



# JOBBI FÖRÄNDRING

**Stärker människor och verksamhet**

**”Alla — även chefen —  
får rycka in där det  
behövs.”**

Eftersom det är lågkonjunktur är det svårare att mäta resultatet av belastningsskadeprojektet. Men Frösundavik har få skador och låg personalomsättning — personalen stannar, även de som jobbar extra.

*Pia Clark, administrativ chef*

— Frösundavik har utvecklat kombinationstjänster. Det innebär att de som rekryteras till den fasta kärnan av personal skall vara villig och kunnig att utföra flera arbeten i anläggningen. Varje personal har en huvuduppgift men arbetsuppgifterna varierar och man arbetar där det behövs för tillfället. Personalen blir mer delaktig i hela verksamheten.

— Verksamheten kräver mer av alla, även av mig. Jag organiserar städernas arbetsscheman. Samtidigt som man får större frihet får man också större ansvar.

— Kombinationstjänsterna har också medfört en ekonomisk förändring eftersom provision inte finns. Man jobbar tillsammans och alla har månadslön. Annars är det vanligt att man jobbar på provision inom t ex restaurangbranschen.

— Det är svårt att säga om det är kombinationstjänsterna som har förbättrat sjukfrånvaron, eftersom det är sämre tider. Men kombinationstjänsterna har i alla fall inte

gjort att det har blivit sämre. Frösundavik har få belastningsskador. När personalen är sjuk handlar det om ”vanliga” sjukdomar, som förkylningar.

*Anette Berglind*

*Husfru*

## SERVICE

### FAKTA

**Projektnamn**  
”Arbetsmiljöutveckling  
genom förändrad  
arbetsorganisation”

**Adress**  
Hotel Frösundavik,  
Frösundaviks Allé 15,  
Box 3005,  
171 03 Solna

**Kontaktpersoner**  
Pia Clark,  
tfn 08-624 55 00  
fax 08- 85 85 66

**Verksamhet**  
Hotell och konferens-  
verksamhet. Anläggningen  
har 202 rum, 12 sviter,  
restauranger, bar, café,  
konferensavdelning,  
pool och bastu.

**Antal anställda**  
C:a 50 personer



— Det fanns kombinationstjänster i verksamheten redan från hösten 1991. Sedan kom vi i kontakt med Alliansen och fick möjlighet att utveckla dem, bland annat med hjälp av Arbetsmiljöfonden.

— Vi hade fortsatt projektet även utan bidrag, men i mindre skala. Fler avdelningar hade nog varit organiserade på traditionellt vis.

— Jag rekommenderar andra att organisera sig som vi gör. Vi införde kombinationstjänster redan från början så vi hade möjlighet att erbjuda det när vi nyrekryterade folk till verksamheten.

Det är svårare att ändra något än att utgå från något nytt.

— En öppen ledning är nog förutsättningen för att våga satsa på kombinationstjänster. Tjänsterna berör alla i organisationen.

— Jag hade nog suttit mer på kontor om vi var organiserade traditionellt. Vår organisation är platt och alla, även chefer, får rycka in där det behövs.

— Eftersom det är lågkonjunktur är det svårare att mäta resultatet av kombinationstjänsterna. Men Frösundavik har få belastningsskador och låg personalomsättning. Personalen stannar, även de som jobbar extra.

**Pia Clark**

*Administrativ chef*

# Nyöppnat hotell vid Hagaparken

**R**eso Hotel Frösundavik är vackert beläget vid Brunnsviken, nära Hagaparken, vid norra infarten till Stockholm. Hotellet har 202 rum, 12 sviter, restauranger, bar, café, konferensavdelning, pool och bastu. Det öppnades första september 1991 och är ett mycket modernt och attraktivt hotell, både ur gäst- och personalsynpunkt.

## Planerad arbetsmiljö

Det belastningsskadeförebyggande projektet startade redan ett halvår innan öppnandet, vilket gjorde det möjligt att på ett unikt sätt planera arbetsmiljön för den personal som skulle komma.

För att erbjuda optimala rum ur arbetsmiljösynpunkt byggdes ett särskilt provrum där utrustning och material provades ut.

## Framtiden

Tron på en lyckosam framtid grundade sig på att:

- Snabbt bli lönsam.
- Ha en flexibel bemanning.
- Kunna kombinera tjänster.
- Kunna arbeta med extra personal vid toppar och helger.
- Ha en motiverad personal med lönsamhetstänkande.

## Tre organisationsidéer

För att nå dit drevs utvecklingen efter tre organisationsidéer:

### 1. Saturnusmodellen

Det är svårt att dimensionera personalstyrkan i ett nyöppnat hotell. Vanligt är att för många anställs. Efter en tid upplevs en överbemanning med friställningar som följd. Detta är starkt trivselsnedsettande. Saturnusmodellen består av en mindre kärna av fast personal, kring vilka en flexibel grupp extrapersonal cirklar.

### 2. Kombinationstjänster

De som rekryteras till den fasta kärnan ska vara villiga och kunniga att utföra flera arbeten i anläggningen.

### 3. Ledningsprinciper

Organisationen ska vara platt. Avdelningsansvariga ingår i ledningsgruppen och ska kunna arbeta i sidoordnade funktioner. Traditionell hotellchef, källarmästare och hovmästare saknas.

Projektet var begränsat i tid, men hitillsvarande erfarenheter är betydande. Samtidigt går företaget vidare i sina ambitioner och fortsätter att prova nya vägar för framgång.



# Nya vägar för framgång

Att arbetsmiljön inom Frösundavik är bra är självklart eftersom hotellet är nybyggt. Jämförelser bakåt i tiden går inte att göra.

Branschen är mycket traditionsstyngd vilket gjort sig påmint under projekttiden. Lagar, avtal om arbetstid, löneformer, etc begränsar utvecklingsutrymmet. Dessutom har branschens människor sina egna gamla intränade vanor.

## Bättre eller sämre

Är förhållandena bättre eller sämre jämfört med andra väletablerade hotell? För att få en jämförelse genomfördes en analys bland all personal inom Frösundavik, som jämförelseobjekt användes ett välkänt hotell i Stockholm.

Av resultatet framgår att personalen inom Hotel Frösundavik uppfattar hotelledningen som klart positivare än ledningen inom "det välkända hotellet". Möjligheten till medbestämmande är också större inom Frösundavik. Det är intressant att konstatera att med mycket få undantag anser man att "de rätta personerna finns på de rätta platserna".

## Låg sjukfrånvaro och personalomsättning

Sjukfrånvaro och personalomsättning är mycket låg. Det är svårt att siffermässigt relatera resultatet till projektet eftersom branschen varit extremt utsatt för den kärva konjunkturen.

## Högt ställda mål

Alla de genomförda aktiviteterna har skapat en kvalitet och anda som leder mot ett uppfyllande av de gemensamt högt ställda målen. Arbetstrivsel och tjänsternas värde hänger ihop. Man trivs bättre på en arbetsplats med hög status än på en "sylta".

## Ökad produktivitet

Kombinationstjänsterna har ökat produktiviteten (med 10% under projekttiden) och upplevs som stimulerande om man har ett väl definierat basarbete och sidoarbeten som initieras efter eget gottfinnande. Ett alltför stort "flackande" mellan olika arbetsuppgifter upplevs emellertid som stressande och kun-

skapsförstörande. Man blir inte bra på någonting. Att arbeta i förändringsklimat upplevs som stressande men trivsamt. Det gäller att observera gränsen mellan positiv och negativ stress.

När kundtrycket är mycket starkt återgår man till sitt expertområde och kombinationsinsatserna upphör.

## Mindre lyckat

Trots inrättande av testrum och omfattande utprovning av utrustning och material konstruerades en del misslyckade arbetsmiljölösningar. Badkaren gick t ex inte att städa utan att kliva upp i dem. Ett hjälpmedel måste utvecklas under projektets gång. Användningen av det är dock begränsad. Människan har sitt eget sätt att lösa ett problem.

Det är också uppenbart att nuvarande information och utbildning lämnar en del övrigt att önska. Inom dessa områden måste skilda åtgärder genomföras och mycket kan också göras med små medel.

# Investering i framtiden

Projektet var begränsat i tid, men företaget går vidare i sina ambitioner och provar hela tiden nya vägar för framgång.

Utbildningen utgör en del av den investering man gör för att förbättra arbetsförhållandena. Ska alla i grup-

pen kunna axla det ansvar som följer med kombinationstjänster fordras utbildning. Utbildningen måste systematiseras och ingå som en naturlig del i arbetet.

De negativa effekterna av den sk Saturnusmodellen — främst i

form av för liten personalstyrka som vid toppbelastningar inte hinna med — kommer troligtvis att förbättras när organisationen och personalen blivit samkörda och trimmade.

**A**rbetsmiljöfondens program *Åtgärder mot belastningsskador* har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på en sjuttiofem arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Även om programmetets olika projekt spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag: Projektet består byggande grundiden att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är *Änge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetsituation — egenkontroll.*

Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

fer, arbetsledning, de anställda och deras organisationer. *Ledningen har sett en ny och mer flexibel arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel, gentemot både "marknaden" och kunderna. De anställda har sett möjligheter att trygga sin anställning, samtidigt som nya produktionsformer gett mer innehållsrika, varierande och kvalificerade yrkesroller.*

Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekt eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektledarna eller Arbetsmiljöfonden. Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskapsutbredning.

### Dessa projektblad finns:

#### Service

##### Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

##### BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

##### Belastningsskador hos lägstadielärare i Borås

Borås kommun

##### Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia

Hotel Laponia, Arvidsjaur

##### Från köksfunktion till restaurangverksamhet

Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

##### Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador

Länsstyrelsen i Stockholm

##### AB Tvättman Uddevalla

Uddevalla

##### Från krypande till stående — Golvlaggarprojekt

Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

##### KOBRA — Kooperativ Organisation för

Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö

FHC Stockholm AB

##### Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo

Ockelbo

##### Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygflottillj, Ronneby

##### Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda

Alunda

##### Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete

inom fastighetsbranschen

Uddevallahem i Uddevalla

#### Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tummen, Skoghäll

#### HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen

Kindahus Kisa

#### Arbetsmiljöutveckling genom förändrad

arbetsorganisation Hotel Frösundavik, Solna

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde

Avfall, Eskilstuna

#### Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

Arbetsutvidgning i tvätterier

Droppen Textilservice AB, Lund

#### Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

#### Industri

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic

Samhall Lumatic i Hyltebruk

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Öje

Skinnbeklädnad Öje och Rätvik

Team NEFAB Emballage AB, Alfa

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

#### Nya banor Luxorbolagen i Motala

Målningslinje Vänerply AB, Otterbäcken

#### Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

#### KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöPro-

jekt Individuell svinslakt Skaneek, Kristianstad

#### Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförare

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

#### Arbetsplatsutformning i sågverk för undvi-

kande av belastningsskador Nomäs AB, Torsby

#### Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

Arbetsorganisation på robotiserad svetsline

Volvo Lastvagnar AB, Urneverken, Umeå

#### Vård & Omsorg

Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Älvkullens sjukhem, Kungälv

Årsta 90-talets klinik Årsta Folkhälsovård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

# Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1630

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90

