



Analyse af hotel- og restaurantbranchens nuværende og fremtidige krav til medarbejderkompetencer og deraf afledte behov for efteruddannelse af AMU-målgruppen

- Efterår 2007 -

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund.....	3
2. Sammenfatning og konklusion	4
3. Fremtidens kompetencebehov	7
4. Branchens behov for uddannet arbejdskraft	9
5. Barrierer – og hvordan de nedbrydes	13
6. anbefalinger	18
- Bilag	24
Bilag I: Formål og Metode	25
Bilag II: Data om fokusgrupperne	27
Medarbejdergrupperne: Udvalgelse af respondenter, indbydelse og kontakt	27
Respondenternes profil	28
Ledergruppen: Respondentudvalgelse, indbydelse og kontakt	30
Dagens program i forhold til de første to fokusgrupper	30
Kildeoversigt.....	33

1. Baggrund

Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant, Bager, Konditor og Kødbranchen ønsker at foretage en nærmere undersøgelse af hotel- og restaurantbranchens nuværende og fremtidige ønsker og forventninger til medarbejderkompetencer og deraf afledte behov for efteruddannelse af AMU-målgruppen. Undersøgelsen skal også ses i forhold til det relativt begrænsede brug af arbejdsmarkedsuddannelser på indeværende tidspunkt og hvilke initiativer, der kan iværksættes, for at flere bruger dem. Endelig er det ønskeligt, at der fremkommer forslag til nye arbejdsmarkedsuddannelser med særligt fokus på kok-, tjener- og receptionistfunktioner.

Undersøgelsen skal være kvalitativ. Til at gennemføre undersøgelsen er kontraheret med konsulentfirmaet Saabye, Stendrup & Partners.

Til at belyse behovet for kompetencer og krav til efteruddannelse nu og fremover er der dels anvendt webresearch, kontakt til nøglepersoner i erhvervet, trukket på konsulentfirmaets projektportefølje og gennemført fire fokusgruppinterviews samt en række individuelle interviews. De to første fokusgruppinterviews blev gennemført med udvalgte medarbejdere, hvor den tredje og fjerde inddrog ledere og ejere af virksomheder. Respondenterne i fokusgrupperne kom fra hele landet og repræsenterede både store og mindre virksomheder, således at alle virksomhedstyper og geografier er inddraget. Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2007.

2. Sammenfatning og konklusion

Undersøgelsen peger på, at der er et behov for at gentænke kommunikationen af udbuddet og konceptet for arbejdsmarkedsuddannelser til hotel- og restaurationsbranchen. For tjenerne, kokke og andre faglærte i erhvervet har den livslange læring, der foregår efter svendebrevet, traditionelt primært været varetaget ved sidemandsoplæring eller inspiration fra formelle eller uformelle netværk. Imidlertid bliver kravene både til og fra fremtidens medarbejder skærpet på en sådan måde, at det ikke længere er nok at holde sig selv ajour i netværket eller reparere på en faglig mangel ved at søge hen til den lokale AMU-centers/tekniske skoles traditionelle kursusportefølje. Der skal ske noget nyt!

Som både tidligere analyser og denne undersøgelse dokumenterer, er der blandt medarbejderne og deres ledere et reelt ønske om at komme på skolebænken igen, som ikke desto mindre (for) sjældent bliver fulgt op med en tilsvarende handling. Undersøgelsen peger på, at der primært er to barrierer, der hindrer trafikken: Der hersker en del fordomme om udbyttet af arbejdsmarkedsuddannelserne og erhvervsskolesystemets efteruddannelsesstilbud, og der er økonomiske og logistiske vanskeligheder ved at måtte undvære en medarbejder, der deltager i et kursus - hvis værdi måske ikke umiddelbart kan aflæses på bundlinjen.

Disse barrierer skal imidlertid nedbrydes, hvis branchen fortsat skal rekruttere og fastholde et dækkende og kvalificeret antal medarbejdere. Udfordringen skal ses i lyset af, at fremtidens trends går i retning af:

- At fremtidens medarbejder – uanset niveau - vil have et **udfordrende** job, som giver **identitet**.
- Medarbejderne bliver **mindre loyale over for arbejdspladsen** og **sværere at fastholde**.
- At de **klare faggrænser** er under **pres**.
 - En tjener kan i dag være en studerende, der også skal kunne forberede halvfabrikata i et ledigt øjeblik. En receptionist skal måske også kunne svinge en bakke, og en kok skal både lave mad og være entertainer fra det åbne køkken.
- At **værdier** og **oplevelser** bliver mere centrale.

- Medarbejderne skal lære ikke blot at servicere, men også at **fast- og underholde**, og kunderne skal have en **unik oplevelse**, der flytter dem fra blot at være kunder til at være **ambassadører** for det sted, de opholder sig¹

Der er med andre ord rigtig god grund til at holde på og raffinere den arbejdskraft, som allerede findes i branchen, samt sikre gode arbejdsvilkår, herunder attraktive efteruddannelsesmuligheder, så medarbejderne vokser fagligt og personligt sammen med virksomheden.

Noget tyder imidlertid på, at de tilbud, som udbydes via AMU-systemet, hverken kendes eller dækker behovet pt. Nærværende rapport peger ved hjælp af kvantitative og kvalitative data på nogle forklaringsmodeller og giver nogle bud på en række tiltag, som vil kunne medvirke til at fjerne barrierer og lette vejen til efteruddannelse af AMU-segmentet i hotel og restaurationsbranchen.

Overordnet kan der konkluderes følgende:

- ▶ Fremtidens kompetencebehov afslører et skisma for branchen og en udfordring for organisationerne: Søgningen på efteruddannelse svarer ikke til behovet for efteruddannet personale. Ligesom kompleksiteten i fremtidens kvalifikationer kun dårligt modsvarer af de kompetenceprofiler, der på nuværende tidspunkt arbejder i branchen. Med andre ord: Det, der skal læres, er svært og måske også abstrakt, og det er vanskeligt at lære på et traditionelt kort kursus.
- ▶ Branchens ledere og medarbejdere har selv svært ved på et konkret niveau at formulere kompetencebehov og forslag til konkrete arbejdsmarkedsuddannelser, mens de har nemmere ved at vurdere og komme med anbefalinger på et generelt niveau omkring brugen af arbejdsmarkedsuddannelser, barrierer mod (efter-)uddannelse osv.
- ▶ Arbejdsmarkedsuddannelser kan udbydes og afvikles, så de passer ind i virksomhedens rytme, men de muligheder kendes ikke godt nok af medarbejdere og ledere.

¹ Frem mod år 2015 – tænketank II for hotel- og restaurationsbranchen

- ▶ I uddannelses tilbudene skal der mere fokus på menneskene, tværfaglighed og helhedsforståelse. Læringsformer og pædagogikker skal tilpasses kursisternes meget blandede behov, kompetenceprofiler og forudsætninger for at modtage undervisning.
- ▶ Deltagerne kan i nærværende undersøgelse se en fordel i, at færdigheder anskueliggøres efter en model, som forholder sig til:
 - Generelle færdigheder
 - Specifikke færdigheder
 - Personlige færdigheder
- ▶ Der kan overvejes at arbejde mere eksplicit med kompetencebegrebet i AMU regi. Det kunne fx være inddelt efter følgende model:
 - Fagspecifikke kompetencer
 - Handlingsorienterede kompetencer
 - Forandringskompetencer
 - Sociale kompetencer(Se yderligere beskrivelse side 7-8)
- ▶ De store hotel- og restaurantkæder vil være interessante at få inddraget, da netop disse har udviklet egne interne uddannelsesforløb. Det er vurderingen, at det er fra disse grupperinger, at nøglen til en øget tilgang til arbejdsmarkedsuddannelserne kan findes.

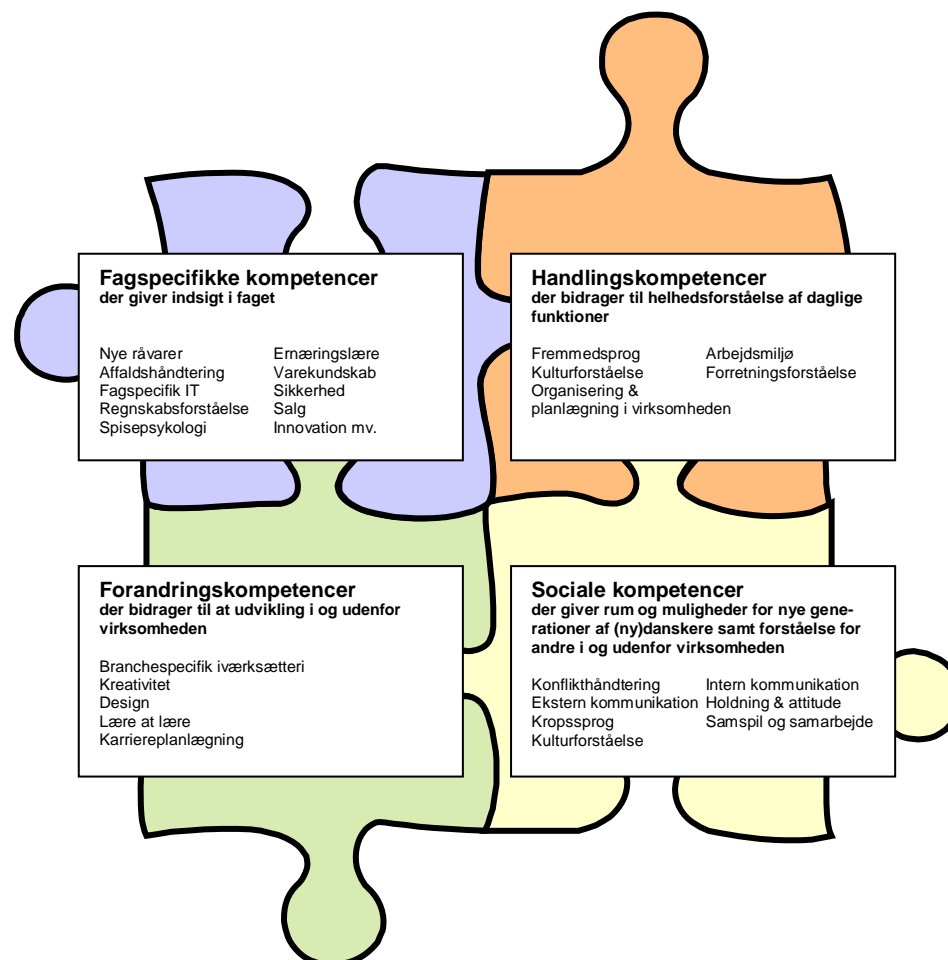
3. Fremtidens kompetencebehov

Instituttet for Fremtidsforskning har i flere omgange givet deres bud på fremtidens megatrends og fremtidens medarbejdere samt de påvirkninger, som både trends og nye medarbejdere vil have på virksomheder og uddannelsesinstitutioner². Især to megatrends vil påvirke hotel- og restaurantbranchen. Den ene er, at vi bliver rigere, dvs. at vi får råd til at gå ud at spise samt bo på hotel, hvilket giver et større marked og dermed øger behovet for medarbejdere i branchen. Den anden trend er, at vi bliver mere uforudsigelige, individuelle og uafhængige i vores forbrugsmønstre og karriereløb. Det medfører, at kundernes forventninger til branchen bliver mere oplevelse, mere value-for-money og mere værdi. Kravene til branchen vil dermed vokse, og det samme gælder kravene til medarbejderne.

For at håndtere disse krav er uddannelse og efteruddannelse nødvendigt, fordi fremtidens medarbejdere skal kunne mere og på et højere kvalitativt niveau. Helt overordnet skal fremtidens medarbejder tilføres fire typer af kompetencer³:

² Se bl.a. R. Jensen: *The Dream Society*, 1999 og Instituttet for Fremtidsforskning: *Creative Man*, 2006.

³ Se også rapporten: *Tænketales for Hotel- og Restaurationsbranchen. Frem mod år 2015. Konferencepapir maj 2006.*



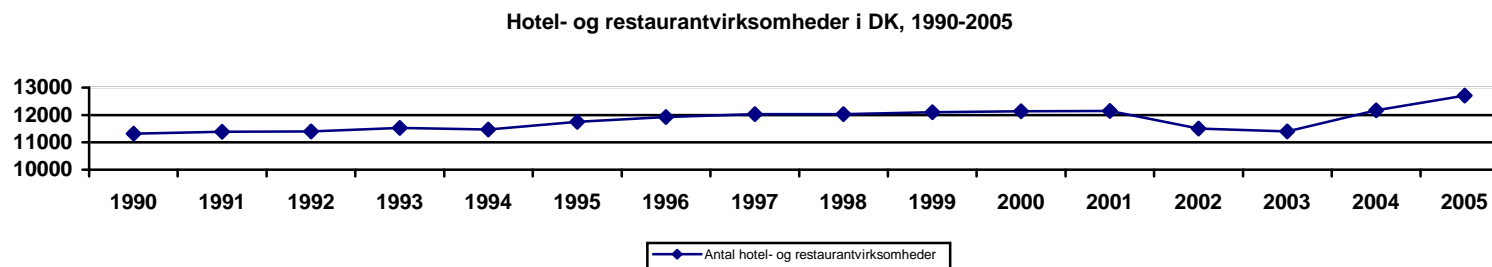
De fire kompetencetyper vurderes som helt nødvendige for at kunne håndtere forventningerne og kravene fra fremtidens gæster, fremtidens kolleger og fremtidens ledere.

4. Branchens behov for uddannet arbejdskraft

Hotel og restaurantbranchen er en del af turismeindustrien, som er en af verdens allerstørste og hurtigst voksende industrier. Turismen vil internationalt opleve en gennemsnitlig vækst på 3-4% om året de næste 30 år. Med andre ord er turismeindustrien blevet mere end dobbelt så stor på et par årtier⁴ og en sektor i rivende udvikling på mange måder. Med flere turister og rejsende vil der også ske en vækst i hotel- og restaurantbranchen, som spås vækstkurver på niveau med turismens, ja, i nogle lande endda større, fordi vi bliver rigere og dermed har råd til oftere at gå ud at spise.

I Danmark har turismens vækst, opgjort i overnatninger på hoteller, campingpladser og vandrerhjem mv., været 6% siden 1996. For at øge denne udvikling har regeringen besluttet at investere 412 mio. kr. over 4 år til at gøre Danmark mere kendt internationalt, se bl.a. 'Regeringen: Offensiv global markedsføring, 2006'.

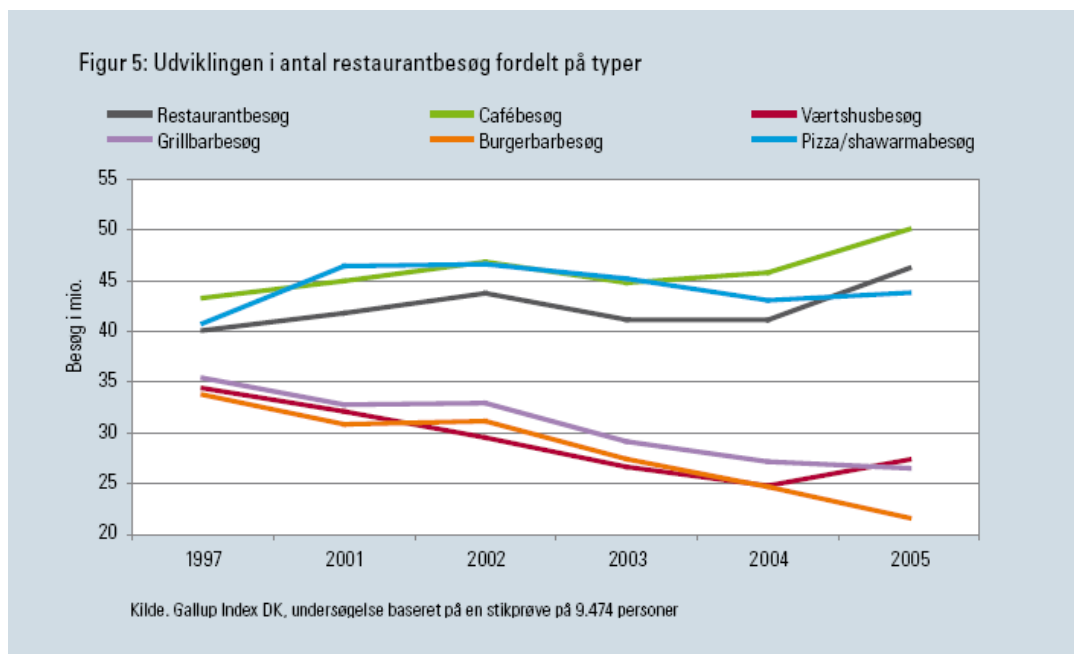
Udviklingen i antallet af hotel- og restaurantvirksomheder i Danmark siden 1990 (Danmarks Statistik) fremgår af figuren nedenfor.



Det ses, at antallet af virksomheder er steget fra 1990 til 2001, hvor kurven knækker og falder frem til 2003, hvorefter den stiger markant til det højeste niveau nogensinde i 2005. I perioden 2003 til 2005 steg antallet af restauranter med 275 virksomheder, og hoteller faldt med 6 virksomheder.

⁴ P. Saabye Simonsen: *Turismeerhvervets strukturer og aktører*, i red. A. Sørensen: *Grundbog i turisme*. 2006.

Udviklingen i restaurantbesøg har de seneste år været betragtelig og har været en væsentlig faktor i beskæftigelsesudviklingen i branchen. Nedenstående figur viser udviklingen i antal restaurantbesøg fordelt på restauranttyper.

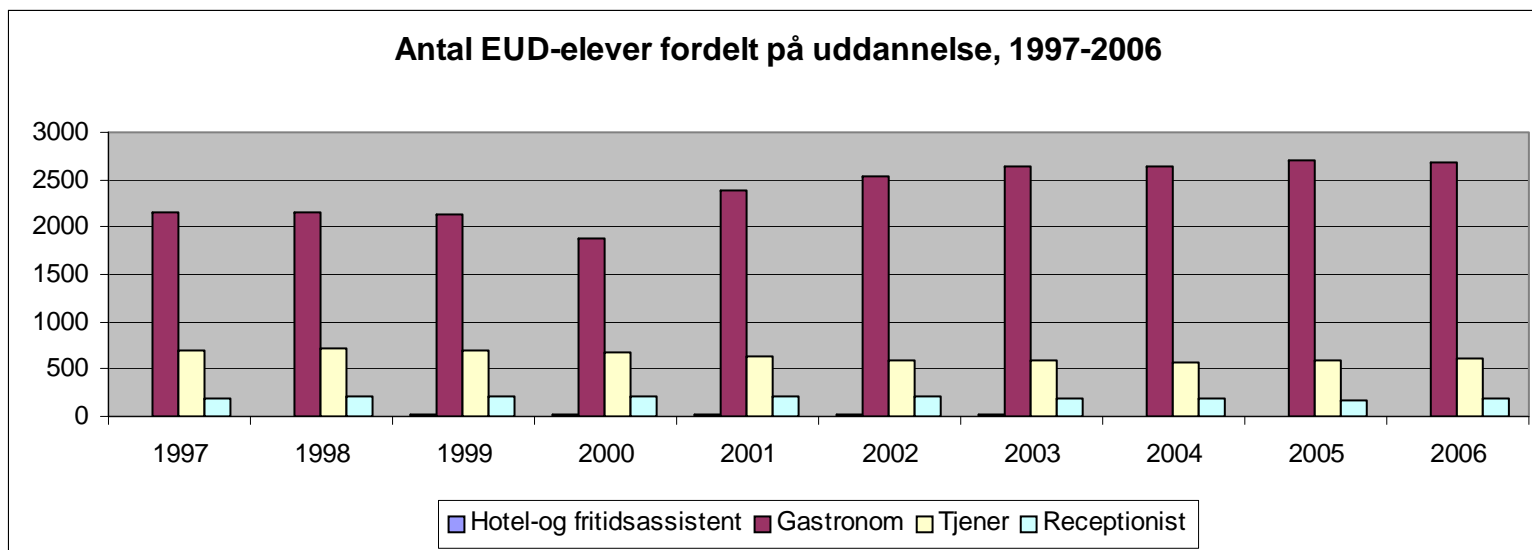


Som det fremgår, er det restaurationsbesøg, som har den mest markante stigning siden 2004. Restauranterne vurderes til at være de mest arbejdsintensive af de nævnte virksomhedstyper.

Ifølge Danmarks statistik var der i 2005 83.054 personer beskæftigede på hoteller og i restauranter mv. Ca. 75% af personerne var beskæftiget inden for restauranter mv. I perioden fra 2004 til 2005 steg antallet af beskæftigede i restauranter mv. med ca. 3000 personer, mens stigningen inden for hoteller mv. var ca. 300 personer.

Hotel- og restaurantbranchen er en vækstbranche. Om det fortsætter er naturligvis uvist, men med nuværende konjunkturer (2008), så vil branchen også vokse fremover, dog nok i en lavere vækstrate end set siden 2005. Om-sætningen i branchen er steget fra 32,4 mia. kr. (2004) til 35,6 mia. kr. (2005) ifølge Danmarks Statistik. Væksten skyldes, at danskerne bruger flere penge på hotel- og restaurantbesøg. Konsekvensen er, at der er behov for flere medarbejdere fremover i hotel- og restaurantbranchen.

Væksten i virksomhederne burde alt andet lige reflekteres i et tilsvarende antal nyuddannede faglærte medarbej-der. For at få et billede af antallet af faglærte i branchen vises udviklingen i antallet af EUD-elever fordelt på de typiske uddannelser til branchen. Bemærk at søjlerne viser elevudviklingen på hele uddannelsesforløbet.



Kilde: Danmarks Statistik

Figuren viser, at der uddannes flest gastronomer efterfulgt af tjenere. Gastronomernes antal er vokset fra 2161 i 1997 til 2686 i 2006. I samme periode er antallet af tjenerelver faldet fra 695 til 615. Antallet af receptionister er

uændret. Kort sagt: Så er antallet af uddannede til branchen vokset blandt gastronomer, mens tjenerne er faldet i antal og receptionister er uændrede.

Det er også vigtigt at understrege, at branchen har mange studerende som medarbejdere, især som tjenere og i andre frontlinejobs, der måske kompenserer for manglen på faglærte tjenere. Endvidere er antallet af serviceøkonomer og personale med anden baggrund i branchen ukendt, hvilket måske skjuler nogle tendenser, vi ikke kan aflæse.

Spørgsmålet er om innovative tiltag i form af nye virksomhedskoncepter, ændringer i produktionsmetoder og brug af ny teknologi mv. kan opveje en del af den manglende arbejdskraft? Undersøgelser viser, at der er en sammenhæng mellem innovation og brug af teknologi og arbejdskraftens uddannelse, se bl.a. J. Sundbo: *Innovation i dansk turisme*, 2002. Udgangspunktet for innovation i hotel- og restauranterhvervene er uddannelse. Der er ikke fundet opdaterede tal på branchens uddannelsesniveau, men tidligere undersøgelser viser, at kun 7% af sektorens medarbejdere har en videregående uddannelse, at 45% har en erhvervsuddannelse, og resten er ikke-faglærte eller studerende. Uddannelsesniveaet giver dermed ikke næring til antagelser om, at branchen er i gang med at innovere sig ud af udfordringerne.

Der synes på den baggrund at være grund til at konkludere, at **der samlet uddannes for få medarbejdere til hotel- og restaurantbranchen**, og at arbejdsmarkedsuddannelser derfor kan være ét blandt flere værktøjer, som skal stå for den nødvendige opkvalificering af ikke-faglærte.

5. Barrierer – og hvordan de nedbrydes

Deltagerne i fokusgrupperne gav udtryk for en lang række barrierer som årsag til, at netop de ikke brugte arbejdsmarkedsuddannelserne. Før disse barrierer gennemgås, vil nogle af resultaterne fra rapporten "Status for målinger af kvaliteten på arbejdsmarkedsuddannelserne med viskvalitet.dk" blive præsenteret.

Rapporten omhandler brugernes evalueringer af uddannelsesindsatsen på AMU-området i 2006. Brugerne refererer her både til kursister, som har gennemført en arbejdsmarkedsuddannelse, og virksomheder som "leverer" kursisterne.

5.1 Kursister og virksomheder, der har anvendt AMU i 2006

Rapporten "Status for målinger af kvaliteten på arbejdsmarkedsuddannelserne med viskvalitet.dk" afdækker gennem en række spørgsmål til både kursister og virksomheder (arbejdsgivere) tilfredsheden med arbejdsmarkedsuddannelserne. Kvaliteten af disse er ifølge brugerne på et højt fagligt niveau. Et stort flertal af både kursister og deres arbejdsgivere oplever positive effekter af uddannelserne⁵.

Henholdsvis 77% af alle kursister og 83% af alle arbejdsgivere tilkendegav tilfredshed (meget tilfredse eller tilfredse) med uddannelserne. Med 83% tilfredse kursister og 84% ditto arbejdsgivere var Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant, Bager, Konditor og Kødbranchen det efteruddannelsesudvalg i landet, der fik den bedste evaluering for sine uddannelser.

Kursisterne fremhæver især tilfredshed med undervisningen og uddannelsernes faglige niveau. De har fået større lyst og evne til at omstille sig og tage nye arbejdsopgaver på jobbet, tilmed er lysten til at dygtiggøre sig og efteruddanne sig yderligere øget. De fleste arbejdsgivere vurderer, at uddannelserne både har styrket medarbejdernes fleksibilitet, motivation og evne til at udfylde jobkravene - og det kan betale sig at sende medarbejderne på uddannelse.

⁵ Status for målinger af kvaliteten på arbejdsmarkedsuddannelserne med viskvalitet.dk, J. Brogaard Nielsen, UVM, 2007

Undersøgelsen viser, at kursisterne i lighed med arbejdsgiverne vurderer, at kompetenceudvikling gennem arbejdsmarkedsuddannelser gør kursisterne bedre til efterfølgende at udføre deres arbejde.

Konklusionen på rapportens resultater er, at der i følge brugerne er god kvalitet i arbejdsmarkedsuddannelserne.

5.2 Barrierer - Fokusgrupper

Medarbejderne – Fokusgruppe I + II



De deltagende medarbejdere er klar over, at efteruddannelse er en nødvendighed for, at de kan klare kravene både i det nuværende job som i det næste. En enkelt deltager udtrykte ovenstående spektakulære udtalelse, som dog står i modsætning til flertallets udtalelser.

Deltagerne gav udtryk for en række barrierer, der skal overvindes for at gøre arbejdsmarkedsuddannelserne attraktive. De primære barrierer er nævnt nedenstående:

- Deltagerne har et lavt kendskab til efteruddannelsesstilbud inden for AMU-systemet samtidig med, at de opfatter arbejdsmarkedsuddannelserne som gode tilbud.
- Få af deltagerne har selv været på en arbejdsmarkedsuddannelse.
- Mange af deltagerne havde haft en skuffende oplevelse under deres EUD-uddannelse eller kendte personer, der havde haft det. Arbejdsmarkedsuddannelserne blev på denne baggrund vurderet til at være dårlige, da de ofte foregår på de samme skoler, som afholder EUD-uddannelser.
- Det image, udbydere af arbejdsmarkedsuddannelserne har, er ikke godt nok i deltagernes bevidsthed, og for deltagerne er der ikke prestigefuldt i at deltage i kurserne.
- Det niveau, kurserne gennemføres på, bliver opfattet som værende på et for lavt niveau.
- Undervisningsperioderne passer ikke godt nok ind i virksomhedens rytme og travlhed og dermed mulighed for at frigøre medarbejderen – "Hvem skal dække min vagt, når jeg er på kursus? Vi er jo en lille virksomhed".
- De bedste kollegaer bliver væk fra kurserne.
- Uddannelsesstilbudene kommunikerer ikke godt nok fra lederne i virksomheden til medarbejdere.

- Lederens egen uddannelse og eventuel manglende efteruddannelse kan være medvirkende årsag til, at efteruddannelse ikke tænkes nok ind i dagligdagen.
- Virksomhederne og dermed lederne er fokuseret på dagligdagen her og nu.
- De større virksomheder i branchen opfattes som værende gode til at planlægge og sende medarbejderne på relevante interne kurser.
- Uddannelserne skal foregå geografisk tæt på hvor man bor/arbejder, så transporttiden er begrænset.
- Studievejlederne har ikke nok viden om branchen og om, hvor den bevæger sig hen.

De nævnte barrierer omfatter 'eksterne' faktorer, dvs. ingen af respondenterne udtrykker, at der er personlige forhindringer for at få efteruddannelse. Bemærk, at især forholdene omkring den mangelfulde kommunikation til ledelsen og ledelsens mangelfulde kommunikation af efteruddannelses tilbud til medarbejderne nævnes som en væsentlig barriere. Det samme gælder lederens egen manglende efteruddannelse, som kan medføre, at medarbejderne tilsyneladende bliver lige så ringe stillet. Endelig er årsager omkring økonomi, begrænsede ressourcer og manglende mulighed for at få dækket vagter af ude i virksomhederne væsentlige barrierer.

Lederne – Fokusgruppe III

Lederne er klar over, at efteruddannelse og dermed tilføring af nye kompetencer til virksomhederne er vitale for deres evne til at takle fremtidens udfordringer.

I lighed med medarbejderne giver også lederne udtryk for en række barrierer, der skal overvindes for at gøre arbejdsmarkedsuddannelserne mere attraktive. Generelt er det indtrykket, at lederne har et relativt beskedent kendskab til indholdet i uddannelserne. De væsentlige fremførte barrierer er nævnt i det følgende:

- Travlhed – Vi planlægger arbejdsressourcerne for at opnå effektivitet i forhold til det daglige arbejde, der skal udføres. Det er derfor svært at undvære en medarbejder, som skal på kursus.
- Travlhed – medarbejderne føler ofte, at de ikke har tid til efteruddannelse på grund af arbejdspresset eller manglende interesse.
- Det er vigtigt, hvordan traditionen er for efteruddannelse i virksomheden.
- Lederne i de mindre virksomheder udfører meget praktisk arbejde og tænker ikke nok på efteruddannelse.
- Lederne ved ikke nok om arbejdsmarkedsuddannelserne og det kompetenceudbytte, virksomheden kan opnå ved at efteruddanne medarbejderne.
- Deltagernes opfattelse af arbejdsmarkedsuddannelserne er, at de er på et for lavt niveau, og at underviserne ikke har et opdateret indblik i branchen.
- Arbejdsmarkedsuddannelserne fokuserer ikke nok på de bløde værdier, som også er nødvendige for at få succes i fremtiden. De større kæder har egne interne kurser for alle medarbejdere, som dækker dette felt. AMU-systemet må udvikle tilsvarende former for kurser.
- Det er for besværligt at administrere AMU-tilskuddene.
- Der er ikke efteruddannelsestilbud til "ildsjæle".
- Der fokuseres for meget på "agterlanterne".
- Beskrivelserne af de enkelte uddannelser skal signalere klare formål og udbytte efter endt kursus, gerne med en form for karakter til deltageren.
- Lederen er ikke omhyggelig nok med at finde den rette efteruddannelse til medarbejderen, således at efteruddannelsen bliver en positiv oplevelse.
- Der er ikke nok prestige i at komme på en arbejdsmarkedsuddannelse.
- Virksomhedslederne oplever ikke, at der er et tæt samarbejde med udbyderne af arbejdsmarkedsuddannelserne.

- Virksomhedslederne oplever ikke, at de har indflydelse på de udbudte efteruddannelser.
- Navnet "efteruddannelse" klinger negativt – du er bagefter. Kan der laves en anden "indpakning", fx branchens "Kompetencehus"?

Sammenfattende giver lederne udtryk for at ressourcer, manglende kendskab og forståelse er nogle af de væsentlige forhindringer for at sende medarbejderne på arbejdsmarkedsuddannelserne. Lederne påpeger, at de større kæder har egne interne kurser, der bearbejder holdninger, giver kulturforståelse og indblik i adfærd hos både kollegaer og kunder. Udviklere af arbejdsmarkedsuddannelser kan hente inspiration herfra.

Det kan forekomme overraskende, at lederne oplever, at de har lav indflydelse på de udbudte efteruddannelser, da de gennem deres arbejdsgiverorganisation er repræsenteret i Efteruddannelsesudvalget og dermed sidder i førersædet.

5.3 Hvordan kan barriererne nedbrydes

Hos både medarbejdere og ledere findes der en lang række barrierer, som tilsyneladende er funderet i oplevelser fra egen elevuddannelse, måske selvoplevet som kursist på efteruddannelse for år tilbage, videreførte holdninger mellem kollegaer eller manglende indblik i arbejdsmarkedsuddannelserne i dag.

Gabet mellem resultaterne fra rapporten "Status for målinger af kvaliteten på arbejdsmarkedsuddannelserne" i 2006 og de barrierer, der opleves hos både medarbejdere og ledere i undersøgelsen, er markante. Det vurderes, at gabet kan skyldes manglende indblik i efteruddannelserne i dag, og det udbytte både medarbejdere og virksomheder kan opnå gennem efteruddannelserne.

For at få afdækket specielt behovet for kurser inden for de "bløde værdier" skal der etableres et stærkt samarbejde med de større kæder, som er langt på dette område. For at få lukket gabet skal der skabes en model for kommunikation, som informerer alle de berørte parter på området i forhold til deres interesse og fokus. Der skal med andre ord skabes nærhed til arbejdsmarkedsuddannelserne og AMU-systemet.

6. anbefalinger

Samlet set giver undersøgelsen basis for at fremkomme med en række anbefalinger, som kan opdeles i anbefalinger til konkrete emner til arbejdsmarkedsuddannelserne og i anbefalinger på det mere generelle plan til uddannelsesinstitutionerne, undervisningsministeriet og Efteruddannelsesudvalget omkring uddannelsernes form, markedsføring mv.

Generelle anbefalinger

Image	<ul style="list-style-type: none">• Dialogen mellem erhvervsvirksomheder og erhvervsorganisationerne skal forbedres, og tilliden til det offentlige uddannelsessystem skal styrkes i branchen.• Medarbejdernes opfattelse af efteruddannelsesbegrebet skal flyttes fra 'en kompensation for en faglig mangel til en oplevelse, som giver mulighed for at øge den personlige markedsværdi'.• I markedsføringen af arbejdsmarkedsuddannelser anbefales det udbydere at være opmærksomme på at frigøre sig for de fordomme, der knytter sig til skolerne/AMU-systemet.
Vejledning og visitation	<ul style="list-style-type: none">• Der skal oprustes på studievejledningen. Der bør uddannes branchespecifikke AMU-studievejledere, der er lette at finde og træffe for medarbejdere og virksomheder. De skal fungere som et 'neutralt' vejledningsorgan, der primært løfter opgaven med at afdække og visitere den enkelte medarbejder og dennes behov for efteruddannelse uden skelen til tid og økonomi.• Der bør samtidig etableres et bredere korps af branchespecifikke AMU-konsulenter (eller sælgere, om man vil), som fungerer som bindeled mellem virksomhederne og skolerne. Deres funktion skal være udadrettet, og de skal besøge virksomhederne for at identificere behovet for efteruddannelse, anbefale specifikke kurser samt visitere.

	<ul style="list-style-type: none">• Begge vejlednings/konsulentfunktioner kan være med til at fjerne nogle af de barrierer, der findes. AMU-konsulenten vil samtidig kunne tilvejebringe den efterspurgte dialog mellem branchen og skolerne og dermed sikre dynamik i udvikling af nye kurser.
Form	<ul style="list-style-type: none">• Samtlige kurser bør have en klar 'varedeklaration' med ensartet opbygning i formidlingen af formål og indhold, så kursisten og virksomheden kan danne sig et overblik over udbyttet såvel fagligt, erhvervs-, karriere- og uddannelsesmæssigt.• Der bør være en entydig niveaudeling i kursusporteføljen, så der udbydes kurser på høj-, mellem- og lavniveau (uden at det nødvendigvis kommunikeres på denne måde).• Branchen, skolerne og forskningsinstitutioner på uddannelsesområdet bør samarbejde om indførelse af undervisningsformer, som er tilpasset kursister med meget forskellige boglige forudsætninger, men med identiske behov for at lære 'det nye', således at undervisningen differentieret tilpasses det enkelte individ.• Tværfaglighed og oplevelser skal være nøgleord.• Kurserne skal formes, så der skabes netværk mellem kursisterne (gerne workshops, lange pauser + internat).
Merit	<ul style="list-style-type: none">• Der bør være større opmærksomhed på at få merit for arbejdsmarkedsuddannelser.

Salg og økonomi	<ul style="list-style-type: none">• Det skal være meget lettere at finde og købe arbejdsmarkedsuddannelser.• Virksomhederne kan overveje at indføre et AMU-klippekort til medarbejdere. Der skal være mere skræddersyede løsninger og øget fokus på Customer Relationship Management.• Tilskudsmulighederne skal være forståelige og operationelle for virksomheder og medarbejdere. Deltagerbetalingen skal fremgå klart ved udbuddet af alle arbejdsmarkedsuddannelser.• Administrationen af tilskud bør evt. outsources til udbyderne, således at virksomheden har et minimum af papirarbejde (og dermed udgifter) i forbindelse med efteruddannelsen af medarbejderne.
Tid og sted	<ul style="list-style-type: none">• Der skal tages bedre hensyn til, hvornår det passer branchen at sende medarbejdere på kurser: Januar, mandage, efterårsferier er eksempler på tidspunkter, hvor mange i branchen kan deltage.• Kurserne skal hvis muligt afvikles der, hvor kursisterne er vant til at færdes: På Hoteller og konferencecentre.

Listen over anbefalinger til arbejdsmarkedsuddannelser er ikke udspecificeret på en sådan måde, at der er taget stilling til, om der skal være 1 eller 3 kurser med det pågældende emne. Det fastlægges, når curriculum udarbejdes. Det kan overvejes at se på kædernes uddannelsesprogrammer som inspiration.

Anbefalinger til arbejdsmarkedsuddannelser/kurser

<p>Generelle færdigheder/kurser</p>	<p>Organisationsteori og forståelse Service Management – bliv en god vært Samarbejde, etik og moral Driftsøkonomi for begyndere Yield & Revenue Management Marketing Markedsanalyse og kundeidentifikation Salg og mersalg Elektronisk salg og distribution Service i oplevelsesøkonomien MS Office kørekort, især Word, Excel, Outlook Salgpsykologi Oplevelsesindustri, turisme, rejseliv og hospitality Cross cultural understanding Forstå virksomheden på tværs af afdelinger Oplevelsesøkonomiens krav til medarbejderen Bæredygtighed – miljø, kultur og økonomi Bookingsystemer Jura – pakkerejsedirektiv osv. Fuld udbytte af egenkontrol!</p>
<p>Specifikke Færdigheder/kurser</p>	<p><u>Konference:</u> Konferenceproduktet fra idé over salg til gennemførelse Mødeplanlægger Konferencosalg Effektivt telefonsalg for møder og konferencer</p>

	<p>Hvordan gøres møder mere udbytterige - det lærende møde "Return of investment" af mødet Mødeforplejning der giver energi</p> <p><u>Tjener:</u> Servering Tjeneren som "performer" i oplevelsesøkonomiens tegn Historien bag måltidet og råvarerne Optimering af "seatings" – Revenue Management</p> <p><u>Kok:</u> Økologi Innovation Molekylær gastronomi Ny teknologi - brug dit køkkenudstyr optimalt Ny teknologi – hvad er kravet til råvarerne Effektivitet i produktionen gennem andre rutiner og metoder</p> <p><u>Receptionist:</u> Effektivt telefonsalg Bookingsystemer – udvidet Den fremskudte turistinformation Travel Management</p> <p><u>Andre:</u> Sikkerhedsuddannelse Hygiejne Brand Førstehjælp Spa & wellness Servicering generelt</p>
--	---

	Fysisk arbejdsmiljø Psykisk arbejdsmiljø Din medarbejdersamtale Det er mit ansvar, og jeg tager hånd om opgaven
Personlighedsudviklende færdigheder/kurser	Kommunikation Kropssprog og holdning

Det fremgår af listen, at denne undersøgelse ikke har alle svar klar på, hvordan fremtidens arbejdsmarkedsuddannelse skal formes i forhold til indhold og struktur. Men undersøgelsen er kommet et langt stykke og giver et godt grundlag for at indkredse behov og ønsker til fremtidige arbejdsmarkedsuddannelser.

I det forudgående er anbefalingerne kategoriseret efter færdigheder. En kategorisering der forholder sig til tidligere nævnte kompetencemodel kunne også være hensigtsmæssig.

- Bilag

Bilag I: Formål og Metode

I maj og august 2006 drøftede repræsentanter for ledere og medarbejdere fra hotel- og restaurantbranchen samt repræsentanter fra erhvervsskolerne de fremtidige krav til uddannelse og kompetenceudvikling frem mod år 2015. Også Danmarks Pædagogiske Universitet og Undervisningsministeriet medvirkede. På de to workshops deltog desuden indlæggsholdere fra Institutet for Fremtidsforskning og flere af leverandørerne til hotel- og restaurantbranchen med deres syn på de trends, der vil påvirke branchen de næste 5-10 år. Resultatet af de to aktive workshops blev to rapporter, som indeholder overordnede anbefalinger og forslag til nye initiativer på uddannelsesområdet.

En af de konkrete anbefalinger var, at det er ønskværdigt med en nærmere *kortlægning* af branchens behov for kompetenceudvikling af medarbejdere med henblik på at opdatere *efteruddannelsesstilbuddene*, så de i højere grad matcher arbejdsmarkedets aktuelle og fremtidige krav.

Med udgangspunkt i ovenstående ønsker Efteruddannelsesudvalget at foretage en nærmere undersøgelse af branchens nuværende og fremtidige ønsker og forventninger til medarbejderkompetencer og deraf afledte behov for efteruddannelse af AMU-målgruppen. Undersøgelsen skal også ses i forhold til det relativt begrænsede brug af arbejdsmarkedsuddannelserne på indeværende tidspunkt og hvilke initiativer, der kan iværksættes, for at flere bruger dem. Endelig er det ønskeligt, at der fremkommer forslag til nye arbejdsmarkedsuddannelser med særligt fokus på kok, tjener og receptionistfunktionerne.

Denne rapport afrapporterer de primære resultater fra undersøgelsen. Først beskrives branchens udvikling i store træk og konsekvenserne af omverdenens påvirkninger fremover af branchen i relation til de kompetencebehov, der skal til for at håndtere udfordringerne. Dernæst gengives resultaterne af to workshops med faglærte og ufaglærte medarbejdere fra branchen og endelig udbyttet af en workshop-/fokusgruppe med ledere, som forholder sig til resultatet af de to første workshops. I første del af rapporten, som fylder mest, gengives resultaterne af det analytiske arbejde, fokusgruppernes vurderinger og forslag samt trendforskernes bud på fremtidens kompetenceprofiler. I anden del af rapporten opsamles resultaterne med fokus på gruppernes arbejde i en række anbefalinger.

Undersøgelsen er gennemført i perioden september-december 2007 af konsulentfirmaet Saabye, Stendrup & Partners i samarbejde med Efteruddannelsesudvalgets sekretariat. Metode og proces for forløbet ser således ud:

- ▶ Afdækning af nuværende AMU-tilbud er sket med brug af sekretariatets indgående viden og kompetence på området samt via Saabye, Stendrup & Partners screening af uddannelsesportaler mv.
- ▶ Branchens udvikling er beskrevet med brug af statistikker og undersøgelser fra HORESTA, 3F, Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant, Bager, Konditor og Kødbranchen, Danmarks Statistik, webresearch og undersøgelser på området.
- ▶ Branchens vurdering af eksisterende arbejdsmarkedsuddannelser og forslag til nye uddannelser og kompetencebehov er afdækket via fire fokusgruppeinterviews. Indledningsvist blev der gennemført et fokusgruppeinterview i Århus og et i København med ansatte og enkelte mellemledere fra branchen, herunder faglærte og ikke-faglærte, der arbejder som kokke, tjenere og receptionister. Dernæst fulgte ét fokusgruppeinterview med udvalgte mellemledere og ledere, som ud over egne vurderinger også forholdt sig til resultatet af de to første fokusgruppeinterviews. Sluttelig blev der afholdt et fokusgruppeinterview med ledere fra Odense, som forholdt sig til de identificerede udfordringer på kompetenceområdet.
- ▶ Der var udarbejdet en interviewguide. Se bilag.
- ▶ På basis af fokusgrupperne og afdækningen af uddannelsesudbuddet er nærværende rapport udarbejdet.

Bilag II: Data om fokusgrupperne

Medarbejdergrupperne: Udvalgelse af respondenter, indbydelse og kontakt

En udvalgt kreds af virksomheder fra provinsen og København blev indbudt til at sende medarbejdere til at deltage i to fokusgruppeinterview om efteruddannelse. Virksomhederne omfatter kædehoteller, mindre ejerledede hoteller, kroer og restauranter af forskellige størrelser, dvs. viften af forskellige typer af virksomheder og deres geografiske lokalisering er relativt godt dækkende for landet som helhed.

I København blev virksomhederne kontaktet telefonisk. Virksomhederne i provinsen blev delvist forhåndsinformeret via en e-mail til direktionen og derefter ringet op. I enkelte tilfælde blev der ringet op først. I første omgang lykkedes det at identificere virksomheder, som ønskede at afse 22 medarbejdere til fokusgrupperne. Bemærk at ud af 5 kontaktede restauranter ønskede kun 2 at sende medarbejdere.

Alle virksomhederne udtrykte, uanset om de havde mulighed for at afse medarbejdere til fokusgrupperne eller ikke, at det var en god idé få undersøgt noget mere om efteruddannelserne inden for branchen.

Den 8. og 9. oktober blev der afholdt interview med fokusgrupper i henholdsvis København og Århus:

- ▶ I København havde 9 virksomheder givet tilsagn om at sende i alt 11 medarbejdere til interviewet, hvoraf 8 dukkede op.
- ▶ I Århus havde 8 virksomheder givet tilsagn om at sende i alt 10 medarbejdere, hvoraf 5 medarbejdere mødte op.

Antallet af respondenter er lavere end forventet. Forklaringen fra de virksomheder, som ikke sendte de aftalte medarbejdere, var enslydende: "*Vi blev overrasket over pludselig sygdom eller travlhed*". Det kan konstateres, at ud af 22 tilmeldte dukkede 13 personer op. Konsulentfirmaet har afholdt en del fokusgruppeinterviews og har ikke tidligere oplevet så mange frafald. Profilen på dem, der dukkede op, dækker de forskellige brancher og jobtyper.

Respondenternes profil

For at få en bred dækning af kompetencer og baggrunde og derigennem input til fokusgruppeinterviewene var der inviteret medarbejdere med forskellige jobfunktioner og uddannelsesprofiler. Respondenternes brancheerfaring, uddannelse og faglige baggrunde fremgår af tabellen. Bemærk at én person havde gennemført den faglige uddannelse for både receptionist, kok og tjener.

Respondentprofil: Faglig uddannelse

		Faglært				Andet			Gns. år i branchen
		I alt	Kok	Tjener	Reception	Ufaglært	Serviceøkonom. Akademiøkonom	Andet	
Kbh.	Kvinde	5	1	2	2		1		10,6
	Mand	3	1	2					18,7
Aarhus	Kvinde	4				1	2	1	11,0
	Mand	1	1						8,0
		13	3	4	2	1	3	1	12,0

Det fremgår, at godt halvdelen havde en faglig baggrund fra en erhvervsskole, mens knap halvdelen har en anden baggrund, heraf er 1 ikke-faglært og 3 har en kort videregående akademiuddannelse. Respondenterne havde en gennemsnitlig brancheanciennitet på 12 år, hvilket giver en god ballast til at vurdere branchens udfordringer, også uddannelsesmæssigt. De fremstår samlet set en anelse bedre uddannet end medarbejderne i branchen som helhed.

Respondentprofil: Uddannelse udover erhvervsskole

	I alt	Uddannelse
Kvinde	9	1. Studentereksamen, cand.polit. 2. Kommunikationsvidenskab, Merkonom, HR-konsulent 3. Handelsgymnasium 4. Akademiøkonom 5. Serviceøkonom
Mand	4	1. Højere Handelseksamen (HH)

Interviewguide til fokusgruppe I + II faglærte og ufaglærte

Navn:

Stilling:

Virksomhed:

År i branchen:

Uddannelse i Danmark:

Uddannelse i udlandet:

Hvilken form for efteruddannelse har du taget?

Arbejdsmarkedsuddannelser – hvilke?

Andre kurser – hvilke?

Andre uddannelser – hvilke?

Spørgsmål til fokusgruppeinterviews:

1. Hvorfor valgte du at tage en uddannelse inden for denne branche?
2. Hvad var det gode ved uddannelsen?
3. Hvad var det dårlige ved uddannelsen?
4. Har du efteruddannet dig – hvorfor og hvorfor ikke?
5. Når du ser på tilbuddet af efteruddannelserne i dag inden for branchen, hvad mener du så om dem?
6. Er der andre emner, fag, ting som branchen skal (efter)uddannes mere i, som ikke er nævnt før?
7. Barrierer for efteruddannelse?
8. Hvis vi skal sikre mere efteruddannelse til branchen, hvordan skal det foregå?
9. Merits betydning?
10. Betydningen af tilskud. Er det nemt at opnå tilskud i dag?
11. Hvordan skal vi generelt sikre mere efteruddannelse til branchen?
12. Hvad er dine forslag, hvordan gør vi det bedre?

Ledergruppen: Respondentudvælgelse, indbydelse og kontakt

I de to foregående fokusgrupper var det primært medarbejdere og enkelte mellemledere som deltog. For at sikre at også de øverste ledelsesniveauer i virksomhederne bliver hørt om efteruddannelse og deres indhøstede erfaringer, indbød konsulentfirmaet en række udvalgte indehavere og ledere fra restauranter, kroer og hoteller fra provinsen og København. Formålet med det tredje fokusgruppeinterview var desuden, at foreholde respondenterne til resultaterne af de to første fokusgruppeinterviews. Ikke som kontrol, men til at nuancere og vurdere resultaterne.

Der blev taget telefonisk kontakt til alle virksomheder/ledere, som var meget interesserede. Kun 3 af 15 kontaktede ledere kunne ikke deltage pga. andre aktiviteter. Det kan konstateres, at der var ret stor interesse for at deltage i fokusgruppeinterviewet og workshoppen, som alle betegnede som særdeles relevant, også de 3 som ikke kunne deltage. Fokusgruppen blev afviklet i november 2007 i København.

Dagens program i forhold til de første to fokusgrupper

Hvor de to første fokusgrupper foreholdte respondenterne til 11 definerede spørgsmål, så valgte konsulentfirmaet at lade det tredje fokusgruppeinterview foregå som en kombination af fokusgruppeinterview og en workshop med det formål at formulere tanker og spinde konklusioner på emnerne.

Først blev respondenternes synspunkter på arbejdsmarkedsuddannelse afdækket, dernæst deres syn på efteruddannelse generelt. Endelig blev respondenterne opdelt i to grupper, som skulle arbejde i workshop-stil med dels udmeldingerne fra de 2 første fokusgrupper, dels vurderinger af hvad der skal til for at gøre efteruddannelserne attraktive at sende medarbejdere på (herunder indhold, form, prøver osv.).

Interviewguide til fokusgruppe III med ledere

Følgende virksomheder og personer deltog:

Hereford Beefstouw	HR ansvarlig
Restaurant Kanalen	Direktør
Hotel Marienlyst	Direktør
Comwell	Personalechef
Radisson SAS Falkoner Hotel	Kongreschef
First Hotel Vesterbrogade	Direktør
Arp Hansen Hotels	Executive Assistent
Hovborg Kro	Direktør
Skjalm Hvide Hotel	Direktør
Copenhagen Hotel Management	Direktør
Danske Kroer og Hoteller	Formand
Brøchner Hotels	Direktør

Spørgsmål til fokusgruppeinterviews & workshop med ledere:

1. Er branchens udbud af efteruddannelser, indholdet og deltagelsen tilfredsstillende?
2. Hvordan fastholdes og udvikles de gode sider af de nuværende uddannelser?
3. Hvordan gøres branchens uddannelser mere relevante og målrettede i deres undervisningsform, indhold og niveau?
4. Hvordan sikres det, at efteruddannelserne bliver baseret på efterspørgsel mht. undervisningsform, indhold og niveau?
5. Hvordan sikres en effektiv kommunikation, et højere fagligt niveau og en bedre vejledning til potentielle respondenter i branchens efteruddannelser?
6. Hvordan fjernes reelle barrierer for deltagelse i efteruddannelse?
7. Hvordan ændres branchens "kultur" i positiv retning for deltagelse i efteruddannelse?
8. Hvordan kunne branchens efteruddannelser opbygges efter et motiverende og progressivt meritsystem?
9. Hvordan sikres det, at tilskudsordninger til efteruddannelse bliver kommunikeret og brugt aktivt i branchen?
Til gavn for både arbejdsgiver og medarbejder?
10. Hvordan skal vi generelt sikre mere efteruddannelse til branchen?

Interview med fokusgruppe IV med ledere fra Odense

Følgende virksomheder og personer deltog:

Radisson SAS H.C. Andersen Hotel	Direktør
Radisson SAS H.C. Andersen Hotel	Restaurantchef
Odense Congress Center	Driftschef
Scandic Hotel, Odense	Direktør

Gruppen blev forelagt de identificerede kompetencebehov for fremtidens efteruddannelser til vurdering og diskussion.

Kildeoversigt

- FREM MOD ÅR 2015 -TÆNKETANK II FOR HOTEL- OG RESTAURATIONSBRANCHEN, august 2006
- The Dream Society, R. Jensen, 1999
- Creative Man, Institut for Fremtidsforskning, 2006
- Tænk tank for Hotel- og Restaurationsbranchen. Frem mod år 2015. Konferencepapir, maj 2006
- Turismeerhvervets strukturer og aktører, P. Saabye Simonsen: i red. A. Sørensen: Grundbog i turisme. 2006.
- Normtals analyse 2005/2006, Horesta 2007
- Storytelling, Lena Mossberg & Erik Nissen Johansen, Studentlitteratur 2006
- The Experience Economy, B.J. Pine II & J.H. Gilmore, Harvard Business School Press, 1999
- Status for målinger af kvaliteten på arbejdsmarkedsuddannelserne med viskvalitet.dk, J. Brogaard Nielsen, UVM, 2007
- Danmarks Statistik