



Helhetssyn och nytt lönesystem på Reso Umeå Plaza

Arbetsplats: Reso Umeå Plaza, Storgatan 40, 903 25 UMEÅ

Kontaktperson: Peter Weinhandl, tel 090-17 70 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Britt-Marie Schönfeldt

Skribent: Lars Bodén

Sammanfattning: Resos hotell Umeå Plaza är ett av Umeås nyare hotell och togs i drift den 5 oktober 1992. Redan på planeringsstadiet, långt innan hotellet öppnade, var tanken att försöka skapa en för branschen ny och unik organisation. Idén byggde på att sudda ut de gamla gränserna och skapa en helhetssyn på arbetsplatsen. Ett för branschen helt nytt löne- och bonussystem togs fram och antogs senare av facket, Hotell- och Restauranganställdas förbund. Lönen baseras numera på likalöneprincipen. Vid starten satte hotellets ledning upp som mål att bli "det bästa hotellet i Norrland". Med den nya organisationen som grund var tanken att delegera arbetsuppgifter ner i organisationen och ge var och en ökade befogenheter och ökat ansvar. Umeå Plaza hade i början av 1995 ca 55 årsanställda.

Bakgrund

Reso Umeå Plaza är ett nybyggt hotell som togs i drift den 5 oktober 1992. Hotellbygget föregicks av en av de hårdaste politiska debatterna i Umeå kommuns historia. Motståndet mot "hög-hushotellet" var mycket stort hos vissa grupper umebor. Hotellets existens var därför starkt ifrågasatt och det innebar ett särskilt tryck på ägarna av hotellet att skapa en anläggning som även umeborna såg fördelar med.

Umeå Plaza är i dag Umeås och ett av Norrlands största hotell med 196 rum

och två restauranger, som kan ta emot 160 matgäster. Dessutom finns en bankettsal som rymmer 200 personer. Hotellets konferensdel kan ta emot 240 personer.

Redan under byggtiden bestämde hotelledningen att Umeå Plaza skulle drivas efter för branschen helt nya riktlinjer.

Hotellbranschen hör till de mer traditionsbundna med täta skott mellan de olika yrkena.

Denna yrkesindelning ville hotelledningen på Umeå Plaza bryta upp.

När personal anställdes till det nya hotellet var förutsättningen att de ställde upp på den nya organisationen och det nya lönesystemet.

Arbetslivsfondens tillkomst kom lägligt för Reso Umeå Plaza, som såg en chans att få bidrag till ett ganska omfattande projekt som man annars inte skulle ha råd med.

För att få den nya och ovanliga organisationen att fungera krävdes utbildningsinsatser utöver det vanliga.

Umeå Plaza sökte därför bidrag från Arbetslivsfonden för att kunna genomföra ett arbetsplatsprogram där utbildningsinsatser var det tongivande.

Mål

Projektets främsta mål var att förbereda all personal på ett för branschen nytt arbetssätt.

Revirtänkandet behövde brytas och eftersom hotellet var nytt ansågs det vara rätt tillfälle.

Synen "det där är inte mitt bord" skulle inte längre råda.

Lönesättningen var ett steg på vägen mot ett mer sammanhållet synsätt på arbetsplatsen.

Tidigare löneavtal hade gjort det möjligt för exempelvis servitriser att kunna påverka sin egen lön via provision. Men den som städade rummen hade vanlig timlön.

Hotelledningen ville därför driva igenom ett nytt löne- och bonussystem som skulle omfatta alla anställda.

Målet med det nya lönesystemet var att alla anställda skulle ha lika lön oavsett arbetsuppgifter (cheferna undantagna).

Den som städade rummen skulle kunna tjäna lika mycket som den som lagade maten, förutsatt att båda hade lika lång yrkesvana.

Antal år i yrket skulle bli det vägledande för lönesättningen.

Eftersom den nya organisationen förutsatte bredare arbetsområden och att personalen hjälpte varandra med olika

arbetsuppgifter hoppades hotelledningen att projektet även skulle förebygga arbetsskador och sjukdomar.

Utgångspunkten var att anställda som trivs och där arbetsorganisationen inte är så hierarkiskt uppbyggd löper mindre risk att drabbas av sjukdom respektive arbetsskada.

Hotellets mål var att nå en korttidsfrånvaro som var fem dagar lägre per anställd än branschen generellt. Långtids sjukfrånvaron skulle ligga 180 dagar lägre för hotellets ca 50 anställda än snittet för branschen.

Genomförande

Förutsättningen för den nya organisationen var att alla nyanställda accepterade idéerna.

Cheferna skulle ställa upp bakom en humanistisk ledningsfilosofi. Utgångspunkten var uppfattningen att alla människor i arbetslivet vill och kan ta ansvar och vill vara delaktiga i arbetsplatsens utveckling.

Men det krävdes också en ganska omfattande utbildning för att all personal skulle känna att de hade kompetens över yrkesgränserna.

Personalen anställdes 2 ½ vecka före hotellstarten för att ge tid åt utbildning.

Eftersom utbildningsprogrammet krävde stora insatser beslöt hotelledningen att anlita konsultföretaget Novum & Partners i Umeå.

Det utbildningsprogram som upprättades var mycket ambitiöst och innehöll 18 olika steg.

Men när programmet skulle genomföras fann hotelledningen att vissa moment vara omöjliga att hinna med och inte heller nödvändiga för verksamheten.

Programmet bantades därför till sex nivåer. Utöver det anordnades en Röda Korsutbildning för hotellets personal samt kurs i mat- och vinkunskap.

Första steget i projektet blev en upptaktsträff för alla nyanställda. Huvudsakliga syftet var att skapa uppslutning

kring vissa honnørsord: Proffsighet, värme, lojalitet, flexibilitet och helhets-syn kring hotellets mål.

Den första träffen, som varade i tre dagar, hade också som syfte att ge personalen chans att lära känna varandra.

Steg två i utbildningen omfattade fem dagar och avsåg arbete i team över yrkesgränserna.

Steg tre avsåg datautbildning för alla avdelningschefer.

Konsultföretaget Novum & Partners ansvarade för det fjärde steget som gällde konflikthantering, såväl intern som extern.

När hotellet varit igång ett år fick all personal vara med på en dags uppföljning. Hotellets anställda åkte ut till skärgårdsön Norrbyskär för att få tid att umgås och diskutera igenom det första årets erfarenheter.

Steg sex avsåg arbetsplatsbyten inom hotellet.

Alla anställda har under fem arbetsdagar fått byta avdelning för att lära sig mer om helheten.

Tre dagar har fått väljas helt fritt. Två dagar har styrts av hotelledningen.

Arbetsplatsbytena har blivit en central punkt för hotellets verksamhet.

Alla nyanställda får gå igenom femdagarsprogrammet. Det är i dag den viktigaste delen av introduktionen för nyanställda.

Arbetsbytena har ökat förståelsen för olika arbetsuppgifter och hur viktigt det är att alla avdelningar fungerar och är samtrimmade.

Under projektiden har personalen och hotelledningen kommit fram till ett genialt sätt att skapa förståelse för helhets-synen.

Alla anställda får komma och "provbo" på hotellet en natt. Då får man se hur kompisarna beter sig mot gästerna i olika situationer och hur hotellets olika avdelningar fungerar.

Alla nyanställda får börja arbetet med att provbo på hotellet.

Provövernattningen har följts upp med en enkät där den egna personalen i egen-skap av hotellgäster fått "sätta betyg" på sina kompisar, städningen, maten etc.

Hotellets anställda har själva också varit med att utforma en policy för verksamheten.

Följande krav och förväntningar på arbetskamraterna gäller på Umeå Plaza:

- * Var ärlig!
- * Ställa upp för varandra - se över gränserna.
- * Acceptera att alla inte är lika.
- * Hålla ordning efter sig.
- * Positiva mot varandra.
- * Ge och ta kunskap.
- * Respektera skrivna/oskrivna regler.
- * Känna ansvar så att arbetet blir korrekt utfört.

Demokratin på hotellet har också utvecklats under projektets gång.

Arbetsplatsmöten hålls regelbundet och protokollförs.

Varje avdelning har egna möten som leds av avdelningschefen.

Driftsmöten hålls en gång i veckan med avdelningscheferna för hotellet, restaurangerna, reception och bokning. Här samordnas hela verksamheten för den kommande veckan.

Ledningsmöten hålls också en gång i veckan. Här är facket representerat.

Två gånger per år hålls stormöten. Här får personalen ingående information om hotellets resultat, beläggning etc.

I syfte att bredda kompetensen har ett antal studiebesök genomförts.

Städavdelningen har exempelvis besökt det tvätteri som anlitas.

Kökspersonalen har besökt Scans styckningsavdelning.

En vinkurs har erbjudits alla anställda.

Resultat

När ansökan skrevs uppskattades total-kostnaden till 944.000 kronor. Arbets-livsfonden beslöt att bidra med 463.000 kronor. Men utbildningsprogrammet kunde bantas och totalkostnaden stannade

på totalt 777.103 kronor. Bidraget från fonden blev därför också lägre; totalt 370.000 kronor.

Någon jämförelse med sjukfrånvaron för hela branschen har inte kunnat göras.

Däremot är hotelledningens åsikt att sjukfrånvaron är ovanligt låg på Umeå Plaza. Detta styrks också av statistik för 1994, då hotellet bara betalat ut ca 39.000 kronor i sjukersättning till personalen.

Den nya organisationen fungerar ungefär som den var tänkt. All planerad utbildning har kunnat genomföras enligt den bantade modell som presenterats för Arbetslivsfonden.

Projektet genomfördes under perioden 17/9 1992 - 15/12 1993.

Men även efter projekttidens slut har arbetet fortsatt med att utveckla organisationen.

Värdering

Umeå Plasas vd Peter Weinhandl tycker att det som gjorts känns rätt.

- Tack vare det ekonomiska bidraget från Arbetslivsfonden har projektet blivit mer omfattande än vad vi annars hade orkat med. Men en del av programmet hade genomförts även om vi inte fått bidrag. Det här var något som vi ville göra.

- Att inte genomföra arbetsplatsprogrammet hade varit fundamentalt fel, säger Peter Weinhandl.

Förslaget om det nya lönesystemet byggt på antal år i yrket kom i rätt tid. Hade idén lagts fram några år tidigare hade det varit helt omöjligt, tror Peter Weinhandl.

Umeå Plaza är ett av de första hotell i Sverige med att ha infört ett gemensamt löne- och bonussystem för alla anställda. Idag har hela branschen accepterat det nya synsättet och Umeå Plaza har därför beslutat sig för att helt ansluta sig till riksavtalet från 1 april 1995.

Ingen särskild uppgörelse behöver därför träffas lokalt med Hotell- och Restauranganställdas förbund.

Projektet avslutades i slutet av 1993, men arbetet med att utveckla organisationen har inte avstannat.

- Vi har satt igång en process som kommer att fortsätta. Personalen är engagerad och vi hittar hela tiden nya saker att jobba vidare med, säger Peter Weinhandl.

Marjo Myllykoski har varit facklig företrädare inom Hotell & Restauranganställdas förbund under projektet på Umeå Plaza. Hon var en av de som anställdes först på hotellet.

- Jag hör till dem som stött grundidén i det nya löneavtalet. Men alla tycker inte att det är bra. Bland kökspersonalen finns det dem som "muttrat" över att de tjänar för dåligt.

Marjo Myllykoski tycker att det var bra att Arbetslivsfonden satsade pengar på projektet. Däremot är hon kritisk till den bristfälliga informationen från hotelledningen om att hotellet faktiskt fått pengar från annat håll till att driva ett projekt på arbetsplatsen.

- Jag som varit med från början har väl insett att vi haft bidrag. Men många andra tycks inte ha uppfattat det så utan trott att det ingått i hotellets normala personalvård.

Många avsnitt i projektet har varit bra. Men mycket går att göra ännu bättre, tycker hon. Exempelvis arbetsplatsbytena inom hotellet.

- Det är mycket bra att få chans att se hur andra arbetar. Men fem dagar är alldeles för kort tid för att hinna lära sig något. Jag hade velat ha en introduktion som varit så pass lång att jag verkligen fått lära mig så att jag exempelvis kan gå in och arbeta på en annan avdelning.

Marjo Myllykoski tycker att branschens grundproblem - låg lön och obekväma arbetstider - kvarstår trots det nya löneavtalet och trots det projekt som Umeå Plaza fått chans att driva.

- Personalomsättningen är fortfarande för hög, säger hon.

Den uppfattningen delas dock inte av arbetsgivaren. Peter Weinhandl menar att Reso Umeå Plaza faktiskt har en låg personalomsättning om man jämför med snittet för branschen.

I och med att medelåldern är mycket låg - ca 75 procent av personalen är mellan 21 och 26 år - blir också personalomsättningen hög.

Det är ett faktum som man inte kan göra så mycket åt, tycker Peter Weinhandl.

- De unga som vill göra karriär i den här branschen söker sig gärna till andra orter och andra hotell. Alla kan inte göra karriär här. Det är hotellet för litet för.

På Umeå Plaza har man därför satt i system att alltid avtacka dem som slutar och önska dem lycka till i den fortsatta karriären.

- Vi vill vara justa mot dem som arbetat hos oss. Det är bra om de vill utvecklas mer i yrket. Kanske kommer de tillbaka till oss efter några år.

Efter avslutat projekt har som sagt arbetet fortsatt. Hotellet arbetar bl a med enkäter för att fånga upp personalens synpunkter.

I en enkät fick de anställda sätta betyg på chefen, Peter Weinhandl. Den typen av kommunikation på arbetsplatsen är viktig, tycker han.

Finns det behov av förändring, måste man veta vad som ska förändras.

Arbetslivsfondens projekt gav det nya hotellet en bra start.

- Det var viktigt för oss att förankra affärsidén och få all personal att se helheten och inse vad som krävs för att ett hotell ska bli lönsamt.

Den målsättningen har man lyckats bra med på Umeå Plaza, menar Peter Weinhandl.