Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 496

Ökad effektivitet i lagarbete resultat av nytänkande på hotell

Arbetsplats: Söderköpings Brunn, Söderköping

Kontaktperson: Stig Ekblad, VD, tel 0121-109 00

Arbetslivsfondens handläggare: Lasse Svensson, Östergötlands län

Skribent: Mats Lindberg

Sammanfattning: Den kraftiga nedgången för hotell- och restaurangbranschen 1990-91 drabbade Söderköpings Brunn hårt. Företaget bar inte längre sina kostnader. Ett nytänkande för ökad effektivitet blev svaret från ledningen som ville minska de stora klyftorna mellan olika yrkesgrupper samt öka arbetsmotivationen och höja kompetensen hos medarbetarna. Ett förnyelsearbete som i samarbete med hotell- och restaurangfacket påbörjades i mindre skala redan några år tidigare. Genomförandet av ett utbildningsprogram, arbetsrotation och en bättre arbetsmiljö kombinerat med bonuslönesystem och förlängd semester gav resultat. Samarbete och flexibilitet är honnörsord som nu ger de anställda del av rörelsens överskott.

Bakgrund

Söderköpings Brunn är ett anrikt brunnshotell med 32 anställda. Numera domineras verksamheten sommartid av kanalturismen med många utländska, framför allt tyska, turister som gäster. Under vinterhalvåret utgör konferensverksamhet den huvudsakliga inkomsten.

Under 80-talet gick allt sin gilla gång. Ett uppdämt behov av vissa investeringar i form av rumsrenoveringar och förbättrad arbetsmiljö gjorde sig dock alltmer gällande.

Men så hösten 1990 hände något som skakade om hotellrörelsen. Eller rättare sagt hände ingenting. Så här beskriver hotellets VD Stig Ekblad saken: "Vi trodde först att det var fel på telenätet. Ingen ringde längre. Och de samtal som trots allt kom rörde sig ofta om avbokningar."

Så småningom när situationen och djupet av krisen stod klar för ledningen av brunnshotellet utkristalliserades två alternativ. Ett var att sitta och vänta med risk för att hotellet inte skulle överleva. Några tjänster hade redan försvunnit genom naturlig avgång.

Ett annat alternativ som hotelledningen fastnade för var att göra något konstruktivt och radikalt — att genom ett omfattande investerings- och utbildningsprogram uppnå två viktiga saker samtidigt — ökad effektivitet i driften och en förbättrad miljö för såväl gäster som anställda.

Lösningen fanns ändå ganska nära till hands. Redan i mitten av 80-talet började parterna att resonera om förändringar. Ett lokalt avtal mellan ledningen och hotell- och restaurangfacket möjliggjorde då snart att städ- och tvätteripersonal började samarbeta, att prestationslönen för hotellstädarna togs bort och att nya idéer tog form för ett arbetssätt som började bryta upp gränserna mellan olika befattningsgrupper.

Mål

Krisen blev en möjlighet till förändring av arbetsorganisationen. Stig Ekblad upplevde inga fördelar med den konservativa och starka uppdelning som fanns mellan olika yrkesgrupper på hotellet, eller "vattentäta skott" mellan grupperna som han uttrycker saken.

Arbetsintensiteten hos varje yrkesgrupp växlar efter såväl dags- och vecko- som säsongsvariationer. En viktig målsättning med den nya arbetsorganisationen för företaget var att de olika grupperna effektivare skulle hållas sysselsatta hela arbetstiden. En annan att kunna spara in på extraanställda vid toppar i arbetet.

En annan viktig målsättning för projektet var att de anställda därmed skulle få en mer omväxlande arbetssituation. Detta skulle öka trivseln samt minska arbetsskador och personalomsättning. Ex. är hotellstädare en grupp som inte stannar så många år i yrket.

Som en del i den nya arbetsorganisationen planerades en kombinerad bar och reception. Tanken var att under dagens mindre gästfrekventa tider skulle receptionsärenden kunna utföras i den nya baren av en kombinerad bartender/receptionist.

Vid företaget fanns även två långtidssjukskriva anställda där målet var rehabilitering.

För de fysiska investeringarna gällde att på olika sätt förbättra arbetsmiljön och även underlätta för den nya arbetsorganisationen där de anställda skulle få mer varierade arbetsuppgifter.

Det grundläggande målet med projektet var att förbättra lagandan, att alla anställda, även ledningen, skulle få få en mer naturlig känsla för att ställa upp för varandra och för företaget vilket i sin tur skulle förbättra kvalitén på gästservicen.

Detta skulle uppnås genom att bryta ned den hierarkiska organisationen och ersätta den med lagarbete där delaktighet, ökat ansvar och medbestämmande samt ett ökat arbetsinnehåll är honnörsord.

Genomförande

Förändringarna började redan 1990-91. Stödet från arbetslivsfonden kom i två omgångar, 1991 och 1994, och uppgick totalt till knappt 1,4 milj kr. Företaget har under den här tiden totalt investerat för 11,5 milj kr om renoveringen av hotellrummen räknas in.

I det första skedet började arbetet med att receptionspersonalen lärde sig att städa samtidigt som städpersonalen lärde sig att både kunna stå i receptionen och kunna hoppa in och servera. Kurser hölls på betald arbetstid där de olika yrkesgrupperna lärde varandra.

Utbildning till kombinationstjänsterna och rehabilitering var viktiga delar av arbetsplatsprogrammet.

De fysiska arbetsmiljöinvesteringarna skedde kontinuerligt. Företaget installerade bl a en ny ventilationsanläggning. Ett flertal förändringar gjordes också för att underlätta arbetet för serveringspersonalen.

Dessa innebar att personalen gavs kortare och rymligare passager mellan matsal och kök samt till och från alkoholserveringen. Ex. togs den gamla spritkassan bort och ersattes med en gästbar varifrån också serveringspersonalen hämtar beställningarna. Spritkassan sköttes tidigare av en för ändamålet särskild tjänsteman. Dansgolvet flyttades och åtgärderna innebär tillsammantaget att de anställda slipper onödigt spring och inte någon gång behöver passera dansgolvet.

Hotellrummen byggdes om för att underlätta städpersonalens arbete. Ex. monterades högre benmedar på sängarna vilket gör det lättare att bädda och badrummen försågs med halkfria golv. Ett äldre annex renoverades totalt med inriktning på att skapa en modern arbetsplats.

Vad gäller det senaste stora projektet, en kombinerade bar/reception, gick arbetslivs-

fondens bidrag huvudsakligen till utbildning för kombinationstjänsterna. En mindre del gick också till ett nytt telefonsystem och till att förändringsarbetet skulle dokumenteras vilket också har skett. Syftet med dokumentationen är att ge tips och inspiration till andra företag i samma bransch.

I omgångar har också alla anställda studerat tyska språket, tyskarna utgör en stor grupp gäster vid brunnshotellet. Språkstudierna ombesörjdes av ett studieförbund. Alla anställda har även gått en kurs i företagsekonomi som hölls av en anlitad konsult.

För att sporra och motivera medarbetarna i förändringsarbetet införde ledningen ett bonussystem. En viss procent av vinsten betalas ut till alla anställda i förhållande till hur många timmar de arbetat under året. Till julen 1993 kunde första utbetalningen ske då företaget åter gav ett överskott.

En annan viktig del av den nya organisationen är att den ordinarie personalen fått en extra semestervecka. Detta under förutsättning att bara tre av veckorna tas ut under sommarens högsäsong. Ytterligare ett led i det flexibla arbetstidstänkandet är att de anställda arbetar 45 timmar i veckan under högsäsong och 35 timmar under lågsäsong.

Resultat

Resultatet är klart positivt i den meningen att nästan alla målsättningarna uppfyllts. Den nya arbetsorganisationen har slagit mycket väl ut efter lite turbulens den första tiden. Då slutade två receptionister när kombinationsutbildningen tillsammans med städpersonalen påbörjades.

Alla medarbetare, förutom kockarna, arbetar i kombinationstjänster uppbyggda efter ett 70-15-15-schema. Det innebär att 70 procent av arbetstiden används till den huvudsakliga sysselsättningen, 15 procent till närliggande arbetsuppgifter och resterande 15 procent till andra arbetsuppgifter, det vill säga att kunna rycka in och arbeta där det behövs.

Ett exempel är den tidigare städpersonalen som egentligen inte finns kvar längre. Nu kallas de hotellarbetare och har en varierad sysselsättning, en högre lön och yrkets status har väsentligt ökat.

Företaget går åter med vinst och medarbetarna är på olika sätt delaktiga i och ansvariga för resultatet. Kompetensen har stärkts, den fysiska arbetsmiljön förbättrats och arbetstiden används effektivare. Kombinationstjänsterna innebär också att risken för förslitningsskador minskat.

Av de två långtidssjukskrivna kunde en återgå i arbete.

Värdering

En viktig förutsättning för att idéerna kring den nya arbetsorganisationen skulle kunna sjösättas var att det gick att få till stånd ett lokalt avtal med hotell- och restaurangfacket. Idéerna krockade nämligen med det tidigare centrala kollektivavtalet.

Detta visade sig inte vara något problem. Tvärtom hotell- och restaurangfackets Norrköpingsavdelning och dess ombudsman Lars Månsson hade självt tidigare initierat liknande idéer men mött motstånd även hos sina egna medlemmar. Men redan 1987 kunde parterna enas om att förändra det första lokala avtalet vid Söderköpings Brunn så att befattningsgränserna kunde börja att brytas upp.

Lars Månsson ser förnyelsen vid Söderköpings Brunn som ett föredöme i branschen vad gäller en ny arbetsorganisation. "Samarbetet mellan oss och företaget har varit mycket bra och vi är nöjda med projektet och de lokala förändringar i avtalet som möjliggjort det. Annars har vi på andra håll sett förändringar som mer tenderat att vara ett för hårt utnyttjande av de anställda. Men vid Söderköpings Brunn har den nya arbetsorganisationen också inneburit att löneläget lyfts till en bra nivå och lägsta-lönerna är förmodligen de högsta i landet", säger han och betonar att detta är en framgångsväg för hela branschen.

Lokalt har arbetet fungerat relativt smärtfritt. De flesta anställda har hela tiden visat intresse och delaktighet. Detta förutom de två receptionister som direkt valde att sluta.

Kockarna har till stor del undantagits kom-

binationstjänsterna. De uttalade inte själva motstånd mot de nya idéerna och det händer att även kockarna hjälper till på andra håll, ex. i disken, när det passar. Men även köket har upplevt en integration. Det finns ingen uppdelning mellan kockarna och kallskänken längre och någon särskild anställd diskpersonal finns över huvud taget inte. Alla i köket och serveringen hjälps åt med det arbetet.

En viktig faktor för att förändringsarbetet lyckats så pass bra är, anser både Stig Ekblad och Lars Månsson, att förnyelsen kombinerats med motivationsskapande system som en höjd lön genom bonuslönesystemet och den extra semesterveckan.

ISSN 1104-6449 **Mars 1995**