



Eget ansvar och utvidgat arbetsområde ökade engagemanget

Arbetsplats: Länsmansgården AB, Ulfby herrgård, Sunne

Kontaktperson: Urban Edberg, tel 0565-14010

Arbetslivsfondens handläggare: Stefan Blomqvist, Värmlands län

Skribent: Karin Sundelin

Sammanfattning: En förändrad arbetsorganisation med utvidgade arbetsområden, arbetsrotation och därav följande löneutjämningsystem har gjort att Länsmansgården AB i Sunne, trots en hårdnande marknad där flera hotell i företagets närhet tvingats i konkurs, har överlevt de svåra åren. Arbetsrotation i kombination med rehabilitering har också gjort att personal som riskerade arbetsskador nu kan arbeta kvar och att personalomsättning och sjukfrånvaro är fortsatt låga i företaget, trots en i vissa avseenden fysiskt tungrodd och orationell arbetsmiljö i äldre lokaler.

Bakgrund

Länsmansgården AB, belägen några kilometer norr om Sunne i Fryksdalen, är en familjeägd hotell- och restaurangrörelse, huvudsakligen inriktad på konferenser. Gården som har en anrik historia och omnämns i Selma Lagerlöfs Gösta Berlings saga, inköptes av den nuvarande ägarfamiljen 1914. Numera drivs rörelsen av den tredje generationen. Samtliga familjemedlemmar arbetar aktivt i rörelsen som (1992) totalt har 17 anställda, varav 14 kvinnor. Trots en svår och hårdnande marknad går verksamheten bra.

Länsmansgården har sedan starten byggts ut i etapper och vuxit från vandrarhem via turisthotell till dagens anläggning. Den senaste utbyggnaden gjordes 1972. Detta har skapat en mycket charmfull men delvis också mycket tungarbetad och orationell arbetsmiljö. Huvudbyggnaden, där bland annat restaurang och sällskapsrum är belägna,

är en gammal herrgård i två våningar. Köket finns i en tillbyggnad som gjordes på 1930-talet. Hotellrum med totalt 65 bäddar samt konferenslokaler finns i flygelbyggnader, två äldre och en nyare. De flesta hotellrummen har egen ingång utifrån.

I köket saknas tillräckligt med utrymme vilket gör arbetsmiljön tungrodd och orationell. Förråd finns i andra byggnader och i källare vilket innebär besvärlig varuhantering med många tunga lyft. Värme, kyla och drag är ett problem i kök, disk och serveringsutrymmen, bland annat beroende på kökets ålderdomliga spis och på ett otillfredställande ventilationssystem.

Lokalvårdarna måste vistas utomhus för att nå de olika byggnaderna och hotellrummen och även transportera sin utrustning mellan dem, oavsett väder och vind. Deras största problem är dock att drygt en tredjedel av bäddarna består av gammeldags, romantiskt väggfasta, låga

sängar. I de äldre byggnaderna finns dessutom svårstädade delar.

Förråden ligger spridda i olika byggnader och varor och material måste bäras långt och i trånga trappor vilket gör vaktmästarnas arbete mycket tungt. En av vaktmästarna har till uppgift att bistå övrig personal med varuhämtning och tunga lyft. Tvätthanteringen, som sköts av lokalvårdare och vaktmästare, är mycket tung och orationell.

En undersökning, gjord av företagshälsovården, visade att de anställda upplevde problem med klimat, utrymmesbrist, dålig lokalplanering, tungt arbete samt en ibland stressad arbetssituation. Undersökningen visade också att dubbelt så många som normalt inom denna yrkesgrupp hade besvär med nacke och axlar.

Korttidsfrånvaron var 1991 83 dagar och långtidsfrånvaron 441 dagar. Under de senaste två åren har två arbetsskador anmälts. Personalomsättningen är 12 procent.

Mål

- Skapa en ny flexibel arbetsorganisation med utvidgade arbetsområden, ökat inflytande och möjligheter för de anställda att medverka i beslutsprocessen.
- Höja den sociala, fysiska och mentala kvaliteten genom återkommande utbildning och därmed nå högre produktivitet.
- Bibehålla den låga personalomsättningen.
- Skapa en bättre arbetsmiljö där tunga arbetsmoment elimineras och förutsättningar för ett rationellare arbetssätt skapas.

Dessutom ska rehabilitering utredas för samtliga de medarbetare som riskerar att drabbas av förslitnings- och belastningsskador varefter de ska erbjudas lämplig behandling. Samtliga medarbetare ska erbjudas arbetsprövning och utbildning för att kunna delta aktivt i förändringen av arbetsorganisationen. Medarbetare som är långtidssjukskrivna

ska kunna återgå till arbetet, en i oförändrad omfattning och en till deltidstjänst.

Korttidsfrånvaron ska minskas till 50 dagar år ett och långtidsfrånvaron till noll dagar. De besparingar man därmed vill uppnå beräknas till cirka 800 000 kronor/år för arbetsgivaren och cirka 400 000 i försäkringssystemen.

Genomförande

Den totala kostnaden för arbetsplatsprogrammet beräknades i februari 1992 till cirka 4,6 miljoner kronor. Bidrag söktes hos Arbetslivsfonden med 1,9 miljoner kronor. I detta ursprungliga arbetsplatsprogram ingick utbyggnad av kök och disk samt utbyte av den maskinella utrustningen där för sammanlagt cirka 2,9 miljoner kronor. Våren 1992 gjorde dock lågkonjunkturen, som slog hårt mot konferensverksamheten på Länsmangården, att företaget beslöt skjuta denna mycket stora investering på framtiden. Även en annan del i programmet utgick av samma skäl, nämligen det planerade utbytet av 24 väggfasta sängar (kostnadsberäknat till 138 000 kronor). Detta medförde att företagets bidragsansökan hos Arbetslivsfonden ändrades så att bidrag beviljades med 330 000 kronor hösten 1992.

Det arbetsplatsprogrammet som nu genomfördes omfattade i stort följande:

<u>Åtgärd</u>	<u>Kostnad</u>
Ny arbetsorganisation (inkl. utbildning)	400 000
Rehabilitering (utredning)	200 000
Investering i utrustning och anpassning av lokaler (Kostnaderna är cirka-uppgifter.)	300 000

Arbetsplatsprogrammet inleddes i slutet av 1992 med att gamla tjänstenormer för varje anställd avvecklades efter intervjuer och samtal med var och en om hur han/hon upplevde sin situation, om trivsel, utbildning och möjligheter till

utveckling samt hur man såg på förändringen av beslutprocessen inom företaget. Alla medarbetare har fått internutbildning och fått pröva på andra arbetsuppgifter inom företaget än sina vanliga. Personalorganisationsutbildning samt viss språkutbildning (hotellengelska) har genomförts.

Ledningsgruppen har deltagit i Utvecklingsfondens utbildning "Se din marknad - turism" med kursinnehållet anpassat till företagets interna utbildning och till arbetsplatsprogrammet.

Tekniska hjälpmedel för en lönebidragsanställd inköptes med hjälp av bidrag från försäkringskassan.

I samarbete med Sunne företagshälsovård genomfördes rehabiliteringsutredningar för tre medarbetare. Det resulterade i rehabiliteringsprogram som genomfördes i syfte att underlätta de tre anställdas anpassning till arbetsplatsen. Såväl dessa tre som övrig personal har fått pröva på andra arbetsuppgifter än sina vanliga.

Våtrumsavdelningarna i 12 gästrum renoverades, bland annat med kakelsättning av väggar, för att undanröja sådana arbetsmoment som kan leda till belastningsskador för lokalvårdarna. Vidare har företaget investerat i att förnya maskinparken (bland annat nya tvättmaskiner, skärmaskin etc).

Resultat

Lågkonjunkturer medförde som redan påpekats att vissa delar av det ursprungliga arbetsplatsprogrammet fick skjutas på framtiden, i första hand investeringarna i nytt kök och nya bäddar.

Vad som däremot genomförts är införandet av en ny arbetsorganisation. Genom att alla medarbetare fått internutbildning och fått pröva på andra arbetsuppgifter än sina egna har inblicken i och förståelsen för arbetskamraternas situation ökat vilket lett till större engagemang i planeringen och beslutprocessen inom företaget. Det "vertikala" tänkandet har alltmer försvunnit och

ersatts av ett bredare ansvarstagande hos de enskilda medarbetarna.

Hösten 1992 avvecklades de gamla tjänstenormerna. I stället infördes efter fackliga förhandlingar beteckningen "hotellanställd" för samtliga medarbetare. För var och en finns sedan ett tillägg, exempelvis "hotellanställd med huvudsysselsättning som städerska". Samtidigt har månadslön införts för alla fast anställda.

- Detta är något som vi länge strävat mot men som inte varit möjligt att genomföra utan vår nuvarande flexibla arbetsorganisation och den utbildning som ingått i arbetsplatsprogrammet, påpekar Urban Edberg, en av delägarna i Länsmansgården.

Också då det gällt att bibehålla den låga sjukfrånvaron har vi lyckats mycket bra, anser han.

- Vi ligger så nära noll som är möjligt. Den sjukfrånvaro vi nu har är inte relaterad till arbetsplatsen.

Av de personer som genomgått rehabilitering och arbetsprövning har alla utom en kunnat återgå i tjänst. En har på egen begäran lämnat sin tjänst på Länsmansgården.

Värdering

- Vi har gått från ett patriarkaliskt system till ett demokratiskt med självbestämmande grupper och kopplat detta till månadslönesystem. Allra bäst har detta fungerat bland lokalvårdarna, anser Urban Edberg.

Lokalvårdarna Madeleine Ernqvist, som arbetat 15 år i yrket på Länsmansgården och som drabbats av en belastningsskada, och Birgitta Engström, som är extraanställd, har båda fortfarande lokalvården som huvudsyssla, men går nu också in i kök, disk samt kallskänk och, för Birgittas del, serveringen.

- Det är mycket positivt, säger de om de förändrade arbetsuppgifterna. Allra bäst är den omväxling det innebär och att vi träffar fler arbetskamrater.

-Visserligen är arbetet i köket ibland tyngre, med fler tunga lyft, men det har jag inget obehag av, säger Madeleine.

-Lågkonjunkturen har medfört stora problem inom vår näring, inte minst i vår omedelbara närhet här i Sunne där fyra av sex hotell tvingats till konkurs och rekonstruktion, påpekar Urban Edberg. Men vår förändrade arbetsorganisation har givit oss en bra grund att stå på, en aggressiv lust att klara av det svåra läget.

- Egenansvar och förståelse för varandras arbetsuppgifter har skapat och skapar en helt ny dialog på företaget. Trots framstegen är dock detta en process som måste fortsätta betydligt längre än de två-tre år vi arbetat med den. En målsättning för det fortsatta arbetet är att hitta ett system som kan utjämna de löneskillnader som ännu finns mellan de olika tjänstekategorier i företaget. Trots att man nu gärna "roterar" mellan arbetsuppgifter saknas ändå grundvalarna för den löneutjämning företaget vill uppnå, anser Urban Edberg som med glädje noterar att det gamla servislönesystemet nu gått i graven också på central nivå.

Även om man, på grund av lågkonjunkturen, fick skrinlägga de ursprungliga ombyggnadsplanerna i arbetsplatsprogrammet är Urban Edberg mycket nöjd med de delar som genomförts. I dag, november 1994, har Länsmansgården 12 fast anställda (samt ungefär lika många extraanställda under högsäsong) och planerar främst att koncentrera den fortsatta personalutbildningen på nya tekniker, hjälpmedel och andra möjligheter som finns för att skapa insikt om och minimera belastningsskadorna. Språkutbildning för samtliga medarbetare prioriteras också liksom kunskaper i ekonomi. Utbildning förbereds för detta. Dessutom finns vissa planer på att nu, då läget på konferensmarknaden ljusnat, på egen hand genomföra en del av de ursprungliga ombyggnadsplanerna för att åstadkomma en rationellare arbetsmiljö i bland annat kök och sovrum.

ISSN 1104-6449

December 1994