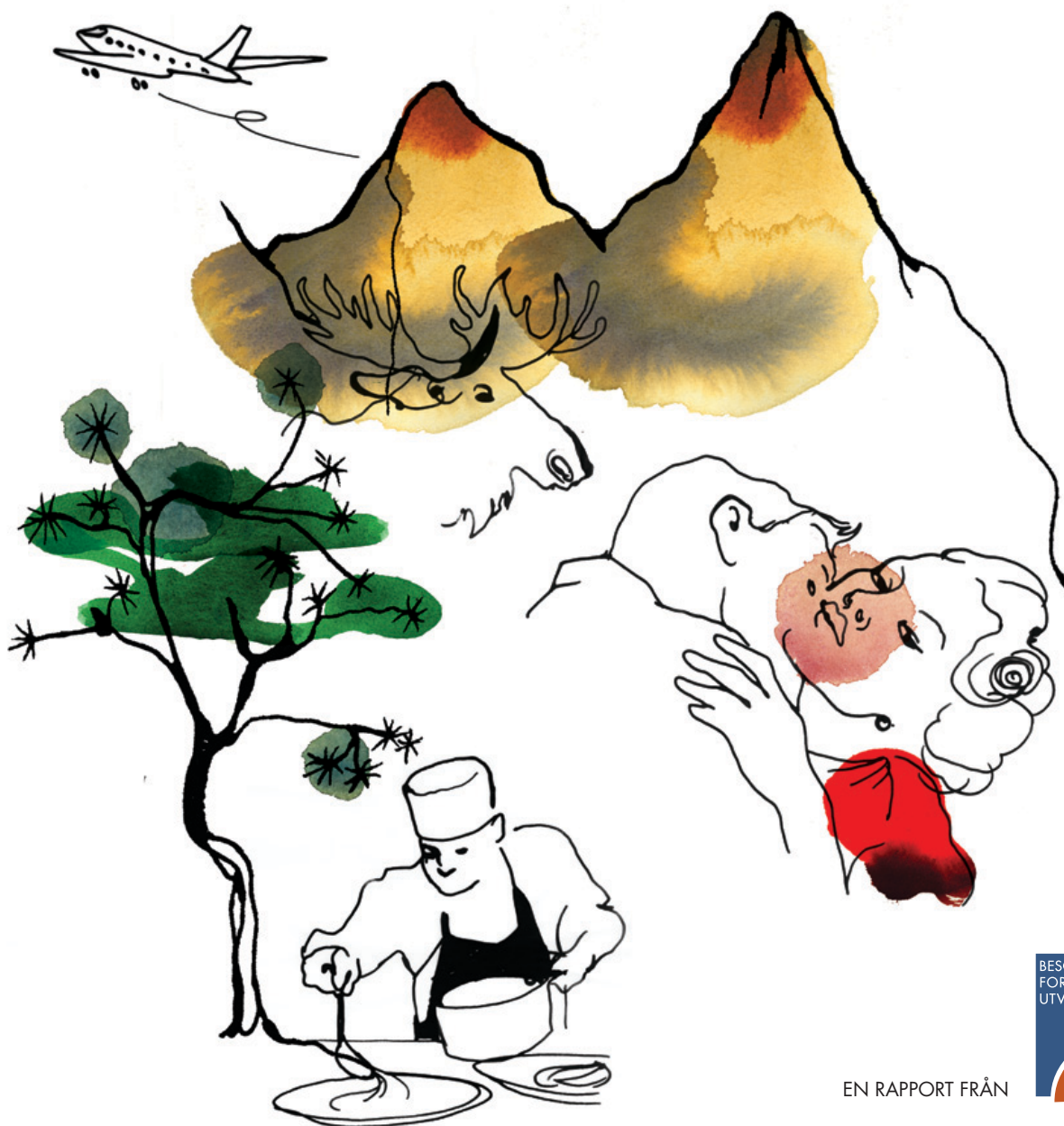


#01/2013 SVERIGES MEST ATTRAKTIVA BRANSCH



EN RAPPORT FRÅN

BESÖKSNÄRINGENS
FORSKNINGS- OCH
UTVECKLINGSFOND

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	3
1/INLEDNING	4
2/ÅTGÄRDSFÖRSLAG FÖR ÖKAD ATTRAKTIVITET - SAMMANFATTNING	5
3/TRENDSPANING: FRAMTIDENS MEDARBETARE OCH LEDARSKAP	6
4/VAD TYCKER UNGDOMAR OM BRANSCHEN?	11
5/VAD TYCKER ANSTÄLLDA OM BRANSCHEN?	15
6/MARKNADSPLAN	17
7/ÅTGÄRDSFÖRSLAG	20
8/METOD OCH ÖVRIG FAKTA	21
FOTNOTER	22

FÖRORD

Vår bransch står inför både stora möjligheter och utmaningar. Besöksnäringen, numera en av Sveriges basnäringar, växer snabbare än BNP och ska fördubbla sin omsättning under kommande tioårsperiod. Samtidigt finns stor risk för att vi står inför en framtida kompetensbrist. Branschen har generellt hög personalomsättning – många ser den som en kortsiktig och tillfällig arbetsplats med otydliga karriärvägar.

Visita och HRF – besöksnäringens branschorganisationer – menar att en av våra viktigaste framtidsfrågor är hur vi ska attrahera och behålla den bästa kompetensen. Tillsammans med analys- och konsultföretaget Kairos Future har vi tagit initiativ till undersökningen "Sveriges mest attraktiva bransch", som genomfördes under 2012. Utöver ett antal delstudier har vi inom ramen för projektet mobiliserat branschen i workshopar och analysmöten för att generera idéer och åtgärdsförslag.

Syftet med undersökningen var att få fördjupad kunskap om kompetensutmaningen. Vi har studerat trender som rör framtidens medarbetare, ledarskap, rekrytering och employer branding, undersökt värderingar och uppfattningar både bland de som jobbar i branschen i dag och bland unga som inte gör det. Analysen visar att vi behöver utveckla ledarskapet, investera i våra medarbetare, samarbeta och engagera oss och arbeta för förbättrad arbetsmiljö.

Intresset för en karriär i branschen är stort bland landets 14–15-åringar (över hälften), men det sjunker dramatiskt (till ca 25 %) när de fyllt 20 år. Många i den gruppen har bilden av att anställningstryggheten i branschen är dålig, att stressen är hög och att det inte är viktigt eller lönar sig med utbildning för att få arbete. Som ett led i att nå de riktigt unga lanserade Visita i januari kampanjen "Sveriges framtid är din". Den vänder sig till 15-åringar, och deras föräldrar, som står inför sitt gymnasieval. Kampanjen har varit framgångsrik, den är definitivt ett steg på vägen för att långsiktigt stödja kompetensförsörjningen, men mer arbete och fler insatser behövs.

Vi samlade chefer från branschen (representerande storhotell, restaurang, lunch-restaurangkedjor, camping och fjällturism) den 19 februari 2013 för att diskutera resultaten, som presenteras i denna rapport, och vad vi kan och behöver göra. Många bra synpunkter och idéer kom fram. Flera lyfte bland annat problemet att mediabiliden av branschen är förlegad och gammal. Vi behöver bemöta den och tillsammans bidra till en uppdaterad och mer nyanserad bild av branschens olika yrken och karriärvägar, t.ex. genom att lyfta fram individer som gjort intressanta karriärer utan att vara kändisar. Hos oss finns mer än "arga kockar". Vi behöver lyfta fram entreprenörskapet och visa att ingångarna i branschen kan vara flera.

Nästa steg handlar om kraftsamling och gemensamt arbete. Visita och HRF erbjuder sig att vara en plattform och stöd för det och vill tillsammans med företagen arbeta strategiskt och medvetet för att attrahera och behålla kompetens samt medverka till att uppdatera bilden av branschen. Då har vi alla förutsättningar att nå målet att besöksnäringen ska vara Sveriges mest attraktiva bransch.

Ella Niia, HRF och **Eva Östling**, Visita
Stockholm, mars 2013

1 / INLEDNING

Basnäring med utmaningar

Besöksnäringen är i dag en av Sveriges basnäringar. I "Nationell strategi för besöksnäring – strategi 2020" har branschen formulerat målet att fördubbla turismens omsättning på tio års sikt till 500 miljarder kronor och öka antal anställda till över 250 000. För att nå dit krävs bland annat att näringen kan attrahera och behålla kompetent arbetskraft. I dag är personalomsättningen hög (25 %) och en stor andel av arbetstagarna är unga (30 % är under 24 år). Det finns också bland vissa grupper en bild av att det i branschen finns oseriösa och otrygga arbetsgivare. Hur ska branschen och andra relevanta aktörer möta detta?

Syfte med projektet

Syftet med projektet "Sveriges mest attraktiva bransch" är att få ökad kunskap om hur branschen uppfattas både av potentiella medarbetare, i första hand ungdomar, och av de som arbetar inom den i dag. Med kunskapen som bas har en övergripande strategisk marknadsplan utarbetats. Den innehåller förslag på åtgärder som ska leda till att stärka och öka branschens attraktivitet – och bli Sveriges mest attraktiva bransch.

Projektets genomförande

Projektet är initierat av Utbildningsrådet för Hotell och Restauranger (UHR). Det är finansierat av Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF), som ägs av Visita och HRF. Projektet genomfördes 2011 - 2012, för underlaget och sammanfattningen står Kairos Future som också har lett analysarbetet. Metod, källor och övrig fakta redovisas på sid 19-20.

Kunskapsinhämtning genom undersökningar

Kunskap har inhämtats genom tre delundersökningar:

- **Trendspaning** – omvärldsanalys och kartläggning av morgondagens medarbetare i stort
- Undersökning av **värderingar kring arbetsliv** bland potentiella medarbetare (ungdomar)
- Undersökning bland anställda **hur de uppfattar sin bransch**

Resultaten av undersökningarna har diskuterats och analyserats i en grupp med 50 representanter från hotell-, restaurang- och snabbmatsverksamhet, relevanta utbildningar, Visita och HRF. Därefter har resultatet analyserats vidare i en mindre grupp bestående av Visitas personalchefer.

Resultat/Marknadsplan

Analysgruppen har sammanfattat resultaten av undersökningarna i en marknadsplan. Den har fokus på kommunikation och innehåller förslag på primära målgrupper, budskap, kommunikationskanaler, aktiviteter och tonalitet. Planen innehåller förslag på hur både extern och intern kommunikation ska användas.

2/ÅTGÄRDSFÖRSLAG FÖR ÖKAD ATTRAKTIVITET - SAMMANFATTNING

Besöksnäringen har alla förutsättningar att växa och bli en än mer betydande del i Sveriges ekonomi och konkurrenskraft. Målet är att fördubbla omsättningen på tio års sikt. En av förutsättningarna för att nå dit är att vi kan attrahera och behålla kompetent arbetskraft. Hur kan branschen bli mer attraktiv att arbeta i? Och hur ska vi möta en ny generation med nya krav?

Under arbetet i projektet "Sveriges mest attraktiva bransch" har ett antal åtgärdsförslag och framgångsfaktorer definierats, en marknadsplan som ska bidra till att nå målet att öka attraktiviteten i branschen har tagits fram. För att nå dit krävs ett strategiskt förändringsarbete – t.ex. vad gäller möjligheter till kompetensutveckling –, samarbete i branschen och inte minst engagemang och drivkraft på ledarnivå.

Några av åtgärdsförslagen beskrivs i korthet nedan. De beskrivs mer utförligt längre fram i rapporten, här finns också sammanfattningar av de tre undersökningar som ligger till grund för förslagen.

Investera i ledarskapet

Ledarskapet i branschen måste utvecklas – de unga har och kommer att ha andra krav. De förväntar sig ett tydligt ledarskap där chefsrollen handlar om att vara coach snarare än ledare. De har också högre förväntningar på feedback och tydlighet. Branschen behöver ha större fokus på ledarskap och ledarskapsutbildningar.

Investera i befintliga medarbetare

Om vi ska få medarbetare att stanna kvar i branschen måste möjligheterna till kompetensutveckling och till att göra karriär öka. Några förslag är att upprätta tydliga utvecklingsplaner för medarbetare, inrätta bonussystem eller olika typer av partnerskap och att se över den långsiktiga löneutvecklingen i branschen.

Samarbete och engagemang inom branschen

Branschen behöver engagera sig mer i utbildningarnas utformning och utförande för att höja kvaliteten och relevansen. För detta krävs ett bättre samarbete både inom branschen och med näringslivet. Man bör också uppmuntra och hitta former för branschöverskridande karriärvägar som gör det möjligt att berika och utveckla kompetensen. Läringsplatser, besöksnäringsskolor, krav på yrkesbevis och anställningstester är andra möjligheter som skulle kunna kvalitetssäkra branschen.

Förbättra arbetsmiljön och arbeta för minskad stress

Många unga oroar sig för att branschen är stressig, att arbetsmiljön är dålig och graden av anställningstrygghet upplevs som sämre än i andra branscher.

Satsa på forskning och utveckling

Initiera forskning om branschen, som grund för att påverka eller agera.

3/TRENDSPANING: FRAMTIDENS MEDARBETARE OCH LEDARSKAP

Spaningen baseras främst på studier som Kairos Future genomför på arbetslivsområdet. I studierna ingår personer från alla ålderskategorier.

Sammanfattning

Morgondagens medarbetare

- . Vill ha frihet och personlig utveckling
- . Värdesätter de sociala aspekterna – bra chef och trevliga kollegor – högt
- . Vill ha jämn könsfördelning på arbetsplatsen

Morgondagens ledarskap

- . Allt högre krav ställs på chefer
- . Ledaren går från att vara auktoritet till coach
- . Makt och ansvar förskjuts från chef till medarbetare

Morgondagens rekrytering

- . Tekniken kommer att förändra rekryteringsprocesserna. Sociala nätverk blir viktigare än CV
- . Spel kommer att användas för att avgöra en persons lämplighet för ett jobb

Arbetsgivarvarumärke (employer branding)

- . Arbetsgivarvarumärket, dvs. hur en organisation är och uppfattas som arbetsgivare, blir viktigare

Framgångsfaktorer

- . Kunskap om vad unga efterfrågar hos en arbetsgivare blir en konkurrensfördel i jakten på de bästa medarbetarna
- . Förmåga att erbjuda frihet, feedback och tydlighet är vägen till att behålla medarbetare
- . Innovationsförmåga i rekryteringsprocessen minskar risken för felrekryteringar
- . Ett ärligt och genomtänkt arbetsgivarvarumärke som medarbetarna tar till sig och sprider attraherar "rätt" personer till organisationen

Morgondagens medarbetare

Frihet och personlig utveckling gör drömjobbet

När drygt 6 000 svenskar tillfrågades om sitt drömjobb (hösten 2011) blev topplistan: personalchef, entreprenör och ingenjör. I gruppen studerande hamnade ingenjör i topp. De två viktigaste aspekterna på drömjobbet rör individuell utveckling och frihet - vad jobbet ger mig snarare än hur jag kan påverka eller vad jag kan genomföra med hjälp av jobbet.

På frågan "Vad är det som gör ett arbete till ett drömjobb" svarade man¹:

Spännande och personligt utvecklande	67 %
Möjlighet till stor personlig frihet	36 %
Ger mig möjligheten att hjälpa andra	27 %
Ger mig möjlighet att förbättra samhället	20 %
Möjlighet till hög lön	18 %
Ger hög status	8 %
Säkert och tryggt	6 %
Annat	12 %

Sociala aspekter viktiga för trivsel

I Sverige är de sociala aspekterna av arbetslivet oerhört viktiga, både för trivsel och för ett företags attraktionskraft. Unga i Norden utmärker sig i detta avseende i ett globalt perspektiv. Värden som rör de sociala aspekterna av arbetslivet – som trevliga kollegor och bra chef – värderas långt högre i Norden än i exempelvis asiatiska länder.²

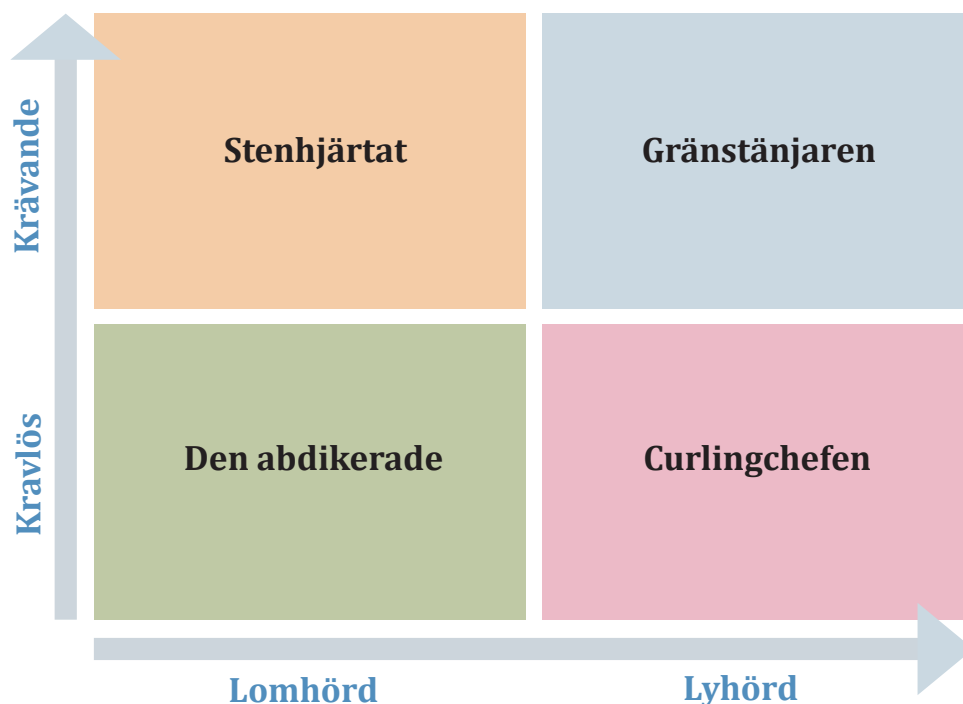
Jämn könsfördelning attraherar ung arbetskraft

De företag och organisationer som lyckas locka unga förmågor gör rätt på framförallt en punkt: de har skapat en jämn könsfördelning bland de anställda. Unga dras inte till arbetsplatser som är starkt dominerade av antingen män eller kvinnor. Det är attraktivt med blandning.³

Konkurrens på arbetsmarknaden ger ökad lojalitet mot arbetsgivaren

En trend som ofta nämns är att unga är allt mindre lojala mot sina arbetsgivare. Det har delvis en naturlig förklaring - de befinner sig i karriärens början. Men synen på lojalitet, som är starkast bland de äldre (födda 1945-54), har i någon grad ändrat riktning med åldersgruppen 1985-1994. Där ökar andelen som anser att man bör vara lojal mot sin arbetsgivare. En förklaring kan vara att de ser en mycket tuffare konkurrens på arbetsmarknaden.

Cirka 40 % av unga medarbetare (20-30 år) känner lojalitet mot arbetsgivaren. Lojaliteten ökar, föga förvånande, när medarbetaren trivs bra på arbetet. Att vara nöjd med sitt jobb är däremot ingen garanti för att medarbetaren ska stanna. Bland de nöjda unga medarbetarna kan ändå hela 23 % tänka sig att byta arbetsplats det närmaste halvåret.⁴



Från chef till coach

När chefer får bedöma hur framtidens ledarskap kommer att se ut menar de att ansvaret i hög grad förskjuts från chef till medarbetare. Och när de tillfrågas om hur 20-30-åringar är på arbetsplatsen svarar 66 % att de är ifrågasättande och 58 % att de har behov av uppmuntran.⁶

Morgondagens rekrytering

CV minskar och sociala medier ökar i betydelse

Tekniken kommer att förändra samtliga områden inom arbetslivet, kanske rekrytering i synnerhet. Från att ha skickat ut ett CV som respons på en arbetsannons får de sociala nätverken större betydelse. Arbetsgivare och arbetstagare kan i och med internet i betydligt högre utsträckning ta reda på saker om varandra innan de träffas. Spel kommer i framtiden bli allt viktigare för att avgöra vilken kandidat som är bäst lämpad.

Omvänd referenstagning ökar

Ledarskapet har stor betydelse för ett företags attraktionskraft som arbetsgivare. Många arbetssökande undersöker ledarskapets kvalitet på ett företag innan de bestämmer sig för att söka jobb där. Nästan hälften, 48 %, som söker nytt jobb försöker först ta reda på om chefen är bra. Bland arbetslösa arbetssökande är siffran 26 %. Av det totala antalet arbetssökande säger 30 % att de kollar upp chefen innan de tackar ja till ett jobb.¹

Arbetsgivarvarumärke

Allt fler arbetar med arbetsgivar marknadsföring (employer branding), enligt HR-ansvariga kommer detta vara den hetaste frågan inom HR framöver. Medarbetarna kommer att få en allt mer betydande roll som bärare av organisationens varumärke.⁷

Framgångsfaktorer och rekommendationer

Framgångsfaktorer

Kunskap om vad unga efterfrågar hos en arbetsgivare blir en konkurrensfördel i jakten på de bästa medarbetarna. Det gäller att veta vilka strängar man ska spela på för att kunna locka de bästa.

Förmåga att erbjuda frihet och tydlighet är vägen till att behålla medarbetare. Samtidigt som frihet och personlig utveckling är viktigt för morgondagens medarbetare, krävs också tydlighet i ledarskapet, liksom kontinuerlig feedback.

Innovationsförmåga i rekryteringsprocessen kan vara en lönsam investering som förhindrar felrekryteringar. Genom att dra nytta av de tekniska möjligheter och offentliga nätverk som finns är det lättare att hitta medarbetare.

Ett ärligt och genomtänkt arbetsgivarvarumärke som medarbetarna tar till sig och sprider kommer per automatik att leda till att rätt personer söker sig till en arbetsplats. Om medarbetarna står för organisationens varumärke attraherar de med sina egna nätverk rätt personer.

Rekommendationer

Rekommendationer till hotell- och restaurangbranschen på basis av undersökningen är att först och främst skaffa så god kunskap som möjligt om vad medarbetare efterfrågar, något som redan är påbörjat i och med detta projekt. Även att utveckla ledarskapet i branschen med ledorden frihet, feedback och tydlighet. Att se över teknikens möjligheter i rekryteringsprocessen, och kanske viktigast av allt: att mejsla ut vad organisationen står för och se till att medarbetarna delar den bilden.

4/VAD TYCKER UNGDOMAR OM BRANSCHEN?

Resultatet kommer från en enkätundersökning (maj 2012) riktad till ungdomar 15-25 år.

Sammanfattning

- I restaurangbranschen är det positiv stämning på arbetsplatsen och där finns trevliga arbetskamrater
- Stressen är hög
- 45 % av ungdomarna anser att det "inte alls är viktigt" eller "inte så viktigt" med utbildning för att få jobb inom hotell- och restaurangbranschen

Trevliga arbetskamrater och hög stress

När unga svenskar (15-25 år) ombuds nämna vad som spontant dyker upp i huvudet när de tänker på hotell- och restaurangbranschen dominerar fem teman: mat, service, stress, dålig/låg lön och obekväma/dåliga arbetstider.



Hotell- och restaurangbranschen i förhållande till andra

Ungdomar upplever att hotell- och restaurangbranschen i genomsnitt är bättre än andra branscher med avseende på två av tre av de egenskaper de fäster störst vikt vid i ett jobb: positiv stämning på arbetsplatsen och trevliga arbetskamrater.

Hotell- och restaurangbranschen upplevs stå sig sämre än andra branscher när det gäller lönenivå, graden av anställningstrygghet, möjlighet till lång semester, branschens status, arbetstider och arbetsmiljö.

Hotell- och restaurangbranschen presterar *bättre* än övriga branscher när det gäller:

1. Möjligheten att få ta mycket ansvar
2. Tillgången på trevliga arbetskamrater
3. Kunna jobba med saker som betyder något för andra
4. Möjligheten att arbeta/resa till andra länder
5. Tillgång på konstruktiv feedback
6. Möjligheten att jobba flexibla arbetstider

(Kvalitativt) socialt/möjlighet att jobba med människor

Hotell- och restaurangbranschen presterar *sämre* än övriga branscher när det gäller:

1. Lönerna
2. Anställningstryggheten
3. Möjlighet till lång semester
4. Branschens status
5. Möjligheten att kunna jobba fasta arbetstider
6. Arbetsmiljön

(Kvalitativt) socialt/möjlighet att jobba med människor

Sex yrkesförberedande gymnasielinjer – vad leder de till?

När ungdomarna tillfrågas om sin bild av vad sex olika yrkesförberedande gymnasielinjer leder till när det gäller bland annat lön, möjlighet att få arbete och göra karriär svarar de:

- Roligast arbetsuppgifter – utbildning inom barn- och fritid placerar sig som nummer ett, hotell- och restaurangutbildningar som nummer två
- Lättast få jobb – ungdomarna anser det är lättast att få arbete efter utbildningar inom bygg och anläggning och svårast inom hotell och restaurang
- Mest stressiga jobb – nästan hälften av ungdomarna tror att hotell- och restaurangutbildningarna leder till arbeten med mest stress, 27 % tror de finns inom vård och omsorg
- Högst lön – större delen av ungdomarna anser att en utbildning inom bygg- och anläggning leder till högst lön. Det är förhållandevis jämnt mellan övriga utbildningslinjer, med barn- och fritidsutbildningar i botten
- Bäst karriärmöjligheter – de flesta tror att karriärmöjligheterna är störst om de väljer en utbildning inom bygg och anläggning, hotell- och restaurang kommer som nummer tre

Är utbildning viktig för att få jobb inom hotell- och restaurangbranschen?

Mycket viktigt	15 %
Ganska viktigt	40 %
Inte så viktigt	34 %
Inte viktigt alls	11 %

Psykolog – populäraste yrket

Följande yrken är mest populära bland ungdomarna:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. Psykolog | 15. Hotellchef |
| 2. Ingenjör | 16. Marknadsförare |
| 3. Datorprogrammerare | 17. Företagsekonom |
| 4. Forskare | 18. Mäklare |
| 5. Inredningsdesigner | 19. Sjuksköterska |
| 6. Journalist | 20. Elektriker |
| 7. Reseledare | 21. Snickare |
| 8. Polis | 22. Kemist |
| 9. Arkitekt | 23. Byggarbetare |
| 10. Läkare | 24. Receptionist |
| 11. Lärare | 25. Mekaniker |
| 12. Jurist/Advokat | 26. Servitör/servitris |
| 13. Entreprenör | 27. Restaurangchef |
| 14. Kock | 28. Börsmäklare |

Synen på branschen skiljer sig mellan åldersgrupper

Inför gymnasievalet är många öppna för en karriär inom hotell- och restaurangbranschen. Över hälften av de svarande 14-15 åringarna kan tänka sig det. Bland de som hunnit fylla 20 år är andelen bara ca 25 %. Synen på hotell- och restaurangbranschen skiljer sig mest inom följande områden, relaterat till åldersgrupperna 15-18 år och 19-25 år.

	15-18 år	19-25 år
Möjlighet att jobba i hälsosamma miljöer	37 %	18 %
Tillgång till bra förmåner	33 %	18 %
Möjlighet att jobba med något intressant och givande	35 %	20 %
Anställdas energi och engagemang i arbetet	38 %	24 %
Möjlighet att jobba fasta arbetstider	27 %	14 %

Positiva till lärlingsprogram

En majoritet av ungdomarna som är intresserade av hotell- och restaurangbranschen är positivt inställda till lärlingsprogram.

"Skulle du kunna tänka dig att börja en karriär inom hotell- och restaurang i ett lärlings-/traineeprogram där man varvar teori och praktik enligt ett fastställt utbildningsprogram och under tiden är anställd med en lägre lön?"

Ja, absolut	22 %
Ja, eventuellt	44 %
Nej, förmodligen inte	27 %
Nej, absolut inte	7 %

Ungdomarnas bild av branschen i sammanfattning

- 45 % anser att det "inte alls är viktigt" eller "inte så viktigt" med utbildning för att få jobb inom branschen
- Kock eller hotellchef verkar vara intressantare än marknadsförare, företagsekonom eller byggarbetare. Restaurangchef och servitris hamnar längre ner på listan
- 10 % kan "absolut" tänka sig en karriär inom branschen, 24 % svarar "ja, kanske"
- De två oftast nämnda anledningarna till varför de lockas till branschen är mötet med människor och de sociala dimensionerna
- Öppenheten för en karriär inom branschen är betydligt högre i de yngre åren (15-18) än i de äldre (19-25), det är ingen skillnad mellan unga män och kvinnor
- Unga som kan tänka sig en karriär inom branschen är också i högre utsträckning intresserade av yrken som: reseledare, lärare och polis. Det stärker tesen att de sociala aspekterna av yrket lockar många
- Av de som övervägde att läsa hotell- och restauranglinjen på gymnasiet valde slutligen var fjärde den samhällsvetenskapliga linjen i stället. Det gör linjen till det viktigaste alternativet till hotell- och restaurang på gymnasiet
- Något fler unga kvinnor (18 %) än män (13 %) som uppgav att de övervägde att läsa hotell- och restauranglinjen på gymnasiet
- När ungdomar ombeds att nämna kända personer inom branschen hamnar Gordon Ramsay och Jamie Oliver överlägset i topp, nio av tio vet vilka de är. Det tredje mest nämnda namnet är Per Morberg
- 20 % av de unga säger sig veta vem Markus Aujalay är, siffran för Tommy Myllymäki är 5 %

5/VAD TYCKER ANSTÄLLDA OM BRANSCHEN?

Resultatet kommer från en enkätundersökning (juni och juli 2012) riktad till anställda inom hotell- och restaurangbranschen.

Sammanfattning

- De anställda är nöjda med: kollegorna, stämningen på arbetsplatsen, känslan av energi och engagemang
- De anställda är missnöjda med: lönenivån, möjligheten att påverka sin arbets-situation och stressen

Är anställda inom branschen nöjda med sitt jobb?

Nöjdhet

De vanligaste gemensamma källorna till nöjdhet med arbetet bland anställda (utan chefsbefogenheter) är: kollegorna, stämningen på arbetsplatsen, känslan av energi och engagemang i arbetet och människorna.

Missnöjdhet

De vanligaste gemensamma källorna till missnöjdhet är: lönenivån, möjligheten att påverka sin arbetssituation, förmånerna, arbetsmiljön och stressen.

Känslan av stolthet och betydelsefullhet är betydligt vanligare källor till nöjdhet inom "hotell- och restaurang" än inom "snabbmat". Bristen på intressanta/stimulerande arbetsuppgifter är betydligt vanligare källor till missnöje inom "snabbmat" än inom "hotell- och restaurang".

Branschen i förhållande till andra

Det är överlag små skillnader med avseende på hur nuvarande arbete upplevs mellan anställda inom "hotell- och restaurang" (utan chefsbefogenheter) och genomsnittet i Sverige. Skillnaderna är större bland anställda inom "snabbmat" (utan chefsbefogenheter). Anställda inom "hotell- och restaurang" och "snabbmat" (utan chefsbefogenheter) har en mer positiv bild än genomsnittet i Sverige när det gäller: karriärmöjligheterna, möjligheten att leda och utveckla andra och anställningstryggheten. En mer negativ bild har de när det gäller: lönenivån, möjligheten att påverka sin arbetssituation samt balansen mellan arbete och fritid.

Identifiera de branschtrogna

Inom varje bransch finns anställda som anser att det nuvarande jobbet antingen är väldigt nära, någorlunda i linje med eller långt ifrån drömjobbet. Anställda som tycker att jobbet är långt ifrån ett drömjobb är troligen svåra att behålla i branschen, de branschtrogna finns bland de som uppfattar jobbet som drömjobbet eller hyfsat i linje med sitt drömjobb. För att minska personalomsättningen och behålla rätt personal bör man därför ha fokus på att identifiera och påverka de sistnämnda. Inom "hotell- och restaurang" uppgår de till cirka 60 % av de anställda, inom "snabbmat" cirka 40 %.

Bland de som anser sig ha/någorlunda ha sitt drömjobb planerar 45 % av "hotell- och restaurang" och 23 % inom "snabbmat" att vara kvar i branschen om 5-10 år. I båda grupperna tror cirka 20 % att de inte finns kvar inom perioden.

Chefernas bild av hotell- och restaurangbranschen

Chefer tenderar att ha en mer positiva bild av sitt arbete än anställda utan chefsbefogenheter. Så är fallet även i hotell- och restaurangbranschen.

De största gemensamma källorna till nöjdhet med arbetet är: kollegorna, möjligheten att kunna leda och utveckla andra, möjligheten att axla/få ta ansvar samt stämningen på arbetsplatsen.

De största gemensamma källorna till missnöjdhet är: lönenivån, förmånerna, balansen mellan arbete och fritid, tillgången på feedback samt tillgången på uppskattning och bekräftelse.

Branschens chefer i jämförelse med andra chefer

Chefer inom "hotell- och restaurang" skiljer sig från svenska chefer i stort främst med avseende på en:

- mer positiv bild med avseende på stöd/feedback i arbetet
- mer positiv bild av de egna cheferna
- mer positiv bild av karriärmöjligheterna
- större upplevd stolthet över arbetet

Chefer inom "snabbmat" skiljer sig från svenska chefer i stort främst med avseende på en:

- mer positiv bild av karriärmöjligheterna
- större upplevd anställningstrygghet
- större upplevd känsla av att kunna leda och utveckla andra
- betydligt lägre känsla av att ha ett självständigt arbete
- upplevt lägre lönenivå
- känsla av att i lägre utsträckning ha ett intressant/givande arbete
- känsla av sämre balans mellan arbete och fritid

Definitioner

Hotell- och restaurang avser anställda inom hotell- och restaurangbranschen som ej är anställda inom snabbmatssektorn.

Snabbmat avser anställda inom snabbmatssektorn.

Nöjd – De svarande fick beskriva det bästa och sämsta med sitt jobb med egna ord och fick dessutom ta ställning till 29 olika påståenden. För att klassas som nöjd i ett visst avseende måste en svarande uppfylla två kriterier:

- Han/hon måste ha angivit att de anser att kvaliteten i fråga är viktig/väldigt viktig i ett arbete
- Han/hon måste ha angivit att kvaliteten är relativt/helt tillgodosedd i nuvarande arbete

6/MARKNADSPLAN

Analysgruppen har sammanfattat resultaten av undersökningarna i en marknadsplan. Planen har fokus på kommunikation och innehåller förslag på åtgärder för att nå målet att branschen ska bli mer attraktiv – och i förlängningen Sveriges mest attraktiva bransch.

Planen innehåller primära målgrupper, budskap, kommunikationskanaler, aktiviteter och tonalitet och förslag på hur både extern och intern kommunikation ska användas.

Sammanfattning

Åtgärdsförslag för att öka branschens attraktivitet

- Investera i ledarskapet
- Investera i befintliga medarbetare, genom t.ex. ökade möjligheter till personlig utveckling
- Arbeta för att minska arbetsmiljöstressen
- Upprätta genomtänkta planer för kompetensutveckling
- Skapa praktikplatser och satsa på lärlingssystem
- Satsa på forskning och utveckling

Övergripande budskap

Att jobba med människor – det finaste man kan göra!

Primära målgrupper för kommunikationen

Top management, chefer, högstadieelever.

Val av målgrupper

Undersökningarna visar att öppenheten för ett framtida yrke inom hotell- och restaurangbranschen är som störst på högstadiet. Analysgruppen identifierade därför de primära, externa målgrupperna till unga högstadieelever, deras föräldrar och studievägledare på högstadiet. Även om många i den åldern endast har vaga föreställningar om vad de vill bli är det viktigt att "så ett frö" och börja en dialog tidigt.

Flera områden måste förbättras för att de unga ska uppfatta branschen som attraktiv. Top management och chefer inom branschen är viktiga för detta arbete, därför är de primär intern målgrupp.

Primära målgrupper

Följande målgrupper har identifierats som primära.

Interna

Top management
Chefer

Externa

Högstadieelever
Föräldrar till högstadieelever
Studie- och yrkesvägledare på högstadiet

Sekundära målgrupper

Följande målgrupper har identifierats som sekundära.

Interna

Medarbetare
HR-avdelningar

Externa

Konkurrentyrken (handel, vård och transport)
Gymnasieelever
Studie- och yrkesvägledare på gymnasiet
Högutbildade/expertter
Underrepresenterade grupper (t.ex. kvinnliga kockar/etnicitet)
Äldre/seniorer
Media
Nyanlända invandrare

Budskap för kommunikation

(A) Övergripande budskap:

Att jobba med människor – det finaste man kan göra!

Det som särskiljer hotell- och restaurangbranschen från många andra branscher är uppfattningen bland anställda och presumtiva medarbetare att man verkligen kan göra skillnad för en annan människa. Att få andra människor att må bra är något att vara stolt över! Att ge bra service är svårt och kräver skicklighet och kompetens.

Budskapet blir det mest centrala i kommunikationen eftersom det tydligast bidrar till att skapa stolthet internt, det framkom i resultatet av projektets olika delar.

(B) Huvudbudskap:

Teamkänsla och tillhörighet

De som jobbar i branschen är väldigt eniga om att det bästa med jobbet är de trevliga kollegorna och stämningen på arbetsplatsen. Det kan möjligen förklaras med att just människor med social kompetens ofta söker sig dit. För unga är denna värdering särskilt viktig, därför lyfts detta fram som ett av huvudbudskapen.

(C) Huvudbudskap:

Tempo och puls

Hotell- och restaurangbranschen upplevs ofta som stressig. Eftersom det är svårt att helt åtgärda denna baksida gäller det att vägleda rätt människor in i branschen. Vi vill attrahera människor som är stresståliga och tycker om fart och fläkt och utmaningar och upplever det höga tempot som något positivt.

(D) Huvudbudskap:

Individuellt anpassad utveckling och flexibilitet

Personlig utveckling är det nya karriärbegreppet för unga generellt. För unga är det viktigare att ha individuella utvecklingsmål än redan etablerade och traditionella utvecklingssteg. Därför bör man i kommunikationen lyfta fram att branschen erbjuder stora möjligheter till just individuellt anpassad utveckling, både för de som är nöjda

att stanna där de är och för de som vill vidare. I branschen finns det också goda möjligheter att anpassa arbetstider och kapacitet efter livsfas och egna preferenser.

(E) Huvudbudskap:

Trygg satsning (seriös, jobbskapande bransch som växer)

Besöksnäringen och hotell- och restaurangbranschen är en framtidsbransch med starka tillväxtprognoser framöver, både när det gäller inhemsk konsumtion och utländska besökare. Det finns många stora och seriösa arbetsgivare att välja mellan, många är internationella koncerner.

Budskapet riktar sig särskilt till de vuxna målgrupperna (föräldrar och studie- och yrkesvägledare) som behöver få en uppdaterad bild av branschen som en trygg arbetsgivare.

7 / ÅTGÄRDSFÖRSLAG

Hur kan branschen bli mer attraktiv att arbeta i? Och hur ska vi möta en ny generation med nya krav?

Investera i ledarskapet

- Mer fokus på ledarskap och ledarskapsutbildningar. Kortare påbyggnadsutbildning, ca en månad?
- Inrätta belöningsystem för gott ledarskap och inkludera detta vid utvärderingen
- Skapa tydligare utvecklingsplaner för alla medarbetare

Investera i befintliga medarbetare

- Inrätta bonussystem/partnerskap
- Se över den långsiktiga löneutvecklingen i branschen (det bör löna sig att stanna)
- Skapa möjligheter att styra över sin tid genom att kunna lägga sitt eget schema genom bemanningsplanering

Personlig utveckling

- Se till att alla medarbetare får personliga utbildningsplaner
- Skapa enkla verktyg för utvecklingssamtal

Arbeta för att minska arbetsmiljöstressen

Samarbete

- Samarbeta i branschen mot samma mål
- Inrätta forum där branschen kan träffas och diskutera gemensamma frågor

Kompetensutveckling

- Branschen måste engagera sig mer i utbildningarnas utformning och utförande för att höja kvaliteten och relevansen
- Kompetensutveckling för anställda med mindre än tre års yrkeserfarenhet i "service management"
- Initiera ett besöksnäringsscollege
- Uppmuntra branschöverskridande karriärvägar som berikar och utvecklar kompetensen
- Höj nivån på restaurang- och hotellutbildning genom nära samarbete med näringslivet
- Ställ krav på yrkesbevis
- Inför anställningstester

Praktikplatser

- Skapa bra praktikplatser som är så pass attraktiva att det blir konkurrens om dessa
- Praktikplatser och lärlingssystem där praktiken är minst ett halvår
- Möjliggör lärlingsplatser/lärlingsarbeten som är reglerade med tydlig plan för innehåll

Forskning och utveckling (FoU)

- Initiera forskning om branschen, som grund för att påverka eller agera
- Satsa på forskning som fortsättning på studier inom besöksnäringen

8 / METOD OCH ÖVRIG FAKTA

Trendspaning – omvärldsanalys och kartläggning av morgondagens medarbetare i stort

Rapporten baseras främst på de studier som Kairos Future genomför på arbetslivsområdet, kompletterat med övrig research. Studier som använts är:

- Manpower Work Life, 8 undersökningar genomförda 2008-2012 med cirka 6-8 000 respondenter per undersökning
- Global Youth, genomförd 2007 med 22 000 respondenter bland unga världen över
- Konsten att leda unga, genomförd 2011 med 1500 respondenter bland unga medarbetare och chefer
- HR i turbulenta tider, genomförd 2012 med 140 respondenter bland HR-ansvariga
- Framgångsrik generationsväxling, genomförd 2010 med 600 respondenter bland HR-ansvariga

Utöver rapporterna har kompletterande trendresearch gjorts, främst inom områdena employer branding, ledarskap och rekrytering.

Undersökning av värderingar kring arbetsliv bland potentiella medarbetare (ungdomar)

Enkätundersökning besvarad av 1 060 ungdomar 15-25 år, genomförd i maj 2012 av Kairos Future på uppdrag av Visita och UHR.

Undersökning bland anställda hur de uppfattar sin bransch

Enkätundersökning till ett urval av medlemmar i HRF samt hotell- och restauranganställdas a-kassa (utskicket administrerades av HRF) och till ett antal personalchefer i företag anslutna till Visita (enkäten distribuerades av Visita), besvarad av 1 100 personer, genomförd under juni och juli 2012.

Svaren analyserades separat för fyra svarandegrupper: chefer inom hotell- och restaurang, chefer inom snabbmatssektorn, övriga anställda inom hotell- och restaurang samt övriga anställda inom snabbmatssektorn.

Chefer inom hotell- och restaurang Antal svarande: 290 Medelålder: 40 Andel kvinnor: 55 %	Chefer inom snabbmatssektorn Antal svarande: 80 Medelålder: 25 Andel kvinnor: 70 %
Övriga anställda inom snabbmat Antal svarande: 230 Medelålder: 22 Andel kvinnor: 80 %	Övr. anställda inom hotell- och restaurang Antal svarande: 440 Medelålder: 35 Andel kvinnor: 70 %

Analys och marknadsplan

Resultaten av undersökningarna har diskuterats och analyserats i en grupp med 50 representanter från hotell-, restaurang- och snabbmatsverksamhet, relevanta utbildningar, Visita och HRF. Därefter har resultatet analyserats vidare i en mindre grupp bestående av Visitas personalchefer. Analysgruppen har sammanfattat resultaten från undersökningarna och från diskussionerna i en marknadsplan.

Fotnoter:

1. MANPOWER WORK LIFE/KAIROS FUTURE
2. GLOBAL YOUTH, KAIROS FUTURE
3. FRAMGÅNGSRIK GENERATIONSVÄXLING, KAIROS FUTURE
4. LOJALITETEN MOT ARBETSGIVAREN I OLIKA GENERATIONER. MANPOWER WORK LIFE/KAIROS FUTURE.
UNGA OCH DRÖMSAMHÄLLET, KAIROS FUTURE 2010
5. KONSTEN ATT LEDA UNGA, KAIROS FUTURE
6. KAIROS FUTURE/TIDNINGEN CHEF. FRAMTIDENS LEDARSKAP ENLIGT CHEFER.
VAD TROR DU KOMMER KÄNNETECKNA LEDARSKAPET UNDER 2010-TALET?
7. HR I TURBULENTA TIDER, KAIROS FUTURE

#01 SVERIGES MEST ATTRAKTIVA BRANSCH

Mars 2013

Textbearbetning **Eva Fohlstedt**, BFUF

Form **Jesper Fermgård**, Tills

Illustrationer **Stina Wirsén**, Woo Agentur

Kontaktpersoner **Emma Ottosson**, Compass Group Sverige AB,

Peter Thomelius, Visita och **Pim van Dorpel**, HRF

ISBN 978-91-981016-0-7

bfuf.se

Projektet **Sveriges mest attraktiva bransch** är initierat av Utbildningsrådet för Hotell och Restauranger (UHR). Det är finansierat av Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF), som ägs av Visita och HRF. Projektet genomfördes 2011 - 2012, för underlaget och sammanfattningen står Kairos Future som också har lett analysarbetet.

