

#25

KOMPETENT, KUNNIG OCH STOLT

Vikten av kompetensutveckling i besöksnäringen



2023

EN RAPPORT FRÅN

BESÖKSNÄRINGENS
FORSKNINGS- OCH
UTVECKLINGSFOND



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1/ FÖRORD	3
2/ INLEDNING	4
3/ SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	5
4/ HRF OCH VISITA – BRANSCHEN MÅSTE JOBBA ÄNNU MER FÖR ATT STÄRKA SITT VARUMÄRKE	11
5/ RESULTAT	14
6/ OM FORSKNINGSPROJEKTET	29

1 / FÖRORD

Besöksnäringen är arbetskraftsintensiv och har stort behov av kompetens på både lång och kort sikt. Många får sitt första jobb inom den. Det måste finnas förutsättningar för att fler också stannar för att göra karriär – kompetensförsörjning och -utveckling är nyckelfrågor. I projektet *Kompetent, kunnig och stolt: Lärande som ett varumärkeslöfte i besöksnäringen* har forskare vid Luleå tekniska universitet studerat vikten av kreativitet och utvecklingsmöjligheter för anställda i besöksnäringen. Studien har haft två huvudfokus, dels hur villkor för lärande och kompetensutveckling ser ut, dels hur företag och organisationer tillsammans kan arbeta med sin identitet som arbetsgivare för att skapa ett övergripande ”branschvarumärke”.

Resultaten pekar på att såväl anställda som arbetsgivare och branschföreträdare ser lärande och kompetensutveckling som viktigt. Ett starkt och attraktivt erbjudande som arbetsgivare är viktigt inte bara för besöksnäringens enskilda företag utan också för hela näringen och dess ingående branscher. Kompetens och kunskap som skapas inom branschen stärker den ytterligare och kan ge incitament att stanna kvar i branschen. En branschs rykte och upplevda attraktivitet påverkar hur benägna arbetstagare är att söka sig till företag inom den, alla tjänar på att jobba för att förbättra detta. Företag som är verksamma inom samma bransch eller sektor är inte bara konkurrenter utan skapar också ett sorts ekosystem tillsammans. De är beroende av varandra och påverkade av den gemensamma bilden av sektorn. Genom att tillsammans arbeta för ett starkare branscherbjudande som lyfter vad besöksnäringen står för kan man bygga en större pool av potentiella medarbetare, både till hela branschen och till de individuella företagen.

Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till Maria Ek Styvén, professor i industriell marknadsföring, Anna Näppä, fil.dr. i industriell marknadsföring och Karolina Parding, professor i arbetsvetenskap, alla vid institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle, Luleå tekniska universitet. Tack också till Marina Nilsson, ombudsman på HRF och Peter Thomelius, chef kompetensförsörjning på Visita, som låtit sig intervjuas.

Stockholm i november 2023
Stina Algotson och Eva Fohlstedt, BFUF

2/INLEDNING

Att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal har varit nyckelfrågor för företag i besöksnäringen under många år. Samtidigt har näringens status ofta ansetts vara låg.^{1,2} Företagen påverkades hårt av covid-19-pandemin och dess konsekvenser, vilket har gjort situationen ännu mer komplex. I många fall har personer som tvingades söka arbete utanför besöksnäringen under krisen inte kommit tillbaka när besöken och affärerna började ta fart igen. Den så kallade talangpoolen (alla som kan tänkas vara relevanta och möjliga att rekrytera) har blivit mindre och företagen tvingas konkurrera om samma personal.

Ett starkt och attraktivt erbjudande som arbetsgivare är viktigt inte bara för besöksnäringens enskilda företag utan också för hela näringen och dess ingående branscher. Detta kräver insatser från alla i det så kallade ekosystemet, som består av företag, organisationer, utbildningsinstitutioner, medarbetare och andra intressenter.

Projektet har haft två huvudfokus: hur villkor för lärande och kompetensutveckling ser ut inom besöksnäringen samt hur företag och organisationer i besöksnäringen kan arbeta med sin identitet som arbetsgivare och tillsammans skapa ett övergripande branschvarumärke. Målet är att bidra med underlag som stärker besöksnäringens status och attraktivitet.

Branschvarumärke och employer brand

Ett starkt *industry brand*, branschvarumärke, kan bidra till att hjälpa enskilda företag inom en bransch med deras *employer brands*, enskilda arbetsgivarvarumärken. En bransch består av flera olika aktörer. Ju starkare aktörer och erbjudanden desto starkare bransch. Positiva associationer om en hel bransch "spiller över" till de enskilda företagen i den. Därmed finns en viktig koppling mellan *employer branding* (verktyg för att attrahera, engagera och behålla medarbetare) och *industry branding* (verktyg för att skapa ett starkt branschvarumärke). Dessa kan användas tillsammans för att öka attraktivitet och motverka personalbrist i hela besöksnäringen. Frågan om kompetensutveckling är särskilt viktig för företagen i näringen för att motverka personal- och kompetensbrist.

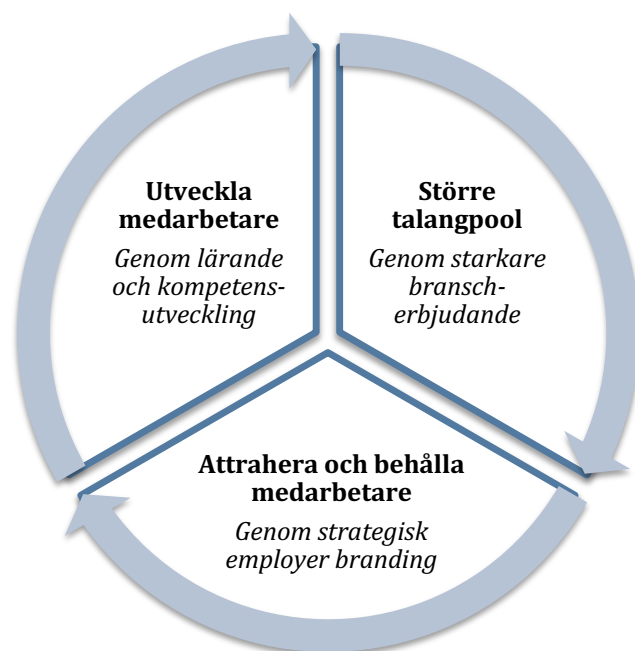
¹ King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T. & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent – A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251-262.

² Lin, M.-Y., Chiang, C.-F. & Wu, K.-P. (2018). How hospitality and tourism students choose careers: influences of employer branding and applicants' customer orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 30(4), 229-240.

3/SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Kompetensförsörjning har länge varit en stor fråga för besöksnäringen. Delvis handlar det om rykte och status för hela branschen, vilket bidrar till att den så kallade talangpoolen blir mindre och företagen måste konkurrera om samma personal. Genom att tillsammans arbeta för ett starkare bransch-erbjudande som lyfter vad besöksnäringen står för kan man bygga en större pool av potentiella medarbetare, både till hela branschen och till de individuella företagen. Med strategisk employer branding kan man kommunicera med rätt personer som passar in i företagets identitet och strategiska mål. Medarbetare kan även utvecklas, och kompetens byggas, med hjälp av lärande och kompetensutveckling. Den kompetens och kunskap som skapas stärker branschen ytterligare samt kan ge incitament att stanna kvar i branschen.

Figur 1. Kompetensförsörjning i besöksnäringen



Större talangpool genom starkare bransch-erbjudande

Starkare tillsammans

Företag som är verksamma inom samma bransch eller sektor är inte bara konkurrenter utan skapar också ett slags ekosystem tillsammans. De är beroende av varandra och påverkade av den gemensamma bilden av sektorn. En del av värdeerbjudandet och varumärkeslöftet är samma för de olika aktörerna och för att förbättra bilden av branschen bör man arbeta tillsammans. Det finns många fördelar med ett samarbete, även om en del av medarbetarna väljer en konkurrent. Kunskapen och medarbetarna stannar i branschen vilket stärker ekosystemet ytterligare.

En branschs rykte och upplevda attraktivitet påverkar hur benägna arbetstagare är att söka sig till företag inom den, alla tjänar på att jobba för att förbättra detta.

”Gig” och andra typer av kortvariga anställningar har blivit allt vanligare, det är möjligt att arbetsgivare kommer att dela på anställda i större utsträckning framöver. Detta kan handla om att dela en tjänst mellan två företag, bilda vikariepooler eller att företag som har olika högsåsonger delar personal under året.

Lyft det besöksnäringen står för

Gemenskap och puls

Resultatet visar att besöksnäringen står för gemenskap, teamkänsla och möjlighet att jobba tillsammans. ”Pulsen” i arbetet är ytterligare en faktor som ses som gemensam för flera olika verksamheter inom besöksnäringen. Detta är exempel på sådant som kan lyftas fram och kommuniceras i ett branscherbjudande. Annat är de olika möjligheter som finns att få arbeta med varierande uppgifter i en omväxlande bransch liksom möjligheterna till personlig utveckling.

Mänskliga möten och personlig utveckling

Möten med människor och att hjälpa andra är centrala värden. Att arbeta med kunder tilltalar inte bara medarbetare på kort sikt utan leder också till viktiga lärdomar som problemlösningsförmåga och kreativitet, vilka sedan blir en viktig del av den professionella identiteten och det personliga varumärket. Social kompetens, stresstålighet och att kunna (be-)möta människor är viktiga förmågor och egenskaper hos personer som ska jobba i besöksnäringen, men även exempel på vad man utvecklar hos sig själv genom sina erfarenheter i branschen.

Fördelar med flexibilitet

Det är i allmänhet svårt att konkurrera med industrin när det gäller lön på grund av att marginalerna ofta är tunna och priset ut till kund inte kan höjas så mycket. Samtidigt finns en bild av besöksnäringen som en låglönebransch med dåliga anställningsvillkor, vilket kan avskräcka. Hög anställningstrygghet rankas bland det absolut viktigaste när det gäller var man vill arbeta. Det är därför viktigt att företag inom besöksnäringen, var för sig och tillsammans, jobbar för att faktiskt erbjuda och kommunicera goda villkor, exempelvis genom att samarbeta för att kunna erbjuda heltidstjänster, men även visa på fördelarna med flexibiliteten i att kunna jobba extra, deltid eller säsong för de som föredrar det.

Ett känt varumärke attraherar

Trots att många som jobbar i besöksnäringen upplever det som väldigt roligt finns en känsla av att branschen saknar legitimitet och status. Att företaget man jobbar för har ett välkänt varumärke och gott rykte skattas som viktigare bland respondenter som jobbar i besöksnäringen, jämfört med andra. Detta skulle kunna betyda att det upplevs viktigare att förknippas med ett välkänt företag med starkt varumärke för att bygga sitt personliga varumärke i en bransch där man ofta byter arbetsgivare. Det kan också betyda att det finns en större osäkerhet kring arbetsgivares status i besöksnäringen och att det därför känns tryggare att söka sig till företag man själv eller ens vänner känner till. Över lag är branschens rykte en viktig komponent i hur man ser på hur attraktiv branschen är som helhet. Detta påverkas alla aktörer av.

Synliggör arbetet och vad man lär

Genom att tydliggöra och synliggöra vad arbetet innebär, samt vilka kunskaper man får med sig, kan det vara möjligt att bygga besöksnäringens status och stolthet hos medarbetare samt deras personliga varumärke som en kompetent och kunnig

person. Det finns förstås skillnader mellan olika typer av företag inom olika sektorer i besöksnäringen och därför är det naturligt att man anpassar erbjudandet så att det passar både sektorns och de enskilda företagens unika behov.

Attrahera och behålla medarbetare genom strategisk employer branding

Employer branding handlar om hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av 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. Arbetets funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar, kopplade till företaget, utgör själva arbetsgivarvarumärket³.

Läs gärna mer i BFUFs-rapport [#16 Attraktiva arbetsgivare: Employer branding i besöksnäringen](#).

Lyft medarbetaren – kommunicera värdegrund

Man kan se branschgemensamma faktorer som baskomponenter för företagets egna arbetsgivarvarumärken, men hur man arbetar med till exempel kompetensutveckling kan förstås se olika ut. Det kan vara svårt att hitta något som är helt unikt och annorlunda för värdeerbjudandet som arbetsgivare, men så länge man kommunicerar företagets värdegrund och kultur visar man vad företaget står för. Att stå ut från andra är inte lika viktigt som att erbjuda det som nuvarande och potentiella medarbetare faktiskt efterfrågar. Använd gärna företagets egna medarbetare för att berätta er gemensamma historia och hur det är att arbeta i branschen som stort, men särskilt hos er. Det är också ett utmärkt tillfälle för medarbetaren att lyfta sitt personliga varumärke.

Skapa en strategi

Employer branding är strategiskt arbete – det är inte enbart rekryteringskommunikation. Rekrytering är som en säljkampanj: Köp vår produkt! Employer branding handlar om att skapa en känsla och en relation till sin målmarknad, och positiva associationer kring medarbetarlöftet som går längre än de enskilda jobben.

- Det börjar med din målmarknad: vilka är dessa människor?
- Det ska finnas en koppling till företaget som stort: mission, vision och värdeorden.
- Sätt mål. Vilka ska vi jämföra oss med?
- Identifiera vad som är viktigast att jobba med. Annat kan få vara "good enough".
- Se över och dokumentera hela medarbetarresan, fundera över hur varumärkeslöftet syns i de olika stegen.
- Är det något som saknas hos er idag? Vissa saker kan vara svåra att förändra, var då ärlig med var det finns förbättringspotential.
- Strategier skapas ofta av chefer, men arbetsgivarvarumärket beskriver företagets identitet. Alltså, det finns för samt skapas av medarbetare. Glöm inte att inkludera dem.

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

Definiera ditt budskap

Budskapet (eller värdeerbjudandet) sammanfattar medarbetarlöftet och hur företaget skapar värde för sina medarbetare.

- Budskapet är ett löfte till potentiella och nuvarande medarbetare, därför måste det vara sant. Om ni bygger budskapet på det som redan finns (alltså medarbetarnas upplevelser och berättelser) kommer ni att kunna visa vad ni verkligen står för som arbetsgivare. Det är både autentiskt och det som får er att stå ut från andra.
- Det är viktigare att erbjuda det din målmarknad vill ha, än att försöka tvinga fram någonting unikt och annorlunda. Man kan även utmärka sig genom kreativa sätt att kommunicera.
- Tänk utanför slogans och coola ord. Använd storytelling och visa upp dina medarbetare.
- Se till att budskap och kampanjer är i linje med företagets eller organisationens övergripande varumärke och strategier.

Varumärket "in action"

Konkretisera och gör arbetsgivarvarumärket till en del av det dagliga arbetet.

- Fundera över vilka kanaler ni ska synas i. Fokusera hellre på färre kanaler med bra innehåll än många olika.
- Tänk på alla kontaktytor internt och externt: hur syns vårt arbetsgivarvarumärke?
 - ... i kulturen och det dagliga arbetet genom hela medarbetarresan
 - ... i interna möten och annan kommunikation
 - ... i framtoning och tilltal, både i text och visuellt.
- Din bästa budbärare och det allra synligaste resultatet av varumärkesarbetet är dina medarbetare. Glöm inte att lyfta goda exempel och påminna medarbetarna om det viktiga arbetet de gör, både internt och externt, som varumärkets medlemmar och ambassadörer.

Mät resultat

Det är viktigt att följa upp arbetet för att veta att ni är på väg åt rätt håll. Tänk på att mäta det som är mest relevant för just er:

- Om ni idag är okända på marknaden, försök mäta ökning av medvetenhet bland målgruppen.
- Om ni är kända: Associerar era målgrupper er med saker som ni önskar? Det är möjligt att vara känd men irrelevant, vilket inte är önskvärt.
- Glöm inte den interna målgruppen: lyckas vi hålla det vi lovar?
- När det gäller ranking kan det förstås vara kul att hamna på en lista över mest attraktiva arbetsgivare, men det är inte det viktigaste. Att hamna på topp kan bero på många saker, till exempel hur känt varumärket är över lag.

Utveckla medarbetare genom lärande och kompetensutveckling

Anställda i besöksnäringen upplever att det sker mycket utveckling i början av karriären, oftast genom det informella lärandet som sker på arbetsplatsen.

Resultaten tyder på att för att kunna behålla, motivera och utveckla mer erfaren personal bör man se över möjligheter även till formell kompetensutveckling. Detta blir en viktig pusselbit i frågan om hur man löser kompetensbrist i besöksnäringen.

Ofta saknas tid och resurser för att jobba långsiktigt med kompetensutveckling i organisationen, vilket kan resultera i ett "moment 22" där man förlorar personal, vilket gör det ännu svårare, och så vidare. Råd för hur arbetsgivare kan arbeta mer strukturerat med lärande för personalen följer nedan. Råden är baserade på tidigare forskning om arbetsplatslärande och hur arbetsgivare på bästa sätt kan få detta till stånd.

Checklista för arbetsplatslärande

- Inventera behov av verksamhetsutveckling, inklusive kompetensutveckling av personal. Hur ska verksamheten utvecklas det kommande året/de kommande åren? Vad har vi för kompetenser och vad behöver vi utveckla? Vad behöver vår befintliga personal för kompetens för att verksamhetsutvecklingen ska kunna komma till stånd? Erbjuder vi vår befintliga personal goda arbets- och anställningsvillkor, som ökar chansen att de stannar hos oss?
- Se till att verksamhetsutveckling och individens utveckling går hand i hand, det vill säga se till att individen får lära sig mer om det som gagnar verksamhetens utveckling i sin helhet så att de nya kunskaperna därmed kommer till praktisk användning i det dagliga arbetet.
- Planera för, genomför och följ upp både det formella och det informella lärandet. När det gäller det formella lärandet, fundera över vilka kurser eller liknande som personalen behöver, planera sedan för läraaktiviteterna så att det dels finns personal för daglig verksamhet, dels att några kan delta i den formella aktiviteten (till exempel kursen). Se också till att läraaktiviteten sker på betald arbetstid. Följ sedan upp lärtillfället så att de som deltagit får dela med sig med arbetsgruppen och diskutera vilka de nya lärdomarna är och hur de kan tillämpas i det dagliga arbetet.
När det gäller det informella lärandet, se till att bemanningen är sådan att det finns tidsmässigt utrymme till dagligt lärande. När erfaren personal ska lära upp ny, se till att det finns tid och att någon typ av belöning ges för detta, exempelvis extra lön, kompensationstid och/eller intyg.
- Skapa gemensamt engagemang. Vid verksamhetsträffar, ha en stående punkt som handlar om vart verksamheten är på väg, vad personalen lärt sig, vad de vill lära sig och vilka behov de ser i verksamheten. Med andra ord, ha en kontinuerlig dialog om vad verksamheten och personalen behöver. Genom en den kan en "lärande organisation" skapas där alla är delaktiga och engagerade i verksamhetens utveckling.
- För att lärande ska ge effekt i den dagliga verksamheten krävs ett engagemang från ledningsnivå till exempel i form av strategisk planering, deltagande i genomförande samt uppföljning.
- Om verksamheten har ont om personal överväg att samarbeta med andra verksamheter (till exempel ett annat hotell i närheten) för att lära av och med varandra och låna eventuellt personal av varandra för att möjliggöra exempelvis formellt lärande i form av kurser.

- Det är dyrare att inte lägga tid och medel på verksamhetsutveckling och personalutveckling än att göra det. Satsningar betalar igen sig.⁴
- Identifiera/kartlägg vad just er personal behöver och vill ha för att stanna kvar i verksamheten. Med kunskap om detta blir det lättare att skapa vettiga lösningar för lärandet. Exempelvis; vilka har ambitionen att stanna och utvecklas i verksamheten och vad behöver den personalkategorin för lärandemöjligheter, vilka har andra ambitioner och vilket lärande blir relevant för den kategorin.
- För en mer detaljerad beskrivning av varför arbetsplatslärande är viktigt och hur man kan få detta till stånd i sin verksamhet, läs gärna skriften Handbok i arbetsplatslärande – vad, hur och varför det är viktigt.⁵



⁴ Nylund, A. (2023). Lärande i arbetet: indikatorer för att mäta lärande i arbetet med relevans för produktivitet och innovativitet. [Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.]

⁵ Florén, A-K. & Wallin, G. (2013). Handbok i arbetsplatslärande – vad, hur och varför det är viktigt. Svenska ESF-rådet.

4/HRF OCH VISITA: BRANSCHEN MÅSTE JOBBA ÄNNU MER FÖR ATT STÄRKA SITT VARUMÄRKE



Peter Thomelius, chef kompetensförsörjning på Visita och Marina Nilsson, ombudsman på HRF.

Parterna på besöksnäringens arbetsmarknad HRF och Visita har många samarbeten som syftar till att stärka branschens attraktivitet. Grunden är det branschanpassade kollektivavtalet, till det lägger de flera andra insatser. Men Peter Thomelius, chef kompetensförsörjning på Visita och Marina Nilsson, ombudsman på HRF, menar att det behöver göras mer. Att som forskarna föreslår medvetet arbeta för ett starkt branschvarumärke är en god idé.

– Det är väldigt värdefullt för branschen att få det här belyst av forskningen, hur man både som enskilt företag och hel bransch med varumärket som plattform kan arbeta för ökad attraktivitet och status, menar Peter Thomelius.

Forskarna beskriver två olika typer av varumärken i rapporten: industry brand, branschvarumärke, och employer brands, enskilda arbetsgivarvarumärken. På branschvarumärkesnivån jobbar parterna tillsammans på flera sätt.

– Grunden är vårt kollektivavtal. Utöver det har vi ett omställningsavtal som alla medlemsföretag och medlemmar omfattas av. Syftet med det är att stödja arbetstagaren i arbetslivet. Parterna har också tillsammans tagit fram Branschoden

som är ett verktyg för chefer och ledare i personalarbetet för att hitta rätt medarbetare, utveckla dem och därmed få dem att vilja vara kvar, säger Peter Thomelius.

God arbetsmiljö och möjlighet att utveckla kompetens attraherar

Forskarna pekar på att god arbetsmiljö och möjligheter till kompetensutveckling är viktiga komponenter för att vara en attraktiv bransch.

– Det är bra att de lyfter fram arbetsmiljöarbetet som en så viktig del. Här gör vi också flera gemensamma insatser. HRF och Visita har tillsammans med Prevent och Unionen tagit fram Schyst på jobbet, en grundläggande digital och kostnadsfri arbetsmiljöutbildning som vänder sig till anställda samt de som studerar med målet att arbeta inom besöksnäringen. I Besöksnäringens arbetsmiljöråd (BAR), med parterna HRF, Visita och Unionen, arbetar vi med generella arbetsmiljöfrågor för att främja en hälsosam arbetsmiljö för anställda inom besöksnäringen, berättar Marina Nilsson.

– Den tydliga slutsatsen att kompetensutveckling är en viktig del i att attrahera och bibehålla personal och utveckla branschvarumärket är också intressant. Där gör parterna mycket redan i dag, för Vistas del är det ett av våra prioriterade områden. Vi arbetar med frågan bland annat genom Visitaakademin och vårt mentorprogram. Forskarna pekar ju också på att satsningar inom detta betalar igen sig, säger Peter Thomelius.

Marina menar att det finns en kompetensbrist i branschen i dag.

– I en attraktiv bransch måste det finnas tydliga karriärvägar och möjligheter till utveckling. Man ska kunna se sig själv genom ett helt arbetsliv. Många, vilket också forskarna kan visa, upplever att de får mycket kompetensutveckling i början av sin anställning, men att den minskar över tid. Vår statistik visar att många väljer att inte stanna kvar i branschen efter fyllda 30. Det är en utmaning är att få fler som kommer in i branschen att vilja var kvar. Frågor om kompetensförsörjning och kompetensutveckling är ett några av de viktigaste frågorna besöksnäringen har att hantera, menar Marina Nilsson.

En del i att vara en attraktiv bransch är utbildningarnas kvalitet och yrkenas status.

– Inom ramen för Utbildningsrådet för hotell och restaurang (UHR) arbetar parterna tillsammans med att öka branschutbildningarnas status och med validering av yrkena kock, servering, hotellkonferens och hotellreception. En del i det är vårt engagemang i nationella och internationella tävlingar där ungdomar tävlar i yrkesskicklighet. HRF gör även informationsinsatser direkt mot elever och lärare om bland annat branschen, kollektivavtal och arbetsmiljöfrågor, berättar Marina Nilsson.

Gör mycket – kan göra mer

Marina och Peter konstaterar att parterna gör många insatser för en attraktiv besöksnäring. Men, kan de göra mer?

– Vi gör många bra saker, men kopplar inte ihop dem tydligt i ett gemensamt branschvarumärke. Branschvarumärket är grunden för företagens arbete med sina egna employer brands. Vi behöver bli bättre på att kommunicera de övergripande insatserna, visa fördelarna med kollektivavtal och också arbeta för att fler ska

teckna det. Omställningsavtalet, som jag menar är världens bästa omställnings-system och en viktig del i branschvarumärkesarbetet, kan vi göra mer för att få känt. Många arbetsgivare känner inte till vilket stöd de och deras medarbetare kan få, menar Peter Thomelius.

– Forskarnas rapport rör verkligen kärnfrågan i vår verksamhet, att besöksnäringen ska vara en bransch värd att arbeta i och att den ska omfattas av schyssta villkor. De pekar på att vi bör bli bättre på att lyfta allt besöksnäringen står för; gemenskap, puls, personlig utveckling och allt man lär sig. Många får sitt första jobb i besöksnäringen, vi behöver belysa branschens både rättigheter och skyldigheter för att ge dem en god grund att ta med sig in och ge dem de bästa förutsättningarna att stanna kvar, avslutar Marina Nilsson.

Mer information

[HRF](#)

[Visita](#)

[UHR](#)

[Branschkode](#)

Schyst på jobbet, [utbildning](#)

Schyst på jobbet, [handledning](#)

[Omställningsavtalet](#)

[Trygghetsfonden TSL](#)

[TRR trygghetsrådet](#)

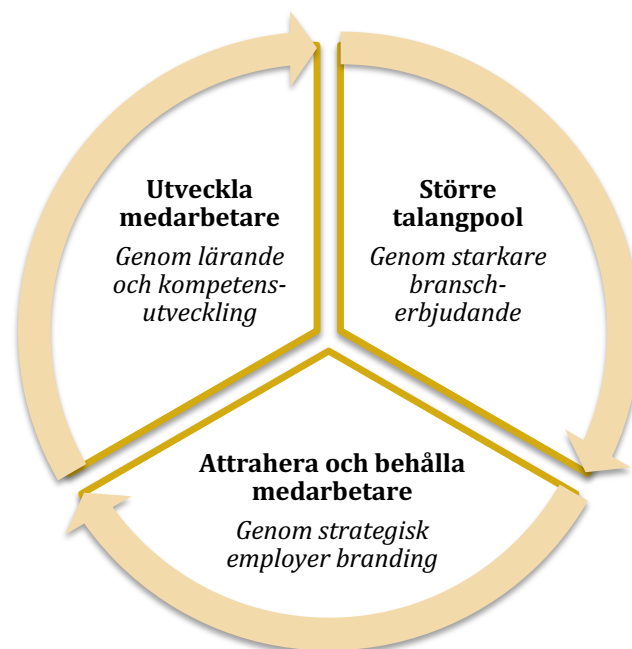
5/RESULTAT

Här sammanfattas ett urval av projektets resultat utifrån olika teman kopplade till kompetensförsörjningscykeln.

Resultaten bygger på studier som genomförts inom projektet. Observera att respondenterna i enkäterna är kategoriserade som "inom besöksnäringen" eller "ej inom besöksnäringen" baserat på en fråga om vilken bransch de jobbar i.

Samtliga citat kommer från intervjupersoner; både anställda (arbetstagare) och personer som är chefer, entreprenörer eller på andra sätt jobbar med personal- och kompetensfrågor i företag och organisationer inom besöksnäringen. För enkelhetens skull hänvisas resultat och citat från företag och organisationer till som "arbetsgivare" då de i första hand representerar arbetsgivarsidan. I texten används också olika begrepp som "anställd", "personal", "arbetstagare" och "medarbetare" – samtliga dessa avser arbetstagersidan. En beskrivning av datainsamling och urval finns i kapitel 6.

Figur 1. Kompetensförsörjning i besöksnäringen



Större talangpool genom starkare bransch-erbjudande

Genom att företag inom besöksnäringen arbetar tillsammans för ett starkare bransch-erbjudande kan man få en större pool av potentiella medarbetare, både till hela branschen och till de individuella arbetsgivarna. Projektet har undersökt dels hur besöksnäringen uppfattas av personer inom och utanför den, dels vilka faktorer som bidrar till branschens attraktivitet. Detta bör ses i relation till vad arbetstagare i

allmänhet anser vara viktigt när det gäller var man vill jobba, oberoende av i vilken bransch arbetsgivaren finns.

Vad är viktigast att erbjuda?

Tabell 1 visar hur respondenterna i tre enkäter i genomsnitt svarat på en sjugradig skala på frågan "Hur viktigt är följande för dig när du tänker på var du skulle vilja jobba?". De kraftigare linjerna i tabellen markerar medelvärden som är signifikant högre respektive lägre än 5 och 6. Även om det finns en tydlig spridning mellan vad som anses mer och mindre viktigt så skattas samtliga faktorer högre än skalans mittpunkt 4. Man kan alltså säga att ingen av dessa anses direkt oviktig. Värden som är signifikant högre för respondenter som arbetar i någon del av besöksnäringen är markerade med ett + och fet stil.

Tabell 1. Viktigaste faktorer för anställda, oavsett bransch

Faktorer	Medelvärde
Att man visar respekt för varandra på arbetsplatsen	6,46
Bra chef/chefer	6,42
Hög anställningstrygghet	6,03
Kompetenta kollegor	5,94
Bra lön	5,92
Stark teamkänsla	5,84
Intressanta arbetsuppgifter	5,77
Att nya idéer uppmuntras	5,77
Att man får utveckla nya arbetssätt	5,75
Vänskapliga relationer mellan kollegor	5,75
Att cheferna stödjer kreativitet i arbetet	5,68
Bra semestervillkor	5,66
Bra pension	5,64
Att jag kan vara kreativ eller innovativ i mitt arbete utan att känna mig ifrågasatt av andra	5,61
Att jag kan göra gott för andra genom mitt arbete	5,60
Att jag känner att kreativitet uppmuntras	5,60
Att jag kan påverka andra på ett positivt sätt	5,58
Varierande arbetsuppgifter	5,48
Att företaget satsar hårt på att utbilda och utveckla sin personal	5,47
Att företaget ser kompetensutveckling som en ständigt pågående process	5,44
Att jag kan hjälpa andra genom mitt arbete	5,39

Att företaget erbjuder möjligheter till lärande i det dagliga arbetet	5,38
Att företaget erbjuder sina anställda tydliga vägar till karriärutveckling	5,29
Utmanande arbetsuppgifter	5,18
Bra friskvård	5,17
Att man får utrymme att vara kreativ	5,14
Att jag har ett jobb där jag får arbeta med människor	5,07 +
Företaget har ett varumärke som ser bra ut i mitt CV	4,97 +
Företaget har ett gott rykte bland mina vänner	4,97 +
Företaget har innovativa varor/tjänster	4,87
Bra möjligheter till internutbildning	4,86
Företaget har välkända varor/tjänster	4,84 +
Att företaget erbjuder möjligheter att arbeta i olika projekt	4,70
Att företaget anordnar konferenser, workshops och utbildningar regelbundet	4,51
Att företaget erbjuder personalen att gå online-kurser	4,46
Möjlighet att få en mentor	4,19

Resultat från samtliga enkäter (1, 2a, 2b), totalt 1135 svar. Svaren har getts på en sjugradig skala där 1 = inte alls viktigt och 7 = mycket viktigt.

Tabell 2. Färgkodning

Kollegor & chefer
Anställningsvillkor
Variation
Kreativitet
Hjälpa andra
Lärande & utveckling
Rykte & status

Faktorer som hör ihop inom ett mer övergripande tema har markerats med färg i tabellen.

Över lag ses sådant som har att göra med social arbetsmiljö och stämning på jobbet som det allra viktigaste. Att man trivs med kollegor och chefer är alltså, förståeligt nog, en sorts grundförutsättning. Dessa och övriga faktorer diskuteras vidare under olika tematiska rubriker tillsammans med resultat från intervjuerna, där personer inom olika delar av besöksnäringen berättat om sina erfarenheter.

Figur 3. Viktigast för att trivas på jobbet (svar från enkät 2a)



Figur 4. Viktigast för att trivas på jobbet (svar från enkät 2b)



Ordet "arbetsmiljö" finns med bland de ord som oftast nämnts i svaren på den öppna enkätfrågan. När det gäller detta beskriver intervjupersonerna arbetet som hektiskt och stressigt, men även pulserande och varierande. Medarbetare upplever att miljön uppfattas som stressig på ett negativt sätt av andra, medan de själva ser pulsen och

intensiteten som något positivt. Samtidigt kan arbetet även kännas slitigt, speciellt under högsäsong. Den fysiska arbetsmiljön kan vara mycket tuff, med tunga lyft, dålig ergonomi, höga ljudnivåer samt få pauser. För aktivitetsföretag finns det även en del andra särskilda risker, som till exempel att hantera djur eller motorfordon i naturen.

Trots de utmaningar som finns i arbetsmiljön är gemenskapen, teamkänslan och möjligheten att jobba tillsammans, liksom "pulsen" i arbetet, faktorer som kan ses som gemensamma för många olika verksamheter inom besöksnäringen. De är därför exempel på sådant som kan lyftas fram i ett branscherbjudande. Just social kompetens, stresstålighet och att kunna (be-)möta människor är egenskaper och förmågor som oftast nämns av intervjupersoner när det gäller vilka kompetenser som är viktigast för personer som ska jobba i besöksnäringen, men även som exempel på vad man utvecklar hos sig själv genom sina erfarenheter i branschen.

Anställningsvillkor

"Ja, det är en relativ låglönebransch, tyvärr. Det blev extra tydligt av pandemin då medarbetare tvingades flytta ur branschen och nu kommer de inte tillbaka då de har bättre betalt." (arbetsgivare)

"(...) är det inte arbetsbelastningen så är det det faktum att man har alldeles för dåligt betalt i relation till hur mycket effort man lägger ner, till att man har väldigt osäkra arbetsförhållanden. (...) Även om branschen i sig skriker efter människor, för det gör man, men då kommer vi tillbaka till att det är de här operativa tjänsterna som nästan ingen vill ha för att det är så dåligt betalt och så dåliga anställningsvillkor. (...) Det vill jag också ändå vara tydlig med, jag tycker inte att det är en dålig bransch. Jag älskar den här branschen, men den har en del att jobba med." (anställd)

Som tabell 1 visar ses anställningstrygghet och en bra lön som nästan lika viktigt som en god social arbetsmiljö. Här finns dock en hel del att göra för branscher inom besöksnäringen för att bli attraktiva, vilket intervjuцитaten ovan illustrerar. Mycket av villkoren för arbetet finns i kollektivavtal, vilket gör att företag ofta inte konkurrerar med frågor som lön, semester eller andra anställningsvillkor. Dessa villkor är gemensamma för hela branschen och kan därför påverka den övergripande bilden av arbete i besöksnäringen. Speciellt i regioner där det finns större industriföretag, finns utmaningen att ungdomar väljer arbete i industrin före besöksnäringen på grund av skillnaden i lönenivåer. Medarbetare påpekar att de är missnöjda med löneutvecklingen, vilket kanske inte alltid handlar om kronor och ören i sig utan mer om att man inte får betalt i förhållande till det hårda arbete man lägger ner. Några av de intervjuade arbetsgivarna påpekar dock att det inte finns möjlighet att betala personalen mer utan att höja priserna för kunderna.

Medan en del villkor regleras i kollektivavtal, finns det annat som styrs av de enskilda arbetsgivarna, till exempel schemaläggning, lärande och kompetensutveckling och förmåner. Samtidigt verkar arbetsvillkor ofta vara likartade hos företagen, med vissa skillnader beroende på exempelvis företagets storlek. Möjligheten att få arbeta heltid och tills vidare beskrivs som viktig för känslan av trygghet och framtidsplanering, men den övergripande känslan är att detta är svårt. De medarbetare som söker säsongs- eller deltidsarbete kan dock se detta som positivt, och ser goda möjligheter att få arbetspass. Det är med andra ord "lätt att få in en fot".

Svårigheterna att rekrytera personal vid "återstarten" efter pandemin skulle kunna påverka näringen i riktning mot att erbjuda bättre anställningsvillkor, som denna intervjuperson är inne på:

"Men sen tycker jag att pandemin har gjort att man är mer flexibel från arbetsgivaren, och pratar lite mer med personalen om hur de vill jobba. Alla kanske inte vill jobba heltid." (anställd)

Möjligheten att arbeta med varierande och kreativa uppgifter

"Du måste hela tiden göra kreativa lösningar, framför allt den som har hand om gästen. Det kräver viss ... ett mått av kreativitet och eget tänkande faktiskt. Man måste lösa, på plats så att säga, en situation som uppstår." (arbetsgivare)

Att arbetsuppgifterna är intressanta, varierande och att arbetsgivaren ger utrymme för kreativitet är viktigt för många. Resultat från Enkät 1 tyder också på att ju viktigare anställda ansåg att möjligheten att få arbeta med olika typer av uppgifter är, desto mer attraktiv uppfattade de sin "egen" bransch. Detta antyder att personer inom besöksnäringen upplever att branschen ger möjlighet till ett varierat jobb. Samtidigt verkar det finnas en uppfattning om att människor utanför branschen ser arbetet och uppgifterna som enkla, en bild som medarbetare själva inte delar. Därför bör man kommunicera de olika möjligheter som finns att få arbeta med varierande uppgifter. Enligt arbetsgivare som intervjuats finns det möjligheter att skapa nya arbetssätt och produkter, vilket också kräver kreativitet.

Det finns självklart skillnader mellan olika typer av företag (till exempel restaurang, hotell och aktivitet), och därför är det naturligt att man anpassar erbjudandet något till att passa både sektorns och de enskilda företagens unika behov.

Möjligheten att hjälpa andra

"Service ger man, värdskap är man." (arbetsgivare)

"Det är det bästa för mig, mötet med människor. (...) jag tycker jättemycket om det... alla olika typer av människor verkligen, folk kommer med olika... de som redan är positiva när de kommer till ett ställe har som glada förväntningar och liksom att uppfylla dem..." (anställd)

Kreativitet handlar inte bara om att skapa något nytt utan också om att kunna hantera olika situationer som uppstår i kundfronten. En helt central del av besöksnäringen är ju just kontakten med kunden, som inte bara är en del av arbetet utan även kan vara en *unique selling point* och komponent i varumärkeslöftet. Både intervjuer och enkätsvar samt tidigare forskning tyder på att kundkontakten och möjligheten att få skapa upplevelser genom service och värdskap skapar värde för medarbetare. "Att ha ett jobb där jag får arbeta med människor" är en av de få faktorer som rankades högre av anställda inom besöksnäringen än övriga (se tabell 1). Enkätresultaten visade också att ju viktigare anställda inom besöksnäringen ansåg att möjligheten att hjälpa andra är, desto mer attraktiv uppfattade de sin "egen" bransch och dess rykte, vilket tyder på att detta är en viktig anledning till att jobba och trivas inom besöksnäringen. Eller som en av intervjupersonerna uttryckte det:

"Merparten som jobbar i den här branschen, de går igång på att träffa gäster och är sociala av sig, vilket man känner av även bakom kulisserna mellan kollegor så att säga och inte bara i mötet med gästen." (arbetsgivare)

Att få arbeta med kunder är något som inte bara tilltalar medarbetare på kort sikt utan också leder till viktiga lärdomar (såsom problemlösning och kreativitet), vilka sedan blir en viktig del av den professionella identiteten och det personliga varumärket.

Möjligheten att lära och utvecklas

"(...) för branschen i helhet så tror jag att det behövs... Jag skulle säga att det behövs någon allmän kompetensutbildning. Eller i alla fall inspirationsutbildningar. Kanske för all personal som jobbar på hotell eller all personal som jobbar på restaurang. För då skulle du få en bättre samsyn ännu mer. Men ett kompetenslyft behövs ju. Alla helst efter pandemin eftersom så många har slutat." (anställd)

"Hittills har jag aldrig varit med om att någon vill jobba, utvecklas och är jätteintresserad och att då behöva säga att, 'nej jag har inget jobb åt dig'. Det händer aldrig." (arbetsgivare)

Mycket av lärandet som sker på arbetet är informellt och det är inte alltid möjligt att få gå traditionella utbildningar och kurser, ofta på grund av brist på tid och resurser. Det informella lärandet anses på många sätt vara det viktigaste sättet att föra över kunskap och skapa ny kunskap, och därmed få verksamheten att fungera. Även om kompetensutveckling och lärande inte rankas högst bland faktorerna i tabell 1, är det likafullt en viktig del av vad arbetsgivare och bransch bör erbjuda. Resultat från enkät 1 tyder på att ju högre nuvarande medarbetare skattar utvecklingsmöjligheter, desto mindre attraktivt känns det att arbeta i branschen. Detta innebär i så fall att anställda inom besöksnäringen som tycker att kompetensutveckling på jobbet är viktigt upplever att möjligheterna till detta inte är särskilt goda inom branschen.

I intervjuerna beskriver många av intervjupersonerna att de vill ha utvecklingsmöjligheter när det gäller att lära sig mer och ta på sig nya roller och uppgifter. Intervjuerna med medarbetare tyder på att medan det alltid finns nya saker att lära sig så sker den stora utvecklingen i början av anställningen och karriären. Det finns dock möjligheter att klättra, speciellt inom större kedjor, där det oftast även finns mer traditionella utbildningsmöjligheter.

För att kunna behålla nyckelmedarbetare hos arbetsgivare men även inom branschen som helhet är det viktigt att se över utvecklingsmöjligheterna genom hela medarbetarlivscykeln (se sid 8).

Rykte och status

"Jag tycker inte att folk har en riktig rättvis bild av restaurangbranschen och besöksnäringen, utan många egentligen bara ser... ja, men typ de dåliga sidorna och kanske inte alltid förstår egentligen hur mycket man får ut av det." (anställd)

"Många uppfattar det som en dålig bransch, att det är svåra arbetsförhållanden, dåliga tider, dåligt betalt och att det inte är fint att servera andra. Medan andra tycker att det är världens häftigaste bransch. Jag upplever att det är ett stort spann där." (arbetsgivare)

När det gäller vikten av arbetsgivarens rykte och status så framkommer några intressanta resultat i tabell 1. Faktorer som "Företaget har ett varumärke som ser bra ut i mitt CV", "Företaget har ett gott rykte bland mina vänner" och "Företaget har välkända varor/tjänster" rankas relativt lågt jämfört med andra aspekter totalt sett. Respondenter som arbetar inom besöksnäringen skattar dock dessa som viktigare

än vad de som inte jobbar i besöksnäringen gör. Detta kan bero på flera olika saker, exempelvis att det upplevs viktigare att förknippas med ett välkänt företag med starkt varumärke i en bransch där man ofta byter arbetsgivare, eller att det finns en större osäkerhet kring arbetsgivares status i besöksnäringen och att det därför känns tryggare att söka sig till företag som man själv eller ens vänner känner till.

Sett till branschen på en mer övergripande nivå så tyder intervjuer med både anställda och arbetsgivare på att trots att de själva upplever arbete i besöksnäringen som väldigt roligt, så finns det en känsla av att branschen saknar legitimitet och status. Intervjupersoner i arbetsgivarpositioner anser att trots att besöksnäringen är en basnäring med väldigt många anställda, så finns det en del felaktiga uppfattningar kring arbetets natur. Det verkar inte finnas förståelse för hur viktigt, varierande och utmanande arbetet är, samt vilka möjligheter det finns, vilket leder till sämre status.

De här intervjuresultaten återspeglas också i enkätsvaren. Ordmolnen i figurerna 5 och 6 ger en bild av föreställningar som finns om två branscher som representerar en stor del av besöksnäringen. Bilderna visar svaren på en öppen enkätfråga om vad respondenter som **inte** jobbar i hotell- respektive restaurangbranschen förknippar med dessa. Här hamnar stress, dåliga löner och obekväma arbetstider i förgrunden, men även mer positiva associationer som service, människor och trevligt framkommer, främst när det gäller hotell.

Figur 5. Vad personer utanför hotellbranschen förknippar med den (svar från enkät 2a)



Som tidigare nämnts så framträder en mestadels positiv bild även i intervjuerna med anställda och arbetsgivare inom besöksnäringen. I tabell 2 visas vad intervju-personerna svarade när de ombads välja tre ord som beskriver besöksnäringen som bransch att jobba i. Svaren är återgivna precis som de gavs; några har sagt fler än tre ord och några färre. Att det är roligt, utvecklande, utmanande, stressigt/intensivt och handlar om möten med människor är tydligt. Många identifierar sig också med sin bransch, som detta citat illustrerar:

"(...) det här är mycket 'jag', jag gillar när det händer. Jag gillar att den aldrig stänger, jag gillar att det är intensivt, jag gillar att det är olika skiftningar." (anställd)

Tabell 2. Beskrivningar av besöksnäringen (intervjusvar)

Roligt, stressigt, utmanande
Stressigt, kul, varierande
Stressigt, fokus, varierat
Hektiskt, utvecklande, roligt
Mångsidigt, stressigt, arbetsintensivt
Värdskap, service, upplevelse
Roligt, svårt
Stressigt, givande, roligt
Möten, människor, nyfikenhet
Härlig stämning, positivt, serviceminded
Intensiv, varierande, utmanande
Öppen, möjlighet att bli framgångsrik, social
Kul, hatkärlek, händelserik
Service, personlig, rolig
Levande, stadens puls, välkomnande
Roligt, utmanande/utvecklande/dynamiskt, transfer (man passerar på väg mot något annat)
Variert, inspirerande, engagerande, inkluderande, rolig, upplevelserik, viktig
Spännande, flexibel/varierande, mångfald
Potential, landsbygdsutveckling, internationellt
Trevligt, utvecklande, roligt
Utvecklande, utmanande, energigivande
Värdskap, hållbarhet, platsen
Kul, intressanta människor, problem med lönsamhet, växande bransch
Nytänkande, livfull, kreativ
Inspirerande, möten med människor, varierande arbetstider

Roligt, jobbigt, utvecklande
Kul, utvecklande, utmanande
Passionerat, obekvämt, naturnära
Spännande, utvecklande, svårt
Nyckelfaktor för tillväxt
Dynamiskt, internationellt, glädjespridande
Samarbete, utveckling, kommunikation

Totalt sett visar resultat från enkäterna också att branschens rykte är en viktig komponent i hur man ser på branschens attraktivitet, vilket alla aktörer påverkas av. Genom att tydliggöra och synliggöra vad arbetet innebär, samt vilka kunskaper man får med sig, kan det vara möjligt att både bygga besöksnäringens status och stolthet hos medarbetare över deras personliga varumärke som en kompetent och kunnig person.

De branschgemensamma faktorer som identifieras som viktiga och typiska för besöksnäringen kan fungera som en sorts baskomponenter för företagens individuella arbetsgivarvarumärken. För att kommunicera med rätt personer som passar in i företagets identitet och strategiska mål bör de jobba långsiktigt med sitt arbetsgivarvarumärke – det vill säga använda strategisk *employer branding*.

Attrahera och behålla medarbetare genom strategisk employer branding

Att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke bör komma inifrån och bygga på det löfte man har till sina medarbetare. Intervjuer med experter inom employer branding visar på att värdegrunden och löftet lätt blir floskler, om man inte lyckas förankra dem i verkligheten. Resultaten från studien med små och medelstora företag tyder dock på att det är inte alltid enkelt för företagen att veta hur man gör detta på bästa sätt. Värdeorden och löftet är svåra att greppa för medarbetare, vilket sätter press på ledningen som ska tydliggöra varumärkets betydelse genom hela organisationen. Employer branding är ett långsiktigt arbete som kräver förståelse för helheten; både det strategiska och det sociala. Större företag vinner på att de har till exempel finansiella resurser och strukturer för att arbeta med employer branding, medan mindre företag oftast har plattare organisationer och alla medarbetare har en närmare koppling till de övergripande strategierna. Bilden nedan (figur 8) visar en översikt av de olika aspekter som företag behöver jobba med för att koppla ihop strategi och identitet i sitt arbetsgivarvarumärke.

Figur 8. Komponenter i strategisk employer branding



Strategiska strukturer

Strategiska strukturer handlar om övergripande frågor om mission, vision och hur företaget styrs. Det innefattar även processer relaterade till medarbetarresan, så som rekrytering, onboarding och utveckling av personal. Hur dessa processer definieras och benämns, samt vad de innefattar mer specifikt kan se olika ut i olika företag. Speciellt när företaget växer och flera personer blir inblandade i olika processer, kan ett standardiserat arbetssätt exempelvis kring rekrytering och onboarding säkerställa att all personal får liknande upplevelse och tillgång till samma information.

Identitet och kultur

Företagets identitet är starkt kopplat till dess kultur och värdegrund. Även om man inte valt att sätta ord på dessa så finns de alltid där. Företagen kan ha svårt att konkretisera värdegrunden och svara på hur identiteten är kopplad till de övergripande strategierna. Värdegrunden beskrivs ofta som något att stödja sig mot eller hur man agerar med och mot varandra, men är också svårare att ta på. Identiteten och värdegrunden är inte heller något som organisationen "äger", utan den skapas av varje enskild medarbetare.

Samarbete

I det stora hela handlar det om att jobba med både identitet och strategiska strukturer, vilket kan göras oavsett företagets storlek eller resurser. Genom att arbeta aktivt med strategiska strukturer och identitet samtidigt, blir det enklare att definiera sitt budskap, som dessutom blir autentiskt. Detta budskap ska man "förankra inåt och förmedla utåt", som en deltagare i observationsstudien påpekade. Varumärkesarbetet är alltså ett samarbete mellan strategi och identitet och görs av varje medarbetare på arbetsplatsen.

Viktigt att tänka på är att utgångspunkten för företagets arbetsgivarvarumärke skiljer sig åt, vilket gör att strategin kan kräva olika insatser eller fokusområden. En del företag är väldigt duktiga på att dokumentera processer, policys och strategier, men saknar en tydlig bild av vad företaget står för. Andra kan ha en stark kultur och känsla av hur man agerar i olika situationer, men den är inte förankrad i företagets övergripande mål och syfte. Konkreta tips på hur arbetsgivare kan tänka kring och jobba med employer branding finns i kapitlet "Slutsatser och rekommendationer" (sid. 5).

Som tidigare nämnts är medarbetarens utvecklingsmöjligheter en viktig aspekt av företagets, och branschens, erbjudande som arbetsgivare och kan i förlängningen innebära att viktig kompetens stannar inom branschen. Detta diskuteras vidare i nästa avsnitt.

Utveckla medarbetare genom lärande och kompetensutveckling

Det är välbelagt att lärande och kompetensutveckling är positivt för såväl individ som organisation. För individen kan lärande och kompetensutveckling ge motivation, ökad faktisk kompetens, ökad upplevd kompetens, och en känsla av att vara värdefull. När en arbetsgivare satsar på en anställd kan den anställde uppleva detta i termer av att vara viktig och värdefull, vilket kan skapa lojalitet. Faktum är att det finns forskning som visar på att goda villkor för lärande kan fungera som en buffert för en i övrigt problematisk arbetsmiljö. Men samtidigt är villkoren för lärande och kompetensutveckling ofta undermåliga. Resultaten av intervjustudierna pekar på att såväl anställda som arbetsgivare och branschföreträdare ser lärande och kompetensutveckling som viktigt.

"Om jag gör samma saker för länge kommer jag att tröttna och söka annat jobb. Viktigt att jag får möjligheter att utvecklas och utmanas." (anställd)

Omständigheter verkar dock ofta påverka villkoren för detta i negativ riktning. Anställda å ena sidan ser lärande och kompetensutveckling som viktigt eftersom det är givande att få möjligheter att lära sig informellt i det dagliga arbetet, förutsatt att det finns så pass mycket tid och personal att detta ryms. Dock upplevs detta inte alltid finnas, utan mycket blir "akut-lärande" i de situationer som uppstår, där tid och hjälp för att fokusera på lärandet inte är optimala. Vidare finns uttryck för att man gärna vill ta del av formellt lärande, via kurser och liknande. Här finns dock ett hinder i att arbetsgivare inte upplevs erbjuda de kurser man själv är intresserad av, ofta för att de är för dyra, eller så erbjuds man att gå kurser utanför arbetstid, på obetald tid. En anställd förklarar:

”Sen är de där utbildningarna så kopiöst dyra av någon anledning, och det är nästan sjukt för en sån bransch som restaurang där det är ganska kärvt redan. Marginalerna är väldigt små i förhållande till andra branscher.”

Arbetsgivare och branschföreträdare uttrycker att mycket av lärandet i deras verksamheter sker just informellt genom lärande i det dagliga arbetet, där situationsstyrda behov ger upphov till lärandesituationer. Vad gäller formellt lärande, via kurser och annat framträder ett dilemma. Å ena sidan vill man skicka anställda på kurser, men då det ofta är ont om personal är det svårt att avvara personal. Å andra sidan karaktäriseras branschen av hög personalomsättning, vilket gör att risken är stor att investeringen i den anställde snarare blir en kostnad, då risken är att den anställde ”går ut genom dörren” ganska snart efter att kursen är slutförd. Detta gör att arbetsgivare tvekar.

Här uppträder alltså ett slags moment 22. Anställda vill bli satsade på och ges möjligheter till lärande och kompetensutveckling, både formellt och informellt, annars är risken att de byter arbetsgivare eller till och med bransch. Arbetsgivare vill behålla sina anställda, men då personalomsättningen är så pass hög som den är blir satsningar på lärande och kompetensutveckling riskfyllda, om de som just fått dyr kompetensutveckling lämnar arbetsgivaren.

Det är viktigt att påpeka att för att kunna skapa ett intressant *industry brand*, eller branscherbjudande, så bör möjlighet till lärande och kompetensutveckling ges. Att satsa på formella utbildningar bygger individens kunskap, som gör denne mer attraktiv på arbetsmarknaden. Samtidigt är avsaknaden av kompetensutveckling också en anledning att lämna besöksnäringen helt. Genom att erbjuda lärande och utveckling finns det bättre möjlighet att behålla personalen i besöksnäringen. Detta kan också lyfta branschens rykte och skapa mer intresse för arbete i besöksnäringen. Enligt arbetsgivare som intervjuats blir det även ett viktigt verktyg i att bygga de kompetenser som idag saknas i branschen. På sikt får detta positiva konsekvenser.

Konkreta tips på hur arbetsgivare kan jobba med lärande och kompetensutveckling finns i kapitlet ”Slutsatser och rekommendationer” (sid. 5) i form av en checklista för arbetsplatslärande.

6/OM FORSKNINGSPROJEKTET

Syfte

Projektet har haft två huvudfokus: dels hur villkor för lärande och kompetensutveckling ser ut inom besöksnäringen, dels hur företag och organisationer i besöksnäringen kan arbeta med sin identitet som arbetsgivare samt skapa ett övergripande "branschvarumärke" tillsammans. Därigenom kan insikter nås om hur arbetsgivare kan arbeta för sina medarbetares lärande och kompetensutveckling, samt om hur varumärket kan tolkas och kommuniceras på både organisations- och branschnivå för att bygga identitet och stolthet kopplat till att arbeta inom besöksnäringen. Resultaten ska bidra med underlag för att förtydliga och skapa starkare värdeerbjudande och branschvarumärke, som stärker branschens status och attraktivitet.

Genomförande

Projektet "Kompetent, kunnig och stolt" genomfördes av forskare inom marknadsföring och arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet under åren 2021–2023.

Tabellen nedan visar en sammanställning av de delstudier som ligger till grund för resultaten. Intervjuguider och enkäter är utformade med utgångspunkt i tidigare forskning och anpassade utifrån målet för respektive delstudie. Några förtydliganden kring urval:

- De arbetsgivare och anställda som har intervjuats kommer från hotell, restaurang och aktivitetsföretag.
- I intervjuerna inom kategorin "anställda" har fyra personer intervjuats två gånger; en gång i slutet av sin utbildning på gymnasium eller yrkeshögskola, och en uppföljande intervju 6–8 månader efteråt. Övriga elva har intervjuats vid ett tillfälle.
- Bägge enkäterna inleddes med en screening där begreppet besöksnäring först definierades som verksamheter i olika branscher som säljer tjänster till besökare, dvs. människor som reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning. Detta följdes av frågan "Arbetar du för närvarande inom någon bransch som ingår i besöksnäringen? (Markera den eller de du jobbar i, även om det är i mindre omfattning som t.ex. extrajobb.)" Svartalternativen inkluderade alla branscher i besöksnäringen baserat på Tillväxtverkets kategorisering: Handel, Hotell eller annan typ av boende, Restaurang, bar, café, etc., Evenemang, aktiviteter, etc., Resor och persontransporter, samt tillägget "Annan bransch som ingår i besöksnäringen".
- Utifrån ovanstående beskrivning är de svarande i kategorin "nuvarande anställda" i enkät 1 personer som har angett att de arbetar i någon (eller flera) av dessa branscher. Omvänt så är urvalet "ej i branschen" i enkät 2 baserat på att de som uppgett att de jobbar inom hotell (2a) eller restaurang (2b) har screenats bort. Därmed finns det en del respondenter i dessa enkäter som jobbar i andra delar av besöksnäringen.

Tabell 3. Projektets delstudier

Delstudie	Tema	Urval	Insaml.-metod	Antal deltagare
Observationer av företag	Arbetsgivarvarumärket och hur man arbetar med det, strategier för små och medelstora företag	Små och medelstora företag från olika branscher som deltog i en utbildning arrangerad av Luleå Business Region	Deltagande observationer vid en serie employer branding-workshops	14 företag (en deltag. från varje)
Intervjuer med employer branding-expert	Arbetsgivarvarumärket och hur man arbetar med det	Experter inom employer branding, från olika platser i Sverige och Finland	Via Zoom	6 pers.
Intervjuer med företag och organisationer	Att jobba i besöksnäringen, kompetensutveckling och lärande, branschvarumärke	Arbetsgivare inom besöksnäringen i Norrbotten, destinationsorganisationer, kommuner, rekryterare, utbildare	Via Zoom/ Teams	16 pers.
Intervjuer med anställda	Att jobba i besöksnäringen, kompetensutveckling och lärande, personliga erfarenheter och egenskaper	Anställda och före detta anställda inom besöksnäringen i Norrbotten och Stockholm	Via Zoom	15 pers.

Delstudie	Tema	Urval	Insaml.-metod	Antal deltagare
Enkät 1	Frågor om vad som är viktigt när det gäller arbetsgivare, arbetsplats och jobb i allmänhet, ej kopplat till någon viss bransch. Därefter frågor om en specifik bransch.	Nuvarande anställda inom besöksnäringen, 18–64 år, hela Sverige	Onlineenkät, webbpaneler via Cint Access	536 svar*
Enkät 2a & 2b	I enkät 1 svarade respondenterna utifrån sina egna erfarenheter. I enkät 2 svarade respondenterna på frågor om hotell (2a) resp. restaurang (2b) som bransch att jobba inom, utifrån vad de tycker eller tror.	Ej i branschen, 18–64 år, hela Sverige	Onlineenkät, webbpaneler via Cint Access	599 svar* (2a 296, 2b 303)
Totalt antal medverkande				1 186 pers.

* För enkäterna redovisas endast giltiga och fullständiga svar.

#25 KOMPETENT, KUNNIG OCH STOLT
Vikten av kompetensutveckling i besöksnäringen

November 2023

Text **Maria Ek Styvén, Anna Näppä** och **Karolina Parding**, Luleå tekniska universitet

Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF

Illustrationer **Stina Wirsén**

Foto sid 11, **Peter Jönsson**

ISBN 978-91-88535-22-1

Kontakt

maria.styven@ltu.se, anna.nappa@ltu.se, karolina.parding@ltu.se

info@bfuf.se

bfuf.se

Rapporten finns att ladda ner på bfuf.se.

Rapporten är en sammanfattning av forskningsprojektet "Kompetent, kunnig och stolt: Lärande som varumärkeslöfte i besöksnäringen" vid Luleå tekniska universitet.

Projektet pågick 2021–2023

Ange gärna BFUF som källa vid citering.

