teori och kunskap som kom fram i arbetets teoridel. Teoridelen står som grund för detta utvalda ämne och intervjufrågorna är formulerade på basen av tidigare teorier och forskning som berör kompetens, arbetsuppgifter, kompetensutveckling och rekrytering.

7.3 Nya hotell Pommern

Förutom att hotell Pommern utseendemässigt skiljer sig från de andra hotellen genom att det är ett relativt stort, nytt och högklassigt hotell med stilig inredning och moderna rum och faciliteter, kan skillnaderna även ses i form av tjänsteutbudet och arbetsuppgifterna. Den största skillnaden på hotell Pommern jämfört med hotell Savoy och Adlon är att Ålandhotels har valt att satsa på ett nytt koncept och samlat all service och alla tjänster på bottenvåningen centrerade till lobbyn. Loungen, vinbaren, restaurangen och receptionen ligger alla intill varandra och från dessa områden har man uppsikt över, i princip, hela bottenvåningen. Detta innebär att alla, oberoende i vilket område man arbetar, är värdar i lobbyområdet och en gäst är allas gäst. Värdskap har tagits i beaktande genom att alla anställda har samma arbetskläder och istället för att arbeta som receptionist eller bartender kallas man för receptionsspecialist och barspecialist, vilket innebär att det finns inga gränser för en specialist, utan alla hjälper till var det behövs och när det behövs.

Utöver förändringen avdelningarna emellan har Ålandhotels även gjort hotell Pommern till en rökfri plats, vilket innebär att ingen iklädd arbetsuniform får röka på arbetsplatsen. Vid byggandet av hotell Pommern har man även satsat på en personalingång som används som ingång och utgång för de anställda. Detta innebär att personalen inte får röra sig på arbetsplatsen iklädd privata kläder eller gå ut genom huvudentrén vid avslutat arbetspass.

Eftersom hotell Pommern är byggt i modern tid och enligt de krav som idag ställs på hotellverksamheten, har företaget valt att satsa på funktionalitet, smidighet och vad som är praktiskt. Utöver personalingången och receptionen som sitter ihop med vinbaren och köket, finns städhissar som går upp till våningarna direkt in i städgarderoberna, vilket förenklar arbetet både för städpersonalen och all annan personal. Förutom städgarderoberna har arbetet även förbättrats för Housekeepingen i form av hur de städade rummen registreras. Istället för det gamla systemet som används på systerhotellen där städningen registreras genom tv-apparaterna, använder städpersonalen på hotell Pommern sig av surfplattor. Genom att städarna fyller i vilket rum de går in i registreras rummet som in Cleaning och när de går ut ur rummet förändras det, genom ett klick, till rent. Även re-

staurangmiljön, utbudet och satsningen på Kvarter 5 skiljer sig från de andra hotellens restauranger.

Ett nytt hotell innebär, som nämnt, även nya arbetsuppgifter. Nya hotell Pommern har fört med sig nya arbetsuppgifter i form av en vinbar med en vinlista på 50 olika viner och ett flertal olika ölsorter, mer mångsidighet i arbetet med tanke på att alla hjälper alla och eftersom all service är centrerad till bottenvåningen, är receptionsspecialisterna ständigt i blickfånget och det är ständigt rörelse runt omkring dem. Även satsningen på konferensutbudet och allt vad det innebär, skiljer sig till viss del från de andra hotellen. Utöver dessa förändringar är arbetsuppgifterna och kundservicen på hotell Pommern samma som på de övriga hotellen. Att nattpersonalen sköter om frukosten är något som fortfarande är samma i hotellet som undersöks, trots att det, enligt Rautiainen & Siiskonen (2006, 23) kapacitetsmässigt är på gränsen till ett stort hotell.

8 ANALYS AV UNDERSÖKNINGEN

I intervjuerna deltog åtta av Ålandhotels anställda, fem receptionister och tre från ledningsgruppen. Respondenterna i ledningsgruppen är i företaget anställda som receptionsansvarig, Room Division Manager och VD. De utvalda receptionsrespondenterna är mellan 22-48 år och alla de utvalda jobbade under intervjutillfället på nya hotell Pommeren. Av respondenterna har alla utom en avlagd eller pågående examen inom hotell- och restaurangbranschen. Alla respondenter har även tidigare arbetserfarenhet från branschen och har arbetat i företaget i allt från två till nio år.

Intervjuerna med Ålandhotels anställda har gett djupa och mestadels långa svar som kommer att presenteras i denna analysdel. Eftersom undersökningens syfte berör varje individs personliga åsikt och utvärdering av de egna kunskaperna och personligheterna, har jag valt att hålla respondenterna anonyma. En del av intervjusvaren kommer dock att finnas som citat i texten, detta för att ordagrant kunna reflektera tillbaka till intervjutillfället och på ett tydligare sätt framföra respondentens åsikt.

Analysen är uppdelad i tre delar enligt receptions kompetens, behov av och metoder för kompetensutveckling samt rekryteringsbehov. I varje kapitel presenteras de svar som respondenterna haft på de olika frågorna i intervjun, hur de anknyter till undersökningens syfte och till det som kommit fram i arbetets teoridel.

8.1 Receptionskompetens

För att få en klar inblick i Ålandhotels arbetssätt och receptionisternas arbetsuppgifter, inledde jag alla intervjuer med att fråga vilka de viktigaste arbetsuppgifterna är. Vilken arbetsuppgift som räknas som den viktigaste kom fram väldigt fort och alla receptionister var av samma åsikt.

”Det är kundservicen. Helt klart.”

”Det finns egentligen flera delar av receptionistarbete tycker jag, kunden är alltid viktigast måst man ju säga, det är därför vi är på hotell, vi är här för att ta hand om gäster, så gästen skall alltid gå först och man skall alltid se till att dem har det bra.”

”Viktigaste är att välkomna gäster och få dem att känna sig välkomna.”

Utöver kundservicen och kundbemötandet berättade receptionisterna även om vilka andra arbetsuppgifter som är viktiga att behärska för att arbeta på hotell. Denna sida av hotellarbete är det som händer ”på baksidan” och innefattar bokningar, förberedelser, e-mail och telefonsamtal samt in- och utcheckningar. Arbetsuppgifterna varierar också beroende på vilket arbetspass receptionisterna har och av respondenterna arbetar två mest nattetid, så de ansåg nattkörningen och förberedandet av morgondagens frukost som de viktigaste arbetsuppgifterna.

Efter att jag bekantat mig med både de nya och gamla arbetsuppgifterna, gick jag vidare i intervjun med att ta reda på receptionsspecialisternas styrkor och svagheter. Styrkorna och svagheter varierade enligt personlighet samt arbetserfarenhet och alla Ålandhotels receptionsspecialister har avlagt eller håller på att avlägga examen inom Hospitality Management, vilket även märktes på intervju svaren. Två respondenter som arbetat i företaget i mer än 5 år ansåg erfarenheten och livslängden som en styrka, eftersom man utan att desto mera behöva tänka på vad man gör kan rutinarbetet och tack vare ett stort kontaktnät har man lätt att handskas med människor. De yngre respondenterna hade stor nytta av den pågående utbildningen och styrkorna bland dessa respondenter var att de, har lätt att göra flera saker samtidigt, är strukturerade, problemlösare, positiva, stresståliga, har goda språkkunskaper och kan hålla koll på grupper och räkna ut paketpriser.

Vad gäller svagheter fanns det vissa svårigheter med att lista dessa, men efter en stunds betänketid kunde nästan alla åtminstone nämna en svaghet med utvecklingsmöjlighet. En respondent hade svårt med att släppa ofärdiga uppgifter inför skiftesbyte och ansåg därför kontrollbehovet som en svaghet. En annan respondent hade lätt att glömma bort saker, medan en tredje ansåg att svagheter ligger i mejlkonversationer och data-språk. En fjärde respondent menade att rutinarbetet och arbetserfarenheten kan vara en svaghet på grund av att man blir lite hemmablind och gör samma saker hela tiden utan att tänka efter. Lathet och att kanske inte alltid orka engagera sig så mycket som man behöver, nämndes också som något som kanske skulle kunna förbättras. En annan svaghet som tillkommit efter öppningen av Pommern och som alla receptionsspecialister hade svårt med är vinbaren och dess utbud. Denna vinbar har medfört stora svårigheter i

början, eftersom en stor del inte har tidigare erfarenhet som bartender och känner sig därför osäker och otrygg i arbetet utanför receptionen.

Utöver receptionsspecialisternas kompetensmässiga svagheter har intervjutillfället även fört fram två svagheter och brister vid fördelningen av arbetsuppgifter på nya Pommern. Dessa svagheter berör nattpersonalens frukosttillverkning och barspecialisternas överlättande av baren vid midnatt. Ett flertal respondenter har påpekat det som något negativt att barpersonalen går hem när deras skifte slutar och lämnar receptionsspecialisterna med ett arbete som egentligen borde delas på två personer.

”Vi kan ju tänka oss att det här blir ett ineställe innan folk går ut, så när barpersonalen går hem klockan tolv så jag tycker att det är lite fel på helger, det kan du gärna ta upp här, så för att vi skall ge bästa service åt våra kunder som är här så kanske vi skulle kunna ha barpersonal här lite längre när det är helger och liknande, sommar och högsång, att de är här till halv 2.”

”Och då blir det mera smidigt om man skulle ha mera personal och lite längre, just för att få den här baren att fungera. För vi skall ju kanske checka in någon gäst mitt i allt också, eventuellt är det någon gäst som ringer från något rum och vill ha något och så tar det 20 minuter och så blir de ledsna, så det där är en liten avvägning. Det där skulle du bra kunna ta upp sen med ledningen.”

Utöver önskemål om förlängd arbetstid för barspecialisterna, är det också en del av personalen som önskar att hjälpsamheten och när man hjälper varandra även kunde gynna receptionsspecialisterna och deras arbete. Detta eftersom receptionsspecialisternas arbete ofta blir lidande när alla de andra områdena i lobbyn behöver hjälp. Slutligen önskar nattpersonalen att de inte skulle behöva ha allt ansvar över tillredningen av frukosten.

”Vi strävar efter att ge jätte fin service åt våra gäster och då måste vi också själva här då inom Ålandhotels ha kanske en större, jag vet inte hur jag skall kunna uttrycka det milt och fint men vi skulle behöva ha lite bättre, skall vi vara ett fyrstjärnigt hotell måste vi kunna ge gästerna jätte bra service på alla delområden och då kanske det inte är passligt

att en receptionist skall stå och göra frukost för 250 personer en morgon i juli när du har jätte mycket jobb som bör göras i receptionen.”

Vad gäller ledningsgruppens syns på styrkor och svagheter ansåg en respondent att läget är bra eftersom baspersonalen har varit med en tid nu, vilket betyder att alla kan rutiner och jobbet blir gjort. En annan respondent menade att styrkorna ligger i en bra personal som kan checklistor och vet vilka arbetsuppgifter som skall utföras i receptionen, alla kan bokningssystemet Opera och attityden till arbetet är rätt. En annan fördel och styrka är att företaget består av tre hotell, vilket gör det möjligt att flytta över kunnig personal hotellen emellan. Svagheter och glapp där kunskapen brister ligger i personligt engagemang och att alla inte är lika engagerade varje dag.

Även de personliga egenskaperna spelar en stor roll i receptionsarbetet. Vilka egenskaper som kommer till uttryck i arbetet skiljer sig från person till person. Två av respondenterna som inte är så sociala och glada privat sätter sig in i en yrkesroll under sina arbetspass och använder sig av sådana egenskaper som inte används utanför arbetet. Andra personliga egenskaper som kommer till uttryck genom arbetet är att kunna vara stresstålig, hjälpsam, problemlösare, serviceminded och ordningsam. Jag bad också mina respondenter svara på frågan om det finns några egenskaper som de har men inte får uttryck av i arbetet, men alla ansåg att receptionsarbetet är mycket mångsidigt och varierande, i synnerhet nu på Pommern när gränsfördelningen saknas och därför har man användning av alla personliga egenskaper på ett eller annat sätt. En respondent kunde ändå komma på egenskaper som den personen önskar få utlopp för.

”Ja, det är kanske mina matematiska egenskaper då, jag har ju lätt för matte och sånt märker jag men det är inget som jag får utlopp för här, liksom att räkna kassan, det kan jag ju inte räkna till det inte, men att pussla och planera och matte, det skulle jag vilja använda mig mer av. ”

Alla dessa personliga egenskaper och kompetenser som receptionsspecialisterna besitter är sådana kvalifikationer som kan tas med från tidigare arbetserfarenhet på hotell Savoy och Adlon. Eftersom ett nytt hotell innebär högre krav på de anställda samtidigt som arbetsuppgifterna är nya och det tar en tid innan man hittar ett fungerande arbetsystem, kan en del av kompetensen enbart plockas med från tidigare, medan en viss kunskap

behöver utvecklas. Enligt Ålandhotels receptionsspecialister är den kompetens som kan tas med hotell Pommern inställningen till arbetet, kunskaper i bokningssystemet Opera, kunskapen om Ålandhotels och dess särpräglade kompetens det vill säga sättet som de arbetar på, kundservicen, positiv attityd mot gäster och medarbetare, serviceattityden och rutiner för de olika skiftena.

Den kunskap som behöver utvecklas bland receptionsspecialisterna, för att på bästa möjliga sätt kunna ge högklassig service på hotell Pommern, varierar från person till person enligt den individuella kompetens och de personliga egenskaperna. De allmänna utvecklingsmöjligheterna är att en del behöver lyfta sin servicenivå, eftersom ett nytt hotell innebär högre krav på bättre service. Vinbaren som utvecklingsområde är den mest omtalade svagheten och det är något som inte enbart kan plockas med från Adlon eller Savoy, utan ordentlig utveckling krävs inom detta område.

”Lära mig nytt är ju givetvis barerna och olika värstingdrinkar, vin och vad skall vi säga, när gästerna frågar efter något skilt vin från ett område, man måste lära sig lite så här vinkunskap. ”

”Jag tänker nu på den här vinbaren ganska mycket för det är ju sånt som jag inte har så mycket erfarenhet av, nu har vi så mycket mera, så man känner sig vilsen här.”

Utöver förbättrade kunskaper som berör vinbaren, anser en del av respondenterna också att man behöver lära sig tydligare strukturer och arbetsuppgifter, eftersom det blir enklare att arbeta med tydligare direktiv. Något annat som också behöver funderas kring och utvecklas för att nå högklassig service på hotell Pommern är företagets mål och visioner. Dessa målsättningar är en för del synnerligen klara, medan andra anser visionerna som otydliga och saknar klara direktiv för vad man egentligen strävar efter.

I teoridelen framgår kompetens som ett aktivt begrepp, vilket innebär kunskap som kommer till uttryck genom reella arbetssituationer. All personal på Ålandhotels får uttryck av sina kunskaper i form av färdigheter, kontakter, värderingar och attityder genom det dagliga arbetet. Personalen på hotell Pommern uttrycker sina kunskaper, enligt Åkerberg (1993, 10-12) i form av individuell kompetens, genom teoretisk och praktisk kunskap, kapacitet, nätverk och uppfattning. Även företagskompetensen i form av ett

gemensamt lärande och en förmåga att uppnå resultat och satta mål framkommer och spelar en viktig roll hos Ålandhotels. Lundmarks (1998, 34-38) indelning av den reella kompetensen som berör kunskap och förmåga om företagets helhet, att förstå sin egen roll, kunna arbeta tillsammans med andra människor, lagarbete och att fungera professionellt i arbetslivet är aktuella färdigheter som receptionsspecialisterna besitter och behöver, med tanke på arbetet utan gränser. Även simultankapacitet (Their 1994), att kunna arbeta med flera olika uppgifter på samma gång är en kompetens som spelar en viktig roll bland Ålandhotels receptionsspecialister.

Även Baker, Huyton & Bradleys (2000, 52) teori om hotellreception och vilka de viktigaste arbetsuppgifterna är framkommer ur respondenternas åsikter i analysdelen och stämmer överens med tidigare forskning. Arbetsuppgifterna varierar enligt skift, men alla prioriterar kundservicen som den viktigaste uppgiften. Vilka kompetenser och personliga egenskaper som, enligt Johansson & Westerblad (2004, 49) behövs för att klara av receptionsarbetet är respondenter medvetna om och största delen av dessa innehas också av de nuvarande receptionsspecialisterna.

8.2 Behov för och metoder av kompetensutveckling

För att kunna ge så bra service som möjligt på hotell Pommern behöver styrkorna upprätthållas samtidigt som svagheter utvecklas. Eftersom ett nytt hotell för med sig nya målsättningar, ökar samtidigt kraven på de anställda. Dessa ökande krav innebär och medför ökad satsning på kompetensutveckling.

Vad gäller Ålandhotels satsning på kompetensutveckling är den i dagsläget rätt låg. Den nuvarande utvecklingen sker i form av månatliga personalmöten, insamling av åsikter från tidigare säsongspersonal, brandskolning en gång om året och en utvecklingsmetod i form av öppen dialog med låg hierarki, det vill säga en låg tröskel för de anställda att komma och diskutera saker med ledningen.

”Ingen går på kurs, en sådan kompetensutveckling finns inte, det gör det inte och sen så tycker jag att man kan utveckla kompetenser genom att utbyta erfarenheter, man berättar vad som har hänt t.ex. med besvärliga gäster och då löste jag det såhär, ja gud va smart så kan man göra, man lär av andra helt enkelt.”

Ålandhotels ledningsgrupp anser dock att de skulle kunna vara bättre och mer strukturerade i sin utveckling. Behovet för kompetensutveckling finns, men eftersom hotell Pommern är så pass nytt i sin verksamhet, är det svårt att specifikt veta vad som behöver utvecklas och vilken metod som är den bästa.

”Det som behöver utvecklas är en jätteintressant och framför allt högaktuell fråga men jag tror vi behöver samla på oss lite fler erfarenheter hur det kommer funka och hur det behöver formas här och jag tror det behöver sätta sig först och sen kan vi börja fundera över kompetenser och vilken utveckling som behövs.”

Avsaknaden i kompetensutvecklingen avspeglar sig i receptionsspecialisternas intervjuvar. Utöver vinprovningen inför öppningen av hotell Pommern och regelbundna personalmöten har endast en av Ålandhotels nuvarande receptionister fått ta del av kompetensutveckling genom skoning utanför arbetsplatsen. Receptionsspecialisterna på hotell Pommern är intresserade av att få stärka sina bristfälliga kompetenser, som nämndes i föregående analysdel, genom kompetensutveckling. Var och hur kompetensutvecklingen kunde ske varierar från person till person, men största delen av respondenterna är enade om att det bästa alternativet för kompetensutveckling inom Ålandhotels är utveckling på arbetsplatsen i samband med det dagliga arbetet, så kallad ”on the job training” eller genom att lära sig av andra.

”För att kunna utveckla sin kunskap kan man givetvis få utbildning, studera någon som har jobbat inom finare hotell som har superservice och lär sig, att man lär sig av andra helt enkelt.”

Också ”learning by doing”, det vill säga att få tillämpa de teoretiska kunskaperna i praktiken genom att arbetet utförs, är ett annat exempel på populära utvecklingsmöjligheter. Ett flertal av respondenterna önskade få ta del av utvecklingen även utanför arbetsplatsen genom skolningar och studiebesök, vilket innebär att man iakttar och får idéer genom att lära sig av andra.

”Alltså vad jag skulle vilja ha om jag skulle få välja, då skulle jag nog vilja besöka ett annat hotell, fara på studiebesök, hela personalen, int hela Ålandhotels, bara receptionistgänget och jag skulle vilja att man for till ett hotell som är i toppklass.”

”Vi skulle kanske också behöva ha lite skoj, samtidigt som vi lär oss någonting och det skulle också hjälpa till att bygga den här känslan att hej, vi på hotell Pommern är bäst på service, att bygga den där gemenskapen och gemensamma tanken hur vi skall arbeta och vad vi vill uppnå.”

”Ett studiebesök med föreläsning skulle nog egentligen va det bästa, skulle jag säga.”

Utöver dessa utvecklingsförslag lockar även utbildning i kombination med personalfest. Denna typ av utbildning stärker gemenskapen samtidigt som man får lära sig mera om arbetet utanför arbetsplatsen och i en annan miljö. Ett sista utvecklingsförslag som kom fram är att utöver personalmöten även hålla större möten men mer sällan, exempelvis inför säsongen där man kunde diskutera vad man vill uppnå under sommarmånaderna och ett möte efter säsongen där man kunde diskutera och utvärdera arbetet efter en längre period.

Andra utvecklingsmöjligheter som receptionsspecialisterna nämnde och som de önskar få en utveckling är utöver de individuella kompetenserna även utvecklingsförslag som berör en förbättring på arbetsplatsen i fråga. Dessa utvecklingsförslag är i form av en ansvarig frukostpersonal, längre arbetsskift för barspecialisterna i synnerhet på helger och under sommarmånaderna och bättre växelverkan mellan de olika arbetsområdena, det vill säga att man både får och ger hjälp. Dessa förslag kunde utvecklas genom bättre kommunikation, intern omplacering eller rekrytering av en frukostansvarig, en så kallad frukostnisse. Eftersom ett fint och nytt hotell även ställer högre krav på frukosten och dess utbud, är detta något som en stor del av respondenterna anser som största utvecklingsmöjlighet.

”När vi går ut med att vi är så här fina så skall vi kunna ge, då skall det vara fint inom alla delområden. Det är jätte viktigt.”

”Okej, om man är och lagar frukost tillsammans med nissar, det är också bra för då gör man det två och då går det snabbt och man har den ute, men nu som nattis måste man börja tidigare om man inte är så snabb och då blir sakerna kalla innan gästerna skall ha de 7-8, en del kommer på frukost 9 och du har börjat klockan 4 för att du skall hinna

och då är den kall. Då blir inte frukosten riktigt fräsch och allting som är framme. Detta är största utvecklingsmöjligheten, en som hjälper till med frukosten.”

Denna frukosttillverkning innebär en viss osäkerhet bland nattpersonalen, eftersom de inte är specialiserade inom området eller kanske inte alltid har tid. Samtidigt kan säkerheten eventuellt brista när receptionen lämnas obevakad under en längre tid under morgontimmarna.

”Du vet vad som kan hända nu för tiden, det är droggrejer, våldtäktsfall. Har du ingen uppsikt som nattis över de som är i huset så kan vad som helst hända. Säkerhetsfaktorn också jätte viktigt.”

Utöver dessa utvecklingsförslag önskade respondenterna även att barspecialisternas arbetspass helgtid och sommartid kunde förlängas, så att barpersonalen stannar på sitt skift enda till efter halv 2, när utskänkningstillståndet upphör. Genom att förlänga arbetsskiftet med två timmar, kan receptionsspecialisterna fokusera på att göra det receptionsspecifika arbetet och hinner med sina arbetsuppgifter istället för att, 75 % av arbetstiden, stå i baren. Denna förändring kan medföra ökad trivsel specialisterna emellan, samtidigt som servicenivån till gästerna höjs.

Ett annat utvecklingsförslag som togs upp av ett flertal respondenter gällde företagets målsättningar och visioner. Hos en del av respondenterna tyckte man att visionerna och målen vad man strävar efter är klara, medan andra såg förbättringspotential även inom det området.

”Jag tror att för att kunna ge det där lilla extra behöver man kunna va ett team och lyfta varandra, och man skulle behöva ha tydliga målsättningar hur vi arbetar, målsättningar vad vi vill uppnå för service till varje gäst.”

”På ett sätt klara visioner och mål har vi delvis fått, delvis klara, men kanske inte tillräckligt så att alla vet vad man vill uppnå, Men jag tror inte det alltid räcker med att veta utan man behöver påminnas, man behöver bygga runt det så man skulle kanske behöva ha det ännu tydligare, till pappers, att man kanske har det någonstans tydligt i receptionen, som en tavla liksom att här är våra målsättningar och såhär arbetar vi.”

”De satta målen och visionerna är inte helt klara, utan de kunde förbättras och göras tydligare.”

En stor del önskade att målsättningarna kunde förtydligas i form av synliga dokument, för ett enkelt under arbetspassets gång dagligen kunna påminnas och få en överblick i vad som eftersträvas och på vilken nivå servicen förväntas ligga. Utöver målsättningarna som utvecklingsmöjlighet, önskade en del av respondenterna även få bättre kunskap och kännedom om restaurangens kassasystem, arbetssätt och hur man slår in varor i kassan på rätt sätt. Denna kunskap behövs, som nämnt, eftersom gränserna i lobbyn är obefintliga och alla hjälper alla när det behövs. Detta förslag kunde utvecklas genom att den restaurangansvariga arbetstid kunde förklara till receptionsspecialisterna hur systemet fungerar men också lite restaurangteknik och vad som kan vara bra att tänka på om och när receptionsspecialisterna hjälper till på restaurangsidan. Slutligen anser respondenterna vinbaren som något som känns alltför maffigt, men kompetensutveckling inom det området har skett redan innan öppningen av Pommern och en del av respondenterna har även fått ta del av utvecklingen efter det, genom att en utbildad bartender lär ut sina knep.

”Nu har dom en som står i baren så hjälps vi åt så kan man stå tillsammans och jobba med den, så nu på lördag skall jag jobba på kvällen och då skall en bartender som är riktig van liksom också va där och då kan vi jobba tillsammans. Och min kollega jobbade så förra veckan och det fungerade jättebra så att då hoppas jag att hen skall skola in mig lite.”

Nilsson (2000, 107) ser kompetensutvecklingen som en investering inte enbart genom att ge personalen de yrkesmässiga kunskaper som krävs, utan syftet med utvecklingen är att skapa en motiverad personal som med rätt attityder och värderingar är delaktiga i affärsidén. Kompetensutveckling som en investering och effekterna av utvecklingen är något som både receptionsspecialisterna och ledningsgruppen är medvetna om, även fast användningen av utvecklingsmetoden vid intervjutillfället var lågt.

Orsaken varför Ålandhotels använder sig av nuvarande kompetensutvecklingsmetoder kan ses ur ett teknologiskt-rationellt och humanistiskt perspektiv, enligt Ellström (1997, 28). Det huvudsakliga syftet med utvecklingen är att besvara nya kundkrav och tekniska

datasystem och förbättra företagets mänskliga tillgångar i form av självförverkligande och kreativt skapande. Halls teori (1990) om samverkan, engagemang och kreativitet där arbetsledarens viktigaste uppgift enligt Hall är att skapa en sådan miljö där individer har möjlighet till att uttrycka sin kompetens stöder undersökningsanalysen, eftersom Ålandhotels ledningsgrupp är mycket noga med beslutsfattande, motivation och problemlösning och ser det som en viktig möjlighet för utveckling. (Hall 1990)

8.3 Rekryteringsbehov

Eftersom Ålandhotels är säsongsbetonat med en säsong på 100 dagar räcker de fyra heltidsanställda och sex inhopparna inte till under högsäsongen när alla tre hotellen och restaurangerna är öppna. Tre hotell och tre restauranger innebär ett behov av en tillräckligt stor restaurangpersonal, tre receptionister per skift och tre gånger rumsstäd med sammanlagt 234 rum som skall städas. Detta innebär att rekryteringsbehovet för sommarmånaderna är aktuellt. Rekryteringsbehovet har inte bara att göra med nya hotell Pommern, utan det är säsongsväxlingen som är av betydelse. Sommarpersonalen anställs efter efterfrågan, eftersom Ålandhotels i dagsläget har en tillräckligt stor baspersonal.

Vem som sköter om Ålandhotels rekrytering varierar enligt arbetsområde. Ålandhotels Room Division Manager sköter om hotellsidans rekrytering, köksmästaren sköter köket och restaurangchefen har hand om restaurangdelen. Rekryteringen, sedd från hotellverksamheten, sker enligt en traditionell rekryteringsprocess. Största skillnaden är att annonsering av lediga tjänster vad gäller receptionister inte sker.

”Jag har aldrig lagt ut en annons för receptionsarbete, det brukar falla sig ganska naturligt, det har skött sig själv. Nu har vi turen på Åland att vi har den här Service Management-utbildningen på högskolan och det kommer mycket praktikanter därifrån och vi ser en fortsättning för dem, det är inte fyra veckor och hejdå utan fyra veckor och sedan vill vi gärna att det övergår i en säsongsanställning.”

Anställningarna har blivit en blandning av praktikantanställningar och sådana som varit tidigt ute. Tack vare att Ålandhotels inte gör sig av med tidigare arbetstagare, utan gärna behåller sina anställda, har företaget också en bra balans med återkommande personal,

som både kan arbetssystemet och Opera, men även känner till Åland från förut. Detta ligger som en viktig grund i att företaget inte är i behov av att annonsera ut lediga tjänster, samtidigt som företagets särpräglade kompetens, visioner och målsättningar till stor del är bekant bland inhopparna och säsongspersonalen redan från tidigare.

Ålandhotels receptionsspecialister har den kompetens som krävs för en året runt - verksamhet. Alla som arbetar i receptionen har en vilja och ett intresse av att ge bästa möjliga service. Detta sätter grunden för de nyanställda genom att de blir rätt upplärda vad gäller mentorskapet, samtidigt som kraven på de som ansöker är höga. Eftersom kompetent hotellpersonal spelar stor roll för hotellets framgång, är det viktigt att anställa personal med rätt inställning, attityd och personliga egenskaper, samtidigt som balansen individerna emellan behöver finnas.

”Jag tror man kan försöka hitta en balans mellan nån som har starkare egenskaper än andra och som kompenserar nån annan så man hittar en balans inom hela gruppen och det är också något jag tänkt på när vi rekryterar.”

Ålandhotels ledningsgrupp har i sin befattningsanalys sammanställt specifika kvalifikationer och egenskaper som de värdesätter och dessa kvalifikationer ställs som krav på receptionsspecialisterna på hotell Pommern. De personliga egenskaperna och kvalifikationerna som värdesätts mest bland Ålandhotels receptionsansvarige, VD och Room Division Manager är de tekniska kompetenserna såsom språkkunskap, hygienpass, alko-pass och datavana. Andra kunskaper och egenskaper som påverkar är viljan att betjäna kunder, kundbemötandet, uppfinningsrikedom, flexibilitet, ordningssamhet, stort personligt ansvar, goda språkkunskaper, stresstålighet och problemlösande.

Eftersom de anställda på hotell Pommern, som nämnt, arbetar mycket över gränserna och tillsammans med de övriga avdelningarna, är detta något som tagits i beaktande vid kommande rekrytering.

”Nu har jag också med Pommern i åtanke tänkt en del och tittat på cv:n om de har serveringskompetens och att det finns ett intresse åt det hållet.”

Till Ålandhotels kompetenskrav hör de tekniska kompetenserna men även personliga egenskaper spelar stor roll, det vill säga hur man bemöter och går t.ex. när problem uppstår. Dessa kompetenskrav är av stor betydelse vid rekryteringsurvalet.

”Det sämsta är att börja förklara någonting, kunden är inte jätte intresserad av förklaringar, utan kunden är mera intresserad av att man löser det problemet som är akut. Det kommer inget varmvatten i duschen, det hjälper inte så mycket att förklara vad det beror på, det förändrar inte det faktum att det inte kommer varmvatten i duschen utan vad man kan göra.”

Enligt ledningsgruppen är det de personliga egenskaperna som spelar en större roll än vad utbildning och tidigare erfarenhet gör. Utbildning och arbetserfarenhet är endast ett plus och inget krav, eftersom det är hur man är som person som är av betydelse.

”Vid rekrytering, jag tittar ganska mycket, det är lätt att se att man har ett intresse om man går en receptionsutbildning eller turismutbildning men jag tycker, det behöver inte vara det som avgör. Det är viktigt att ha en kompetent personal, man vet vilka arbetsuppgifter man har och hur man skall utföra dem men man kommer väldigt långt på en bra personlighet också. Står det mellan två som har likadana kompetenser så väljer man den som har rätt attityd och det tror jag i längden är mer framgångsrikt för ett företag än om man bara har statiska kompetenser.”

Rekryteringsprocessens urval och intervjuer sker i form av öppen dialog där personligheten och attityden spelar större roll än hur många års erfarenhet personen i fråga har. Kompetensutvecklingen i företaget hos den nyanställde börjar genast arbetstagaren tillträder i företaget. Företagets mål och visioner tas upp redan i rekryteringsstadiet som en del av frågeställningarna.

Utöver extern rekrytering, det vill säga när man anställer in ny personal till företaget, använder sig Ålandhotels vid behov även av intern omplacering eller intern rekrytering för att maximera kompetensen hos en individ inom ett specifikt område. Besitter någon av den nuvarande personalen sådan kompetens som behövs inom ett annat område eller för en annan arbetsuppgift, kan arbetsområdet och arbetsuppgiften vid behov förändras eller ansvarsområdet bli större.

Ålandhotels använder sig av rekrytering och förser företaget, vid behov, med individuella önskvärda personliga egenskaper och tekniska kompetenser enligt Nilsson (2000, 100). Ålandhotels använder sig av en traditionell rekryteringsprocess, med den enda skillnaden att annonsering och platsanmälan vad gäller receptionister inte sker. (Gabriellii 1983, 74) Genom rekryteringsprocessen och befattningsanalysen kan ledningsgruppen, på basen av personlighets- och kompetenskrav ta in passande individer till företaget. Till skillnad från Johansson & Westerblad (2004, 49) anser ledningsgruppen tidigare utbildning och erfarenhet inte som ett krav, utan enbart som ett plus.

9 AVSLUTANDE DISKUSSION

Syftet med detta arbete var att kartlägga de nuvarande receptionsspecialisternas styrkor och svagheter och jämföra dessa med ledningens kompetenskrav. Detta för att hitta svagheter som är i behov av kompetensutveckling. Syftet var således också att försöka hitta rätt utvecklingsmetod och genom den kvalitativa undersökningen som jag har använt mig av, tog jag reda på vilka metoder som receptionisterna är intresserade att använda sig av för att uppnå förbättrad kompetens inom vissa områden. Efter att behovet av kompetensutvecklingen var kartlagd, undersökte jag även om det nuvarande antalet receptionister räcker för sommarsäsongen eller om företaget anses vara i behov av rekrytering.

Tack vare undersökningen har jag fått reda på vilka receptionsspecialisternas viktigaste arbetsuppgifter på hotell Pommern är, om de skiljer sig från arbetsuppgifterna på hotell Savoy och hotell Adlon och vilka de individuella styrkorna och svagheter är. Största skillnaden hotellen emellan vad gäller arbetsuppgifterna är att hotell Pommern och alla avdelningar på bottenvåningen saknar gränser, vilket innebär att alla hjälper alla vid behov. Även vinbaren och dess utbud med 50 viner skiljer sig från de andra hotellen, eftersom hotell Savoy och hotell Adlon har minimalistiskt utbud av produkter till försäljning i lobbybaren. Utöver dessa ansåg receptionsrespondenterna att största delen av arbetsuppgifterna fortfarande är samma i form av kundservice, in- och utcheckningar, kassahantering, bokningar, e-mail, telefonsamtal och försäljning av produkter och tjänster.

De individuella kompetenserna och dess styrkor respektive svagheter kartlades, vilket också var huvudsyftet med undersökningen. Språkkunskaper, tidigare arbetserfarenhet och utbildning samt datavana listades som de tekniska kompetensernas styrkor, medan de personliga egenskapernas styrkor uttrycktes som kundservice och stresstålighet samt att vara utåtriktad och problemlösare. Svagheter vad gäller personliga egenskaper var att motivationen och engagemanget ibland brister, svårigheter att släppa kontrollbehovet, glömska och lathet. Den individuella kompetensens svagheter och utvecklingsförslag inom företaget kom till uttryck i form av vinbaren, frukosttillverkningen, samar-

betet avdelningarna emellan och arbetstiderna hos barpersonalen. Utöver dessa svagheter ansåg sig receptionsspecialisterna ha vad som krävs för arbete inom receptionen.

Vad gäller kompetensutvecklingen inom företaget är den i dagsläget nästan obefintlig. Den del av kompetensutveckling som företaget använder sig av är formell utbildning i form av månatliga personalmöten, insamling av åsikter från tidigare säsongspersonal, brandskolning en gång om året och en utvecklingsmetod i form av öppen dialog med låg hierarki, det vill säga en låg tröskel för de anställda att komma och diskutera saker med ledningen. Utöver dessa har hotell Pommerns receptionsspecialister inför öppningen av hotellet även fått utveckla sina vinkunskaper genom skolning. All nuvarande utveckling sker på arbetsplatsen i form av lära av andra och lära på jobbet och av Åland-hotels fem receptionister som jag intervjuade, hade endast en fått ta del av tidigare kompetensutveckling utanför arbetsplatsen i form av skolning och seminarium.

Eftersom hotelledningen kräver och ställer högre krav på receptionsspecialisterna på hotell Pommern, behöver de nuvarande anställda uppnå de kompetenskrav på kunskaper och personliga egenskaper som ledningen önskar och därför är en kartläggning av den nuvarande kompetensen ett måste för att kunna hitta utvecklingsmöjligheter. Eftersom utvecklingen och hur mycket man lär sig ofta stärks om man själv fått välja utvecklingsmetod, gav jag alla receptionsrespondenter möjlighet att ge exempel på hur de skulle vilja uppnå det som saknas. Alla respondenter vill helst att utvecklingen skall ske på arbetstid i form av ”on the job training” och ”learning by doing” eller genom att man lär sig av andra. En del vill åka på studiebesök till finare hotell som erbjuder toppenservice medan andra önskar utbildning och personalfest jämte varandra. Svagheter i form av hotellverksamheten och hur vissa saker är planerade kan enligt respondenterna enkelt förbättras genom bättre kommunikation, längre arbetstider och intern eller extern rekrytering av frukostnische.

Rekrytering överlag och om företaget anser sig vara i behov av sådan var det sista ämnet som diskuterades med hotelledningen. Eftersom företaget är säsongberoende och största delen av all verksamhet sker sommartid, behöver företaget förstärkas med personal under sommarmånaderna. För att veta om behovet för rekrytering finns, använder sig hotelledningen sig av en traditionell rekryteringsprocess, där en befattningsanalys

görs. Denna befattningsanalys behandlar när och varför rekryteringsbehovet uppkommer samt vilka personliga egenskaper och kvalifikationer som värdesätts och det är enligt dessa kompetenskrav som de nyanställda väljs ut. De tekniska kompetenserna i form av språk och datavana samt de personliga egenskaperna och rätt attityd är de kompetenskrav som spelar roll vid valet av anställd. Tidigare utbildning och erfarenhet är inget måste eftersom sådant enklare kan läras ut, till skillnad från personliga egenskaper som är något mera krävande. Så fort en nyanställning har gjorts, får den nya receptionsspecialisten ta del av kompetensutveckling för att utöver företagets arbetsätt även lära sig företagets policy, mål och visioner.

9.1 Undersökningens trovärdighet

Målsättningen med varje undersökning är att uppnå så trovärdig och pålitlig information som möjligt. Med reliabilitet menas tillförlitlighet, överrensstämmelse, och innebär hur väl samma mätning eller tillvägagångssätt ger samma resultat varje gång man mäter. En undersökning har hög reliabilitet om en mätning vid en tidpunkt ger samma resultat som en tidigare mätning. (Trost 2005, 111) Det kan vara svårt att uppnå reliabilitet när man jobbar med en kvalitativ intervju, eftersom en persons åsikter och upplevelser kring ett ämne kan ändra under en viss tid. (Olsson & Sörensen 2004, 73-74)

Med validitet menas giltighet, vilket innebär hur väl en fråga eller instrument mäter det som den är avsedd att mäta eller beskriva. (Trost 2005, 113) Validitet hänför sig till om undersökningen mäter och undersöker det som den är ämnad att undersöka, medan reliabilitet avser resultatets konsistens. (Kvale 1997, 85)

Eftersom begreppen reliabilitet och validitet härstammar från kvantitativ forskning, kan dessa begrepp inom kvalitativ forskning till viss del bli annorlunda. Därför finns det inte några klara riktlinjer för hur trovärdigheten och giltigheten, reliabiliteten och validiteten, mäts inom kvalitativa intervjuer, utan undersökningen mäts som en helhet. (Trost 2005, 113-115)

9.1.1 Reliabilitet

Det som förhöjer reliabiliteten i min undersökning är att respondenterna som deltog i intervjuerna är aktuella på så sätt att alla är nya i hotell Pommern. Skulle denna under-

sökning göras på ett annat nyöppnat hotell, skulle svaren antagligen till viss del vara samma. Reliabiliteten i denna undersökning borde vara relativt hög, eftersom intervjun genomfördes vid åtta olika tillfällen med åtta olika individer.

Undersökningens reliabilitet kan dock ha påverkats av hur ärligt respondenterna har svarat. I vissa situationer kan det vara svårt att bedöma och hitta de egna styrkorna och i synnerhet svagheterna. Detta innebär att viktig information för min undersökning och analys kan ha lämnats bort. Det som sänker reliabiliteten i min undersökning är att intervjufrågorna eventuellt inte har varit så tydligt formulerade, vilket innebär att om någon annan hade frågat frågorna, kunde svaren ha blivit annorlunda.

9.1.2 Validitet

Validiteten i denna undersökning borde vara relativt hög, eftersom frågorna formulerats på ett neutralt sätt, för att få fram så mycket användbar information som möjligt, genom egna åsikter, upplevelser och tankar. Undersökningen mäter det som är ämnat att mäta, vilket höjer undersökningens validitet. Det som också förhöjer arbetets validitet i mitt fall är att jag under intervjutillfället styrde följdfrågorna och försökte hålla mig till undersökningens ämne om respondenterna började segla iväg och pratade om något som inte var så relevant för mitt arbete. Att intervjuerna har ägt rum på respondenternas arbetsplats har varit lättare både för mig men även för respondenterna eftersom ett flertal av de intervjuade visade och förklarade samtidigt som de svarade på mina frågor. Tack vare detta har undersökningens pålitlighet ökat eftersom risken för missförstånd mellan forskare och respondent är mindre.

En aspekt som sänker validiteten i mitt arbete har att göra med att alla anställda på hotell Pommern arbetar över gränserna och hjälper varandra när det behövs. Hade jag vetat detta på förhand, hade jag eventuellt valt att involvera restaurang- och barspecialisterna, för att utöver receptionsspecialisterna även få reda på deras åsikter om detta ämne. Eftersom jag endast valde receptionsavdelningen i mitt arbete, kan undersökningens resultat till viss del ljuga.

9.1.3 Objektivitet

Objektivitet är en annan metod som kan användas för att analysera hur pålitlig en undersökning är. Vid en kvalitativ undersökning med intervju som undersökningsmetod är det omöjligt att undersökningen blir totalt objektiv, eftersom analysen av insamlade intervjusvar görs av forskaren. Detta innebär att undersökningens pålitlighet kan öka, om det är frågan om en forskare som sedan tidigare är sysselsatt inom branschen eller inom företaget. Undersökningens pålitlighet kan i värsta fall även minska om forskaren tolkar och utgår för mycket från den egna åsikten om personen i fråga själv är bekant med företaget och vet hur allt fungerar. (Trost 2005, 114-115)

I min undersökning tror jag att objektiviteten i viss mån, omedvetet kan ha påverkat resultatet och dess pålitlighet, eftersom jag för två år sedan arbetade i företaget och är bekant med arbetsuppgifterna, arbetssättet och alla respondenter. Däremot är nästan allt med hotell Pommern nytt för mig och därför tror jag att resultatens pålitlighet varken har ökat eller minskat. Eventuellt hade jag det lite lättare med att förstå allt vad de menade, men alla tolkningar och analyser är gjorda på basen av intervjusvaren.

9.2 Forskningskritik

En utmaning i mitt lärdomsprov har varit att hitta sådan teori som passade för undersökningen och ämnet i fråga. Innan jag gjorde undersökningen tyckte jag att teorin om kompetensen och dess indelning inte stämde överens, men efter att undersökningen gjorts hade jag ändå stor nytta av den teori som jag skrivit.

En annan utmaning var frågeformuleringen av intervjuerna i den empiriska undersökningen. Med otydliga frågeställningar kan diskussionen gå åt fel håll, vilket kan leda till att frågorna inte besvaras med sådana svar man hoppats eller att svaren blir korta och därför svåra att analysera och få användning av. För att förbättra frågeformuleringen och för att på förhand vara väl förberedd på vilka följdfrågor som kan ställas, kunde jag innan intervjutillfället ha intervjuat ett flertal för övningens skull och den vägen få svar på om frågorna var välformulerade eller vilseledande.

En tredje utmaning som jag stötte på ägde rum under intervjutillfällena. Under min vistelse i Mariehamn och Ålandhotels intervjuade jag två receptionister under deras arbets-

pass. Detta ledde till att vi under flera tillfällen fick avbryta och pausa intervjun på grund av att gäster kom emellan. För att undvika detta hade jag kunnat be receptionisterna komma och besvara intervjuerna antingen före eller efter arbetspasset, så att respondenterna i lugn och ro hade fått besvara frågorna utan att bli störda.

9.3 Utvecklingsförslag

För att förbättra de svagheter som kommit fram i undersökningen vad gäller receptionsspecialisternas kompetens kunde företaget, för att höja kunskapsnivån i vinbaren, ta in en expert som samtidigt som den personen arbetar lär ut och låter receptionsspecialisterna delta. Utbildningen kunde ske innan högsäsongen börjar och inte enbart på helger, utan vardagskvällar kunde vara ett bra alternativ att börja på, eftersom det då antagligen inte är lika stressigt vare sig i receptionen eller i baren. Ett annat förbättringsförslag kunde vara att ha samlat information kort om varje vin, som enkelt kan tas fram ifall problem och frågor uppstår. Även diskussion om vinbaren under de månatliga personalmötena i form av vilka viner/öl eller produkter som gått åt mest under den senaste månaden kunde vara bra att diskutera och sammanställa, för att helt enkelt se hur försäljningen är uppdelad och vilken kunskap det löns att satsa mera på. Eftersom vinbaren är belägen på hotell Pommern, är det bästa alternativet att hålla utvecklingen centrerad till och på arbetsplatsen, eftersom det inte är till så stor nytta att lära sig om andra alkoholhaltiga drycker som företaget inte har i vinbaren.

Frågan kring frukosten och frukosttillverkningen kunde främst utvecklas genom extern eller intern rekrytering. Eftersom det rör sig om ett så pass stort hotell som Pommern är och personalen i viss mån känner sig otrygg i situationen, borde en frukostnische anställas för att nå en hög standard både vad gäller frukostnivån och servicen och kundbemötandet i receptionen.

Samarbetet avdelningarna emellan kunde utvecklas och förbättras genom att alla specialområden får information och kunskap om de andra områdena, vilka de viktigaste uppgifterna är och hur tekniken fungerar. Eftersom ett flertal respondenter inte har tidigare kunskap om servering, kunde man kort presentera och gå igenom serveringsspecialisternas viktigaste arbetsuppgifter, hur kassasystemet fungerar och vice versa. Samarbetet och kommunikationen områdena emellan kunde förstärkas genom en personalträff

där alla lär känna alla, i synnerhet inför högsäsongen. Svagheten som berör barspecialisternas överlåtande av baren vid midnatt kunde förbättras genom förlängd arbetstid, i synnerhet under högsäsong och helger. Arbetspasset kunde till exempel förlängas och hålla på till klockan två, efter det att utskänkningstillståndet upphört.

Företagets mål och visioner kunde förbättras och förtydligas genom en målbild, en måltavla som tydligt bevisar vad företaget vill strävar efter och vill nå. Denna målbild kunde alltid vara synlig för personalen i receptionen eller restaurangen för att öka motivationen och engagemanget och uppnå hög standard på servicen. Även de otydliga strukturerna och arbetsuppgifterna kunde utvecklas och förbättras med hjälp av målbilden över företagets visioner och mål. För att hålla personalen motiverad och engagerad och höja det personliga engagemanget kunde man vid flera tillfällen ordna speciella ”happenings” och hålla utbildning eller utveckling på en rolig och lärorik nivå. Detta kunde ske i form av middagar, studiebesök, tävlingar, personalfester osv.

För att lyfta servicenivån, kunde man främst iaktta och lära av andra eller åka på studiebesök till andra fyr- eller femstjärniga hotell. Genom dessa studiebesök kunde receptionsspecialisterna få inspiration och motivation och eventuellt uppnå en strävan efter att någon gång i livet vilja arbeta på ett högklassigt hotell och den vägen börja satsa mera på den egna arbets kvaliteten och höja det personliga engagemanget.

Vad gäller svagheterna i form av kontrollbehov och glömska kunde man förbättra dessa främst genom att lära sig själv och genom den metoden lära sig hur man personligen och på bästa möjliga sätt kan förbättra denna svaghet. Genom att arbeta med sig själv och förbättra den personliga svagheten kan denna förbättras, eftersom kontroll och glömska inte är något som någon utomstående direkt kan lära ut. Glömska kan dock förbättras genom noggrann kontroll av check-listor, något som företaget redan använder sig av.

Svagheterna som berör dataprogram och mejlkonversationer kunde man förbättra främst genom att lära av andra samt öka eget intresse för dessa program och lärandet överlag. Detta är något som kan läras ut av ledningen eller kollegorna, till skillnad från de personliga egenskaperna som behöver utvecklas med hjälp av egen vilja och träning.

9.4 Förslag till fortsatt forskning

Denna undersökning skulle kunna göras på nytt efter några år, för att ta reda på om och genom vilken metod Ålandhotels har implementerat regelbunden kompetensutvecklingen som utvecklingsmetod. Även uppnådda effekter av kompetensutveckling som investering och vilka svagheter som har förbättrats kunde undersökas. Genom fortsatt forskning skulle det även vara intressant att få veta om detta arbete har varit av betydelse när det gäller respondenternas utvecklingsförslag kring frukosten och baren och om dessa har tagits i beaktande och fått en lösning.

Denna typ av undersökning skulle även kunna göras på restaurangspecialisterna för att ta reda på om de använder sig av kompetensutveckling och hur de implementerar denna utvecklingsmetod i arbetslivet. Eftersom hotell Pommerns restaurang Kvarter 5 är lika ny som hotellet, kunde det vara av betydelse även för restaurangen att få ta del av en liknande undersökning som denna. Detta för att genom en kartläggning av styrkorna och svagheter kunna hitta brister där kompetensen är svag och i behov av utveckling.

Utöver föregående förslag skulle det även vara intressant att följa upp och undersöka hur värdskapet på bottenvåningen fungerar genom samarbetet och arbetet över gränserna, både ur arbetstagarnas perspektiv men också ur gästernas synvinkel. Hur och om samarbetet och interaktionen avdelningarna emellan har förbättrats och på vilket sätt, samt genom vilka tillvägagångssätt man har lyckats nå ett fungerande koncept på det planet skulle vara intressant att ta reda på. Denna typ av undersökning skulle man kunna göra ungefär ett år efter hotell Pommerns öppning, det vill säga efter att arbetssystemet varit i bruk en tid och alla har lärt sig hur systemet fungerar.

10 AVSLUTNING

Syftet med detta arbete var att skapa en teori där det framgår vilka kompetenser och personliga egenskaper som krävs för att kunna arbeta inom hotellreception samt vilka utvecklingsmetoder och möjligheter som kan användas för att utveckla en individ eller en hel grupps kompetensnivå. Även rekryteringsprocessen och vad som är viktigt att tänka på under en sådan process togs upp som teoretisk bakgrund och står som grund för den empiriska undersökningen. I teoridelen har jag lyckats få fram viktig information om dessa ämnen och eftersom alla delar är lika viktiga för hotell Pommern och dess utveckling har jag valt ut det viktigaste och mest relevanta för den fortsatta undersökningen.

Syftet med den empiriska delen var att ta reda på vilka styrkorna och svagheter inom receptionsarbete är, för att därefter hitta glapp där kompetensen brister och är i behov av utveckling. Eftersom företaget är beroende av Ålands sommarsäsong har jag även valt att undersöka rekryteringsbehovet. För att ta reda på dessa forskningsfrågor använde jag mig av en kvalitativ undersökningsmetod och under mars månad reste jag till Mariehamn för att intervjua fem receptionister och tre anställda ur ledningsgruppen. Under min vistelse blev jag positivt överraskad att alla var villiga att delta och hjälpa mig i undersökningen samt att alla såg så mycket fram emot som de gjorde att få ta del av de färdiga resultaten när jag färdigställt dem.

Jag tycker att den empiriska undersökningen har lyft fram mycket positivt som jag hoppas och tror att företaget kan få användning av. Undersökningsanalysen främhäver många konkreta och enligt mig, nyttiga utvecklingsförslag som företaget kan ta del av och förbättra för att uppnå en service på kundbetjäningen som är anpassad för ett fyrstjärnigt hotell. I undersökningen framkommer receptionisternas kompetensnivå på hotell Pommern i form av styrkor och svagheter, utvecklingsförslag samt möjliga utvecklingsmetoder för att uppnå sådan kunskap som saknas. Ledningsgruppens visioner på nuvarande och framtida anställdas kompetenskrav stämmer alla överens med varandra och alla är även av den åsikten, att det inte är tidigare erfarenhet och utbildning som påverkar arbetet utan det är personligheten och attityden som avgör, vilket även fick medhåll från receptionsrespondenterna. Slutligen redogör undersökningen för att

Ålandhotels är i behov av rekrytering för kommande sommar och största delen av de som anställs är praktikanter eller återkommande sommaranställda.

Jag vill passa på att tacka Ålandhotels och alla respondenter som deltagit i min undersökning. Utan deras hjälp och framför allt utan dem hade denna undersökning varit omöjlig att göra. Genom detta arbete hoppas jag kunna ge tillbaka och tacka för all hjälp jag fått. Jag vill ännu rikta ett stort tack till Caroline Lepistö som har tilldelat mig detta ämne och som har orkat med mig och alla mina frågor. Stort tack!

KÄLLOR

Böcker

Abbott, P. & Lewry, S. 1999. Front office – procedures, social skills, yield and management. Andra upplagan. Oxford. Butterworth- Heinemann.

Asunta, T. & Brännare-Sorsa, R. & Kairamo, H. & Matero, S. 1997. Inkvarterings- och turistservice. Helsingfors. Utbildningsstyrelsen.

Baker, S. & Huyton, J. & Bradley, P. 2000. Principles of hotel front office operations. Andra upplagan. London. Continuum.

Bjurklo, M. & Kardemark, G. 1998. Nyckelord – en nyckel vid kompetensutveckling. Stockholm. Stockholms universitet.

Christensen, K. & Engdahl, N. & Gräås, C. & Haglund, L. 2010. Marknadsundersökning – En handbok. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Dalin, Å. 1997. Den lärande organisationen – kompetensutveckling i arbetslivet. Lund. Studentlitteratur.

Davidson, B. & Patel, R. 1994. Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Ellström, P-E. 1994. Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Andra upplagan. Stockholm. CE Fritzes AB.

Ellström, P-E. & Nilsson, B. 1997. Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. Linköping. Linköpings universitet.

Ellström, P-E. & Hultman, G. 2004. Lärande och förändring i organisationer – om pedagogik i arbetslivet. Lund. Studentlitteratur.

Gabriellii, B. 1983. Personalarbete. Malmö. LiberFörlag.

Gestrelus, K. 1989. Arbetsuppgifter, kompeteskrav, utvecklingsmöjligheter. Malmö. Lärarhögskolan.

Granberg, O. 2014. Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Granberg, O. 1977. PAOW – Personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm. Natur och kultur.

Granberg, O. 2011. PAOW – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling. Åttonde upplagan. Stockholm. Natur och kultur.

Hall, J. 1990. Kompetens i organisationen. Lund. Studentlitteratur.

- Hansson, J. 1993. Skapande personalarbete – Kompetens som strategi. Sjunde upplagan. Stockholm. Prisma.
- Holme, I. M. & Solvang B. K. 1991. Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund. Studentlitteratur.
- Jackson, A. C. & Donovan, F. 1999. Managing to survive – Managerial practice in not-for-profit organisations. Buckingham. Open University Press.
- Johansson, M. & Westerblad, S. 2004. Konferens och reception. Malmö. Liber Ekonomi.
- Kipowski, R. 1995. Hotellboken – för kursen hotellkunskap A. Malmö. Liber-Hermods.
- Kock, H. 2010. Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling. Lund. Studentlitteratur.
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund. Studentlitteratur
- Lindgren, M. 1996. Möjligheter till kompetensutveckling – Ett individperspektiv på relationen människa - organisation. Umeå. Umeå Universitet.
- Lundmark, A. 1998. Utbildning i arbetslivet. Lund. Studentlitteratur.
- Medlik, S. & Ingram H. 2000. The business of hotels. Fjärde upplagan. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Nilsson, N. 2000. Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid. Malmö. Liber Ekonomi.
- Nyberg, R. 2000. Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar. Fjärde upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen, S. 2004. Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv. Stockholm. Liber.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2003. Hotellivaraukset. Helsingfors. Restamark.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsingfors. Restamark.
- Sandberg, J. 1987. Att utveckla och bevara kompetens. Kompetensutveckling sett ur ett organisationsperspektiv. Göteborg. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Sandberg, J. & Targama, A. 1998. Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund. Studentlitteratur.
- Stutts, A. T. 2001. Hotel and Lodging Management – an introduction. New York. John Wiley & Sons.

- Their, S. 1994. Det pedagogiska ledarskapet. Mariehamn. Mermerus.
- Their, S. 2000. Att leda lärande och förändring. Helsingfors. Pro Futura.
- Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Wolvén, L-E. 2000. Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund. Studentlitteratur.
- Åkerberg, A. 1993. Kompetens, den kritiska resursen i kunskapsbaserad verksamhet. Helsingfors. Svenska Handelshögskolan.
- Åkerberg, A. 1989. Kompetens och strategi i professionella organisationer. Helsingfors. Svenska Handelshögskolan.

Elektroniska publikationer

Ålandhotels hemsida. Hänvisat 10.11.2014. URL: <http://www.alandhotels.fi/sv>

Intervjuer

- Holmström, L. 2015. Receptionist. Ålandhotels. Intervju 12.03.2015.
- Huttunen, R. 2015. VD. Ålandhotels. Intervju 12.03.2015.
- Lepistö, C. 2015. Room Division Manager. Ålandhotels. Intervju 11.03.2015.
- Micklin, N. 2015. Receptionist & Gruppbokningar. Ålandhotels. Intervju 11.03.2015.
- Rodas, K. 2015. Receptionist. Ålandhotels. Intervju 11.03.2015.
- Sjöblom, Z. 2015. Receptionist. Ålandhotels. Intervju 12.03.2015.
- Söderlund, J. 2015. Receptionsansvarig. Ålandhotels. Intervju 12.03.2015.
- Östberg, J. 2015. Receptionist. Ålandhotels. Intervju 12.03.2015

Intervjufrågor till ledningsgruppen

Namn

Utbildning

Anställning i företaget

Erfarenhet inom branschen

BAKGRUND

1. Berätta om nya projektet Pommern.
2. Hur skiljer det sig från de andra hotellen?
3. Hur kommer personalen att påverkas av denna förändring?

KOMPETENS & HOTELLRECEPTION

4. Vilken betydelse har kompetent personal för hotellets framgång?
5. Hur kompetent personal anser ni er ha i dagsläget? Styrkor/Svagheter?
6. Vad är Ålandhotels särpreglade kompetens, dvs. vad är unikt och utmärker sig hos er?
7. Vilka personliga egenskaper och kvalifikationer inom receptionsarbete värdesätter ni mest?
8. Hurdana kompetenskrav kommer ni ställa på personalen på nya Pommern?
9. Vilka arbetsuppgifter är nya på Pommern? Kommer arbetsuppgifterna att skilja sig från de andra hotellen?

KOMPETENSUTVECKLING

10. Använder ni er av kompetensutveckling sen tidigare?
11. Vilken kompetens behöver utvecklas och vilken tidigare kompetens kan medtas till Pommern?
12. Hur kan ni gå till väga för att utveckla kompetensen? Vilken utvecklingsmetod?

REKRYTERING

13. Kommer ni vara i behov av att rekrytera in ny personal eller räcker det med personalen ni har i dagsläget?
14. Hurdana kompetens borde ni enligt era visioner externt rekrytera till företaget?
15. Hur kommer er rekryteringsprocess att gå till? Hur ser er befattningsanalys ut?

Intervjufrågor till receptionister

Namn

Ålder

Utbildning

Erfarenhet inom branschen

1. Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter som receptionist?
2. Hur kompetent/kunnig är du som receptionist? Vilka är dina styrkor/svagheter?
3. Vilka av dina personliga egenskaper kan du få användning av som receptionist? Finns det några särpräglade egenskaper du önskar att du kunde använda dig av men inte får uttryck av i arbetet?
4. Har du mer nytta av tidigare arbetserfarenhet och utbildning eller är det dina personliga egenskaper som avgör hur arbetet går?
5. Har du under din tid som anställd på Ålandhotels fått ta del av kompetensutveckling?
6. Vad är din inställning till och förväntningar av nya Pommern – vad tror du kommer vara nytt/annorlunda?
7. Hur tror du att ni som receptionister kommer påverkas av Pommern?
8. Vilka kunskaper kan du ta med dig från tidigare till Pommern och vad tror du att du behöver lära dig? Hur skulle du vilja lära dig och få ta del av den kompetens som saknas?