

Så hittar du rätt medarbetare
– och ger dem lust att vara kvar

BRANSCHENS
BÄSTA

Andra upplagan

Bransch koden

För företag i besöksnäringen av Visita och Hotell- och restaurangfacket

Hitta kraften med rätt verktyg

Att jobba i besöksnäringen kan vara helt underbart. Speciellt om man tycker om att arbeta med människor. Men det har också sina utmaningar. Kanske just för att man jobbar med människor?

Som chef eller ledare har du antagligen redan en hel del krav, önskemål och arbetsuppgifter på ditt bord. Så vi vill gärna hjälpa till. Vi vet att många i branschen tycker det är svårt att hitta – och behålla – duktiga medarbetare. Hur gör man rent konkret? Det får du reda på här!

Vi har samlat branschens bästa verktyg, mallar och checklistor för framgångsrikt personalarbete. Att ta hand om nyanställda, hålla personalmöten och ge feedback blir enklare med de här rutinerna. Du kommer att kunna utveckla dina medarbetare, verksamheten – och dig själv.

Men först en kort bruksanvisning

*Branschkode*n är indelad i fem olika avsnitt: Rekrytera, Introducera, Utveckla, Engagera och Sluta. Vill du få en överblick över innehållet kan du titta genom materialet i kronologisk ordning, men du behöver inte göra det. Det går lika bra att börja med det avsnitt som känns mest relevant för din arbetssituation.

För dig som är medlem i Visita finns även *Branschkode*n tillgänglig om du loggar in på medlemssidorna och väljer Arbetsgivarguiden. Där finns mallar och checklistor integrerade och i utskriftsversion för att skriva ut och dela med andra eller för att anteckna på utskrifterna.

Ett kollektivavtal ger dig som arbetsgivare en grundtrygghet på arbetsplatsen och schyssta villkor för din viktigaste resurs – dina anställda.

För företag i besöksnäringen av Visita och Hotell- och restaurangfacket

Innehåll

1. Rekrytera			2. Introducera		4. Engagera		5. Sluta				
1.1	Steg för en lyckad rekrytering	5	2.1	Steg för en lyckad introduktion	29	4.1	Leda på flera nivåer	63	5.1	Mer än ett gott rykte	79
1.2	Vilka behov har ni?	6	2.1.1	Checklista vid nyanställning (mall)	30	4.2	Chefen är viktigast	64	5.1.1	Checklista vid avslut (mall)	80
1.3	Behovsanalys och kravprofil	8	2.1.2	Välkomstbrev (mall)	32	4.3	Recept för framgång	65	5.2	Dokumentation av anställningen	81
1.3.1	Kravprofil (mall)	9	2.2	Arbetsbeskrivning nyanställda	34	4.4	Höj engagemanget	66	5.2.1	Arbetsbetyg (mall)	82
1.4	Att söka kandidater	10	2.2.1	Arbetsbeskrivning (mall)	36	4.5	Skapa väl fungerande team	67	5.2.2	Omdöme vid praktik (mall)	84
1.4.1	Exempel på annonsinnehåll (mall)	11	2.3	Säkerhet och arbetsmiljö	38	4.5.1	Övningar kopplat till team- utveckling (mall)	68	5.2.3	Intyg praktik (mall)	85
1.5	Så väljer du rätt person	12							5.3	Avslutningsintervju	86
1.5.1	Bekräfta ansökan (mall)	14				4.6	Avstämningssamtal	71	5.3.1	Avslutningsintervju (mall)	87
1.5.2	Kalla till intervju (mall)	15				4.6.1	Avstämningssamtal (mall)	72			
1.5.3	Tacka nej (mall)	16				4.6.2	Mötesagenda (mall)	74			
1.6	Intervjua kandidater	17				4.6.3	Övning för ett mer effektivt team (mall)	76			
1.6.1	Intervju (mall)	19				4.7	Förändringsstegen	77			
1.6.2	Telefonintervju och/eller distans (digital) intervju (mall)	21									
1.7	Ta referenser	22									
1.7.1	Enkel referenstagning (mall)	23									
1.7.2	Fördjupad referenstagning (mall)	24									
1.8	Viktigt om anställning	27									
</											

Att hitta den rätta – allt om rekrytering

1.1	Steg för en lyckad rekrytering	5
1.2	Vilka behov har ni?	6
1.3	Behovsanalys och kravprofil	8
1.3.1	Kravprofil (mall)	9
1.4	Att söka kandidater	10
1.4.1	Exempel på annonsinnehåll (mall)	11
1.5	Så väljer du rätt person	12
1.5.1	Bekräfta ansökan (mall)	14
1.5.2	Kalla till intervju (mall)	15
1.5.3	Tacka nej (mall)	16
1.6	Intervjua kandidater	17
1.6.1	Intervju (mall)	19
1.6.2	Telefonintervju och/eller distans (digital) intervju (mall)	21
1.7	Ta referenser	22
1.7.1	Enkel referenstagning (mall)	23
1.7.2	Fördjupad referenstagning (mall)	24
1.8	Viktigt om anställning	27

Steg för en lyckad rekrytering

1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

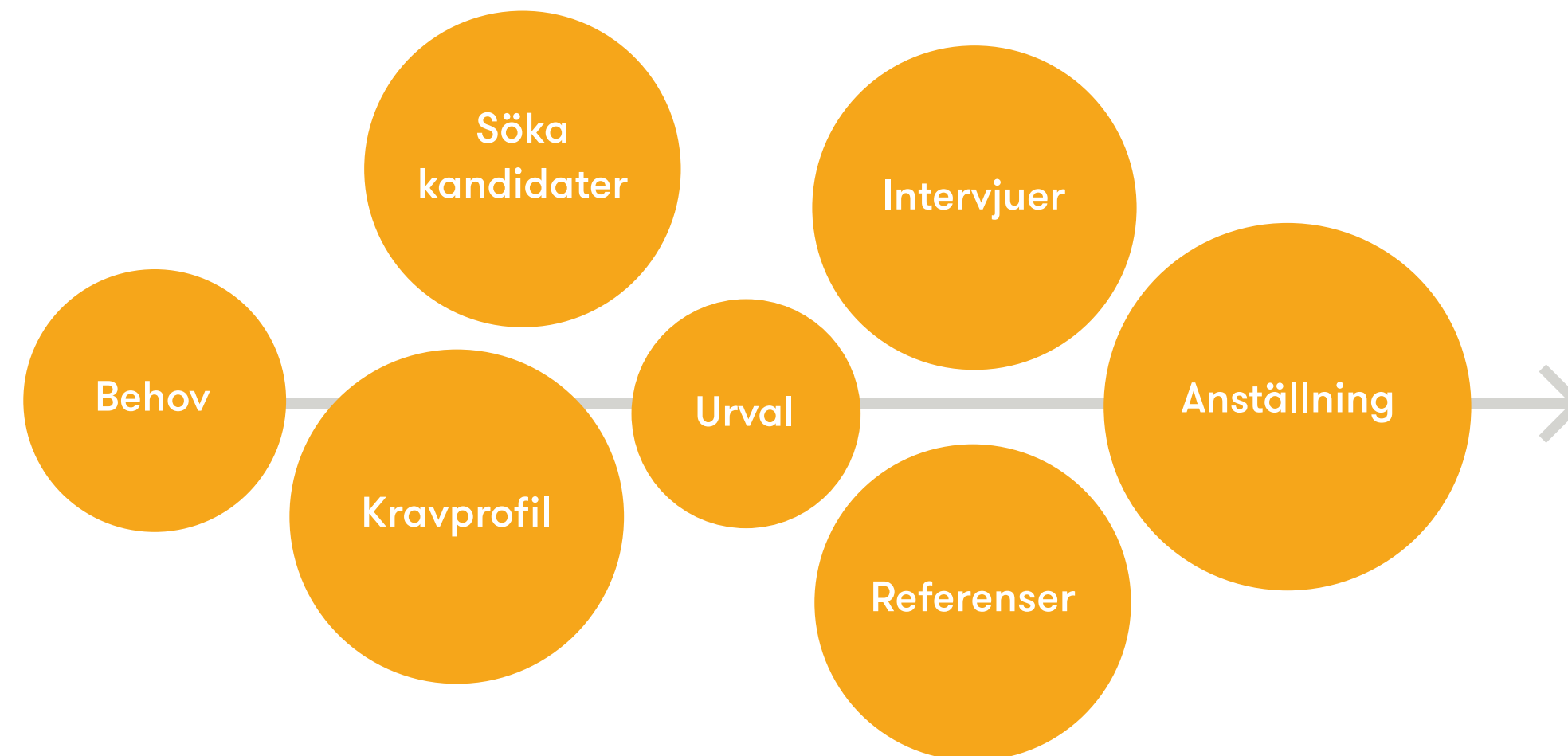
5. Sluta

Det ska gå smidigt och snabbt för rekryterande chefer och ledare att göra träffsäkra rekryteringar som stärker organisationen. Med hjälp av en mer enhetlig och effektiviserad rekryteringsprocess kan företaget anställa kompetenta medarbetare på rätt plats i organisationen.

Att processen känns bra för dem som söker är lika viktigt. Det gör att företaget uppfattas som en mer attraktiv arbetsgivare.

Tänk på att

- Ta vara på den kompetens som redan finns
- Jobba för mångfald och tolerans i samtliga delar av rekryteringsprocessen



Vilka behov har ni?

1.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Rätt person på rätt plats, det låter enkelt men det finns en del fallgropar ni bör undvika. Innan en ny person anställs ska rekryterande chef fundera över vilket behov man har av ny personal. Det gäller att sätta in dagens personalbehov i ett mer långsiktigt perspektiv. Tänk inte bara på vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten utan också på hur tjänsten ska passa in i organisationen idag och på längre sikt. Därför är det viktigt att se över vilka kompetenser som finns i organisationen och vilka som saknas. Att rekrytera är en chans att tänka nytt!

Behov av MBL förhandling?

Innan du sätter igång och rekryterar - ta reda på vad du behöver förhandla med din kollektivavtalspart, och i vilket skede av processen.

Kostsam felrekrytering

Bonusinfo



En felrekrytering kostar både tid och pengar så det är lika bra att göra rätt från början. Det är svårt att sätta en exakt siffra på vad en felrekrytering kostar – det beror på allt från bransch till typ av tjänst. En ofta citerad siffra från PwC är att en felrekrytering i snitt kostar 700 000 kronor. Forskaren och författaren Malin Lindelöw har uppgivit spannet 250 000–1 miljon kronor. Oavsett vilken uträkning man väljer så blir det snabbt mycket pengar.

Behovsanalys och kravprofil

1.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

En behovsanalys visar vad som ska finnas med i en kravprofil och ligger till grund för en lyckad rekrytering.

- ☐ Är det en ny tjänst? Om det är en helt ny tjänst som ska tillsättas så har ni kommit fram till att det finns ett nytt behov. Fokusera och konstatera exempelvis hur behovet ser ut, i form av arbetsuppgifter, omfattning (heltid/deltid) och vilken kompetens som behövs för uppdraget.
- ☐ Har du andra anställda på deltid som har meddelat att de vill arbeta mer har du en skyldighet enligt Lagen om Anställningsskydd (LAS) att se över om en del av arbetsuppgifterna kan läggas över så att de får fler timmar.
- ☐ Du kan ha personal som har företrädesrätt, kolla upp detta innan du rekryterar. Även här gäller LAS.
- ☐ Är det en chef som ska tillsättas? Hör tidigt med den lokala fackliga organisationen om vilka egenskaper personalen vill se.

Utöver dessa enkla frågor kan du fundera på hur din personalgrupp ser ut i dag och om den behöver kompletteras med någon personlig egenskap.

En kravprofil är en beskrivning dels av tjänsten och dels av den önskade kandidatens egenskaper och kunskaper. Kravprofilen blir styrande för val av sökvägar, utformning av annonser, urval och intervju.

Mall

1.3.1

Kravprofil

Titel:

Rekryterande chef:

Startdatum:

Anställningsform:

Lön:

Generell arbetsbeskrivning

Ansvarsområden:

Mål med tjänsten:

Önskad utbildning:

Arbetslivserfarenhet: (vad har personen gjort tidigare och hur länge?)

Eventuell övrig erfarenhet:

Personliga egenskaper:

Sökvägar: (var hittar vi personen)

Tidplan: (när ska personen vara på plats)

Att söka kandidater

1.4

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Internt

Tänk på att tjänsten kan annonseras internt, så att redan anställda kan söka tjänsten eller tipsa andra som de tror kan passa. Sätt upp på anslagstavla, mejla ut eller lägg den på intranätet om det finns.

Externt

Om inte internrekryteringen räcker behöver du rekrytera externt. Extern sökning av kandidater kan ske på olika sätt; anlita en extern rekryterare, annonsera i olika typer av media eller sök i databaser och nätverk. En lockande och tydlig annons ökar dina chanser att attrahera kandidater och att hitta rätt person. Var tydlig med dina krav, det gör urvalsprocessen snabbare och enklare. Val av media görs efter att du upprättat kravprofil.

Arbetsförmedlingens hemsida är gratis. Du kan annonsera efter personal i Arbetsförmedlingens jobbdatabas Platsbanken och söka efter medarbetare i Kandidatbanken.

Idag är sociala medier ett bra verktyg när du söker personal. Annonsera i era sociala medier och låt de anställda dela. Det kan också finnas relevanta grupper där du kan dela er annons.

Gå igenom tidigare ansökningar

Har ni rekryterat till liknande tjänster? Gå igenom tidigare ansökningar och eventuella spontanansökningar. Här finns människor som vill jobba hos er.

Tänk på GDPR

Man har inte rätt att spara ansökningar när rekryteringen är klar utan att den sökande har gett sitt godkännande.

Mall

1.4.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Exempel på annonsinnehåll

[Rubrik] (till exempel ”Erfaren kallskänka sökes till restaurang Grytvanten”)

*Skriv kort information och introduktion om företaget. Har ni kollektivavtal?
Glöm inte att lyfta fram att ni är ett företag med kollektivavtal.*

Till [företaget] söker vi nu en [titel] med placering i [stad].

*Infoga en beskrivning av arbete, position och arbetsuppgifter samt en
beskrivning av önskvärda kunskaper och erfarenheter.*

Våra värderingar [kärnvärde 1, 2, 3] bygger [företagsnamn]. Vi hoppas och vill
att du delar den företagskultur som vi står för.

Har du frågor kring tjänsten är du välkommen att kontakta [namn] via
[telefon/mejl]. Mer information om oss hittar du på [webbadress].

Din intresseanmälan sänder du senast [datum] till [mejladress].

Märk ansökan ”[titel]”.

Så väljer du rätt person

1.5

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Följ stegen

- Läs och bekräfta ansökningshandlingarna
- Gallra ut de som ska kallas till intervju
- Kalla till intervju
- Tacka nej till kandidater som inte är aktuella för intervju

Sortera ansökningarna i tre kategorier

1. Tacka nej
2. Kanske
3. Kalla till intervju

Det du ska börja med är att sortera bort de ansökningar som du inte ska titta närmare på. Lägg alltså inte ner tid på dem du vill gå vidare med, det kommer senare. Du tjänar på att hålla fokus på en uppgift i taget. Bortsorteringen av en ansökan du inte bedömer värd att gå vidare med ska inte ta mer än 1–2 minuter.

Tänk på att du behöver ha goda skäl för dem du väljer. Både för din egen skull men också för att du i efterhand ska kunna motivera i detalj varför du valt en kandidat framför en annan.

Den tredje kategorin är de som du vill kalla till intervju. Kategorin med kandidater du vill gå vidare med bör inte vara större än det antal du tänker kalla till intervju.



Kalla till intervju

När ansökningstiden har gått ut, eller under tiden ansökningstiden löper, kallar du till anställningsintervju.

Tacka nej till kandidater som inte är aktuella

Det är viktigt att du ger en positiv bild av företaget. Se till att du har lämnat meddelande om avslag till alla som sökt tjänsten, men först efter det att du har kommit överens med aktuell kandidat om anställning.

Mall

Bekräfta ansökan

Hej!

Stort tack för din ansökan och visat intresse för [tjänsten].

Vi går löpande igenom samtliga ansökningar. Utvalda kandidater kommer att kontaktas per telefon eller via mejl för en personlig intervju inom de närmaste veckorna från det att vi fått in din ansökan.

Skulle du inte vara en av de slutligen utvalda kandidaterna ber vi att få tacka för ditt visade intresse för just den här aktuella tjänsten. Nya tjänster annonseras kontinuerligt på/i [kanaler].

Vänliga hälsningar,

[rekryterande chef]

1.5.1

Mall

1.5.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Kalla till intervju

Hej [namn]!

Du är mycket välkommen på intervju hos oss på [företaget], [datum]
klockan [tid] på [plats]. Intervjun tar ungefär [tid].

Vi vill att du i förväg skickar och tar med dig ett CV/meritförteckning, samt intyg/
betyg från tidigare arbeten och studier, om du inte bifogat detta i din ansökan.

Besök gärna vår webbplats [webbadress] och läs mer om oss.

Infoga färdbeskrivning.

Jag ber dig att bekräfta denna kallelse för att undvika missförstånd kring tid
och plats.

Jag ser fram emot vårt möte, varmt välkommen!

Vänliga hälsningar,
[namn]

Mall

1.5.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Tacka nej

Hej!

Besked om sökt tjänst [titel].

Vi har nu gått igenom samtliga ansökningar och rekryteringen till denna tjänst är nu avslutad och tillsatt med en annan sökande.

[Företaget] tackar dig för visat intresse. Vi vill gärna spara din ansökan en tid ifall vi skulle få nya behov där kraven stämmer överens med din kompetens och erfarenhet. För att kunna göra det behöver vi enligt GDPR ditt erkännande.

(bestäm hur ni vill ta in detta godkännande, t ex via mail och fyll i detta här).

Du är varmt välkommen att söka andra tjänster hos oss i framtiden.

Nya tjänster annonseras kontinuerligt på/i [kanaler].

Vänliga hälsningar,

[namn]

[företag]

Intervjua kandidater

1.6

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Inför intervjun

- Försök skapa en avspänd atmosfär, gärna i en neutral miljö. Strukturera intervjun så att du hinner med att ställa alla dina frågor. Mobiltelefonen ska vara avstängd och du ska ha avsatt god tid för intervjun.
- Läs igenom kandidatens CV. Den röda tråden är hela tiden frågan om hur väl kandidaten kan tänkas klara arbetet och nå uppsatta mål. Tecken på bra prestationer i tidigare arbeten är din främsta ledtråd.

Under intervjun

- Ett tips är att vara två personer som håller i intervjun. Då kan en fokusera på att ställa frågor och en kan dokumentera. Det kan vara bra att vara samma personer i alla intervjuer under en rekryteringsomgång.
- Börja med att hälsa personen välkommen och tala om hur du/ni om ni är flera som intervjuar tänker lägga upp intervjun. Småprata om det som ligger nära i tiden och få den sökande att känna sig avslappnad.
- Ta initiativet, försök leda samtalet konstruktivt så det känns naturligt att prata med varandra.
- Berätta om du avser att dokumentera intervjun. Att du tänker ta anteckningar eller om du har tänkt att spela in intervjun på något sätt.
- Fortsätt intervjun med att kort beskriva arbetsplatsen. Tänk på att det är ett tillfälle att sälja in er som arbetsgivare.
- Berätta om arbetsuppgifterna. Låt det inte ta för stor del av intervjun, det bör räcka med några minuter och avsluta gärna med frågan: ”Hur kommer det sig att du söker dig till den här typen av uppgifter?”.



Avsluta intervjun som ett proffs

Avsluta intervjun kort och professionellt. Kom ihåg att du inte kan lova något, men du vill inte heller skicka iväg någon med ett ”jag hör av mig”.

Tacka alla för att de tagit sig tid, för ett intressant samtal eller något annat som känns relevant. Du vill att den som varit i kontakt med dig och företaget behåller en positiv bild, oavsett vem som får jobbet.

Beskriv också hur urvalet kommer att fortsätta och när du kan lämna besked.

Efter intervjun

Skriv ner en sammanfattning för dig själv om ditt intryck, så att du minns dina egna uppfattningar om kandidaten och vad ni diskuterat.

Tänk på

att även ett muntligt
anställningserbjudande
kan vara juridiskt
bindande.

Mall

1.6.1

Intervju

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Telefon:

Mejl:

Frågor om bakgrund

Berätta om din utbildning. Varför valde du just den?

Berätta om din tidigare arbetslivserfarenhet. Kan du ge några konkreta exempel på yrkeserfarenheter som du tror att du kan ha användning för här hos oss?

Vad tror du är viktigast i jobbet?

Vad är det som gör att det här jobbet passar dig och vad kan du bidra med?

Vilka förväntningar har du på jobbet?

Vad har du för mål med ditt arbetsliv?

Vad tycker du om att göra på fritiden, vilka intressen har du?

Frågor om samarbete

Arbeta ensam eller i grupp, vilket passar dig bäst och varför?

Vad brukar du ta för roll i grupper?

Kan du ge några konkreta exempel på bra samarbeten?



Frågor om personlighet/beteenden

Kan du beskriva tre positiva och tre utvecklingsbara egenskaper hos dig?

Vad motiverar dig?

Hur är en bra kollega enligt dig?

Vad gör en mindre bra kollega?

Hur hanterar du svåra situationer, till exempel ett otrevligt samtal eller klagomål?

Kan du ge ett exempel på en svår situation som du varit med om och hur du löste den?

Vad är bra service för dig, hur ser du på att ge service?

Hur vill hen arbeta?

☐ Heltid ☐ Deltid ☐ Tidsbegränsad anställning ☐ Helg ☐ Kväll

Om du blir aktuell för tjänsten, från när är du tillgänglig?

Sammanfattning av intervjun

Har du ytterligare frågor?

Vilka referenser vill du uppge?

Tänk på

att även ett muntligt
anställningserbjudande
kan vara juridiskt
bindande.

Mall

1.6.2

Telefon/digital intervju

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Telefon:

Mejl:

Som ett första steg i vår rekryteringsprocess håller vi telefonintervjuer för att stämma av lite grundläggande frågor.

1. Hur kommer det sig att du har sökt denna tjänst?
2. Om CV/uppgifter saknas: vad har du arbetat med tidigare?
3. Om arbetet innebär till exempel tunga lyft, oregelbundna arbetstider (kväll/natt), högt tempo: hur skulle det fungera för dig?
4. Om kandidaten har arbete idag: vilken är anledningen till att du söker ny tjänst?
5. Om du skulle vara aktuell för tjänsten, när är du tillgänglig?

Om du bokar in kandidaten på en intervju direkt så be hen ta med intyg/betyg och referenser till ert möte.

Ta referenser

1.7

Referenstagning är en mycket viktig del i rekryteringsprocessen. Den kompletterar bilden av kandidatens kompetens och personlighet och är framförallt till för att utreda frågor och riskområden som framkommit under intervjun.

Ta minst två referenser och följ en tydlig mall under samtalet. Referenter bör vara tidigare chefer. Gäller det en person som kommer att ha chefsansvar, be att få kontakta någon eller några tidigare medarbetare.

Det är bra om referenterna har arbetat med personen i närtid. Innan du kontaktar dem bör du alltid försäkra dig om den sökandes godkännande.

Gör så här när du ringer

1. Presentera dig med namn och titel. Berätta var du arbetar, varför du ringer och vem som uppgett referentens namn och nummer. Beskriv den arbetsuppgift referenstagningen gäller.
2. Tala om att det som sägs mellan dig och referenten är konfidentiellt och inte kommer att återberättas för kandidaten. Ta reda på hur referenten känner den sökande och vilken relation de har till varandra.
3. Skaffa dig en detaljerad bild av den person som söker anställningen och använd gärna kravprofilen som grund. Undersök om den information du fått stämmer med referentens uppfattning.
4. Ställ inte frågor där referenten kan ge allmänna positiva omdömen. Du är inte hjälpt av att få höra ”det är en himla bra kille” utan vill få en mer nyanserad bild.

Det finns två mallar, välj den som du anser dig behöva beroende på tjänst och kompetensgrad.

Mall

1.7.1

Enkel referenstagning

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Referentens namn: Företag:

Telefon:

1. Hur ser din relation till [namn] ut (kollega/chef/släkt/vän)?
2. När och hur länge var [namn] anställd?
3. Vilka arbetsuppgifter hade [namn]?
4. Hur presterade [namn] (stress/samarbete med chefer/kollegor/gäster/kunder)?
5. Vilka är [namn] starka sidor?
6. Vilka är [namn] utvecklingsbara sidor?
7. Frånvaro (punktlighet, pålitlighet)?
8. Finns det något annat som vi som arbetsgivare bör vara uppmärksamma på?
9. Varför slutade [namn]?
10. Skulle du anställa kandidaten igen? Varför?
11. Passar [namn] för sökt tjänst enligt referenten?

Efter referenstagningen

Skriv ner ditt intryck av referenten (ärlig? trovärdig? lämplig som referent?).

Mall

1.7.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Fördjupad referenstagning

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Referentens namn:

Företag:

Telefon:

Datum för samtal:

Har du blivit informerad om att jag kanske skulle ringa?

Vilken är din position/roll i företaget?

Vilken relation har/hade du till [namn]?

Umgås ni privat?

Under vilken tidsperiod arbetade ni tillsammans?

Vilken position har/hade [namn] i företaget?

Hur länge har [namn] arbetat i företaget?

Till vem har [namn] rapporterat?

Vilken typ av arbetsuppgifter utförde [namn]?

Vilka ansvarsområden har ingått i arbetsuppgifterna?



Bedöm kandidaten på en skala mellan ett och fem, där ett är lägst och fem är högst. Utveckla om någon av egenskaperna hamnar på 1 eller 2.

Ordningsam	1	2	3	4	5
Kvalitetsmedveten	1	2	3	4	5
Social	1	2	3	4	5
Punktlig	1	2	3	4	5
Anpassningsbar/flexibel	1	2	3	4	5
Kan hantera stress	1	2	3	4	5
Noggrann	1	2	3	4	5

Vilka egenskaper är mest lämpliga för att beskriva kandidaten?

Individualist	Teamorienterad
Förvaltare	Förnyare
Operativ	Strategisk
Utför själv	Delegerar
Detaljorienterad	Helhetsorienterad
Otålig	Uthållig
Analytiker	Praktiker
Beslutsam	Obeslutsam
Tydlig	Otydlig
Strukturerad	Ostrukturerad



Inom vilka områden hittar vi [namn]s styrkor?

Inom vilka områden hittar vi [namn]s utvecklingsbara sidor?

Vilken roll upplever du att [namn] har i gruppsammanhang?

Hur skulle [namn] fungera i en ledarroll?

Vilken ledarstil har/passar [namn]?

Hur upplever du att [namn] hanterar konflikter?

Hur hanterar [namn] stressiga situationer?

Vad tror du är [namn]s drivkraft/motivation i arbetet?

Har [namn] haft några privata problem som påverkat arbetet på ett negativt sätt?

Har [namn] haft någon större frånvaro?

Om vi ska anställa [namn], finns det något särskilt vi bör ta hänsyn till eller som kan vara bra för oss och [namn] att vi känner till?

Varför lämnade [namn] tjänsten?

Skulle du återanställa [namn]? Varför/varför inte?

Är det något utöver det som vi tagit upp som du vill förmedla om [namn]?

Tack för samtalet!

Viktigt om anställning

1.8

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Teckna ett anställningsavtal

Ett anställningsavtal är en juridiskt bindande handling. Alla som anställs och arbetar på företaget ska ha ett av båda parterna undertecknat avtal där den väsentliga informationen om anställningsvillkoren samt annan för arbetstagaren väsentlig information framgår.

Kontrollera medborgarskap, dokumentera och rapportera

Kontrollera alltid medborgarskap, om personen ej är nordisk eller EU-medborgare kontrollera även rätten att arbeta i Sverige.

Det är viktigt att spara underlaget som styrker rätten att arbeta i Sverige under hela anställningstiden och 12 månader därefter.

Rapportera till Skatteverket på SKV 1160 senast dag 12 i månaden efter anställning om ni anställt tredjelandsmedborgare.

Tänk på

att även ett muntligt anställningserbjudande kan vara juridiskt bindande.

Ge alla en bra start på jobbet

2.1	Steg för en lyckad introduktion	29
2.1.1	Checklista vid nyanställning (mall)	30
2.1.2	Välkomstbrev (mall)	32
2.2	Arbetsbeskrivning nyanställda	34
2.2.1	Arbetsbeskrivning (mall)	36
2.3	Säkerhet och arbetsmiljö	38

Steg för en lyckad introduktion

2.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Det är viktigt att alla nyanställda känner sig välkomna. Hjälp dem att snabbt komma in i arbetet så att de kan ta ansvar. Lär dem grundläggande rutiner och förmedla era värderingar. De ska känna att de har valt rätt arbetsgivare och jobb.

Företagets ansvar

Den ni anställt investerar tid och yrkesutveckling på ett nytt jobb. Närmaste chef har ett stort ansvar för att lägga grunden så att den första tiden blir lyckad. Introduktionen speglar er som företag och visar att det krävs kompetens för jobbet. En väl utförd introduktion bidrar till motivation och stolthet. Det är svårt att vara ny och den nyanställde behöver extra stöd i början. En bra start skapar goda förutsättningar för ett fortsatt lyckat arbete.

Använd gärna checklisten som stöd att förbereda introduktionen.



Mall

2.1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Checklista vid nyanställning

Före första anställningsdagen

- ☐ Skriv anställningsavtal och gå igenom det.
- ☐ Ta fram aktuell arbetsbeskrivning.
- ☐ Beställ eventuella arbetsverktyg och kläder.
- ☐ Mejla välkomstbrev och information om företaget.
- ☐ Berätta om den nya kollegan för arbetskamraterna.
- ☐ Vid provanställning, markera i god tid när det är dags att informera om eventuell fortsatt anställning eller ej.

Första arbetsdagen

- ☐ Var på plats och hälsa välkommen.
- ☐ Lämna över arbetsbeskrivningen och gå igenom den.
- ☐ Gå igenom arbetsrutiner, arbetstider och schema.
- ☐ Gör en rundvandring och visa utrustning.
- ☐ Introducera för fadder och kollegor.
- ☐ Gå igenom relevanta säkerhetsrutiner för personlig hygien, egenkontroll, arbetsmiljö samt brand. Gå igenom potentiella risker och visa var nödutgångarna finns.
- ☐ Övriga viktiga rutiner



Inom första månaden

- ☐ Informera om företagets värderingar, vision och affärsmål.
- ☐ Informera om företagets policys och riktlinjer.
- ☐ Planera för eventuella utbildningar och kompetensutveckling.
- ☐ Uppmana gärna den nyanställde att säga till om något är oklart eller inte fungerar.

Löpande under anställning

- ☐ Håll regelbundna avstämningssamtal de första veckorna och fortsätt då och då för att se att allt fungerar och personen trivs.

Mall

2.1.2

1. Rekrytera
2. Introducera
3. Utveckla
4. Engagera
5. Sluta

Välkomstbrev

Hej [namn]!

Du är varmt välkommen till oss! Vi hoppas att du kommer trivas som [yrkesroll] hos oss och tror att du kan tillföra mycket. Vi ser fram emot att jobba med dig. [Namn] möter upp dig den [datum] klockan [tid och plats].

Jag har som din närmsta chef ansvaret för din introduktion. Det är viktigt att du kommer in i ditt nya arbete på ett bra sätt och lär känna din nya arbetsgivare. Du får mer information om oss under din introduktion.

Jag önskar dig återigen varmt välkommen. Har du några frågor får du gärna kontakta mig.
Vänliga hälsingar,
[namn]
[telefonnummer]

Utse gärna en fadder

Bonusinfo



Det är utmanande att vara ny på jobbet. Man möts av nya rutiner, nya kollegor och både uttalade och oskrivna regler. Ett tips som kan underlätta för nya medarbetare och samtidigt delegerar en del av ansvaret för introduktionen kan vara att utse en fadder till den nyanställda.

En fadder är som en garanterad kompis som finns där för frågor och hjälper till så att den nya medarbetaren känner sig välkommen.

Det här kan en fadder göra

- Ge en social introduktion till arbetsplatsen
- Ansvara för delar av introduktionen
- Guida i praktiska och vardagliga frågor och situationer
- Hjälpa till med aktuell info om företagets rutiner
- Förmedla oskrivna regler
- Dela med sig av sina erfarenheter
- Peppa och agera som förebild

Arbetsbeskrivning nyanställda

Arbetsbeskrivningen hjälper både chefer och medarbetare att hantera förväntningar. Den ska på ett enkelt sätt förtydliga och beskriva ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter.

Gå igenom arbetsbeskrivningen första arbetsdagen och följ upp med ett ytterligare samtal om arbetsbeskrivningen efter de första veckorna.

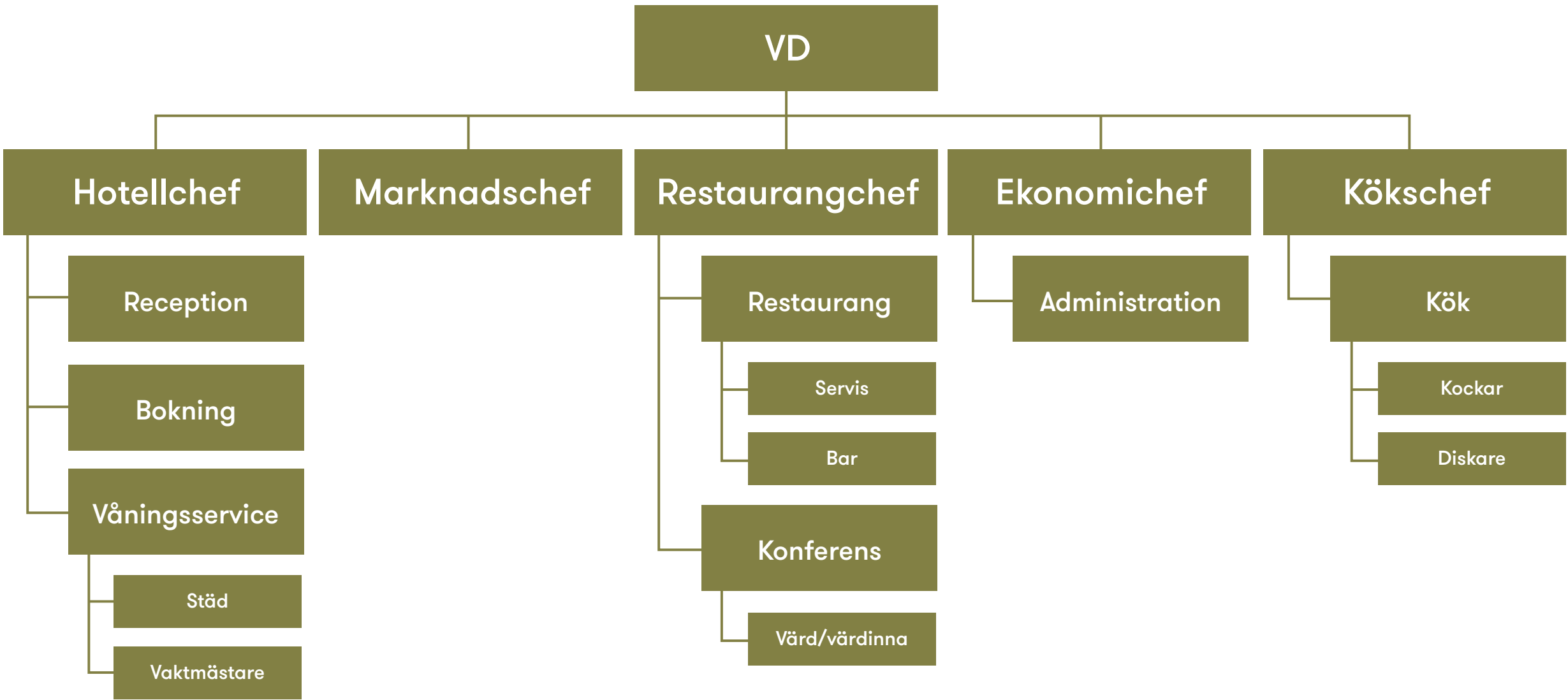
Mallen för arbetsbeskrivning hjälper dig att göra en generell beskrivning över de arbetsuppgifter och ansvarsområden som ingår i den aktuella tjänsten. Innehållet i mallen är föränderligt och du kan uppdatera det i samband med medarbetarsamtal eller vid organisationsförändringar.

För att komplettera arbetsbeskrivningen är det bra att bifoga ett organisationsschema, där kan du förtydliga den anställdes roll i strukturen och hur rollerna interagerar med varandra.

2.2



Exempel på organisationsschema:



Mall

2.2.1

Arbetsbeskrivning

Medarbetarens namn:

Titel/yrkesroll:

Anställningsdatum:

Ansvarsområden

Vad är det huvudsakliga ansvarsområdet och vilka delar ingår i de uppgifter som medarbetaren ska utföra?

Arbetsuppgifter

Hur ser arbetsuppgifterna ut?

Hur genomför man dem på ett bra sätt?

Vilka typiska moment innehåller en arbetsdag?

Vilka kritiska moment finns?

Vilka prestationer krävs?

Befogenheter

Vad innebär tjänsten för ansvar?

Vilka handlingar får utföras?



Närmsta chef

Vem rapporterar man till?

Arbetsbeskrivningen är generell och du kan bli ombedd att utföra fler arbetsuppgifter än de som står i denna beskrivning.

Underskrift chef

Underskrift medarbetare

Säkerhet och arbetsmiljö

På arbetsplatsen ska det finnas rutiner för säkerhet och arbetsmiljö. För att företaget ska vara en säker och trygg plats både för personal och besökare är det viktigt att alla medarbetare känner till och följer företagets regler. Ett tips är att ha en checklista om säkerhet och arbetsmiljö som alla nyanställda får skriva under att de tagit del av efter genomgång.

Vad som ska ingå i rutiner/kontrakt är olika på olika arbetsplatser. Detta är en exempellista. Vad som är lagstadgat framgår av Arbetsmiljölagen (1977:1160) och Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

Säkerhet

- Du vet var samtliga larm på restaurangen finns och hur de fungerar.
- Vid allvarlig händelse såsom rån, hot eller dylikt. Gör som personen säger, spela inte hjälte.
- Du vet var samtliga brandsläckare är placerade och kan hantera den.
- Du tittar regelbundet på utrymningsplanen och vet var restaurangens återsamlingsplats vid utrymning är.
- Inga obehöriga personer får vistas i våra utrymmen.
- Du vet vad som gäller vid inrymning (hotet finns då utanför byggnaden/lokalen) Alla ska veta hur delar av byggnaden eller lokalen kan låsas och blockeras, vid vilken signal inrymning ska ske, och om det finns särskilda rum att samlas i.

2.3



Skyddsutrustning

Du använder skyddsutrustning i följande moment på restaurangen:

- Sophantering – arbetshandskar.
- Glaskross – arbetshandskar, skyddsglasögon, hörselskydd.
- Varuleverans – arbetshandskar, skyddsskor med hätta.
- Arbete i diskrum – hörselkåpor alternativt öronproppar, diskhandskar.
- Slipning av skärmaskin/knivar – skyddsglasögon, skärsäker handske.
- Hantering av rengöringsmedel – se skyddsanvisning för respektive medel.

Hantering av kemiska produkter

- Rengöringsmedel används endast på ställe där det är avsett att användas.
- Alla flaskor är märkta med rätt etiketter, det vill säga med vad flaskan innehåller.
- Handskar används alltid vid hantering av kemiska medel.
- Kemiska medel förvaras aldrig i anslutning till mat.

Hantering av hala golv

En uttalad risk i köksmiljöer är hala golv.

- Arbetsgivaren ska regelbundet undersöka risken för halka vid arbetet i exempelvis kök. Utredningen ska göras tillsammans med skyddsombudet eller i annat fall tillsammans med HRF. Utifrån riskanalysen ska dokumenteras och en handlingsplan upprättas.
- Åtgärderna ska följas upp. Om de inte är tillräckliga kan arbetsgivaren även behöva tillhandahålla skor med halkfri sula (skyddsskor).



- Eventuellt spill på golvet som man kan halka på städas omedelbart bort.
- ”Halt golv-skyftar” används alltid vid städning av golv.
- Lämna aldrig öppna golvbrunnar oövervakade.

Olyckor

- Du vet var hjärtstartare och förbandslåda finns.
- Använd alltid knivar på rätt sätt.
- Använd inga maskiner utan att ha fått utbildning på den. Exempelvis grön-saksskärare och skärmaskin.

Ergonomi

- Använd rätt lyftteknik. Lyft med benen, inte med ryggen.
- Använd alltid avlastningsvagn vid hämtning av varor.

Så fort något händer som innebär en arbetsmiljörisk ska det skrivas ett tillbud. Ett tillbud är en händelse som hade kunnat leda till en olycka eller ohälsa, men som inte gjorde det. Det är en ”nästan-olycka” eller en avvikelse från det normala som utgör en risk för skada eller sjukdom. Tillbud är viktiga att rapportera eftersom de kan indikera arbetsmiljöproblem som behöver åtgärdas för att förhindra framtida olyckor och ohälsa. Informera om hur eventuella tillbud och arbetsskador hanteras i företaget.

Mer om

rutiner och krav på
arbetsmiljö hos Prevent:
www.prevent.se

Mallar och checklistor vid kris

Bonusinfo

En dramatisk händelse på jobbet kan få stora konsekvenser för både den drabbade och omgivningen. Därför är det viktigt att de hanteras med omsorg och kunskaper. Har företaget mött situationen på ett bra sätt påverkar det hur de anställda, leverantörer, kunder eller allmänhet uppfattar företaget. För att hantera den psykologiska kris som den drabbade hamnar i kan det ibland behövas djupare kunskap. Ofta kan företagshälsovården ge råd och stöd. En handlingsplan för krishantering ska göras gemensamt på arbetsplatsen och vara anpassad till verksamheten där.

På www.prevent.se finns mallar och exempel att utgå ifrån om man behöver stöd vid kris och svåra händelser.





Få fler att växa på jobbet

3.1	Kontinuerlig utveckling!	43
3.2	Vad är kompetens?	44
3.3	Medarbetarsamtalet	46
3.3.1	Inbjudan till medarbetarsamtal (mall)	49
3.3.2	Medarbetarsamtalet (mall)	50
3.4	Att ge feedback	53
3.5	Smartare feedback	54
3.6	Feedbacktrappan	55
3.7	Utveckla medarbetare genom lärande och kompetensutveckling	57
3.7.1	Checklista för arbetsplatslärande (mall)	58

Kontinuerlig utveckling!

3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

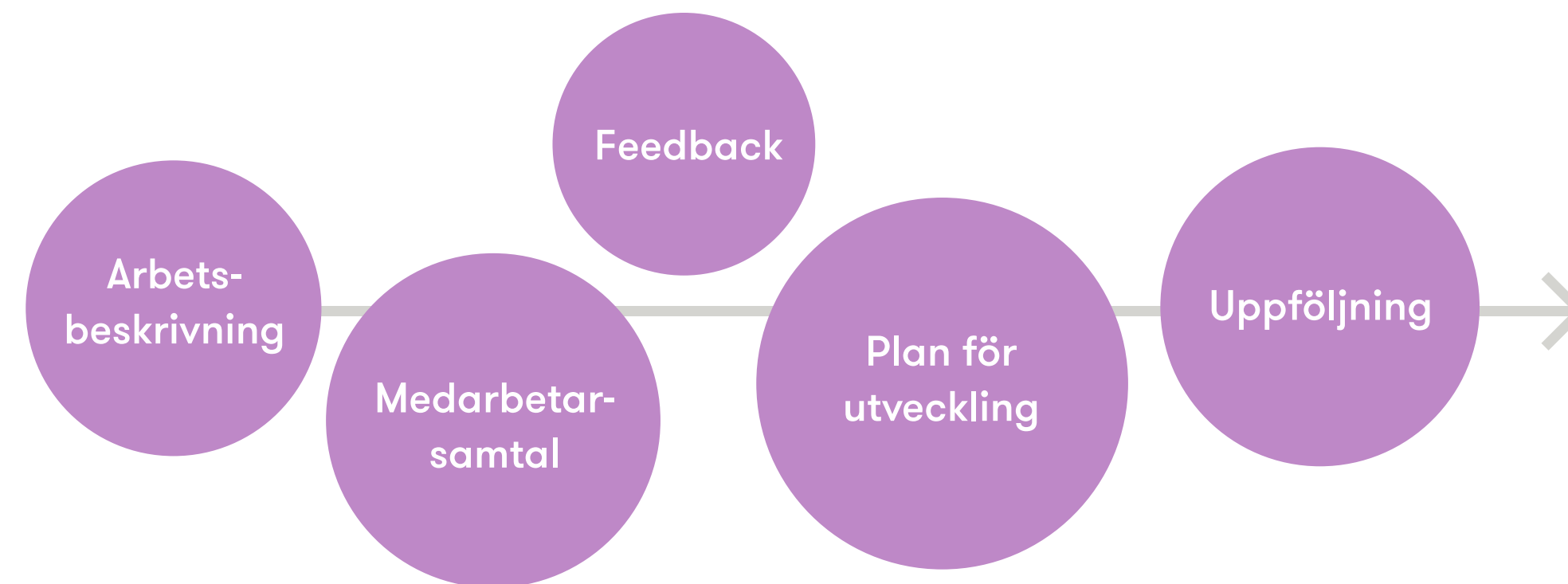
4. Engagera

5. Sluta

Kompetens är förmågan och viljan att utföra en arbetsuppgift. Samt hur man hanterar olika situationer genom att tillämpa kunskap, erfarenheter och färdigheter. Kompetens är en färskvara som ständigt behöver underhållas och uppdateras. Därför ska du arbeta aktivt med kompetensförsörjning och kompetensutveckling och ta fram en strategisk plan för detta.

Så här kan du jobba med kompetensutveckling

- Genom medarbetarsamtal, gärna med arbetsbeskrivningen som underlag.
- Genom en individuell utvecklingsplan.
- Kartlägg även vad företaget har för behov av större utvecklingsinsatser på kort och lång sikt.



Vad är kompetens?

3.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Några definitioner

Vilja: Attityd, engagemang, motivation och ansvar.

Kunskap: Fakta och metoder – att veta.

Färdigheter: Kunna utföra i praktiken – att göra.

Förmåga: Erfarenhet, förståelse och omdöme – att omsätta kunskaper och färdigheter.

Kompetensförsörjning: Process för att fortlöpande säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

Kompetensutveckling: Aktivitet för att bredda och höja individers och grupper kompetens.

Kollektivavtalens riktlinjer om kompetensutveckling säger att:

- Alla medarbetare har rätt till och eget ansvar för kontinuerlig utveckling.
- Kvinnor och män ska ha samma möjlighet till kompetensutveckling.
- Utformningen av kompetensutvecklingen är en ledningsuppgift. Den utgår från en långsiktig verksamhetsanalys av företaget, i samråd med den lokala fackliga organisationen.
- Kartläggning av enskilda medarbetares kompetensbehov sker i samverkan med medarbetaren.

Omställnings- studiestödet

Bonusinfo



Den som är yrkesverksam kan söka omställningsstudiestöd för att vidareutvecklas med ytterligare utbildning. Omställningsstudiestöd kan sökas för att plugga i ett år med upp till 80 procent av lönen. Stödet omfattar även visstidsanställda och egenföretagare. Omställningsstudiestödet är ett studiestöd för vuxna mitt i arbetslivet. Det har förhandlats fram av fack och arbetsgivare som en del av Trygghetsöverenskommelsen i syftet att yrkesverksamma ska kunna studera och öka sin kompetens så att de blir mer attraktiv på arbetsmarknaden, antingen inom sitt område eller för att byta spår.

Mer info om vad omställningsstudiestödet är och vem som kan få det finns på www.csn.se

Trygghetsöverenskommelsen tillämpas sedan den 1 oktober 2022 och omfattar förändringar både i lagstiftning (LAS) och kollektivavtal, genom riksdagsbeslut och det huvudavtal som parterna undertecknat. Trygghetsöverenskommelsen, omställningsstudiestödet och förändringarna i LAS gäller hela arbetsmarknaden med anpassningar för olika sektorer.

Medarbetar- samtalet

3.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Som ledare är en av dina viktigaste uppgifter att utveckla dina medarbetare.

Medarbetarsamtalet är positivt och skapar ett mervärde för alla parter. Samtalet bör genomföras kontinuerligt och gärna minst en gång per år. Det ska vara ett väl förberett samtal mellan medarbetare och närmsta chef. Ni diskuterar bland annat arbetssituationen, samarbete och framtida mål.

Syfte och mål

- Se till att både arbetsgivare och medarbetare har en chans att ge och få feedback.
- Ge varje medarbetare möjlighet att uttrycka tankar kring arbetsplatsen. Det kan handla om arbetsmiljö, personalpolitik, information och samarbete.
- Utveckla medarbetare genom att sätta upp gemensamma mål.
- Stärka medarbetarens motivation.

Att förbereda för medarbetarsamtal

Båda parter ska förbereda sig väl och samtalet bör utgå från en mall som både medarbetaren och den som håller i samtalet tagit del av i förväg.

- Dela i god tid ut underlag till dem som du ska ha samtal med.
- Boka in en tid på en neutral plats, avsätt cirka en timme.
- Gå igenom frågorna.
- Tänk igenom vad personen bidragit med under året, så att du kan ge både positiv feedback och konstruktiv kritik.
- Tänk på att medarbetaren ska vara i fokus.



Inled samtalet

Börja med att berätta om vad du tänker ta upp, hur mycket tid ni har och vad målet med samtalet är. Vikten av sekretess är hög i de flesta verksamheter, arbetsplatser och karriärer. Att kunna hantera personuppgifter, data och annan privat information etiskt är avgörande för att företag ska fungera, behålla allmänhetens förtroende och uppfylla specifika lagar och regler. Berätta att delar av samtalet kan vara under sekretess om hen önskar.

Gör en summering av föregående medarbetarsamtal. Gå tillbaka till anteckningar från ditt senaste utvecklingssamtal. Vad har hänt eller inte hänt sen sist när det gäller resultat och måluppfyllelse?

Att tänka på under samtalet

Ditt kroppsspråk. Enligt forskning tolkar mottagaren det vi säger genom att hämta 7 procent från orden, 38 procent från rösten och hela 55 procent från kroppsspråket! Mehrabian, Albert (1981). Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Visa respekt. Beskriv utan att värdera och kommentera. För att utvecklingssamtalet ska ge frukt och vara givande är det viktigt att vara lyhörd. Ställ alltid öppna frågor och ställ följdfrågor för att få förtydliganden.

Låt samtalet ta tid. Var inte rädd för tystnad eller pauser. Svara på frågor. Kontrollera att informationen du gett är rätt uppfattad.

Feedback är tvåvägskommunikation. Både till och från medarbetare. Se till att du själv är förberedd på att ta emot kritik och feedback.



Visa att du bryr dig. Låt känslorna komma upp till ytan. Du kan behöva markera att du inte tänker låta dig påverkas av ilska, sura miner eller tårar. Om någon blir ledsen kan det vara läge att trösta, men det är oftast bättre att bara finnas till hands. Blir det verkligt känslösamt kan det vara lämpligt att ta en paus och fortsätta senare eller en annan dag.

Avsluta samtalet

Summera vad ni diskuterat och vilka åtgärder ni kommit fram till. Det används sedan som underlag vid nästa medarbetarsamtal och vid eventuella lönesamtal. Det är din uppgift att se till att utvecklingsplanen aktiveras och genomförs.

Dokumentera och följ upp

Gå igenom dina anteckningar tillsammans med medarbetaren för att se att ni är överens om vad ni diskuterat och vilka mål ni satt. Ert samtal ska dokumenteras av dig och sparas.

Följ upp ert samtal inom ett par veckor. Det behöver inte vara ett formellt möte, men se till att återkoppla och fråga om det har dykt upp några nya fun-
deringar.

Mall

3.3.1

Inbjudan till medarbetarsamtal

Hej!

Företagets viktigaste resurs är du som anställd. Nu har det blivit dags för medarbetarsamtal. Det är ett samtal som är till för dig och din utveckling. Ta chansen att utmana dig själv och mig som chef/ledare!

Förberedelserna inför ditt medarbetarsamtal är viktiga. I det här formuläret hittar du de frågeställningar som jag vill att du tänker till kring innan. Detta för att skapa ett så bra och givande samtal som möjligt. Om du önskar kan delar av samtalet vara under sekretess.

Anledningen till att vi ska ses är att jag vill höra hur du mår och hur du trivs på din arbetsplats, vilket det inte alltid finns tid för i vardagen. Jag vill också veta hur du upplever din arbetsbelastning samt samarbetet mellan kollegor, chefer och olika delar av verksamheten. Du kanske har förslag på saker som kan förbättra din arbetssituation och vår organisation, eller vill ventilerar något som du inte kan ta upp i ett större forum.

Vi kommer även att prata om hur du och vi ser på din arbetsprestation.

Tack för att du tar dig tid!

Mall

3.3.2

Medarbetarsamtalet

Medarbetarens namn:

Datum och tid:

Yrkesroll:

Chef/arbetsledares namn:

Medarbetarsamtal/frågor

Tänk igenom vad du vill säga och förmedla. Här kommer ett antal frågor som vi vill att du tittar igenom och funderar över. För att skapa ett så bra samtal som möjligt är det viktigt att båda parter förbereder sig.

Trivsel

Hur trivs du på ditt arbete?

Hur fungerar dina arbetstider?

Hur har din arbetsbelastning varit under det senaste året?

Vad är det bästa med att arbeta här?

Vilka är dina styrkor och hur drar vi nytta av dem?

Vilka är dina mindre starka sidor och hur kan vi utveckla dem?



Kollegor och samarbete

Hur trivs du med dina kollegor?

Hur är samarbetet inom ditt arbetslag?

Hur är samarbetet mellan olika delar av verksamheten?

Arbetsuppgifter

Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

Känner du dig trygg med vilka resultat som ska uppnås med arbetet?

Vad är det roligaste du gjort under året?

Vad har varit det svåraste under året?

Arbetsmiljö

Hur upplever du den fysiska arbetsmiljön och kan den förbättras?

Hur påverkar arbetet din hälsa – välmående, rygg, nacke, höfter, fötter, händer, hörsel?

Hur upplever du den psykosociala arbetsmiljön – jargong, samtalston, hur vi tilltalar varandra, mobbing, sexuella trakasserier?

Upplever du att du har den kompetens som behövs för att kunna utföra arbetet eller finns det något område som du behöver utveckla?

Känner du att du har bra balans mellan arbete och fritid?

Under ett stressigt pass, har du koll på hur du ska prioritera ditt arbete?

Vet du vem du ska vända dig till för hjälp och stöd?



Ledarskap

Vilket stöd önskar du från mig som ledare?

Hur skulle din och min relation kunna utvecklas?

Hur kan vi som arbetsgivare bli bättre?

Målsättning

Vad tycker du om din och vår utveckling efter förra årets medarbetarsamtal?

Vad är din målsättning för detta år?

Vad kan du/vi göra för att utveckla verksamheten?

Övrigt

Finns det något övrigt du önskar ta upp under vårt samtal?

Tack för att du tog dig tid!

Att ge feedback

Feedback är ett effektivt sätt att bekräfta och utveckla dina medarbetare. Bra återkoppling är konstruktiv, och har som mål att få både medarbetaren och verksamheten att växa.

Ge regelbunden feedback på beteenden som du vill förstärka och även på de som behöver korrigeras.

Det kan vara svårt att ge och ta emot feedback. Syftet med konstruktiv kritik är att man ska bli bättre på något genom att förändra sitt beteende. Det betyder inte automatisk att den som utfärdar feedbacken har rätt. Med det är lättare att kommunicera och utvecklas om man först försöker förstå vad problemet handlar om för att sedan, i de fall man inte håller med om det som sägs, ta emot och ge feedback på ett konstruktivt sätt.

3.4

Feedback är tvåvägskommunikation. Både till och från medarbetare. Se till att du själv är förberedd på att ta emot kritik och feedback.

Smartare feedback

3.5

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Ett sätt att ge feedback som gör att mottagaren inte känner sig lika utsatt är Non-violent communication-modellen, NVC. Den bygger på att den som får feedback inte ska gå i försvarsposition och skapar ett mer öppet samtal.



Två exempel på NVC-modellen i praktiken

”Vid våra tre senaste möten har du kommit med flera förslag till förbättringar av vår verksamhet (observation), vilket leder till att vi kan göra framsteg som företag (konsekvens). Det gör mig glad (känsla) och ger energi till hela gruppen!”
www.nvcsverige.se

”Under våra två senaste möten har du varit tyst (observation), vilket leder till att vi inte får ta del av dina åsikter (konsekvens). Det gör mig orolig (känsla) att du har saker som du inte delar men som kan vara viktiga för gruppen.”

Feedbacktrappan

3.6

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

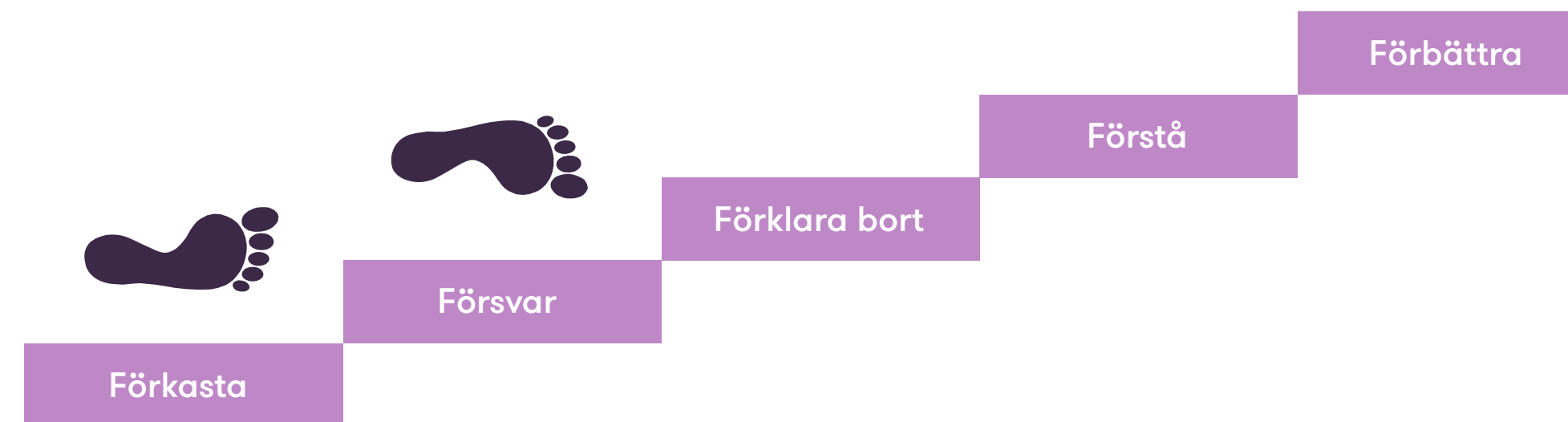
5. Sluta

En modell för att visa hur människor tar till sig kritik är den så kallade feedbacktrappan. Det handlar alltså om en persons första direkta respons på feedbacken.

Sättet vi agerar på när vi tar emot feedback i form av kritik avgörs både av vår mognad och hur bra vi är på att hantera våra känslor i situationen. Kritik kan utlösa ett behov av att förklara sig eller att försvara sig eftersom den egna uppfattningen ofta skiljer sig från den som givaren har. Bilden beskriver fem nivåer med olika möjliga respons hos den som får feedback.

Feedbacktrappan visar att det krävs energi för att hantera feedback.

Hur tar jag emot feedback?



Fokus på beröm

Bonusinfo

Ny forskning visar att feedback, särskilt när den är positiv, informell och konstruktiv, har en betydande inverkan på medarbetares motivation och prestation. Informell feedback, som sker i den dagliga interaktionen mellan medarbetare och närmaste chef, har en betydande inverkan på motivation, beteende och attityder. Positiv informell feedback kan öka den interna motivationen medan negativ feedback till och med kan leda till dysfunktionella beteenden. Riktad och konstruktiv feedback innebär att fokusera på specifika beteenden eller arbetsuppgifter snarare än på personliga egenskaper, använda en positiv och stödjande ton, och säkerställa att feedbacken ges i rätt sammanhang och vid rätt tidpunkt.



Utveckla medarbetare genom lärande och kompetens- utveckling

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 kompetensutveckling och hur arbetsgivare på bästa sätt kan få detta till stånd.

Källa: [BFUF rapport #25 Kompetent, kunnig och stolt](#)

3.7

Mall

3.7.1

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?[MOU1]
- ☐ 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, compensationstid 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 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.

☐ Det är dyrare att inte lägga tid och medel på verksamhetsutveckling och personalutveckling än att göra det. Satsningar betalar igen sig.[1]



1. Rekrytera	2. Introducera	3. Utveckla	4. Engagera	5. Sluta
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.				
[1] Nylund, A. (2023). Lärande i arbetet: indikatorer för att mäta lärande i arbetet med relevans för produktivitet och innovativitet. [Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.]				

Olika former av praktik i samband med utbildning

Bonusinfo

Det finns olika former för praktik på arbetsplatsen under utbildning, till exempel PRAO, APL och lärling. Praktiken är en viktig del av utbildningar och också en möjlighet för arbetsgivare att hitta framtida medarbetare.

Oavsett praktikform kan du som handledare ha glädje av kontakt med reguljära utbildningsanordnare. Var noga med att det handlar om en godkänd form av praktik.



Att leda andra till framgång

4.1	Leda på flera nivåer	63
4.2	Chefen är viktigast	64
4.3	Recept för framgång	65
4.4	Höj engagemanget	66
4.5	Skapa väl fungerande team	67
4.5.1	Övningar kopplat till team-utveckling (mall)	68
4.6	Avstämningssamtal	71
4.6.1	Avstämningssamtal (mall)	72
4.6.2	Mötesagenda (mall)	74
4.7	Förändringsstegen	76

Leda på flera nivåer

4.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Medarbetarnas engagemang är avgörande för ett företags utveckling. Som ledare bör du arbeta med engagemang på olika nivåer – individuellt, på teamnivå och mer övergripande på företagsnivå.

Individnivå

Det är viktigt att du ser och bekräftar dina medarbetare. Bra sätt att göra detta på är att ge regelbunden feedback på beteenden som du vill förstärka och även om beteenden behöver korrigeras. Var tydlig med dina förväntningar. Regelbundna avstämningssamtal är ett systematiskt arbetssätt. Se även tips och modeller för feedback i kapitel 3.

Teamnivå

Som ledare behöver du jobba med att få medarbetare att fungera som en grupp tillsammans. Håll regelbundna team-möten för att kommunicera samma information samtidigt. Gör saker tillsammans som teamövningar och gemensamma aktiviteter som bygger gruppkänsla.

Företagsnivå

En förutsättning för att medarbetare ska kunna bidra till företagets mål är att de känner till och kan förstå dem. Har företaget tydliga mål och en formulerad strategi? En tydlig affärsplan kan till exempel kommuniceras till teamet. Det skapar delaktighet och gemensamt driv mot målen.

Chefen är viktigast

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Gallup, ett av världens största globala opinions- och konsultföretag, har sedan 2009 gjort flera världsomspännande studier av medarbetarengagemang. De har mätt hur engagerade medarbetare är och vad engagemang får för resultat för företaget.

Gallup har identifierat flera faktorer som bidrar till att engagera medarbetare. Från det mest grundläggande att företaget och dess ledning verkligen satsar på engagemang och lyfter fram det. Till mera specifika insatser som realistiska mål.

För de flesta anställda är det dock chefen som spelar den absolut viktigaste rollen för deras engagemang. Gallup lyfter fram fem viktiga egenskaper hos engagerande ledare:

- De motiverar varje enskild medarbetare till att handla. Bland annat med en inspirerande vision.
- De har självförtroende nog att driva på resultat och klarar att övervinna motgångar och motstånd.
- De skapar en kultur av tydligt ansvarstagande och ansvarighet.
- De bygger relationer präglade av tillit, öppenhet och kommunikation.
- De fattar beslut utifrån verksamhetens behov, inte egna behov eller på grund av internpolitik.

4.2

Recept för framgång

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

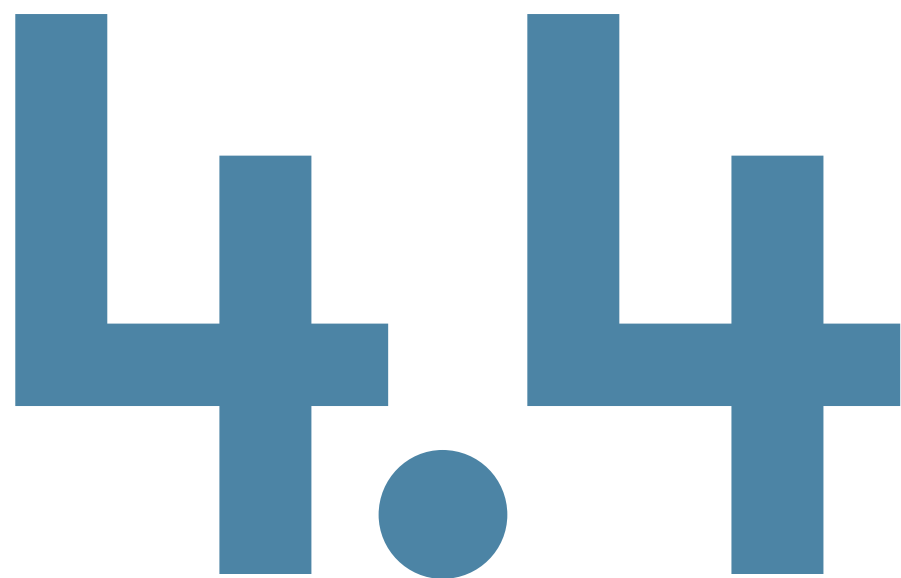
Gallups material visar att medarbetarnas engagemang direkt påverkar företaget. Enheter med flest engagerade medarbetare:

- är mer produktiva
- är mer lönsamma
- presterar bättre kvalitet i jobbet
- får nöjdare kunder
- har färre olyckor
- har lägre sjukfrånvaro

Engagerade medarbetare trivs bättre med livet och på jobbet. Företag med engagerade medarbetare växer och nyanställer fler än andra företag. Med andra ord: medarbetarengagemang är en nyckelfaktor för att lyckas.

4.3

Höj engagemanget



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Gallup har tagit fram tolv påståenden som visar att medarbetarna känner sig engagerade.

Så svarar engagerade medarbetare

- Jag vet vad som förväntas av mig.
- Jag har det material och den utrustning för att göra mitt jobb rätt.
- Jag har möjlighet att varje dag göra det jag gör bäst.
- De senaste sju dagarna har jag fått erkännande eller beröm för att jag gör en bra insats.
- Min chef, eller någon annan på jobbet, verkar bry sig om mig som människa.
- Någon på jobbet uppmuntrar min utveckling.
- Mina åsikter verkar räknas.
- Mitt företags mission och syfte får mig att känna att mitt jobb är viktigt.
- Mina kollegor engagerar sig för att göra högkvalitativt arbete.
- Jag har en bästa vän på jobbet.
- De senaste sex månaderna har någon pratat med mig om min utveckling.
- Det senaste året har jag haft möjligheter att lära mig och utvecklas på jobbet.

Skapa väl fungerande team

4.5

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Projekt Aristoteles är ett forskningsprojekt som genomfördes av Google mellan 2012 och 2016. Syftet var att identifiera vilka faktorer som gör att vissa team presterar bättre än andra. Projektet involverade studier av hundratals av Googles egna team, och resultaten var överraskande. Google genomförde detta forskningsprojekt för att ta reda på vad som gör ett team effektivt. Ett av de viktigaste resultaten var att psykologisk trygghet är avgörande. Det handlar om att skapa en miljö där människor känner sig trygga att ta risker. Projektet har haft stor inverkan på hur Google och andra företag ser på teamarbete.

Här är några av de viktigaste slutsatserna från Projekt Aristoteles:

- **Psykologisk trygghet:** Den viktigaste faktorn för ett högpresterande team är psykologisk trygghet. Detta innebär att teammedlemmarna känner sig trygga att ta risker, uttrycka sina åsikter och göra misstag utan att bli dömda.
- **Pålitlighet:** Teammedlemmarna måste kunna lita på varandra och lita på att alla gör sin del av arbetet.
- **Struktur och tydlighet:** Teamet måste ha tydliga mål, roller och planer.
- **Mening:** Arbetet måste ha en mening för teammedlemmarna.
- **Inverkan:** Teammedlemmarna måste känna att deras arbete har en positiv inverkan.

Projekt Aristoteles visade att det inte är de mest begåvade individerna som skapar de bästa teamen, utan de team där medlemmarna känner sig trygga, respekterade och värderade.

Mall

4.5.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Övningar kopplat till teamutveckling

1. Psykologisk trygghet

- ”Personliga berättelser”: Teammedlemmarna delar med sig av personliga berättelser om utmaningar de har mött och hur de har övervunnit dem. Detta skapar en känsla av sårbarhet och empati.
- ”Feedback-cirkel”: En strukturerad övning där teammedlemmarna ger varandra konstruktiv feedback på ett respektfullt och stödjande sätt.
- ”Misslyckande-firande”: Teamet delar med sig av misslyckanden och diskuterar vad de har lärt sig av dem. Detta minskar rädslan för att göra misstag.
- ”Lyssna aktivt”: Övningar där fokus ligger på att lyssna på varandra, utan att avbryta. Öva på att ställa öppna frågor, och att sammanfatta vad som sagts.

2. Pålitlighet

- ”Tydliga roller och ansvar”: Teamet skapar en tydlig översikt över varje medlems roller och ansvar.
- ”Deadlines och uppföljning”: Teamet sätter upp tydliga deadlines och följer upp framstegen regelbundet.
- ”Ömsesidig hjälp”: Teammedlemmarna erbjuder aktivt hjälp och stöd till varandra.



Anpassa övningarna till teamets specifika behov och utmaningar. Skapa en trygg och stödjande miljö där teammedlemmarna känner sig bekväma att delta. Uppmuntra öppen kommunikation och feedback. Följ upp övningarna och utvärdera deras effektivitet. Genom att regelbundet genomföra dessa övningar kan teamet stärka sin psykologiska trygghet, pålitlighet, struktur, mening och inverkan, vilket leder till ökad effektivitet och framgång.

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

3. Struktur och tydlighet

- "Målsättningsövning": Teamet sätter upp tydliga, mätbara, uppnåeliga, relevanta och tidsbundna (SMART) mål.
- "Agendaplanering": Teamet skapar detaljerade agendor för möten och projekt.
- "Projekthanteringsverktyg": Använd verktyg som Trello eller Asana för att organisera uppgifter och följa upp framsteg.

4. Mening

- "Värderingsövning": Teamet diskuterar sina gemensamma värderingar och hur de relaterar till deras arbete.
- "Syftesdiskussion": Teamet diskuterar syftet med sitt arbete och hur det bidrar till organisationens övergripande mål.
- "Kundfeedback": Om möjligt, ta in feedback från de som tar del av teamets arbete, det ger en känsla av att arbetet har en mening.

5. Inverkan

- "Resultatpresentationer": Teamet presenterar sina resultat och visar hur deras arbete har haft en positiv inverkan.
- "Framgångsfirande": Teamet firar sina framgångar och uppmärksammar individuella bidrag.
- "Utvärderingsövningar": Regelbundet utvärdera teamets arbete och dess påverkan på organisationen.

Läs- och filmtips!

Bonusinfo



Besöksnäringens FoU fond, BFUF, har genom flera projekt utvecklat kunskap om hur företag i besöksnäringen kan arbeta med Employer branding och hur medarbetare i besöksnäringen kan utvecklas, och kompetens byggas, med hjälp av lärande och kompetensutveckling. Du hittar både Masterclasser och rapporter på bfuf.se och via dessa länkar:

[Attraktiva arbetsgivare medarbetaren i fokus](#)

[Kompetent, kunnig och stolt](#)

[Attraktiva arbetsgivare](#)

Avstämningssamtal

För att medarbetarna ska behålla motivationen behöver du som chef komplettera medarbetarsamtalen med regelbundna avstämningssamtal. Stäm av hur dina medarbetare mår och hur det fungerar för dem på arbetsplatsen. Det är ett bra tillfälle att ge och ta feedback på ett strukturerat sätt.

Samtalet kan ta 10–30 minuter och kommer ge er ett starkare samarbete och mer motiverade medarbetare om det genomförs regelbundet.

4.6

Mall

4.6.1

Avstämningssamtal

Medarbetarens namn:

Datum och tid:

Yrkesroll:

Chef/arbetsledares namn:

Trivsel

Hur trivs du på ditt arbete?

Hur fungerar dina arbetstider?

Kollegor och samarbete

Hur trivs du med dina kollegor?

Hur är samarbetet inom teamet?

Arbetsuppgifter

Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

Vilka är dina styrkor och hur drar vi nytta av dem?

Vilka är dina mindre starka sidor och hur kan vi utveckla dem?

Hur upplever du den fysiska arbetsmiljön? Kan den förbättras?



Har du den kompetens som behövs för att kunna utföra arbetet eller är det något som du behöver utveckla?

Ledarskap

Vilket stöd önskar du från mig som ledare?
Hur skulle din och min relation kunna utvecklas?

Mål

Stäm av tidigare uppsatta mål och hur det går.
Finns det nya mål att sätta upp?

Övrigt

Finns det något övrigt du önskar ta upp under vårt samtal?

Tack för att du tog dig tid!

Mall

4.6.2

Mötesagenda

Agendan används under personalmöten. Gör en sammanställning av anteckningarna för alla berörda parter. Det är bra att ha detta kortfattat dokumenterat.

Datum:

Närvarande:

1. Hälsa, miljö och säkerhet

- Informera om utrymningsvägar och uppsamlingsplats
- Informera om tillbud, anmärkningar, och/eller händelser inom arbetsmiljöområdet
- Håll rutiner levande genom att lyfta upp en viktig rutin (t ex sjukanmälan, sexuella trakasserier, arbetsmiljö rutiner mm)
- Aktuella frågor eller rapporteringar inom hälsa och miljö
- Rapport från skyddsombudet

2. Föregående mötesprotokoll

- Genomgång och uppföljning

3. Information från företaget

- Aktuella nyheter
- Övrig relevant information



4. Ekonomi

- Genomgång av månadens resultat
- Genomgång av försäljning, inköp, nya produkter

5. Personalfrågor

- Aktuella anställningsfrågor (introduktion, anställning, anställningsformer, avslut)
- Aktuella övergripande personalfrågor
- Eventuell feedback till chef och arbetsledning

6. Våra värderingar

- Hur arbetar vi för att förmedla och sprida våra värderingar?
- Lyft fram förebilder och goda exempel, till exempel hur en medarbetare arbetat efter organisationens värderingar i vardagen
- Diskutera vad som är bra service och lyft fram goda exempel

7. Inkomna klagomål och synpunkter och ständiga förbättringar

- Vad har vi fått in för synpunkter från kunder/gäster?
- Vad kan vi göra för att förebygga/underhålla det som framkommit?
- Vad kan vi göra för att förbättra vår verksamhet?

8. Övriga frågor

Förändringsstegen

4.7

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Reaktioner och hantering under förändringar

Ett företag genomgår ofta och kanske ständigt förändringar. För att bättre förstå och kunna hantera de reaktioner som kan uppkomma vid förändringar kan förändringsstegen vara till hjälp, den visar exempel på reaktioner och hantering vid förändringar.

När samtliga personer som är involverade i förändringen alla uppfyller förändringsstegens fem steg – då kan hela organisationen förändras.



Extern inspiration

Bonusinfo



Anna Näppä:
Attraktiva arbetsgivare

www.bfuf.se

Engagemangsbloggen

www.hejengagemang.se

Kim Scott: Radical Candor

www.youtube.com

**Deirdre O'Shea: Finding motivation,
passion and energy in our work**

www.youtube.com

**Simon Sinek: How great
leaders inspire action**

www.youtube.com

Avsluta med stil

5.1	Mer än ett gott rykte	79
5.1.1	Checklista vid avslut (mall)	80
5.2	Dokumentation av anställningen	81
5.2.1	Arbetsbetyg (mall)	82
5.2.2	Omdöme vid praktik (mall)	84
5.2.3	Intyg praktik (mall)	85
5.3	Avslutningsintervju	86
5.3.1	Avslutningsintervju (mall)	87

Mer än ett gott rykte

5.1

1. Rekrytera

2. Introducera

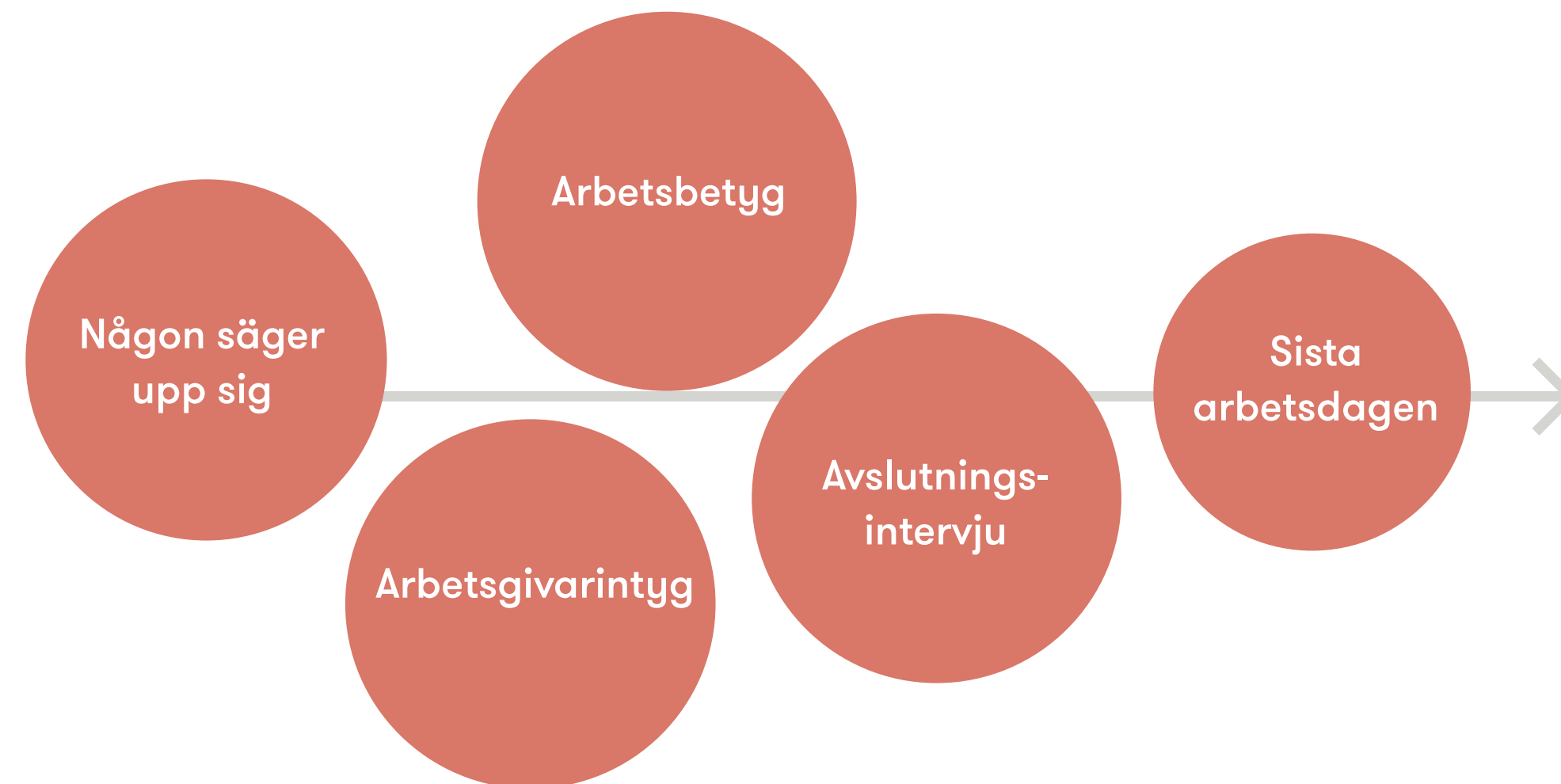
3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

I detta kapitlet utgår vi från att situationen handlar om att någon säger upp sig. Om du står i situationen att du behöver säga upp någon är det andra regler som gäller. Oavsett anledning till att någon slutar är det viktigt att de som slutar är så goda ambassadörer för företaget som möjligt. En god ambassadör kommer rekommendera arbetsplatsen till andra vilket gör att fler kommer vilja arbeta hos er.

Ett smidig och bra avslut där du ger möjlighet till medarbetare att lämna feedback, du följer upp varför de slutar och visar tacksamhet för det arbete som utförts ökar sannolikheten att de blir ambassadörer. Att du följer upp varför en person slutar och deras feedback ger även dig möjlighet att utvecklas och lära hur du kan skapa en ännu bättre arbetsplats. Så ta chansen!



Mall

5.1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Checklista vid avslut

När personer har meddelat att de ska sluta

- ☐ Be personen skriftligen bekräfta sin uppsägning. Därefter ska du bekräfta uppsägningen och meddela sista ansägningsdagen skriftligen till den anställde. Detta är bra att göra skriftligt i uppsägningspappren som skrivs under av bägge parter.
- ☐ Lägg in sista arbetsdagen i kalendern.
- ☐ Stäm tillsammans med den som säger upp sig av hur kollegor ska informeras och därefter informeras kollegorna.
- ☐ Förbered hur arbetsuppgifterna ska avslutas eller överlämnas till efterträdare/kollega.
- ☐ Boka tid för avslutningssamtal.
- ☐ Utfärda intyg, arbetsbetyg och arbetsgivarintyg.
- ☐ Håll avslutningssamtal.

Sista arbetsdagen

- ☐ Återfå eventuella nycklar, kläder, arbetsverktyg, personalkort, passerkort, namnbricka.
- ☐ Tacka för er tid tillsammans.
- ☐ Om det känns bra tala då om att dörren tillbaka är öppen.

Dokumentation av anställningen

Tjänstgöringsintyg

Ett tjänstgöringsintyg är ett skriftligt bevis på att dina anställda arbetar hos dig och kan skrivas ut när som helst. Intyget kan till exempel behövas om en anställd ska ansöka om ett lån.

Arbetsgivarintyg

När en anställning avslutas har arbetstagaren rätt till ett arbetsgivarintyg. Intyget kan till exempel behövas för att få ersättning från a-kassan vid arbetslöshet. Det är också viktig dokumentation när arbetstagaren ska söka nytt arbete.

Arbetsbetyg

Arbetsbetyget är ett skriftligt omdöme eller referens som ska kunna visas upp för framtida arbetsgivare som ett rekommendationsbrev.

Tips

Med bank-id kan du enkelt fylla i dina arbetsgivarintyg på www.arbetsgivarintyg.nu. Den anställde kan sedan själv ladda ner intyget när hen behöver det.

5.2

Mall

5.2.1

1. Rekrytera
2. Introducera
3. Utveckla
4. Engagera
5. Sluta

Arbetsbetyg

[Ort och datum]

[Namn], [personnummer] har varit anställd hos [företag].

Anställningen varade under perioden [datum–datum] och omfattade heltidstjänst/deltid med [timmar] per vecka.

Under sin anställning på [företag] arbetade [namn] som [yrkesroll], med tillhörande arbetsuppgifter [ange].

Exempel: Arbetet som restaurangbiträde kräver en god förmåga att arbeta under stressade situationer samt att kunna ta egna initiativ under desamma. Arbetet kräver också en mycket hög servicenivå då den anställda har kontakt med gäster oavsett var i restaurangen hen jobbar. Till sist behövs stor samarbetsförmåga då samarbetet mellan anställda på restaurangen är nödvändigt för att driften ska fungera.

[Namn] har varit [omdöme].



När [namn] avslutar sin anställning, vill jag [eventuell rekommendation] samt passa på att önska [namn] lycka till i framtiden.

Referenser lämnas vid önskemål.

Vänliga hälsningar,
[namn]

[Titel]

[Telefonnummer]

[Mejl]

Mall

5.2.2

Omdöme vid praktik

[Namn] har praktiserat hos [företag].
Praktiken varade under perioden [datum–datum].

Exempel: Under sin praktik på fick [namn] prova på att arbeta med tillhörande arbetsuppgifter, till exempel: lättare förberedelser av råvaror och tillverkning av färsk pasta och efterrätter, hjälpa till i servisen samt städ och renhållningsuppgifter. Arbetet kräver en god förmåga att arbeta under stressade situationer samt att kunna ta egna initiativ under desamma. Arbetet kräver också en mycket hög servicenivå då den anställde har kontakt med gäster oavsett var i restaurangen hen jobbar. Till sist behövs stor samarbetsförmåga, då samarbetet mellan anställda på restaurangen är nödvändigt för att driften ska fungera.

[Namn] har varit [omdöme]. När [namn] avslutar sin praktik, vill jag [eventuell rekommendation] samt passa på att önska [namn] lycka till i framtiden.
Referenser lämnas vid önskemål.

Vänliga hälsningar,
[Namn], [Titel]
[Telefonnummer]
[Mejl]

Mall

5.2.3

Intyg praktik

Intyget är utfärdat till

Namn

Personnummer

Intyget är utfärdat av

Praktikplats

Organisationsnummer

Adress

Praktik

Typ av praktik

Tidsperiod

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Handledarens omdöme

Underskrift

Handledarens underskrift

Namnförtydligande

Avslutnings- intervju

När någon säger upp sig boka gärna direkt en tid för avslutningsintervju. Se till att datumet för intervjun är cirka 1–2 veckor innan medarbetarens slutdatum.

Använd frågorna som finns i mallen för avslutningsintervju. Fyll i svaren och spara sedan dokumentet. Var öppen med vad du antecknar och därmed kan föra vidare.

Det är viktigt att de saker som kommer fram i samtalet tas vidare och följs upp om det berör företaget.

5.3

Mall

5.3.1

1. Rekrytera	2. Introducera	3. Utveckla	4. Engagera	5. Sluta
--------------	----------------	-------------	-------------	----------

Avslutningsintervju

Medarbetarens namn:

Datum:

Tid på företag:

Tjänst/yrkesroll:

Vad är anledningen till att du väljer att sluta?

Hur har din relation till dina kollegor varit?

Hur skulle du beskriva samarbetet med din närmaste chef?

Vad fick du för information under introduktionen?

Synpunkter på introduktionen/träningen?

Hur har du upplevt din fysiska arbetsmiljö?

Har du upplevt några fysiska problem i samband med arbetet?

På vilket sätt har du utvecklats vidare under din anställning?

Vilken slags utveckling hade du velat ha inom företaget?

Hur anser du att ditt schema fungerat?

Vad har varit det bästa med att jobba på [företag]?

Vad har varit det sämsta med att jobba på [företag]?

Vad hade vi kunnat göra för att du skulle valt att fortsätta?

Skulle du rekommendera [företag] som arbetsgivare?

Underskrift chef

Underskrift medarbetare

Att byta jobb

Bonusinfo



Statistiken visar att det är vanligt att byta jobb. De flesta stannar inte mer än 3–5 år på samma arbetsplats. Vanliga orsaker till att man vill byta jobb är:

- Mer motivation – känslan av att man är klar och inte lär sig mer sporrar till att byta jobb.
- Större nätverk – många som byter jobb samlar med tiden på sig ett stort nätverk av tidigare kollegor, kunder och samarbetspartners. Det är en värdefull resurs.
- Mer erfarenhet – man får snabbare ny erfarenhet och kunskap om man byter jobb med jämna mellanrum.
- Bättre lön – det är lättare att få högre lön när man byter arbetsplats.

Källa: Trygghetsrådet

TACK!

Branschoden är ett stöd för företag i besöksnäringen som vill driva ett framgångsrikt personalarbete. Branschens storföretag har funktionella HR-avdelningar men mindre och medelstora saknar bra verktyg för att systematiskt skapa en hållbar och attraktiv arbetsplats.

Branschoden har tillkommit på initiativ av Fredrik Eriksson som 2017 inför en expansion där han räknade med att inom en snar framtid få ett mer än fördubblat rekryteringsbehov. En nyckelfråga skulle bli att behålla och utveckla medarbetare. Han kontaktade HRF och Visita som delade hans uppfattning om att ett samlat verktyg kan komma många företag och anställda i besöksnäringen tillgodo. Genom Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond, BFUF, har parterna investerat i *Branschoden* som ett utvecklingsprojekt. Den första versionen 2019 genom projektledning av Hanna Mannberg.

Branschen har bidragit med innehållet i *Branschoden* via en referensgrupp. Anna Hjortheden, servis Sturehof och HRF, Charlotte Björk, HR-chef Stureplansgruppen, Sofia Göransson, HR-chef Svenska Brassierier, Johan Östman, kock Sodexo och HRF, Henrik Dider, HR direktör Scandic, Maria Rodert, HR Scandic och Pontus Frithiof, krögare och ägare Pontus Group har samtliga generöst bidragit med underlag, material och synpunkter. *Branschoden* har även testats av chefer på Vapiano, Scandic, Nosh and Chow, Taverna Brillo och Lavventura.

Den nya versionen 2.0 har reviderats 2025 genom en arbetsgrupp bestående av Marina Nilsson, HRF, Mathilda Schlyter, HRF, Annette Gärling, Visita och Matilda Henningsson, Visita. Oscar von Reis, Visita har bidragit med förslag på exempel och övningar i kapitel 4 Engagera.



Branschkode andra upplagan – branschens
bästa verktyg för framgångsrikt personalarbete
i besöksnäringen.
Augusti 2025

ISBN 978-91-88535-30-6