#16
ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE

Employer branding i besöksnäringen

2021

EN RAPPORT FRÅN

BESÖKSNÄRINGENS FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSFOND

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1/ INLEDNING 3

2/ VAD ÄR EMPLOYER BRANDING? 4

3/ SLUTSATSER FRÅN PROJEKTET – I KORTHET 7

4/ EMPLOYER BRANDING – LÄRDOMAR FÖR BESÖKSNÄRINGEN 8

5/ TRE RÖSTER OM EMPLOYER BRANDING 15

6/ PROJEKTETS RESULTAT 21

7/ OM FORSKNINGSPROJEKTET 29

8/ REFERENSER FORSKNINGSPROJEKT 31

9/ BILAGA 1 32

1 / INLEDNING

För att besöksnäringens företag ska stå sig i konkurrensen både affärsmässigt och om den framtida arbetskraften behöver de hitta, utveckla och behålla rätt kompetens. De behöver uppfattas som attraktiva arbetsgivare. Få företag, inte minst inom besöksnäringen, har ett arbetsgivarvarumärke som verkligen skiljer sig från konkurrenternas. Att identifiera vilka funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar företaget kan erbjuda sina medarbetare, och att kommunicera dessa till potentiella och befintliga medarbetare, stärker varumärket. Det gör det också enklare att hitta och behålla den personal som attraheras av erbjudandet och som passar in i företaget.

I rapporten presenterar forskare vid Luleå tekniska universitet en studie av hur företag inom handel och besöksnäring kan arbeta med *employer branding* för att attrahera framtida medarbetare. Fokus i studien är yrken och roller som innebär kundkontakt på fysiska mötesplatser som butiker, hotell och restauranger. Forskarna har genomfört grupp- och individuella intervjuer, samlat in data via enkäter och experiment samt studerat aktuell forskning inom området. Totalt medverkar 2 300 personer; anställda, arbetsgivare, svenska och finska gymnasieelever och studenter (presumtiva anställda) i studien.

Förhoppningen är att inspirera företag till att arbeta med employer branding. Att företag är attraktiva som arbetsgivare är också positivt för offentliga aktörer som kommuner, då de bidrar till ortens rykte, attraktivitet och skapar tillväxt.

Vi har bett professor *Graeme Martin* och doktoranden *Katie Sinclair* vid University of Dundee School of Business att bidra med sin syn på nyttan och utvecklingen av begreppet employer branding. De reflekterar kring vilken roll employer brandning kan ha för besöksnäringen, bland annat med ett post-covid perspektiv.

Vi har också samlat tre röster från branschen. *Fredrik Eriksson*, krögare, som tagit fram ett verktyg för att skapa en attraktiv arbetsplats och gjort employer branding en tydlig del av verksamheten. *Johanna Flanke***,** HR-direktör vid RISE (Research Institutes of Sweden) har lång erfarenhet av employer branding, bland annat från Volvoconcernen. Hon menar att employer branding är en konstform där det gäller att ha kontroll på hur man som företag låter, luktar och känns. *Anders Parment*, ekon.dr och forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholm Business School vid Stockholms universitet säger att employer branding blivit en allt viktigare del i företagens marknadsföring, inte minst som följd av en tuffare arbetsmarknad.

Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till forskargruppen vid Luleå tekniska universitet: *Maria Ek Styvén*, projektledare, bitr. professor, *Anna Näppä,* doktorand, *Åsa Wallström*, professor och *Jenny Hellman*, vd, Visit Luleå. Tack också till medverkande artikelförfattare och intervjuade som bidragit med sina kunskaper och reflektioner.

Stockholm januari 2021

Stina Algotson och Eva Fohlstedt, BFUF

2/VAD ÄR EMPLOYER BRANDING?

Av forskarna *Maria Ek Styvén* och *Anna Näppä,* Luleå tekniska universitet.

Maria Ek Styvén.

Anna Näppä.

Employer branding handlar om hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av både potentiella, nuvarande och tidigare anställda. Ett arbetsgivarvarumärke (employer brand) innehåller precis som ett konsumentvarumärke en mängd olika associationer. Genom att påverka associationerna kan varumärket modifieras och stärkas.

Nöjda medarbetare är betydelsefulla för företagets övergripande varumärke, inte minst för att de påverkar kundens upplevelse positivt. Inom handel och besöksnäring bidrar personalens bemötande också till kunders och besökares intryck av en plats, och har därmed även inverkan på platsvarumärket. Vad som utgör en plats kan vara begränsat till det lokala sammanhanget (exempelvis en stad), men det kan
också omfatta en hel region, eller till och med hela Sverige om det handlar om internationella besökare.

Employer branding i forskningen

Employer branding är ett nytt och framväxande forskningsfält. Här sammanfattar forskarna hur begreppet definierats i tidigare forskning och hur forskningen visar fördelar som förknippas med framgångsrik employer branding.

Se medarbetare som interna kunder

Ett företags kunder är generellt dess viktigaste grupp av intressenter. Från ett internt varumärkesperspektiv kan även medarbetare ses som interna kunder till organisationen. Deras jobb är därmed de ”produkter” som företaget erbjuder till dem.

Starka arbetsgivarvarumärken – lägre personalomsättning

För att kunna attrahera nya medarbetare, samt utveckla och motivera de befintliga, måste arbetet som erbjuds möta både de anställdas behov och organisationens mål.[1]

Arbetets funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar, kopplade till företaget, utgör själva arbetsgivarvarumärket (employer brand).[2] Genom att förena marknadsföring och personalfrågor[3] kan företag skapa och kommunicera fördelar som på ett positivt sätt utmärker företaget från konkurrenterna. Det handlar inte bara om att attrahera nya talanger, utan även om att engagera, motivera och behålla nuvarande medarbetare.[4] Företag med ett starkt arbetsgivarvarumärke har ofta lägre rekryteringskostnader och personalomsättning, samt bättre relationer till sina anställda.[5]

Attraktivitet är tänkta fördelar

Employer attractiveness (arbetsgivarens attraktivitet) omfattar de tänkta fördelar som en potentiell medarbetare ser med att arbeta för ett specifikt företag eller organisation. Det innefattar exempelvis social arbetsmiljö, företagets innovationsnivå och karriärmöjligheter.[6] Potentiella medarbetare jämför fördelarna med sina egna behov och sin personlighet, om dessa överensstämmer blir företaget attraktivt som arbetsgivare för dem.[7]

---

[1] Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2002.

[2] Ambler & Barrow, 1996.

[3] Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018.

[4] Backhaus & Tikoo, 2004.

[5] Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Chhabra & Sharma, 2014.

[6] Berthon et al., 2005; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013.

[7] Sivertzen et al., 2013.

Tydliga värderingar utmärker arbetsgivare

Forskning tyder på att det inte är tillräckligt att använda attribut som lön, plats eller egenskaper hos organisationen för att utmärka sig som arbetsgivare – det krävs även tydliga värderingar och ett starkt yttre varumärke.[8]

Nära kopplingar mellan interna och externa pusselbitar, som intern kommunikation, arbetsgivarvarumärke och det övergripande varumärket, hjälper företaget att attrahera personer som kan identifiera sig med varumärkets budskap och därmed passar som medarbetare.[9]

Kommunicera värderingar vid rekrytering

Anställda som känner förtroende för sina chefer och för företagets varumärke kan också identifiera sig med arbetsgivarvarumärket. Dessa känner en stark koppling till företaget och är mer motiverade att lösa problem, ge bra service och reparera misslyckanden.[10] Detta är särskilt viktigt inom servicebranscher som handel och besöksnäring, eftersom personalen i kundfront representerar företagets varumärke vid varje kundmöte[11] och ibland även har till uppgift att skapa minnesvärda upplevelser tillsammans med kunden.[12]

Därför bör man redan vid rekrytering av ny personal kommunicera vad organisationen står för och vilken typ av person som passar in på arbetsplatsen och med företagsvarumärket som helhet, och sedan fortsätta med det arbetet kontinuerligt.[13]

---

[8] Lievens & Highhouse, 2003; Näppä, Farshid, & Foster, 2014.

[9] Näppä et al., 2014.

[10] Punjaisri, Evanschitzky, & Rudd, 2013.

[11] Schlager, Bodderas, Maas, & Cachelin, 2011.

[12] Bharwani & Jauhari, 2013.

[13] Hurrell & Scholarios, 2014.

3 / SLUTSATSER FRÅN PROJEKTET – I KORTHET

För att företag inom handel och besöksnäring ska stå sig i konkurrensen både affärsmässigt och om den framtida arbetskraften behöver de hitta, utveckla, motivera och behålla kompetens. Att attrahera och behålla rätt medarbetare är viktigt, inte minst för att personalen representerar företagets varumärke utåt mot kunderna.

Nöjda medarbetare blir goda ambassadörer för företaget. En ambassadör pratar positivt om sin arbetsgivare och kan tipsa andra att söka arbete där. Rollen som ambassadör behöver inte ta slut om en medarbetare söker sig vidare. En före detta medarbetare kan fortsätta tala gott om företaget, vilket stärker arbetsgivarvarumärket ytterligare. Att skapa ambassadörer bör ligga i arbetsgivarens intresse.

Forskarna rekommenderar företagen att arbeta med *employer branding* genom att:

- Skapa en positiv social arbetsmiljö
- Synliggöra den sociala miljön i arbetsgivarvarumärket: ”Det här är vi.”
- Hitta medarbetarnas kreativitet och ge dem viss frihet att skapa
- Erbjuda vidareutbildning och variation i arbetet
- Betona arbetets fördelar i form av utveckling av värdefulla egenskaper och förmågor
- Visa på total kompensation – inte enbart lön
- Arbeta med värdskapet
- Kommunicera hur företagets värderingar syns i det dagliga arbetet
- Använda ny teknik som ett sätt att utveckla medarbetare
- Stärka jobbets attraktivitet genom ny teknik och innovation i kombination med det sociala i kundmötet stärker jobbets attraktivitet
- Handel och besöksnäring kan samarbeta kring branschmarknadsföring av handel och besöksnäring

Handel och besöksnäring har flera gemensamma styrkor och svagheter och bör arbeta tillsammans med *industry branding* för att stärka branscherbjudandet. Samtidigt bör de enskilda företagen skapa sina unika varumärke som arbetsgivare. Få företag har ett arbetsgivarvarumärke som verkligen skiljer sig från konkurrenternas. Att identifiera vilka funktionella, ekonomiska och/eller psykologiska fördelar företaget kan erbjuda sina medarbetare, och att kommunicera dessa både till potentiella och befintliga medarbetare, stärker varumärket. Det gör det också enklare att hitta den personal som attraheras av erbjudandet.

4/EMPLOYER BRANDING – LÄRDOMAR FÖR BESÖKSNÄRINGEN

Av professor *Graeme Martin* och *Katie Sinclair* doktorand, i Management, University of Dundee School of Business. Texten är översatt, något kortad och språkligt bearbetad av Stina Algotson, BFUF. Originalartikel på engelska och litteraturreferenser finns i bilaga 1.

Graeme Martin.

Katie Sinclair.

Ett employer brand står för att företagets anställda och viktiga externa intressenter är av den allmänna uppfattningen att företaget erbjuder en arbetsmiljö av hög kvalitet och har en organisationskultur som anställda och andra viktiga intressenter värdesätter, kan identifiera sig med och som de vill och känner sig trygga med att sprida till andra. *(Martin et al.)*

Employer branding bygger upp och behåller ett företags anseende

Ett begrepp som utvecklas och tar större plats

Image och ett tydligt ”employer brand” ses i allt högre grad som en strategisk investering.

För närmare tio år sedan förutspådde vi att begreppet employer branding, som när det såg sitt ljus i början av 1990-talet framför allt var en del av kommunikationsstrategin i samband med rekrytering, skulle få ett starkare och bredare genomslag i framtiden.

Idag betraktas employer branding alltmer som drivande i företagens arbete med kompetensförsörjning, personalengagemang, innovationer och ledningsstrategier. Utvecklingen är speciellt tydlig i verksamheter som är starkt beroende av human-

och socialt kapital, till exempel företag i tjänste- eller kunskapsintensiva sektorer där de anställda är den mest värdefulla och eftertraktade tillgången.

Den resursbaserade teorin förklarar att ett företags interna resurser, som till exempel anställdas kompetens, arbetsgrupper som presterar bra tillsammans och organisationskulturen, är det som bygger företagets rykte. Ett gott rykte attraherar i sin tur kompetenta människor och får dem att stanna kvar, det motiverar även kollegor att göra ett bra jobb tillsammans.

Vidare definition av employer branding

Vår tidiga definition av employer branding kopplade vi till ett företags rykte. Den har vi nu utvecklat till: *Ett employer brand står för att företagets anställda och viktiga externa intressenter är av den allmänna uppfattningen att företaget erbjuder en arbetsmiljö av hög kvalitet och har en organisationskultur som anställda och andra viktiga intressenter värdesätter, kan identifiera sig med och som de vill och känner sig trygga med att sprida till andra.*

Denna definition av employer branding är något mer omfattande än den som vanligtvis finns inom HR- och marknadsföringslitteratur. Vi menar att den bättre tar tillvara employer brandingens potential att påverka en organisations strategier, renommé och intressenter. Definitionen inbegriper både existerande och potentiella anställda samt alla intressenter som bidrar till att skapa bilden av en organisation, som media, press, yrkes- och branschorganisationer och inte minst specialister inom HR, marknadsföring och kommunikation som ett företag konsulterar som rådgivande inom employer branding.

Två viktiga ingredienser i employer branding

EVP – talar om vad en arbetsplats erbjuder sina anställda

Vi vill belysa två viktiga ingredienser i framgångsrik employer branding.

Den första är begreppet *Employer Value Proposition* (EVP). Det består av en samling unika erbjudanden som talar om vad som gör ett företag till en attraktiv arbetsplats. Det handlar om vad en anställd kan förvänta sig i gengäld mot sin insats av kunskap, kompetens, erfarenhet, attityd och känslor. Kunskap, kompetens och attityd tas ofta upp som viktiga attribut i arbetslivet, men i besöksnäringen är inte sällan känsloförmågor eftertraktade och belönade. De anställdas emotionella intelligens och känslan de förmedlar i kundbemötandet blir en viktig del i det ”psykologiska kontrakt” som understödjer företagets EVP.

En bra EVP ska kommunicera en verklighetstrogen och rättvisande bild av ett arbete och en arbetsplats och vad man kan förvänta både vad gäller positiva och negativa sidor. Ett företags employer brand, och specifikt dess EVP, är ”smarta filter” som sållar både befintliga och potentiella medarbetare som inte passar in i organisationen. Ur de anställdas perspektiv är det viktigt att erbjudandet som företagets EVP signalerar också speglas i företagets employer brand. Det måste stämma överens med upplevelsen av det dagliga arbetet i företaget, något som i sin tur ofta reflekterar företagets organisationskultur, värderingar och filosofi liksom de symboliska värden det innebär att vara anställd i företaget.

Medarbetarengagemang värdefullt kapital som stärker employer brand och image

Den andra viktiga ingrediensen i ett framgångsrikt employer brand är att främja medarbetarnas engagemang, vilket i stor grad påverkar en organisations renommé.

Investering i medarbetarengagemang leder till två värdefulla kapitaltillgångar. Den ena är *employer brand-kapitalet*, vilket framför allt består av hur anställda förespråkar företaget och dess produkter och tjänster. Anställda är ofta den främsta källan där viktiga intressenter, speciellt potentiell framtida personal och rekryteringsfirmor, får kunskap om företaget. Om anställda inte lyfter fram organisationen som en bra arbetsplats för jobb och karriärbygge får företaget en uppförsbacke i kampen om att skapa ett employer brand.

Det andra är *anseende-kapitalet* eller *image*. Vi definierar det som företagets tydlighet på arbetsmarknader, på marknader för produkter och tjänster och hur legitimt det uppfattas både när det gäller att ”göra rätt saker” och agera på ett moraliskt och ansvarsfullt sätt, (”autencitetsparadoxen”). I företag kan det uppstå en konflikt mellan att vara tydlig (”göra rätt saker”) och vara legitim (”agera moraliskt och ansvarsfullt”). I företag som verkar i olika regioner i ett land, eller i olika länder, kan konflikter uppstå på grund av spänningar mellan det globala och lokala eller i multinationella företag mellan huvudkontor och filial. Tydlighet i fråga om ledarskap i ett land kan till exempel stå i konflikt med vad som anses lämpligt i ett annat.

Företagets image skapas både inifrån och utifrån

Slutligen definierar vi *företagsanseende* och *image* och hur dessa relaterar till framgångsrik employer branding.

Ett företags anseende är den samlade bilden av hur högt organisationen rankas av intressenter när de värderar hur tilltalande, positivt och bra företaget är. Som tidigare nämnts är denna samlande bild starkt påverkad av anställdas uppfattning (ibland olika) om vem de arbetar för. De två källorna, interna och externa, lyfter frågor om hur medarbetare i samspel med andra bygger bilden av ”vem” de arbetar för och hur externa intressenter ser på företaget. Anställda får ofta information om hur bra eller dålig deras organisation är genom etablerade externa intressenter. Bland dessa finns bland annat sociala media.

Särskilja sig och ändå likna andra kräver kreativitet och tydlig vision

Att kunna hantera dessa så kallade *brutna bilder* är viktigt i employer brandingprocessen. Som tidigare nämnts behöver företag dessutom bemöta ”autencitetparadoxen”. Denna belyser att företag både behöver särskilja sig från och samtidigt vara lika andra företag när de formar sina EVPs, sitt employer brand och sitt företagsanseende. Förmodligen är denna uppgift en av de största utmaningarna och en balansgång som få klarar av.

Att likna andra är relativt lätt, det kräver bara att ett employer brand speglar branschens och ortens normer för vad som anses normalt och lämpligt. Att stå ut från mängden däremot, kräver kreativitet och tydlig, framtidsinriktad relevans. Detta inkluderar att tolka och utgå från det som varit och utifrån det bygga en optimistisk och samtidigt genomförbar framtidsvision. Utmaningarna är särskilt tydliga för besöksnäringen.

Employer branding och besöksnäringen

Besöksnäringens företag under ständig bevakning online

I besöksnäringen är anseende av stor vikt för företagets affärer. Som vi tidigare nämnt bygger ett företags anseende på summan av många aktörers, både interna och externa, uppfattning om företagets varumärke.

Ett företags anseende bygger på faktorer som beundran, tillförlitlighet, välvilja, förtroende och respekt för företagets nuvarande och framtida handlingar. Företag och varumärken som har gott anseende attraherar fler kunder. Om ett företag vid upprepade tillfällen misslyckas med att uppfylla löften till sina kunder, och även till potentiella och befintliga anställda, kan ett negativt rykte sprida sig.

Besöksnäringen är under ständig ”bevakning” online via webbsidor och genom sociala medier, som TripAdvisor, Google och Yelp. Även de anställda själva är föremål för granskning och en del av den samlade företagsbilden genom den återkoppling via sociala medier som företaget och de anställdas eget arbete direkt och indirekt utsätts för. En anställds bild av sin arbetsplats är därmed tätt sammanflätad med företagets erbjudande och varumärke. Eftersom kundupplevelsen är kärnan i tjänsteintensivt företagande, är denna beroende av hur väl de anställda kan förespråka, eller genom sitt bemötande uppfylla, vad varumärket utlovat.

Besöksnäringen speciell med många yrkesroller

Besöksnäringen är speciell eftersom den spänner över många olika yrkesroller, där vissa kräver höga kvalifikationer och utbildning medan andra inte. En del av näringens utmaningar ligger i dess image som arbetsgivare.

Besöksnäringen karaktäriseras av hög trendkänslighet, snabb hastighet vad gäller affärsutveckling och också av en mycket högre grad av personalomsättning än i andra industrisektorer. Det senare innebär högre kostnader för företagen, som ständigt måste rekrytera och lära upp nya talanger för att ersätta förlusten av intellektuellt och socialt kapital.

Arbetet i besöksnäringen är ofta är fysiskt krävande och arbetstiderna ofta obekväma. Det bidrar till brist på arbetskraft och konkurrens från andra sektorer, som kan erbjuda anställda arbetstider och förutsättningar som passar bättre in i ett gängse familje- och arbetsmönster. Karriärvägar och löneutveckling kan vara en utmaning, speciellt utanför större städer. Detta sammantaget har lett till att delar av besöksnäringen normalt kämpar med kompetensförsörjningen.

Småskalighetens utmaningar

Bilden av besöksnäringens som en bra sektor att arbeta inom blir ibland lidande av det som kallas ”småskalighetens nackdel” – en inneboende utmaning i små- och medelstora företag (SME). Ofta förhåller det sig så att ju mindre ett företag är desto sämre tillgång har det till de resurser det behöver. Det innebär att företagen blir mer sårbara då de utsätts för interna eller externa störande händelser. Ägarstrukturen är ofta begränsad, hierarkierna mellan chefer och anställda mindre och verksamheten vilar ofta på icke formaliserade arbets- och verksamhetsrutiner, vilket även inbegriper företagets employer branding och kompetenshantering. På SME-företagens plussida finns ”småskalighetens fördel” – förmågan att reagera snabbare och mer flexibelt jämfört med större organisationer.

Ökat tryck på ansvarsfullt och hållbart agerande

Besöksnäringens anseende ställs ytterligare på sin spets genom kundernas ökade behov och krav inte minst vad gäller själva upplevelsen. Trycket på sektorn att agera på ett ansvarsfullt och hållbart sätt vad gäller natur-, kultur- och social miljö har ökat och inte blivit allt viktigare för att generera positiva reaktioner från kunderna. I ljuset av detta blir företagets sociala ansvarstagande alltmer ett grundläggande krav som måste genomsyra allt från den dagliga verksamheten och personalens upplevelser till den övergripande företagsdriften. I samband med Covid-19 har företagen fått ytterligare press på sig genom krav på att implementera strikta hälso- och säkerhetsåtgärder för att skydda både sin personal och sina kunder.

Vikten av att bli betraktad som en ansvarstagande och positiv arbetsgivare speglas i ett växande antal utmärkelser och tävlingar som prisar ”bästa arbetsplatsen”. Tävlingarna blir en form av tredjeparts-employment branding där företag tävlar mot sina konkurrenter. Denna typ av utmärkelser kan påverka de som arbetar i företagen och öka deras självkänsla och stolthet över sin arbetsplats. De kan även öka kvalitén och nivån på talanger som söker sig till företaget. Det finns goda exempel på globala besöksnäringsföretag med resurser att själva byggt upp starka employer brands och EVPs: Sodexo och Four Seasons Hotel and Resorts.

Kan employer brand hjälpa besöksnäringens företag post-covid?

Besöksnäringen bland de mest påverkade av pandemin

Coronapandemin har haft enorm, och förmodligen långvarig, påverkan på HR i alla samhällssektorer. Besöksnäringen hör dock till de näringar som sedan pandemins utbrott påverkats mest till följd av internationella reseförbud och nationella restriktioner för resande, arbete, möten och folksamlingar. Situationen har varit utan motstycke. Avsaknad av tidigare erfarenheter och data i kombination med oförutsägbarhet när det gäller förändringar i restriktioner har haft stor påverkan på möjligheterna för företagen i besöksnäringen att bedriva sina verksamheter. De har behövt göra omfattande förändringar för att trygga personalens och kundernas säkerhet och för att kunna hålla öppet. De har löpande och med kort framförhållning fått anpassa sig till nya restriktioner beroende på pandemins utveckling.

Europa förlorar 1 miljard euro per månad

I tillägg till den redan tidigare osäkra arbetssituationen i besöksnäringen står sektorn inför ett mycket svårt läge den närmsta framtiden. För närvarande uppskattas besöksnäringen i Europa förlora inkomster motsvarande 1 miljard euro per månad och upplever de svåraste nedskärningarna av arbetstillfällen under en generation.

Besöksnäringen utanför storstäderna är ofta beroende av turistsäsongens intäkter och affärsresande. Den omfattande minskningen av internationella resor och mötesrestriktioner har gjort besöksnäringen mycket sårbar och inneburit att extremt många jobb i sektorn försvunnit. Besöksnäringens små- och medelstora företag agerar “hjärtslag” på många orter genom de arbetstillfällen man erbjuder och sin roll som mötesplats för social interaktion. Eftersom så många berörs av den blir följderna av besöksnäringens kollaps tydlig, inte minst i leverantörsledet som säljer produkter och tjänster till besöksnäringen.

Tre trender som påverkar näringen på lång sikt

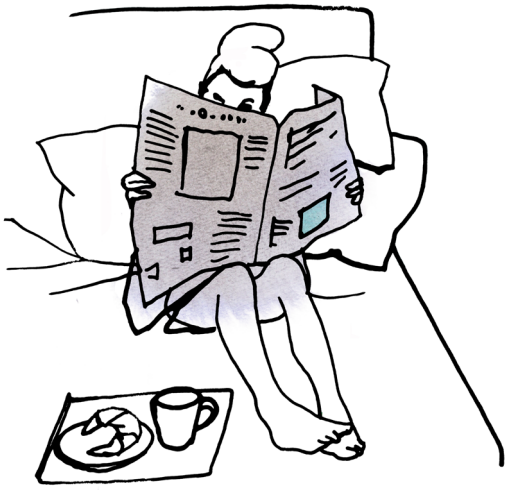
Förändringarna är förhoppningsvis utmaningar på relativt kort sikt. På längre sikt kan kanske tre trender, påskyndade av coronapandemin, påverka besöksnäringen mer.

1. Distans- och hemarbete blir mer permanent inom flera sektorer

Den första trenden är att distans- och hemarbete kommer att bli ett mer permanent sätt att arbeta på inom till exempel finans- och utbildningssektorerna. Sektorer där samarbeten mellan yrkesroller är viktigare för innovation och tjänsteleverans, till exempel inom hälsovård och besöksnäringen, kommer inte att påverkas på samma sätt.

Redan innan pandemin bröt ut ökade till exempel hemkörning av restaurangmat exponentiellt genom att tjänster som Ubereats, Foodora och Wolt etablerade sig. Pandemin har fått företag i besöksnäringen att utveckla sina erbjudanden med allt från matkassar med fullskaliga menyer och ingredienser som kunden lagar till hemma till att sälja virtuella besöksupplevelser som spritprovningar eller guidade museibesök. Detta har sannolikt lett till att man utökat sin kundkrets till ett större geografiskt område.

Vi ser att en del anställda i näringen utbildas och omskolas när tjänsterna utvecklas och förändras. Denna förändring kommer förmodligen endast att påverka en minoritet av de anställda, och då inom företagen som har resurser att anpassa sig till läget. Många av de små- och medelstora företagen i besöksnäringen, som nu är beroende av statliga medel och stöd för att klara sig i denna osäkra tid, har inte samma möjligheter till anpassning. Det återstår att se vilka företag som i slutändan överlever post-covid, efter att de inte kunnat bedriva normal verksamhet och varit tvungna att löpande anpassa öppet- och stängningstider beroende på förändrade restriktioner.



2. Minskat affärsresande med digitalisering, automation och AI

Den andra trenden handlar om kommande års ökade hastighet på utvecklingen av automation och artificiell intelligens (AI). Båda kommer att ha betydande men okända effekter på besöksnäringen, speciellt vad gäller kompetensförsörjning. Vi kan bara spekulera i vilka effekterna blir, men troligen kommer de inbegripa ett minskat affärsresande, speciellt till regioner där covid långsiktigt fortsätter vara ett hot. Det kommer också att innebära att rutinbaserade arbetsuppgifter automatiseras och att jobb försvinner.

3. Minskad rörlighet på grund av politisk utveckling

Den tredje trenden är starkt kopplad till det vi tidigare nämnt att besöksnäringen blir alltmer beroende av global rörlighet, inte enbart när det gäller kunder utan också arbetskraft. Trenden omfattar en minskad rörlighet för arbetskraft beroende på politisk utveckling, som till exempel Storbritannien i och med Brexit och i USA genom Donald Trump, i kombination med restriktioner till följd av covidpandemin. Utvecklingen kan påverka besöksnäringen drastiskt vad gäller att finna anställda som arbetar och kunder som spenderar pengar hos dem.

Säkerhetsanpassa med bibehållen lönsamhet en kamp

Hur ska besöksnäringen kunna uthärda i en post-covidvärld? När det gäller employer branding har kunskapsintensiva organisationer kunnat byta fokus genom att framhålla vikten av en EVP som svarar mot att anställda ställer om till hemarbete. Samtidigt står besöksnäringens företag inför en motsatt utmaning där de ska säkerställa en återgång till en verksamhet där inte bara de anställdas hälsa och säkerhet är skyddade utan där anställda också känner det angeläget att återgå till arbetet. Viljan och förmågan att på ett stringent sätt säkerhetsanpassa varje led i sina anställdas och kunders upplevelse, och samtidigt behålla lönsamhet, är en kamp många små- och medelstora företag kommer att utkämpa fram tills att ett vaccin är väl spritt.

Framtidens vinnare lägger vikt vid kognitiva förmågor

Vi ser att skiljelinjerna mellan ett företags rykte som arbetsgivare och dess image som företag kommer att suddas ut. Dagens arbetsgivare blir tufft granskade i hur omvårdande och legitimt de agerar gentemot anställda för att skapa bra processer och stöd för de anställdas såväl fysiska som mentala välmående. Goda kognitiva förmågor, som kritiskt tänkande, beslutsfattande och social- samt emotionell kompetens, kommer i framtiden att vara mer eftertraktade i arbetslivet än tekniskt kunnande. Även om detta inte är en ny trend så är förmågorna av hög prioritet och har god potential att väsentligt påverka företagens anseende, image och till vilken grad ett employer brand kan attrahera, rekrytera och behålla talanger i framtiden.

Om författarna

Graeme Martin, professor inom Management leder forskningen inom School of Business på University of Dundee, Skottland. Han är medlem i Advisory Board på Centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet. Graeme har en omfattande internationell vetenskaplig publicering inom områdena HRM, management och ledarskap samt change-management. Han har författat och är medförfattare till flera böcker inom HR, företags anseende, e-HR och sociala media samt management och ledarskap. Graeme har också stor praktisk erfarenhet och har varit rådgivande till flera företag.

Katie Sinclair är doktorand på tredje året i Management studies på University of Dundee School of Business i Skottland. Hennes forskning är inriktad på Human Resource Management och organisationsbeteende med fokus på hur organisationer bygger autentiska employer brands, skapar medarbetarengagemang, företags-identitet och image. Katie har masterexamen i Management studies och kandidat-examen i historia. Katie har arbetat som ledare för team i besöksnäringen.

5/TRE RÖSTER OM EMPLOYER BRANDING

Attraktiv arbetsgivare med Krogkod och tydligt ledarskap

Fredrik Eriksson.

Fredrik Eriksson är krögare och ägare av Långbro värdshus, Älvsjö och krögare vid Restaurang Nationalmuseum, Stockholm Han har paketerat sin långa erfarenhet av personalarbete i Krogkoden – ett internt verktyg för att skapa en bra och attraktiv arbetsplats. I och med det blev employer branding en tydlig del av verksamheten.

Fredrik Eriksson har med åren blivit alltmer medveten om personalens viktiga roll i en framgångsrik krog. Det är lika betydelsefullt att gästerna och personalen är nöjda när de går hem.

– Förr hade många krögare målet att skapa den bästa restaurangen i sitt slag, som Sveriges bästa fiskkrog. Idag är mitt mål att skapa en bra, modern och hållbar arbetsplats. Vi kan enkelt köpa in både fina råvaror och goda viner. Men vi måste lägga mycket tid på att fundera över hur vi kan attrahera och behålla bra med-arbetare.

Dubblad personal krävde tydlig strategi

Uppdraget att ta över driften av restaurangen i Nationalmuseum, som skulle öppna i oktober 2018 efter museets ombyggnad, innebar att antal anställda i ”Fredrik-familjen” skulle fördubblas.

– Att gå från cirka 35 upp till 80 anställda var stort. Jag behövde paketera mitt arbete inom personalvård de sista fem åren och få tydliga strukturer och strategier. Vi behövde ha verktyg för att attrahera och hitta rätt personer till rätt plats. Detta mynnade ut i den digitala Krogkoden. I den berättar vi allt man behöver veta när man arbetar hos oss. Det handlar om företagets kultur, policyer, värderingar,

organisation och förväntningar på våra medarbetare. Den innehåller också all nödvändig praktisk information om förmåner, ledighetsansökan och sjukanmälan och mallar för utvecklingssamtal.

Värdskap gentemot personal

Den sociala arbetsmiljön är en viktig del i personalarbetet och för att skapa attraktiva arbetsplatser på Fredrik Erikssons restauranger.

– Jag har stort fokus på att vi ska ha en socialt trevlig och hållbar arbetsmiljö, det gäller att överraska och bjuda till med det lilla extra. Det enkla kan vara så mycket värt. Vi äter frukost tillsammans varje dag. På fredagarna fixar jag kanske ett extra gott surdegsbröd, jordgubbar eller ett fint dukat bord med blommor. Värdskapet vi pratar om och är duktiga på när det gäller våra gäster är lika viktigt för personalen. Vi arbetar också med friskvård och gör olika saker tillsammans, det kan vara yoga, badminton eller att bjuda in inspirationsföreläsare.

Tydligt ledarskap attraherar

Fredrik Eriksson har under hösten 2020 slagit sönder sin ledningsgrupp för att jobba bredare med ett fördelat ansvar bland sina elva mellanchefer. Och blivit tydligare i sin roll som ägare.

– Jag har sagt från dag ett att vi måste förstärka ledarskapet. För att leda ett företag idag måste man vara beredd på att ompröva och förändra det. Det hierarkiska ledarskapet är på väg bort, det som kommer är mer delat och har en tydlighet och mjukhet. Ska vi vara attraktiva för yngre generationer, som 90-talisterna som har behov av tydlighet och vill vara med och både påverka och leda, måste vi möta dem där de är. Bara då får man med sig gänget.

Marknadsföring nödvändig mot både kunder och anställda

Under de senare åren har företaget investerat i marknadsföring i sociala medier. Målgruppen är både kunder och personal.

– Sociala medier är så viktigt i dag. Vi har blivit mer aktiva för att vara attraktiva också där. Vi gjorde om vår hemsida i somras, vilket kostade alldeles för mycket, men vi har fått en så'n skjuts av det. Många har sagt att vi är duktiga på att sprida glädje och energi, inte minst i dessa tider. Vi började bygga en dialog via sociala kanaler med kunder och gäster innan Coronapandemin, och det har hjälpt oss. Och vi når nya grupper. Vi visar att vi är en härlig arbetsplats och förhoppningsvis ser de som vill söka jobb hos oss att här är en god arbetsmiljö. Och när en av våra tidigare anställda skriver på sociala medier: Jag längtar tillbaka till Sveriges bästa arbetsplats, då blir man stolt.

Kort om

Fredrikfamiljen består av Långbro värdshus och Restaurang Nationalmuseum. I företagen finns cirka 45 fast anställda (november 2020).

Krogkoden har Fredrik Eriksson vidareutvecklat till Branschkoden, i samarbete med Visita, HRF och en referensgrupp från branschen. Branschkoden är ett verktyg för personalarbete i besöksnäringen som finansierats av BFUF.

Ladda ner Branschkoden här. bfuf.se
Långbro värdshus Långbro värdshus Facebook Chef Fredrik Eriksson instagram

Employer branding – en konstform

Johanna Flanke.

Johanna Flanke är HR-direktör vid RISE (Research Institutes of Sweden). Hon har arbetat med HR-frågor i mer än 20 år inom Volvokoncernen. Johanna fick år 2016 Årets Hederspris inom employer branding av undersökningsföretaget Universum.

Hon menar att employer branding är att översätta företagets vision till kompetensbehov och ge uttryck för det utåt för att locka till sig de man behöver för att lyckas. Hur företaget låter, syns, känns och luktar är kärnan.

– När jag förr medverkade vid rekryteringsevenemang, som till exempel arbetsmarknadsdagar, räckte det i princip med att beställa en monter, kolor, roll-ups och trycka upp t-shirts. I dag gäller det att säkerställa hur vi som arbetsgivare låter, känns och luktar utåt gentemot de vi vill ska vara nyfikna på oss. Det handlar om inifrån och ut, och utifrån och in. Att både förstå vad vi själva behöver och vara relevanta och intressanta för de framtida medarbetare som ”ska bli värvade”. Vet vi vad de attraheras av och går igång på kan vi hitta den fantastiska matchen. Det är inte lätt, det är lite av en konstform. Men när man slår an helt rätt ton och det klingar till, det är då man lyckats med sin employer branding.

Från rätt kompetens till att bidra till något större

Innan employer branding började ta plats som term och strategi i flera beslutsrum på 2000-talet gällde begreppet kompetens management, att känna till sina faktiska kompetensbehov.

– För bara några år sedan handlade det om att beskriva vad vi behöver om ett, två eller tre år. Nu ska vi på något sätt förstå vilken kompetens vi inte vet att vi inte har. Och det är inte så enkelt. I den föränderliga värld vi befinner oss nu går vi in i ett paradigmskifte kring employer branding. Vi ska kunna attrahera personer som vill vara med och bidra till något större – som inte riktigt är definierat. Det är en twist som kommer att bli utmanande för oss som arbetar med de här frågorna.

Förr skulle konkreta frågor besvaras, idag ska företagets drömmar beskrivas.

– Studenter och presumtiva medarbetare ville förr ha svar på mycket konkreta frågor. I dag måste företaget kunna beskriva sig själv, vart det är på väg, vilka drömmar och vilken kultur det har. Man ska komma snarare till en plats än en specifik tjänst eller befattning.

Employer branding i varje ögonblick

Alla medarbetare, både positiva och negativa, är företagets främsta ambassadörer.

– Vi talar ofta om att varje litet mikroögonblick där någon möter oss som företag är employer branding. Hur våra medarbetare beter sig, vad de säger, hur vi lägger ut information i sociala media – allt det hänger ihop. Förr gick det att sära på internt och externt, ett företag kunde ha en dålig insida och samtidigt visa upp något bra utåt. Det är inte möjligt i dag. Digitaliseringen och en ökad användning av sociala medier har fört med sig att varumärket blivit så mycket mer transparent. Om vi hela tiden jobbar med företagets kultur, vilka vi är och vad vi står för internt kommer det att synas utåt också. Employer branding genomsyrar allt vi gör.

Varumärkesarbetet och kunskap om målgruppen är förutsättningar för lyckad employer branding.

– Hur känd man är på marknaden man opererar gör stor skillnad i employer branding-arbetet. För att kunna rekrytera de allra bästa och rätt personer måste de veta att man finns. För mindre företag kan det vara svårt att slå igenom i en större kontext, då kan man i stället jobba uppsökande och ta extern hjälp för att ta reda på var de bästa blivande medarbetarna kan finnas. Och det är bra att skaffa sig stenkoll på det nu i pandemitider, för att vara beredd när det vänder.

Johanna tipsar

- Gör employer branding till en strategisk fråga med största fokus.
- Employer branding är ingen enmansshow. För att bli framgångsrik måste man samarbeta med flera professioner inom företaget.
- Varumärkesarbete är en viktig förutsättning för employer branding. Hur känd man är på sin marknad gör stor skillnad.
- Jobba med företagets kultur och vilka ni är. Se till att det interna hänger ihop med det externa.
- Tro inte att du vet vad blivande medarbetarna vill ha – lyssna, lyssna, lyssna och samla om möjligt in data om dem till exempel via enkäter.
- Beskriv tjänster på nytt sätt vid rekrytering. Tidigare kunde man beskriva den konkret, nu går trenden mot att kunna inspirera, erbjuda en plats för någons livsresa och att lösa framtidens utmaningar.
- Underhåll en relation till kommande medarbetare till exempel genom sociala medier.

Employer branding allt viktigare

Anders Parment.

Anders Parment är ekon.dr och forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholm Business School vid Stockholms universitet. Han har forskat om varumärkesfrågor och employer branding i mer än femton år.

Employer branding har blivit en allt viktigare del i företagens marknadsföring gentemot både blivande och befintliga medarbetare. Inte minst som följd av en tuffare arbetsmarknad. Anders Parment menar att vi med tiden ändrat uppfattning om vad ett arbete ska vara för oss.

– Idag är vårt förhållningssätt till arbetsplatsen liknande det vi har till konsumentprodukter. Det handlar om vem eller vad som ger mest till mig och hur jag kan maximera mitt självförverkligande genom jobbet. Utvecklingen som pågått i ett par decennier syns allt tydligare också hos arbetsgivare. Många större företag har idag särskilda strategier för employer branding.

Hygienkriterier och tydligt erbjudande

Vägen till att vara en attraktiv arbetsgivare börjar med att ha några ”hygienkriterier” på plats. Det viktiga är inte hur de är dokumenterade utan att de finns och är genuina.

– Jag måste som företagare börja med att ha en tydlig idé om vem jag är och tänka ut vad jag gör bättre än andra. Hur ser mitt erbjudande som arbetsgivare ut och varför ska man välja att jobba hos just mig? Här gäller samma förhållningssätt som när man arbetar med profilering och marknadsföring gentemot sina kunder. Man måste vara grundad i det man säger och vara ärlig. Det är samtidigt viktigt att våga sticka ut och inte vara för ängslig eller orolig att säga något som inte går hem.

– Man ska också ha en idé om vilka medarbetarna är. Det bästa för båda parter är ju att de söker sig dit där de passar bäst. Då får vi en bra matchning mellan medarbetarens kompetenser och arbetsgivarens erbjudande. Och det är klart att de som är bäst på att locka till sig engagerade och kunniga medarbetare får fler kunder i längden.

Mening och sammanhang attraherar

I nästa steg gäller det att skapa mening och ett större sammanhang. Det är viktigt inte minst för att attrahera yngre medarbetare.

– Lönenivåerna i olika branscher kommer inte att förändras över tid. I en skarp konkurrenssituation kan man alltså inte konkurrera med löner. Den arbetsgivare som kan skapa mening kan få de bästa medarbetarna. Ett företag som länge arbetat med employer branding och lyckats bra är Ikea, där medarbetarna ser sig som del av något större, att möblera folkhemmet, än att i stunden sälja till en kund. Petter Stordalen, som bland annat äger Nordic Choice, har tydliga och uttalade idéer om att skapa sammanhang – ”Det ska vara kul att jobba här.” Vissa tycker han tar i, men han är allt annat än ängslig, och hos medarbetarna går han hem.

För den yngre generationen handlar mening i arbetet också om att vara del i ett hållbart samhälle. De är vana vid bekräftelse från barnsben, en förväntning som följer med också in i arbetslivet.

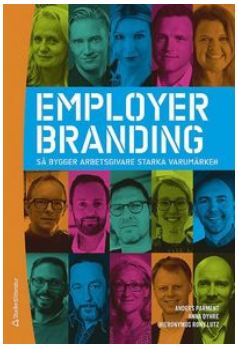
– Det handlar både om daglig feedback från chefen och om arbetsgivaren lyckas skapa ett större sammanhang. Om jag upplever att jag har en mening och gör något bra för samhället, i stället för att se på en arbetsuppgift som exempelvis att endast plocka fram ostar till en frukost, ökar min känsla för arbetsgivaren. Det leder i sin tur till att medarbetaren blir en god ambassadör för företaget, också det en viktig del i employer branding.

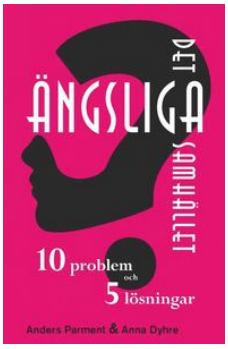
Lyft det unika

Många turistmål och destinationer har något unikt på sin ort eller i sitt erbjudande som kan användas för att attrahera medarbetare.

– Det gäller att lyfta fram det både till kunder och medarbetare. I stället för att beskriva en tjänst som ”Vi söker en serviceminded medarbetare som kan många språk”, berätta om tjänsten. ”Vill du jobba med kunder som besöker Dalarnas hetaste turistmål?”. Lite mer kaxigt, men ändå ärligt, transparent och öppet.

Anders boktips





6/PROJEKTETS RESULTAT

Hur kan arbetsgivare i handel och besöksnäring attrahera, behålla och skapa positiva känslor hos sina medarbetare genom att arbeta med employer branding? Projektet *Attraktiva arbetsgivare – Employer branding i handels- och besöksnäring* genomfördes av forskare inom marknadsföring vid Luleå tekniska universitet under perioden 2017–2019.

I följande avsnitt presenterar forskarna Maria Ek Styvén och Anna Näppä en sammanfattning av sina resultat i några övergripande teman. Citaten kommer från intervjuer med anställda.

Socialt värde

"Är det ett bra team så är man hellre med dem än sin egen familj nästan." (Restauranganställd)

Den sociala miljön, det vill säga relationerna med kollegor och chefer, är en av de viktigaste faktorerna för att en anställd ska trivas hos arbetsgivaren.

Positivt arbetsklimat får medarbetare stanna

Intervjuerna pekar tydligt på att ett positivt arbetsklimat är centralt för att vilja stanna hos ett företag. Bristen på detta kan vara det som får den anställde att lämna. Om ledarskapet på arbetsplatsen upplevs som dåligt kan det ha stora konsekvenser för trivseln och leda till att personalen väljer att söka sig ifrån företaget. För kollegor i team blir det speciellt viktigt med bra samspel då miljön och jobbet i sig ofta uppfattas som stressiga.

Enkäterna med svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleelever bekräftar att positiv stämning på arbetsplatsen och bra relationer med kollegorna hör till det allra viktigaste hos en framtida arbetsgivare. Det sociala värdet kan göra medarbetare mer benägna att rekommendera företaget som arbetsplats till andra.

Lyft sociala värden i kommunikationen

Den sociala miljön är samtidigt svår för utomstående att utvärdera. Resultaten från en delstudie med potentiella medarbetare kunde inte visa på någon tydlig koppling mellan upplevt socialt värde och avsikt att söka jobb hos arbetsgivaren. Innan man har en faktisk erfarenhet av företaget i rollen som medarbetare är det inte lätt att få en uppfattning om stämningen på arbetsplatsen och om man kommer att passa in. När företaget kommunicerar sitt värdeerbjudande som arbetsgivare kan det därför vara värt att lyfta fram den sociala faktorn. Det kan exempelvis göras genom att visa hur företaget arbetar med sociala aktiviteter eller genom att använda medarbetare i sin kommunikation om hur det är att arbeta på företaget (så kallade testimonials).

Teknik och innovation

"Det går illa om till exempel kassan inte fungerar. Man kan klara sig utan vatten, men utan support… Enormt stressigt." (Restauranganställd)

En del tekniska lösningar som används inom handel och besöksnäring, eller

kommer att användas på sikt, bidrar till att automatisera och möjliggör att en del av servicen kan utföras av kunden. Eftersom detta kan minska behovet av personal, kan exempelvis butiksjobb framstå som osäkra och därmed mindre attraktiva. Att personalen får använda ny teknik och olika tekniska lösningar i arbetet ses inte som särskilt viktigt (jämfört med andra faktorer) för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, enligt enkäterna med elever i Sverige och Finland.

Ny teknik och innovation lockar

Men ny teknik kan ändå vara positivt för arbetsgivarvarumärket. Det handlar då inte enbart om tekniken i sig; den är snarare en av flera saker som kan göra att företaget uppfattas som innovativt. Ett företag som upplevs använda sig av den senaste tekniken, i kombination med att det framstår som innovativt och framåttänkande, förknippas i större utsträckning med ett gott rykte. Detta har i sin tur en positiv påverkan på potentiella medarbetares avsikter att söka arbete där. Vidare kan tekniska lösningar som virtual eller augmented reality erbjuda möjligheter för personalen att interagera med kunderna, och på så sätt stärka varumärket gentemot kunden.

Trygg med tekniken

Medarbetare som arbetar med kundkontakt påverkas av olika typer av teknik. Vissa tekniska lösningar, som till exempel kassaapparater och bokningssystem, är förstås nödvändiga för att kunna utföra arbetet. Samtidigt kan gamla och icke-fungerande system skapa irritation bland personalen, vilket flera av de intervjuade lyfter fram. Detta gäller både teknik som används enbart av personalen (till exempel kort- och kassasystem) och sådan som används av kunderna. När kunderna får problem med något vänder de sig till personalen och förväntar sig att de kan lösa problemen som uppstår kring tekniken. Därför är det viktigt att utbilda personalen så att de känner sig kunniga och trygga med tekniken i deras arbetsmiljö. Teknik kan användas både som mål och medel för att kompetensutveckla personal. En annan fördel med vissa lösningar (till exempel självscanning) är att det frigör tid för personalen att göra annat, som utvecklingsprojekt eller fokusera på att ge bättre service till kunderna "ute på golvet".

Kreativitet

"Man får vara med och skapa något hela tiden." (Hotellanställd)

"Om man vill, så kan man bygga och fixa och förändra saker." (Butiksanställd)

Kreativa arbetsuppgifter bidrar till att stanna

Ett innovativt och framåttänkande företag bör ha goda förutsättningar att uppfattas som en arbetsgivare som erbjuder sina medarbetare en stimulerande och kreativ miljö.

Resultatet pekar på att nuvarande medarbetares vilja att stanna kvar hos sin arbetsgivare är klart större om företaget upplevs ta tillvara medarbetarnas kreativitet och erbjuda varierande arbetsuppgifter och en stimulerande miljö. Även om handel och besöksnäring kanske inte alltid förknippas med kreativa yrken, menade de flesta av intervjupersonerna att deras arbete är kreativt. Detta kan handla om rent estetiska och skapande uppgifter, som att jobba med form och färg vid skyltning, men även att

arbetsuppgifterna i sig är varierande, utvecklande och kräver ett kreativt tänkande för att lösa problem.

Låt medarbetare utveckla nytt

Några sätt att öka kreativiteten på arbetet – och därmed arbetsgivarens attraktivitet – kan vara att låta medarbetare utveckla nya tjänster, prova nya koncept, inreda hotellets lobby eller testa nya idéer med butikens skyltning och varuexponering. Detta kräver att man till viss del ger medarbetarna fria händer inom arbetet. En intervjuperson (butiksanställd) säger:
"*Det var kreativt när jag fick göra som jag ville. Jag fick välja hur det skulle se ut, till viss del i alla fall. [...] Men det blev mer centralstyrt. Och då blev det mindre kul.*"

Utvecklingsmöjligheter

"Man blir lite mer sporrad och peppad om man får gå nå'n utbildning och utveckla sig, det blir lite roligare." (Hotellanställd)

Frågan om utvecklingsmöjligheter inom både branschen och hos arbetsgivaren är nära kopplad till upplevelsen av jobbet som kreativt och innovativt. För många är ett arbete inom handeln eller besöksnäringen det första jobbet och steget i karriären.

Göra karriär inte viktigast för anställda

När det kommer till att "göra karriär" i traditionell mening, som ett sorts hierarkiskt uppåtsträvande, tyder resultaten på att detta inte påverkar nuvarande medarbetares vilja att stanna hos eller att rekommendera en arbetsgivare. Hos intervjupersonerna verkar det finnas en uppfattning att det finns begränsade möjligheter att klättra inom företaget. I en mindre ort blir det svårare att kunna stanna kvar och göra karriär. Ofta finns det ett mindre antal tjänster, de mer kvalificerade jobben finns på huvudkontoret i en större stad.

För dem som redan jobbar i branscherna verkar det alltså inte främst vara utsikterna till karriär som gör att man jobbar kvar, även om en del (större) arbetsgivare erbjuder ledarskapsutbildningar som kan motivera vissa medarbetare att stanna och utvecklas inom företaget. Ofta kan det snarare vara utvecklingsmöjligheter i en bredare mening som kan ha ett positivt inflytande på om man väljer att stanna.

Variation gör arbetet utvecklande

Intervjuerna visar att arbetet upplevs utvecklande då det finns variation i uppgifterna, man får prova på nya saker och kanske gå en internutbildning. Kontakten med kund hjälper också till att utveckla kompetenser såsom problemlösning och stresshantering, i sin tur viktiga generiska kunskaper som är nyttiga oavsett bransch. En av de intervjuade cheferna menar att besöksnäringen har behov av hög innovationstakt för att hela tiden locka nya gäster och säger: *"Är du ett företag som har möjlighet att utvecklas och utveckla så har du större möjlighet att behålla personal eller få säsongare att återvända."*

Positivt att uppfattas som språngbräda

Studierna av potentiella medarbetare pekar däremot på att karriärmöjligheter kan ha betydelse för arbetsgivarvarumärket. Attityden till arbetsgivaren påverkas positivt om jobbet innebär en bra språngbräda för framtida anställning (inom eller utanför företaget) eller ger erfarenhet som uppfattas som bra för karriären. Även

de svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleeleverna rankar karriär- och utvecklingsmöjligheter hos arbetsgivaren som viktiga eller mycket viktiga.

Anställningsvillkor

"Viktigast är att man blir stimulerad och får lite utmaningar, framför allt. Och att man får en… ekonomisk uppskattning också för det jobb man lägger ner." (Restaurangchef)

"Jag trivs bra men det är ju det att det är för dåligt betalt för vad vi gör." (Hotellanställd)

Tidigare forskning inom employer branding visar att ett företag med ett starkt arbetsgivarvarumärke kan erbjuda lägre löner än konkurrenterna. Samtidigt har både handel och besöksnäring kollektivavtal som reglerar arbetsvillkoren, inklusive grundlön och OB-ersättning. Branscherna förknippas ofta med relativt låga löner och det är små skillnader mellan vad olika företag erbjuder.

Kompensation och trygghet för att stanna

Resultaten visar att kompensation, i form av lön tillsammans med andra ersättningar och förmåner samt anställningstrygghet, påverkar medarbetares avsikter att stanna hos nuvarande arbetsgivare och att rekommendera arbetsplatsen till andra. För potentiella anställda finns det ett samband mellan deras uppfattning om kompensationen och deras attityd till arbetsgivaren, samt avsikter att söka arbete hos företaget.

Studierna med svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleelever pekar på att dessa ser den totala ersättningen och anställningstryggheten som viktiga faktorer när de tänker på var de skulle vilja jobba. Detta är i linje med undersökningar från analysföretag[14] där anställningstrygghet tillsammans med balans mellan arbete och fritid visat sig vara bland det absolut viktigaste för studenter på väg ut i arbetslivet.

Samtidigt säger många av de intervjuade att det är svårt att kunna få arbeta heltid eller få en tillsvidaretjänst i handel och besöksnäring. De yngre som kanske inte tänkt stanna i branschen ser ofta deltid och varierande arbetstider som en fördel, medan det kan det bli tufft för dem som har familj och vill äga sin bostad. Andra påpekar att det är just arbetstiderna som möjliggjort att de kunnat vara hemma med barn under dagtid.

Osäker inkomst och dålig löneutveckling ger avhopp

En del lyfter att problemet inte främst är ingångslönen utan att löneutvecklingen är dålig och att de arbetsuppgifter man utför borde värderas högre. Flera av intervjupersonerna inom hotell och restaurang pekar på OB-ersättningen, snarare än grundlönen, som något som gör att jobbet känns undervärderat. I handeln verkar man betydligt nöjdare med OB-tillägget, men som en intervjuperson säger: "*Det innebär ju också att man måste jobba mycket obekväma tider om man ska tjäna bra".*

---

[14] Universum (2019). The most attractive employers in Sweden: Students (2019, 2020 samt även tidigare år).

Även om de intervjuade är eniga om att det är andra saker än lönen som avgör om man trivs på jobbet eller inte, gör den låga och/eller osäkra inkomsten att man ibland väljer att söka sig vidare och lämna branscherna helt.

Värderingar

”Man ska nog banka in det hela tiden, varenda avdelningsmöte, så man inte glömmer varför man jobbar på företaget från början.” (Hotellanställd)

Värderingar har under senare tid varit något av ett ”buzzword” inom employer branding. Detta har lett till att företag har skapat ledord som synliggjorts i olika kommunikationssammanhang, med syfte att kunna attrahera rätt typ av kompetens.

Inom forskningen betonas vikten av att attrahera personal som delar företagets värderingar, men det finns få tidigare studier som försökt mäta detta.

Värderingar svårbegripliga

Resultat från genomförda experiment och enkäter inom projektet pekar mot att det kan vara svårt för potentiella medarbetare att förstå vad företagets värderingar innebär. Detta innebär att det inte är någon enkel uppgift att kommunicera dessa i samband med rekrytering. En upplevd överensstämmelse mellan ett utannonserat jobb och ens egna förmågor och egenskaper (så kallad person-job fit) kan tydligt kopplas till starkare avsikter att söka jobbet. Det finns däremot inget motsvarande samband mellan avsikten att söka jobb och upplevd överensstämmelse mellan de egna värderingarna och företagets värderingar. Det är vanligt att nuvarande medarbetare inte känner till de värdeord som arbetsgivaren har formulerat, istället kommer man in på saker som försäljningsmål och praxis. En av intervjupersonerna (restauranganställd) säger: *”Vi pratar om värderingar. Men ungdomarna förstår inte riktigt sån’t som värderingar.”*

Visa vad företaget står för

Oavsett om man kallar det värderingar, värdegrund, värdeord eller ledord är det viktigt att de anställda vet vad företaget står för och att de känner att de hör hemma där. Fokus bör läggas på hur man konkret arbetar med värderingarna och hur de syns i det vardagliga arbetet.

En intervjuperson (hotellchef) säger att *”det svåra är inte att kommunicera det utan att leva det”*. Värderingar ska genomsyra verksamheten och bör därför stärka företagets varumärke på alla plan: internt och externt, gentemot både kunder, befintliga och potentiella medarbetare. Genom att arbeta aktivt och praktiskt med värderingarna internt med medarbetarna säkerställer man att de vet vad företaget står för och vad det lovar (brand promise). Detta förs vidare till kunderna.

Värderingarna kan även ses som ett löfte till både nuvarande och framtida medarbetare. Företag bör tydliggöra på vilket sätt värderingarna är betydelsefulla för företaget, varumärket och den enskilda medarbetaren. (Se bilden nedan).

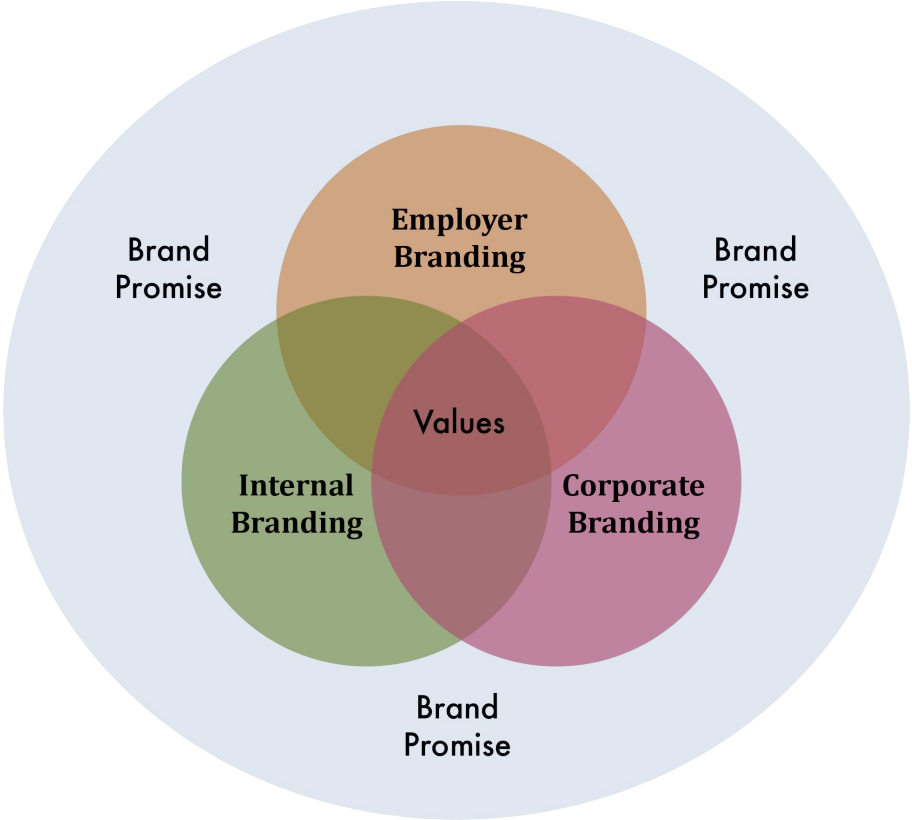


Bild 1. Employer branding och de centrala värderingarna.
Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services, Journal of Financial Services Marketing, Näppä et al. (2014, s. 142).

Emotionellt arbete och värdskap

"Det måste finnas lite i ryggraden att vilja hjälpa folk och se till att de blir nöjda och glada." (Butiksanställd)

Emotionellt arbete del av jobbet

En del av arbetet för anställda inom handel och besöksnäring handlar om hur de hanterar sina egna känslor i mötet med kunden. Man talar om "emotionellt arbete", vilket innebär att både undertrycka eller framkalla känslor för att kunna visa ett lämpligt känslouttryck inför kunden. En god förståelse för den känslomässiga delen av arbetet kan vara till hjälp för företag vid rekrytering, då arbetsgivaren lättare kan identifiera personer som passar för jobbet.

Medarbetare anser till stor del att emotionellt arbete är något som "ingår i jobbet". Att inte låta kunden märka om man har en dålig dag och alltid ta på ett leende på läpparna faller sig ganska naturligt för de flesta, även om det också kan kännas jobbigt ibland. En anställd (butik/reception) säger: *"Jag tror många som inte är i branschen inte riktigt förstår… Den är ganska påfrestande, även om man har en dålig dag själv måste man 'skådespela' lite."*

Vikten av kollegors stöd

Trots att en anställd ibland träffar på krävande, arga eller omständliga kunder, klarar de ofta att inte ta det personligt och att fortsätta vara professionella i bemötandet. Vikten av kollegornas stöd påpekades i detta sammanhang. Några

menade att om man inte är serviceminded och kan klara av att hantera olika sorters kundbeteenden, blir man inte kvar i branschen.

Förväntningar eller uppfattningar som potentiella medarbetare har om emotionellt arbete påverkar inte deras intresse för att jobba i handel eller besöksnäring. Även om de flesta i hög grad förknippar branscherna med att anställda förväntas visa respektive undertrycka vissa känslor, verkar det inte avskräcka från att arbeta där.

”Värdskapsnäring” och samarbete

Begreppet ”värdskap” är också kopplat till kundbemötande och det emotionella arbetet. På en del arbetsplatser diskuterar man värdskapet och vad det innebär; vissa har också gått en värdskapsutbildning som erbjudits företag i regionen. Även om inte begreppet värdskap används uttryckligen så pratar flera om god service och att “se kunden”.

En av de intervjuade, med lång erfarenhet inom besöksnäring och då särskilt restaurangbranschen, kallar näringarna för “värdskapsnäringar” och tror att företagen skulle vinna på mer samarbete. Att rekommendera en gäst att gå till en konkurrent om man inte kan erbjuda vad kunden efterfrågar ser hen som självklart och tror att kunden uppskattar detta och återkommer till restaurangen senare. Detta är speciellt viktigt med utländska gäster och kunder, då personer de möter inom handel och besöksnäring också blir ambassadörer för hela Sverige. Ett par intervjuade chefer pekar på att yngre generationer ofta har koll på det digitala, men kommer att behöva utbildning i hur man kommunicerar med människor i det personliga mötet.

Industry branding

“Alla skulle må bra av att vara i besöksnäringen ett tag.” (Hotellanställd)

“Jag tycker det är en bra bransch, det är bara att fler ska inse det!” (Hotellanställd)

“Jag skulle vilja se en mer positiv syn på handeln. Man kan se en framtid inom handeln.” (Butiksanställd)

Synen på handel och besöksnäring och hur denna skulle kunna förbättras är ett område som framstått som centralt under projektets gång. Jobb inom kundservice upplevs ofta ha dåligt rykte och status. De beskrivs som lågavlönade genomgångsyrken med dåliga arbetstider och begränsade möjligheter att göra karriär.

En chef inom besöksnäringen menar att utmaningen för att attrahera och behålla medarbetare inom branscherna är att kunna erbjuda konkurrenskraftiga löner och utveckling, och vidare att näringen är en säsongsbetonad och saknar tydliga yrkesroller. Flera av de anställda som intervjuades hade varit med om att personer i omgivningen försökt uppmana dem att söka sig till andra branscher och jobb. En intervjuperson säger om restaurangbranschen: *“Det är kul och socialt. Inte så högt värderat av andra, och det är en nackdel”.*

Utveckla varumärke för handel- och besöksnäring

En angelägen fråga är hur man kan skapa ett bättre rykte och höja statusen för jobben, speciellt i kundfronten, genom att utveckla och kommunicera ett starkt branscherbjudande – ett sorts varumärke för hela sektorn. Även om branscherna redan arbetar med detta på olika sätt så krävs fortsatt arbete i en gemensam riktning.

Branscherna spelar en viktig roll för samhället, inte minst eftersom de erbjuder en chans för många unga att få sina första jobb. Arbetet ger värdefulla färdigheter och hjälper en att utvecklas som person, vilket många av de intervjuade lyfter fram. Man får exempelvis öva sig i och förbättra förmågor som problemlösning, stresstålighet, servicekänsla och social förmåga.

Resultat från studerande på yrkesprogram inom hotell, turism, restaurang och handel i Finland visar att personer som upplever sig själva som kapabla att lösa problem, uppnå sina mål och hantera oväntade händelser också i betydligt större utsträckning ser ”sin” blivande bransch som attraktiv. Det tyder på att yrkena kräver en viss handlingskraft och anpassningsförmåga.

En hotellchef uttrycker att det saknas en diskussion i samhället och politiken om just synen på att arbeta inom besöksnäringen. Hen menar att exempelvis receptionist är ett *”högkvalificerat jobb, men lågt värderat”*, och att *”lönen är en del [i att öka status], men inte bara”.*

Ökad status med utbildning och forskning

Branscherna kan gemensamt arbeta gentemot politiker för att höja status på yrkena, till exempel genom satsningar på utbildning och forskning. Vidare kan företag och organisationer inom näringen bidra till att lyfta fram branscherna vid kommunikation utåt, som till exempel platsmarknadsföring, och därigenom försöka ändra bilden av jobben som enbart genomgångsyrken.

Plats och arbetsgivare hänger ihop

De flesta väger ihop sin uppfattning om platsen med uppfattningen om arbetsgivaren när de söker ett jobb. De som såg arbetsgivaren som viktigare än platsen när de sökte sitt nuvarande jobb hade också betydligt högre avsikter att stanna och att rekommendera arbetsgivaren. Om kommuner, destinationer och företag kan samverka kring det som kommuniceras om att arbeta på platsen, skulle man på sikt kunna bygga en mer positiv bild av näringen.

7 / OM FORSKNINGSPROJEKTET

Syfte och mål

Projektets övergripande syfte har varit att generera ny kunskap om hur arbetsgivare i handel och besöksnäring kan attrahera, behålla och skapa positiva känslor hos sina medarbetare genom att arbeta med employer branding. Projektet kan därigenom bidra till målet att höja båda sektorernas kompetens och attraktionskraft som arbetsmarknad.

Målen för projektet har varit att med utgångspunkt från ett employer branding-perspektiv beskriva potentiella och nuvarande medarbetares uppfattningar om och attityder till arbetsgivare inom handel och besöksnäring, samt förklara hur detta påverkar deras inställning till att arbeta hos företag inom handel och besöksnäring. Fokus har i första hand varit på yrken och roller som innebär kundkontakt på fysiska mötesplatser som butiker, hotell och restauranger.

Genomförande

Projektet *Attraktiva arbetsgivare – Employer branding i handels- och besöksnäring* genomfördes av forskare inom marknadsföring vid Luleå tekniska universitet under perioden 2017–2019. Samverkan med näringen har skett via samarbete med Visit Luleå samt ytterligare ett tiotal företag och organisationer som på olika sätt bidragit till projektet. Intervjuguider och enkäter är utformade med utgångspunkt i tidigare forskning och anpassade utifrån målet för respektive delstudie.

Tabell 1 visar en sammanställning av datainsamlingen som ligger till grund för resultaten.

Tabell 1. Datainsamling.
Totalt antal medverkande: 2 302 (varav 372 nuvarande anställda).

Delstudie	Plats	Plats	Bransch/ arbetsgivare	Insaml. metod	Antal svar
Grupp-intervju	Luleå	Chefer inom besöks-näring	Destinations-organisationer, hotell	Personlig intervju (grupp)	4
Djup-intervju	Luleå Piteå Kiruna	Nuvarande anställda, 19-75 år (median 33)	Handel, hotell, restaurang	Personlig intervju	16
Grupp-intervju	Luleå	Chefer inom besöksnär.	Destinations-org., hotell	Personlig intervju (grupp)	4
Djup-intervjuer	Luleå Piteå	Nuvarande anställda, 19-75 år (median 33)	Handel, hotell, restaurang	Personlig intervju	16

Enkät 1	Hela Sverige	Nuvarande anställda, 20-64 år	Nuv. arbets-givare handel eller besöksnär.	Webbpaneler (Cint Access)	193
Enkät 2a	Haapavesi och Uleåborg, Finland	Studerande yrkesskola	Utbildn. inriktn. (hotell, turism, restaurang, handel)	Papper och online via lärare	89
Enkät 2b	Haapavesi och Uleåborg, Finland	Studerande gymnasiet (allmänna program, ej yrkes-)	Handel	Papper och online via lärare	48
Enkät 2b	Hela Sverige	Studerande gymnasiet (blandade program)	Handel	Webbpaneler (Qualtrics) och yrkes-program i norrbottnisk kommun	210
Enkät 3	Hela Sverige	16-35 år	Handel (namngiven arbetsgivare)	Webbpaneler (Cint Access)	451 (varav 159 arbetar i handel)
Enkät + experiment 1	Hela Sverige	Studenter 18-45 år	Hotell (fiktivt)	Webbenkät studenter LTU och webbpaneler (Cint Access)	208
Experiment 2	Hela Sverige	18-30 år	Hotell (namngivet)	Platsannons på Facebook	724 länkklick
Experiment 3	Hela Sverige	18-40 år	Hotell (namngivet)	Webbenkät studenter LTU och webbpaneler (Cint Access)	359

8 / REFERENSER FORSKNINGSPROJEKT

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151-172.

Bharwani, S. & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *25*(6), 823-843. 10.1108/IJCHM-05-2012-0065.

Chhabra, N. L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *22*(1), 48-60. 10.1108/IJOA-09-2011-0513.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, *21*(1), 3-22

Hurrell, S. A. & Scholarios, D. (2014). "The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, *17*(1), 54-67.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75-102. 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x.

Näppä, A., Farshid, M., & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, *19*(2), 132-145.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, *29*(9-10), 981-1006.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, *25*(7), 497-508.

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, *22*(7), 473-483.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155-179.

9/BILAGA 1

A Future for Employer Branding in Creating and Sustaining Company Reputations: Lessons for Hospitality and Tourism

Graeme Martin and Katie Sinclair, University of Dundee School of Business.

Employer branding and its role in creating and sustaining company reputations

Building and sustaining a reputation for being different while acting appropriately is at the heart of all successful organizations (Martin & Hetrick, 2005). Firms need to invest in their reputational resources ('reputational capital") so they can detect and exploit opportunities for growth and survival (Dowling & Gardberg, 2012).

Distinctive employer brands are increasingly seen by many firms as a core strategic resource in developing and exploiting reputational capital for sustainable success (Martin, Gollan, & Grigg, 2011; Martin & Sinclair, 2018). Nearly ten years ago, we predicted a 'bigger and better future' for employer branding following its earlier incarnation as an element of a communications strategy for recruitment purposes in the early 1990s (Ambler & Barrow, 1996; Martin et al., 2011; Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018). This future has now been realised with employer branding driving firm's talent management, employee engagement, innovation and governance strategies (Cascio & Graham, 2016). These outcomes of employer branding are especially evident in industries that rely on human and social capital key resources to exploit opportunities, such as organizations operating in the service and/or knowledge-intensive sectors in which employees are truly their most valuable, and often rare and inimitable assets. The resource-based theory of the firm proposes that internal resources such as individual talent, high performance work teams and organizational culture drive organizational reputations, while these reputations attract, retain and engage talented individuals and motivate high-performance teams to produce key outcomes (Martin & Sinclair, 2018).

Consequently, building on our earlier definition (Martin et al., 2011, p. 3618) connecting employer branding to corporate reputations, we now define an employer brand as *a generalised recognition for being known among key internal and external stakeholders for providing a high-quality employment experience and a distinctive organisational identity that employees and other stakeholders value, can identify with, and are willing and confident to promote to others*. This definition is a broader one than typically found in the HR and marketing literature on employer branding, but, we believe, it is more encompassing and useful in setting out the potential for employer branding to impact on key strategic and reputational issues and stakeholders. These stakeholders extend beyond existing and potential employees, to include the media, the press, professional and industry associations, and all others who help author the biography of an organization. They also include the HR,

marketing and communications specialists whose job is to advise on the process of employer branding.

In this brief review, we want to flesh out these ideas with two broad pointers to successful employer branding. The first relates to a concept at the heart of employer branding - the employer value proposition (EVP). We propose that an EVP sets out *the unique set of valued benefits that employees can expect to find from their employment experience in return for contributing their knowledge, skills, experience, personal attitudes and emotions*. While most definitions refer to the knowledge, skills and attitudes dimension (KSAs), in sectors such as tourism and hospitality, it is emotions that firms often seek as key resources and are most willing to reward. Thus, employees' emotional intelligence and the emotional labour they demonstrate while relating to customers and other become a critical element the psychological contract underpinning all EVPs. This realisation has led key figures in employer brand practice to advocate that the employer brand, and specifically the EVP, are "smart filters" to *repel* both potential and existing employees who are not a suitable fit for the organization (Adams & Marshall, 2020). Reflecting the HR concept of 'realistic job previews' employer brand management awards' competitions, such as the *Employer Brand Management Awards* (EBMA, 2020), have commended campaigns which give real-life depictions of what it is like as a place to work, choosing to communicate the expected realities of working in the organization showcasing both the positive and negative elements (see the award winning UK-based Metropolitan Police collaboration with Tonic Agency).

From existing employees' perspective, it is important that the signals they receive from an EVP reflect a strong degree of authenticity or honesty from the messages transmitted by the employer brand. These messages should resonate with their lived experience of day-to-day work in the organization, which is often a reflection of the organizational cultural and values, beliefs and the symbolic meanings gained from working in the firm (Martin & Sinclair, 2018).

The second pointer to success is the role of employer branding in enabling employee engagement, which impacts heavily on organizational reputations. We suggest investing in employee engagement leads to two streams of extremely valuable, rare and inimitable capital assets, both of which are key resources that can be exploited by firms to survive and prosper in the current COVID and beyond environment. One is employer brand capital, which, most importantly, includes employee advocacy of the organization, its products and services (Martin & Hetrick, 2005). Employees are often the most important filter through which key stakeholders, especially potential employees and search organizations learn about the organization. If employees do not promote the organization as a good place to work and build a career, then firms face an uphill battle in employer branding. The second is reputational capital, which we define as the firm's distinctiveness in labour and product/service markets, and its perceived legitimacy for both "doing the right thing" and acting in a moral and responsible way – the so-called 'authenticity paradox' (Martin & Sinclair, 2018). Sometimes, being distinctive (doing the right thing) and being legitimate (acting morally and responsibly) come into conflict in organizations operating in different locations in a country or because of the global-local or headquarters-subsidiary tensions in multinationals (Martin et al., 2011). For example, being distinctive in terms of leadership approaches in one country can conflict with what is considered appropriate in other countries.

Finally, in this section, we need to define what we mean by corporate or organizational reputations and how it relates to successful employer branding. A

corporate reputation *is the collective representation of an organization's favourability and its overall appeal to stakeholders, who make evaluations on how positive or good the organization is* (Lange, Lee, & Dai, 2011). As we have noted, this collective representation is heavily influenced by employees' (sometimes different) images of "who" they work for – the employer image (Highhouse, Brooks, & Gregarus, 2009). This dual source of corporate reputations, external and internal, raises questions about how employees socially construct meanings of "who" they work for, and how external stakeholders view the organization. Often employees come to learn about good or bad their organization is from significant external stakeholders (Baer, Bundy, Garud, & Kim, 2018). These include social media such as Glassdoor, the job search website, university and college careers' services, and ex-employees (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017). So, managing these so-called *refracted images* are an essential element to the employer branding process. As we have previously stressed, organizations also strive to address the 'authenticity paradox'. This paradox leads to organizations having to be both different and the same when constructing their EVPs, employer brands and corporate reputations – a trick that few can pull off. It is probably this last issue that causes firms the greatest challenge. Being the same as others is relatively easy; all that is demanded is that employer brands reflect sector and regional norms of appropriateness. Being different, however, requires creativity and significant future-oriented sense-making, which involves re-interpreting past events to construct an optimistic but actionable vision of the future (Ganzin, Islam, & Suddaby, 2019). These challenges are particularly evident in the hospitality and tourism industry, to which we now turn.

The nature of employer branding and reputations in the hospitality and tourism sector

In the hospitality and tourism industry, reputations are key due to their impact on a wide range of business outcomes. However, as we have discussed, a collective reputation of an organization is the sum of multiple pictures of an company or brand as held by internal and external stakeholders over a certain period of time (Fombrun, 1996). Dowling (2016) suggested that the reputation of any business is built on assets such as admiration, reliability, benevolence, confidence and respect with regard to the organization's actions at present and in the future. Companies and brands that hold a good reputation are more likely to attract customers; however, a negative reputation may develop if there is a repeated failure to meet the promises made not only to customers but also to potential recruits and existing employees. The hospitality sector is subject to constant 'gaze' through online reviews such as websites and social media TripAdvisor, Google, Yelp etc. In turn, existing employees and potential recruits are also under constant gaze through refracted employer images in the form of critiques of their place of work as a business, and their work directly or indirectly. Thus, an employee's image of their place of work is closely intertwined with the product and corporate brand (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2011; Gehrels & de Looij, 2011). Whilst the customer experience is at the heart of these service orientated organizations, this experience is dependent on employees advocating the customer brand promises, or at least demonstrating they do through their emotional labour.

Hospitality and tourism is also a unique sector because it encompasses a broad range of roles some that include highly qualified and lower skilled positions. In turn, the industry faces several of its own challenges in its own image as an employer (Gehrels & de Looij, 2011). Firstly, it is inherently fast paced in terms of business trends and there are extremely high rates of employee turnover in comparison to

other industries incurring additional costs of businesses as they have to repeatedly recruit and develop new talent, not to mention make up for the loss of intellectual and social capital (Gehrels, 2019). Additionally, due to the physical nature of the work and un-sociable working hours, the industry faces labour shortages because competition from other sectors, which are able to satisfy employees who seek working hours and settings, that can fit into typical family working patterns. As a result, the hospitality struggles to recruit enough employees for advertised roles (KPMG, 2017). In developed countries, countries have attempt to resolve this issue by attracting migrant labour. But the bulk of roles are often zero-hour contracts and hourly rates of pay dependent on demand. Whilst this may suit some employees in the sector, for others who seek "career" hospitality professionals, particularly outside large urban centres, others face an uphill struggle to find roles in which career development and good salaries are available.

The image of the hospitality industry as a good place to work is also sometimes held in low regard because of "liability of smallness" inherent in small-to-medium-sized enterprises (SMEs) (Freeman, Carroll, & Hannan, 1983). The smaller the size of the firm, often the less access it has to the resources it needs. As a result, when faced with disruptive events, they are more vulnerable to internal and external threats because of often smaller core ownership, degree of closeness to external threats, close hierarchical levels between managers and employees, and often reliance on informal work practices (Dundon, Grugulis, & Wilkinson, 2001) including employer branding and associated talent management practices. However, SMEs can often benefit from 'the advantage of smallness' because they can react in a fast and flexible manner when compared to larger organizations.

The hospitality and tourism sectors' reputation are subject to further scrutiny because of customers' increasing needs and demands, especially for enhanced "tourism experiences" (Loureiro, 2014). This has led to competing pressures for the sector to act in a socially responsible way with regard to core sustainability issues in reducing their impact on natural, cultural and social environments , which are increasingly important in generating positive reactions from customers (Foroudi, 2019). In this light, corporate social responsibility is projected as a requirement right across the business; operations, employee experience, and the wider business environment. Additionally, in the context of COVID-19, operators are under pressure to implement to strict (yet expensive) health and safety measures to ensure their employees and customers are safe. The task of being seen as a responsible and positive employer ties into the recent growth seen in "Best Place to Work" awards and competitions. These competitions are in effect a form of third party employment branding (Dineen & Allen, 2016), in which companies compete against firms of similar sizes. These types of certifications may positively affect existing employee attitudes through enhanced self-esteem and recognition from working in such an organization, and boost the quality of applicants and level of talent attracted to the firm. We see examples of high quality employer brands in global hospitality and tourism organizations that have access to resources build employer value propositions from within (see here for some of the best employer brands in hospitality).

The challenges of covid, and the post-covid world in hospitality and how employer branding can help.

The Covid-19 pandemic has had an enormous and possibly long-lasting impact on HR in all industries (Collings, 2020). However, some of the most disruptive impacts

have been felt by the tourism and hospitality sector, largely due to international travel bans, regional stay-at-home orders and restrictions around household mixing. With no blueprint or prior data to work from, the unprecedented situation has seen devastating effects on hospitality outlets ability to operate when subject to unpredictable step changes. Hospitality businesses have had to make substantial changes to their operations, in order to ensure the safety of their employees and customers to remain open and are repeatedly having to recover from short-term closures due to the rapid enforcement of new regulations as COVID-19 cases fluctuate in local areas.

Coupled with the already precarious nature of work in this industry, the sector faces a very difficult short-term future. In Europe, current estimates are for a loss of 1 billion euros per month in hospitality and tourism revenue (Niestadt, 2020) and the worst job cuts for a generation (CIPD, 2020). Outside large urban centres, the sector is often reliant on seasonal and business trading, but with the massive reduction if international travel and curfews in local communities, hospitality remains vulnerable, with extreme job losses being reported across the sector (Alonso et al., 2020). Often these types of SMEs act as "the heartbeat" for many communities through employment and provision of social interaction (Eggers, 2020). Thus, ramifications of hospitality disruption are felt across all who engage with the business, not to mention the supply chains that depend on hospitality to consume their products and services. Local restaurants who have been able to pivot providing a takeaway service for the customers are reliant on local reputations within their areas, something that remains a challenge for newer competitors.

However, these are hopefully relatively short-term problems. Perhaps more significantly in the long term are three trends hastened by COVID (Collings, 2020). The first trend is that remote and home working will become a long-lasting feature of employment in sectors where work and the management of such work can be carried out at a distance, for example, finance and education, though less so where collaborative working is necessary for innovation and service delivery, for example, in healthcare and hospitality itself. Prior to the pandemic, restaurant level quality home delivery was growing exponentially through the likes of Deliveroo and UberEATS in the UK. The pandemic has seen businesses expand their at home offerings to include bespoke full menus in order to "do it yourself" at home through delivery of ingredients, as well as virtual opportunities to engage in tourism experiences such as whiskey tastings and museum tours. Arguably, this has given the sector greater accessibility to customers across wider geographical areas and we see hints of up-skilling and re-skilling of some employees in the sector, as the format of services change (Ellingrud, Gupta, & Salguero, 2020). However, these changes will likely only impact a minority of workers in the sector within those firms, which have the resources available to adapt. This may not be the case for many SME hospitality operators, whose reliance is on government funding and grants to pull through this uncertain period. It is yet to be seen what will remain of these types of businesses post-Covid who have been unable to operate or forced to repeatedly open and close as restrictions fluctuate.

The second trend is the speeding up over the next few years of automation and artificial intelligence (AI). Both will have significant but unknown effects on hospitality and tourism, especially on talent management in the sectors. We can only speculate on these effects but are likely to include less willingness for business travel, especially to those regions where COVID remains a long-lasting threat, and a reduction in many unskilled jobs that can be automated. Lastly, as we discussed

there is a growing trend in hospitality and tourism's reliance on global mobility of customers, but also employees. The decreasing mobility of labour due to introduction of policies seen in examples of the UK through Brexit and the USA through Donald Trump, coupled with the restrictions of COVID-19 is a potentially perfect storm for the hospitality and tourism industries in bringing employees (and consumers) to spend money in their businesses.

Looking ahead, how can hospitality endure in a post COVID-19 world? In terms of employer branding, knowledge-intensive organizations have been able to shift their focus onto stressing the importance of an EVP responds to the transition for employees to work from home. However, hospitality professionals face the opposite challenges in facilitating a return to working conditions that protects not only the health and safety of their employees but also reassures employees to commit to return to work. The willingness and ability to embed stringent safety processes within every step of their employee and customer experience, whilst remaining financially viable, is a struggle that many SMEs will have to endure, until a widespread vaccine is available. Additionally, looking ahead, we are seeing a blurring of the lines around reputations as employers, and as businesses. Employers at present are being heavily scrutinised for their actions as caring and legitimate employers in terms of creating the right processes and mechanisms to ensure employee safety, both in terms of physical health, but also mental-being and support. It has been predicted that higher cognitive skills of critical thinking/decision making and social/emotional skills will be more sought after than tech design in the future (Collings, 2020). Whilst this is not a new trend, it remains a priority that has the potential to have a strong impact on their reputations, refracted images and employer brand's ability to attract, recruit, and retain talent in the future.

About the authors

Graeme Martin is Professor of Management and Associate Dean Research in the School of Business at the University of Dundee. He is also a member of the Advisory Board of the Centre for Global HRM at the University of Gothenburg in Sweden. Graeme has published extensively in the fields of HRM, management and leadership and change management in international journals. He has also written and co-authored/edited books on HR, corporate reputations, e-HR and social media, and management and leadership. In addition to his academic background, Graeme has a strong interest and experience in practice, having consulted for many firms. Currently, he is a non-executive Board member and co-chair of Staff Governance at NHS Tayside.

Katie Sinclair is a third year PhD student in Management studies at the University of Dundee School of Business, Scotland. Her research interests relate to Human Resource Management and Organizational Behaviour with a focus on exploring how organizations build authentic employer brands, employee engagement, organizational identity and reputations. She holds an MSc in Management Studies and an MA (hons) in History. Previously, Katie held senior management roles in the hospitality industry with seven years' experience leading teams in both food & beverage and hotel/events management.

Referenser

Adams, B., & Marshall, C. (2020). *Give and Get Employer Branding*: Houndstooth Press.

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Solis, M., . . . Santoni, L. (2020). COVID-19, aftermath, impacts and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 1-11.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management, 4*(3), 185-206.

Baer, M. D., Bundy, J., Garud, N., & Kim, J. K. (2018). The Benefits and Burdens of Organizational Reputation for Employee Well-Being: A Conservation of Resources Appraoch *Personnel Psychology, 71*, 571-595. doi:10.1111/peps.12276

Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. *Oraganization Management Journal, 13*(4), 182-192. doi:10.1080/15416518.2016.1244640

CIPD. (2020). Job cuts 'worst for a generation'. *People Management, October, 2020*.

Collings, D. (2020, 19/11/20). *Global Talent Management, Global Mobility and Covid-19: Where have we been and where are we going?* Paper presented at the IHRM Webinar Series with David Collings, Online.

Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work?! Understanding crowdsourced emplyoer branding. *Business Horizons, 60*(2), 197-205.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of the differences between organizatonal legitimacy and reputation. *Journal of Management Studies, 42*, 329-360.

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following "Best Places to Work" Certifications. *Academy of Management Journal, 59*(1), 90-112. doi:https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091

Dowling, G. R. & Gardberg, N. A. (2012) Keeping Score: The Challenges of Measuring Corporate Reputations. In M.L. Barnett & T. G. Pollock (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp.34-68), Oxford : Oxford University Press.

Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review, 13*(3), 207-223.

Dundon, T., Grugulis, I., & Wilkinson, A. (2001). New Management Techniques in Small and Medium-Sized Enterprises. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary Human Resouce Management* (pp. 432-464). London: Prentice Hall.

EBMA. (2020). Employer Brand Management Awards 2020. Retrieved from https://www.employerbrandmanagementawards.com/europe-awards/2020-winners/

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199-208.

Ellingrud, K., Gupta, R., & Salguero, J. (2020). Building the vital skills for the future of work in operations. *McKinsey & Company*. Retrieved from

https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Foreman, P. O., Whetten, D. A., & MacKey, A. (2012). An identity based view of reputation, image and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs. In M. L. Barnett & T. G. Pollock (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Reputation*. Oxford: Oxford University Press.

Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management, 76*, 271-285.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2011). Exploring the relationship between corporate, internal, and employer branding. *Journal of Product and Brand Management 19*(6), 401-409. doi:10.1108/10610421011085712

Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review, 48*(5), 692-710.

Ganzin, M., Islam, G., & Suddaby, R. (2019). Spirituality and Entrepreneurship: The Role of Magical Thinking and Future-Orientated Sensemaking. *Organization Studies, 44*(1), 77-102.

Gehrels, S. A. (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. UK: Emerald.

Gehrels, S. A., & de Looij, J. (2011). Employer Branding: A New Approach for the Hospitality Industry. *Research in Hospitality Management, 1*(1), 43-52.

Highhouse, S., Brooks, M., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management, 35*(6), 1482-1493.

KPMG. (2017). Labour migration in the hospitality sector: A KPMG report for the British Hospitality Association. Retrieved from https://www.london.gov.uk/about-us/londonassembly/meetings/documents/s67080/BHA%20KPMG%20Labour%20migration%20in%20the%20hospitality%20sector%20report.pdf

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management, 37*(1), 153-184.

Loureiro, S. M. C. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behaviour intentions. *International Journal of Hospitality Management, 40*, 1-9.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3618-3637. doi:http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560880

Martin, G., & Hetrick, S. (2005). *Corporate reputations, branding and people management*. London: Routledge.

Martin, G., & Sinclair, K. (2018). Employer Branding and Corporate Reputation Management in Global Companies: Theory and Practice In D. G. Collings, H. Scullion, & P. Caligiuri (Eds.), *Global Talent Management* (2 ed.). London: Routledge

Niestadt, M. (2020). Covid-19 and the tourism sector *European Parliamentary Research Service.* Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA(2020)649368_EN.pdf

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*, 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121

#16 ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE
Employer branding i besöksnäringen

Januari 2021
Text **Maria Ek Styvén** (projektledare) och **Anna Näppä**, Luleå tekniska universitet samt
Graeme Martin och **Katie Sinclair**, båda University of Dundee
Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF
Illustrationer **Stina Wirsén**
Foto sid 4, **Luleå tekniska universitet**, sid 4, **Jennie Lind**, sid 15, **Tina Axelsson**, sid 17,
Lo Birgersson samt sid 19, **Stockholms universitet**
ISBN 978-91-88535-11-5

Kontakt
maria.styven@ltu.se, anna.nappa@ltu.se
info@bfuf.se
bfuf.se

Rapporten finns att ladda ner på bfuf.se.
Rapporten är en sammanfattning av forskningsprojektet "Attraktiva arbetsgivare – employer branding i handels- och besöksnäring" vid Luleå tekniska universitet.
Projektet var en del av BFUFs och Handelsrådets gemensamma forskningsprogram Framtidens fysiska mötesplats som pågick 2017-2019.
Ange gärna BFUF som källa vid citering.

BESÖKSNÄRINGENS FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSFOND

LULEÅ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY