



Hotell Laholmen - Alla skall arbeta med allt

Arbetsplats: Hotell Laholmen , Strömstad

Kontaktperson: Louise Munthe, VD, 0526-12400

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Per Johansson, Göteborg

Skribent: Cristiana Wall/Margareta Månson

Sammanfattning: På Hotellet Laholmen har arbetsplatsprogrammet bestått i en genomgripande organisationsförändring där målet har varit att "alla skall arbeta med allt". Den totala flexibiliteten syftar till att ge arbetstagarna ökad motivation och arbetsglädje samt minska risken för arbetsskador och sjukskrivningar. Man har också försökt få en arbetsplats där privatliv och yrkesliv ska gå att överbygga. Att ej ha strikta yrkesgränser har också varit en del av målet. Till stor del har man lyckats. Bl. a har det gällt delegerat arbetsplaneringsansvar, datorisering och arbetsrotation. Arbetsklimatet upplevs ha blivit öppnare och flexiblere, även om vissa av de anställda upplevt att deras yrkesidentitet försvunnit. -

Bakgrund

Hotell Laholmen är ett 100 rums hotell med restaurangkapacitet för ca 325 gäster. Inriktningen på verksamheten är i huvudsak affärs- och konferensgäster. På helger och somrar utgörs gästerna huvudsakligen av turister.

Hotellet domineras av en hierarkisk värld där de olika yrkesrollerna är väl bestämda och mycket traditionella. Att försöka förändra den väl inarbetade hotell- och restaurangkulturen verkar vara ett tabu område för många chefer. Hotell Laholmens som drivs av Louise Munthe har dock fått vara med om en del förändringar.

Louise Munthe anses vara en person med radikala idéer, hon har 20 års erfarenhet från branschen. Själv har hon arbetat som servitris, städerska och nattportier, det har gett henne god

kännedom om de problem som finns inom de olika hotellyrkena samtidigt som hon känner stor respekt för personalens arbete.

Hon tror att man genom arbetsfördelning kan ge personalen ett rörligare, mer omväxlande arbete, samtidigt som förslitningsskadorna minimeras.

I stort sett är arbetsplatsprogrammet en genomgripande organisationsförändring där målet har varit att "alla skall arbeta med allt". Den totala flexibiliteten har syftat till att ge arbetstagarna ökad motivation och ökad arbetsglädje samt minska risken för arbetsskador och sjukskrivningar.

Arbetslivsfonden har i det här projektet bidragit med 920.000:- kronor. Den totala kostnaden för hela arbetsplatsprogrammet har uppgått till 2,8 miljoner kr.

Mål

Det övergripande målet med arbetsplatsprogrammet har varit att:

1. Genomföra en omfattande organisationsförändring.
2. De anställda skall kunna förena arbetsliv med privatliv. Genom att varje anställd kan planera sin arbetstid och utveckla sin arbetstid och utveckla sina kunskaper och på så sätt uppnå ett stimulerande arbete och en trivsammare arbetsmiljö.

Medlen för uppnå det man önskat med arbetsplatsprogrammet har varit följande:

- Utbildning i marknadsföring och branshekonomi
- Interna arbetsbytdagar
- Intern arbetsutbildning
- Arbetsinformation/uppdatering
- Externinformation via media
- El- och datadragning
- Ombyggnad av receptionen
- Nya arbetsplatser för bla köksmästare och administrativ chef
- Koppling mellan data och lönesystem
- Nytt timredovisningssystem
- Dubbla skyddskläder
- Utbildning i rehabiliteringsfrågor
- Framtagande av rehabiliteringspolicy

Genomförande

Louise Munthe's tanke på att modernisera och organisera hotellet och restaurangverksamheten har funnits länge. Målen har varit många, de skulle innehålla förbättringar för personal och gäster.

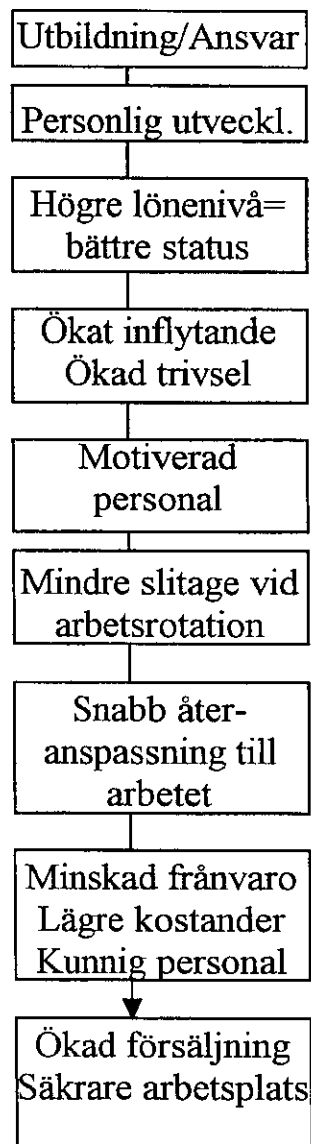
Att branschen är mycket traditionell till sitt tänkande och sin uppbyggnad beror delvis på att gästernas förväntan är den traditionella.

Louise har försökt hitta en modell som till det yttre inte märks för kunden men, till det inre innebär förbättringar för personalen.

Innan projektet startade, intervjuade Louise alla anställda, med det ville hon på en klar bild av de anställdas tidigare arbetslivserfarenheter och vad de hade för framtidsplaner.

Modellen för arbetet skulle vara att minska antalet chefer så att organisationen blev plattare och besluten skulle ske mer bland de som arbetar. Alla skulle ha möjlighet att lära sig och pröva på andra yrken inom branschen.

För uppnå en ökad förståelse mellan de olika yrkesområdena och minska klyftorna mellan de olika yrkeskategorierna har Louise använt sig av följande modell:



Resultat

- Personalen har fått planeringsansvar vilket innebar att två arbetslag själva gör upp sina arbetsscheman.
- Arbetsledarna har fått mera tid att ägna sig åt kundkontakter.
- Arbetsklimatet upplevs ha blivit öppnare, flexiblare och sammanhållningen har ökat på hotellet.
- Alla arbetsuppgifter har fått samma status, personalen har samma timlön, större förståelse för varandras arbetsuppgifter
- Personalen har fått rotera på de olika arbetsuppgifterna så att alla skall ha full insyn i hela hotellets verksamhet.
- Vaktmästaren fick arbeta i köket och servitören lärde sig att blanda drinkar i baren.
- Kockarna fick helt plötsligt information om hur mycket mat som behövdes tillagas och servitörerna kunde få information om hur många gäster det var som väntades till matsalen just den dagen. De som lärde sig mycket och var villiga till det fick också högre lön: "ju mer du kan, desto högre lön".
- Idag har 10 anställda så breda kunskaper att de kan arbeta överallt på hotellet. Deras egna yrke fungerar som bas, där arbetar de cirka hälften av sin arbetstid, den andra hälften av arbetstiden används till att vikariera på andra arbetsuppgifter vid sjukdom, ledighet eller annat.
- Datorer infördes vid alla arbetsställen.
- Arbetet har blivit rörligare men inte i samma utsträckning som Louise Munthe hade hoppats på.

Svårigheter

I och med förändringsarbetet så upplevde många av de anställda att deras arbetsplats på något sätt försvann. Många kände sig vilsna och förlorade en del av sin yrkesidentitet.

Avslutningsvis

Louise Munthe, avslutar med att säga: personalen har samma timlön, större förståelse för varandra och för hela verksamheten. Alla arbetsuppgifter har fått samma status. Jag utgår från att det är viktigt för människor att bestämma över sitt arbete, jag har dock lärt mig att själva förändringsprocessen sker stegvis, sakta kan man tycka, otåligt och tröttsamt blir det ibland.....

Roland Bergstrand, Hotell- och Restaurangantälldas förbund, Göteborgs-avdelningen, har i en separat skrivelse ställt sig mycket positiv till förändringen av såväl arbetsorganisation som arbetsmiljö.

ISSN 1104-6449

Januari 1995