



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Arbetsmiljö & hälsofrämjande faktorer

## – en studie av serviceföretagens verklighet

Charlotte Eliason, Cecilia Keller & Patricia Lindgren

**Handledare:**  
Elin Bommenel & Richard Ek

**C-uppsats**  
Vt. 2006

## **Sammanfattning**

### **Syfte**

Syftet är att bidra med kunskap om hur serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och de anställdas fysiska välbefinnande tar sig uttryck i tanke och handling. Syftet tas reda på genom en empirisk undersökning av fyra stora, svenska hotell, kompletterad med en orientering av på vilket sätt hälsofrämjande arbete utförs inom branschen, och hur detta arbete kan förbättras.

### **Metod**

Metoden som har använts är en blandning av både den deduktiva och den induktiva ansatsen, där den induktiva ansatsen har varit mer förekommande. Teorin, som ses ur ett ledningsperspektiv, har använts för att skapa en bakgrundsförståelse och för att förstå empirin. Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med chefer på fyra stora hotell i Sverige, observationer på samma hotell och två andra hotell, samt genom egna arbetserfarenheter inom serviceföretag. Således kan det empiriska materialet både ses ur ledningens och de anställdas perspektiv.

### **Sammanfattning**

I denna uppsats undersöks hur fyra stora hotell i Sverige arbetar med arbetsmiljöfrågor och hälsofrämjande faktorer. Uppsatsen utgår både från ett ledningsperspektiv och de anställdas perspektiv, och granskar vilka vinster båda parter kan göra genom att satsa mer på ovanstående områden.

Det som slutligen har framkommit av analysen är att utbildning, kommunikation, motivation och investering är a och o vid genomförandet av förändringar inom fysisk arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete för att motverka hinder såsom exempelvis negativ attityd och missförstånd. Vidare måste företagens fokus ligga på att förebygga istället för att rehabilitera för att minska omkostnader för skador och sjukskrivningar.

### **Nyckelord**

Ergonomi, utbildning, motion, friskvård, arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

### **Nyckelbegrepp**

Utbildning, kommunikation, motivation och investering.

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion till Arbetsmiljö &amp; hälsofrämjande faktorer .....</b>	<b>3</b>
1.1 Syfte & frågeställning .....	6
1.2 Avgränsning .....	6
1.3 Disposition.....	6
<b>2. Tillvägagångssätt .....</b>	<b>8</b>
2.1 Att genomföra intervjuer i sju stadier .....	10
2.2 Observationer.....	13
<b>3. Den vetenskapliga basen.....</b>	<b>15</b>
3.1 Arbetsplatsens rättesnören .....	15
3.2 Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande .....	16
3.2.1 Ledningens syn .....	16
3.3 Inställningen tar sig uttryck i tanke och handling .....	19
3.3.1 Hinder för kunskapsöverföring och kommunikation.....	19
3.3.2 Hinder för förändringar .....	19
3.3.3 Ledningens beteendepåverkan.....	20
<b>4. Hotellens verklighet .....</b>	<b>23</b>
4.1 Intervjuer – ledningens perspektiv .....	23
4.1.1 Inspektioner .....	23
4.1.2 Utbildning i ergonomi .....	24
4.1.3 Sjukfrånvaro på grund av skador och olyckor.....	26
4.1.4 Förbättringar inom arbetsmiljö och hälsofrämjande faktorer.....	27
4.2 Observationer – de anställdas perspektiv.....	28
4.2.1 Hotellens arbetsmiljö.....	28
4.2.2 Arbetsmiljöverket inspekterar hotell .....	29
4.2.3 Egna observationer av arbetsmiljö .....	29
<b>5. Att förstå hotellens verklighet utifrån den vetenskapliga basen .....</b>	<b>32</b>
5.1 Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande .....	32
5.1.1 Ledningens syn.....	32
5.2 Inställningen tar sig uttryck i tanke och handling .....	35
5.2.1 Hinder för kunskapsöverföring och kommunikation.....	35
5.2.2 Hinder för förändringar .....	37
5.2.2.1 Anställda.....	38
5.2.2.2 Ledning.....	39
5.2.3 Ledningens beteendepåverkan.....	40
<b>6. Det väsentligaste av det väsentliga .....</b>	<b>45</b>
<b>7. Funderingar om uppsatsen och framtiden, samt en tillbakablick.....</b>	<b>49</b>

Källförteckning

Bilaga 1

## 1. Introduktion till Arbetsmiljö & hälsofrämjande faktorer

.../med bra arbetsmiljö blir det roligare att arbeta, man drabbas inte lika lätt av besvär och skador, det blir färre sjukskrivningar, effektivare produktion, bättre ekonomi och man orkar bemöta gästerna ännu bättre. Det är helt enkelt så att bra arbetsmiljö är en lönsam affär både för arbetsgivare och anställda.

Arbetsmiljöverket <sup>1</sup>

.../det är klart att man skulle vilja (vår anmärkning: göra arbetsmiljöinspektioner), men sen är där en verklighet också som gör så att vi inte hinner det.

Mellanchefen Alf <sup>2</sup>

Motstridigheten i dessa citat visar den inneboende spänning som gjorts oss nyfikna på hur medvetenheten om och inställningen till hälsofrämjande<sup>3</sup> faktorer ser ut bland serviceföretag. Alla tre författare till detta arbete har ungefär tio års erfarenhet på olika företag inom branschen, där vi själva varit utsatta för fysiska utmaningar som vi försökt underlätta på olika vis. Vi vet således att hälsofrämjande arbete inom serviceföretag utgör en komplex verklighet.

Redan i slutet av 1800-talet blev arbetsmiljön<sup>4</sup> en viktig samhällsfråga. Staten har sedan dess försökt främja hälsa<sup>5</sup> och säkerhet i arbetslivet genom att begränsa arbetsgivarens handlingsfrihet mot personalen. Men avsikten med arbetsmiljöarbetet bygger ändå på självreglering där cheferna själva ska upptäcka och åtgärda riskerna i arbetet. Sedan 1997 har sjukfrånvaron ökat vilket till viss del har sitt ursprung i brister i arbetsmiljön.

---

<sup>1</sup> ADI 495 Arbetsmiljöverket 2001

<sup>2</sup> Då vi utlovat anonymitet åt våra intervjupersoner har vi valt att använda oss av fiktiva namn på både hotell och personer. Se vidare i kapitlet om tillvägagångssätt.

<sup>3</sup> I uttrycken hälsofrämjande faktorer och hälsofrämjande arbete inkluderar vi ergonomi, motion, friskvård och hälsa på arbetsplatsen.

<sup>4</sup> Förhållanden kring arbetsplats som ljus, ventilation, buller et cetera. Nordstedts Svenska Ordbok, 1999. Uppslagsord: arbetsmiljö.

Arbetsmiljön ska hanteras som en naturlig del i den dagliga verksamheten och även omfatta de psykologiska och sociala förhållanden i arbetsmiljö. ADI 495 Arbetsmiljöverket 2001. Uppslagsord: arbetsmiljö.

Då det finns olika förklaringar på ordet arbetsmiljö, vill vi förtydliga att den typ av arbetsmiljö som vi fokuserar på i uppsatsen endast är den fysiska formen.

<sup>5</sup> Tillstånd av välbefinnande och fullgoda kroppsfunktioner hos människa; såväl om det tillfälliga som om det mer permanenta kroppstillståndet Synonymer: friskhet och sundhet. Nordstedts Svenska Ordbok, 1999. Uppslagsord: hälsa.

Enligt Världshälsoorganisationens (WHO) definition (1946) "ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte blott frånvaro av sjukdom och handikapp". [www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h\\_search\\_mode=simple&h\\_advanced\\_search=false&t\\_word=h%E4lsa](http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=h%E4lsa). Uppslagsord: hälsa.

Då det finns olika förklaringar på ordet hälsa, vill vi förtydliga att den typ av hälsa som vi talar om i uppsatsen endast är den fysiska formen.

Bedömningen av arbetsmiljön skiljer sig mellan människor beroende på erfarenheter av alternativa arbeten, kunskaper om samt krav på arbetet. Därför är det svårt att mäta människors arbetsmiljö på ett objektivt sätt.<sup>6</sup> Arbetsmiljöverket och SCB har, trots svårigheterna med att mäta arbetsmiljöns påverkan på de anställda, gjort en undersökning där de har kommit fram till att det dagligen är mer än 1,5 miljoner sysselsatta som upplever arbetet som ergonomiskt<sup>7</sup> påfrestande. Denna påfrestning är den vanligaste orsaken till anmälda arbetsskador.<sup>8</sup> I en annan undersökning gjord av Arbetsmiljöverket svarade cirka 65 procent av de tillfrågade, som alla har haft arbetsorsakade besvär, att åtgärder i bland annat arbetsmiljön har bidragit till minskade besvär.<sup>9</sup> År 2001 uppskattades frånvaron från arbetslivet på grund av ohälsa till 14 procent av den arbetsföra befolkningen, alltså 800 000 årsarbeten. Samma år var sjukförsäkringens kostnader 100 miljarder kronor.<sup>10</sup>

I en av Arbetsmiljöverkets broschyrer<sup>11</sup> definieras arbetsmiljö som både fysiskt och psykosocialt. I denna uppsats kommer vi att behandla den fysiska delen av arbetsmiljön, och inte den psykosociala. Anledningen till detta är att det i litteraturen huvudsakligen är den psykosociala delen som behandlas. Anette Svingstedt nämner i boken ”Servicemötet – multidisciplinära öppningar”<sup>12</sup> att man bör fokusera på att förbättra de anställdas arbetsmiljö och arbetssituation för att dessa ska kunna ge kunderna god service. Hon tar upp de praktiska svårigheter som kan ställa till problem för serviceföretagen och dessa innebär främst faktorer såsom arbetstider, ledighet, ansvarsområden och arbetsuppgifter. De svårigheter som Svingstedt nämner innefattar alltså inte den fysiska delen av arbetsmiljön. På grund av Svingstedts och andra författares synsätt på arbetsmiljö, som psykosocialt, vill vi öka kännedomen om den fysiska delen av arbetsmiljö. Begreppen som vi använder i sammanhanget fysisk arbetsmiljö är ergonomi, belastnings- och förslitningsarbetsskador, friskvård, hälsa och sjukfrånvaro. Då det finns två olika betydelser av orden hälsa och välbefinnande, vill vi förtydliga att den typ av hälsa och välbefinnande som vi talar om i uppsatsen endast är den fysiska.

---

<sup>6</sup> Gustafsson & Lundberg, 2004. s.243,381-384

<sup>7</sup> Läran om människan i arbete; samspelet mellan människan och arbetsredskapen. Nationalencyklopedin, 1991 Uppslagsord: ergonomi.

Läran om den mänskliga kroppens funktioner under arbete samt studiet av hur arbetsmiljö, redskap med mera kan anpassas till dessa. Norstedts Svenska Ordbok, 1999. Uppslagsord: ergonomi.

<sup>8</sup> [www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006\\_04.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_04.pdf)

<sup>9</sup> [www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006\\_07.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_07.pdf)

<sup>10</sup> Angelöw, 2002, s. 20-21

<sup>11</sup> ADI 495 Arbetsmiljöverket 2001

<sup>12</sup> Corvellec & Lindquist, 2005, s.37-47

För att kunna arbeta en längre tid inom hotell och restaurang måste man investera i sin kropp. Och för att kunna investera i sin kropp krävs kunskap om och förståelse för hur man bäst ska utföra tunga eller statiska fysiska rörelser. Men hur kan aktörerna få tillgång till denna information? Får de en introducerande, kortare utbildning vid anställning eller är det något de lär sig genom att under arbetets gång finna, för dem, fungerande fysiska lösningar? Ingår arbetsmiljö, med fokus på ergonomi, i kursutbudet på servicerelaterade ledarutbildningar, eller måste blivande arbetsgivare skaffa sig kunskap och förståelse för arbetstagarens fysiska utmaningar på annat vis?

Utifrån faktorerna ovan har vi blivit intresserade av att ta reda på om det finns en tydlig relation mellan existens/avsaknad av fokus på ergonomi, motion och hälsa inom arbetsplatsen, och nivå av arbetsrelaterade skador och sjukfrånvaro. Vi har förstått att det finns mycket teorier om ämnena ergonomi, motion och hälsa, och undrar om dessa tillämpas i verkligheten bland serviceföretagen. Teorin ses främst ur ett ledningsperspektiv, medan vi utgår från både ledningens och de anställdas perspektiv i det empiriska materialet, analysen och i våra slutsatser. I utvecklingen av uppsatsen har följande nyckelord funnits i bakhuvudet; ergonomi, utbildning, hälsa, motion, friskvård, arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

Vi vill med detta arbete bidra med ny kunskap och nya insikter om fysisk arbetsmiljö och dess relevans för de anställdas fysiska välmående, och därmed för serviceföretagen. Eftersom siffrorna ovan så tydligt visar att alltför många uppfattar sina arbetsuppgifter som ergonomiskt påfrestande, och att en stor andel tillfrågade har upplevt förbättringar efter åtgärder i bland annat den fysiska arbetsmiljön, vill vi undersöka varför situationen ser ut som den gör och hur man eventuellt skulle kunna förändra den. Motstridigheten i citaten ovan, där Arbetsmiljöverkets säger att ”/---/bra arbetsmiljö är en lönsam affär både för arbetsgivare och anställda”, och mellanchefen Alf menar på att serviceföretagen inte har tid att göra arbetsmiljöinspektioner i verkligheten, gör oss nyfikna på vilka faktorer som ligger bakom denna inställning hos chefen, och om detta är en vanligt förekommande attityd bland serviceföretagen.

### **1.1 Syfte & frågeställning**

Syftet är att bidra med kunskap om hur serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och de anställdas fysiska välbefinnande tar sig uttryck i tanke och handling. Vi tar reda på syftet genom en empirisk undersökning av fyra stora, svenska hotell, kompletterad med en orientering av på vilket sätt hälsofrämjande arbete utförs inom branschen, och hur detta arbete kan förbättras.<sup>13</sup> För att kunna besvara vårt syfte arbetar vi utifrån följande frågeställningar:

- Vad har serviceföretagen för syn på fysisk arbetsmiljö och de anställdas fysiska välbefinnande, och varför?
- Vad görs inom branschen för att förebygga arbetsskador, och hur kan företagen bli bättre?

### **1.2 Avgränsning**

Som syns i syftet har vi valt att avgränsa oss till det fysiska, och inte de psykosociala, både vad gäller arbetsmiljö och välbefinnande. Våra teorier är till största del psykosociala men när vi skapat verktyg av dessa har vi omvandlat dem till fysiska. Vi har avgränsat vår studie till fyra stora hotell i Sverige, som representerar för serviceföretag. Vi vill förtydliga att vi inte har någon personlig anknytning till dessa hotell. Vi har valt att endast intervjua chefer eftersom vi anser att deras åsikter, samt våra observationer under eget arbete inom branschen, bildar en grund stark nog för att ge representativa svar för branschen. Den statistik som är framtagen gällande sjukskrivningar och arbetsskador kan vara missvisande då många skador aldrig anmäls. Enligt en anställd på Arbetsmiljöverket beror detta på förekomsten av olaglig arbetskraft som existerar inom branschen. Av den anledningen har vi endast använt statistik i vår inledning, och detta för att ringa in problemet.

### **1.3 Disposition**

Vi har disponerat vår uppsats genom att i metodkapitlet ”Tillvägagångssätt” ta upp att vi har använt oss av material från bland annat Human Resource Management.<sup>14</sup> Vi har här gått djupare in på framförallt intervjuer, men även observationer eftersom vårt mest betydande empiriska material är inhämtat därifrån. Vi har valt att lägga metodkapitlet före

---

<sup>13</sup> Vi utgår från att alla företag, oavsett hur väl de fungerar, kan bli bättre.

<sup>14</sup> Human Resource Management är ett samlat namn för personalarbete ur ett ledningsperspektiv, där uppgiften är att skaffa, utveckla, behålla och avveckla mänsklig kompetens. Hällsten, 2000 s. 13

teorikapitlet ”Den vetenskapliga basen”, så att läsaren läser empirikapitlet ”Hotellens verklighet” och analyskapitlet ”Att förstå hotellens verklighet utifrån den vetenskapliga basen” utifrån vår diskussion i teorikapitlet. I detta kapitel har vi lagt in en kortare beskrivning av Arbetsmiljölagen, Skattelagen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter som är relaterade till vår uppsats. Teorikapitlet innehåller dock främst material hämtat från Human Resource Management, beteendepsykologi, företagsekonomi och organisationsteori. För att underlätta för läsaren har vi vidare valt att dela in teorierna i två block. Dessa block återkopplar till syftet och underrubrikerna förtydligar hur teorierna hänger samman och relaterar till varandra. Empirikapitlet ”Hotellens verklighet” innehåller sammanfattningar av intervjuerna, observationerna och egna erfarenheter från servicebranschen. Vi har i analyskapitlet ”Att förstå hotellens verklighet utifrån den vetenskapliga basen”, som är strukturerat efter teorin, låtit det teoretiska och empiriska materialet föra en gemensam dialog. De empiriska fenomen som vi har funnit, kommer vi att försöka förstå och tolka utifrån våra teorier. För att ordagrant kunna visa på intervjupersonernas kommentarer har vi använt oss av citat, vilka samtidigt bygger en närhet mellan läsaren och vårt material. Härfter kommer kapitlet ”Det väsentligaste av det väsentliga” där vi skriver vilka slutsatser vi har kommit fram till angående serviceföretagens syn på de anställda och deras välbefinnande, varför denna syn ser ut som den gör och vad de gör för att förebygga arbetsskador, samt en summering av uppsatsen. I det sista kapitlet ”Funderingar om uppsatsen och framtiden, samt en tillbakablick” tar vi upp vad våra slutsatser om serviceföretagen har för betydelse för teori och praktik, och reflektioner.



## 2. Tillvägagångssätt

*Nedan beskriver vi hur vårt tankesätt utvecklades och förändrades under studiens gång. Därefter ger vi en förklaring på det material som analysen bygger på där vi beskriver hur vi samlat in och behandlat det. Vidare presenterar vi de sju stadier som vi har använt i utförandet av intervjuerna, hämtade från Kvale. Slutligen diskuterar vi observationer som gjordes i samband med intervjuerna och med de tillfällen då vi själva arbetade inom branschen, och sätter dessa observationer i förhållande till vår förförståelse.*

Vårt första övervägande var om vi skulle göra en jämförelse mellan två avdelningar på ett hotell, nämligen ekonomi- och restaurangavdelningarna. Vi valde dessa två eftersom de skiljer sig mycket åt i hur man arbetar rent fysiskt. Det vi ville studera närmare var om hotell fördelar mängden friskvårdsbidrag och ergonomiska förbättringar jämnt mellan avdelningarna. På grund av Arbetsmiljölagens föreskrifter, de svar och det visade intresset för ämnet som vi fick vid de olika intervjutillfällena valde vi att ändra syftet. Det nya syftet blev att vi ska bidra med kunskap om hur serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och de anställdas fysiska välbefinnande tar sig uttryck, på vilket sätt hälsofrämjande arbete utförs inom branschen, och hur detta arbete kan förbättras.

Vårt teoretiska material, som ses ur ett ledningsperspektiv, utgår från Human Resource Managementlitteratur, och styrks med litteratur från ämnena beteendepsykologi och företagsekonomi, samt organisationsteori. Vi har funnit lagar och föreskrifter i boken ”Hälso- och sjukvård – skattereglerna från 2005”.<sup>15</sup> Våra intervjuer, som också är ur ett ledningsperspektiv, och observationer, som representerar de anställdas perspektiv, har utförts på fyra stora, svenska hotell, men vi har även observerat under eget arbete inom servicebranschen. Vi tycker att det är svårt att positionera ett arbete som antingen deduktivt<sup>16</sup> eller induktivt<sup>17</sup> eftersom man oftast arbetar utifrån båda ansatser. Vi valde inriktning på vår uppsats utifrån en diskussion baserad på egna arbetserfarenheter och letade sedan upp förståelseskapande teori, som exempelvis operant betingning, och arbetade därmed utefter en induktiv ansats. Efter att vi hade läst in oss på teorin hade vi en tillräckligt stabil grund och förståelse för ämnet för att kunna sätta samman ett

---

<sup>15</sup> Antonson & Langkilde, 2005

<sup>16</sup> Man utgår från teori och gör undersökningar för att ta reda på om teorin håller eller måste uppdateras.

<sup>17</sup> En induktiv ansats innebär att man utgår från egna erfarenheter, intervjuer och/eller observationer och sedan relaterar dem till teori.

frågeformulär till våra fyra intervjupersoner, samt för att kunna göra nya, egna observationer. När vi hade genomfört intervjuerna var vi tvungna att återigen bearbeta vår teori, vilket bidrog till att exempelvis teorin ”the stages of motivational readiness for change”<sup>18</sup> förkastades medan teorin ”Maslows behovshierarki” tillkom. Den nya teorin styrde uppsatsen i en ny riktning, och därför menar vi att vi även har arbetat utifrån en deduktiv ansats. Vi har alltså växlat mellan båda ansatser, men har tenderat att använda den induktiva ansatsen mer. Tyngdpunkten i uppsatsen har legat på kvalitativ forskning eftersom vi vill stimulera till ökad fokus på arbetsmiljö, ergonomi, motion och hälsa inom vår utbildning samt servicebranschen.

Vi valde att titta närmare på lagar, föreskrifter och en av Arbetsmiljöverkets broschyrer för att få en bättre förståelse för vad arbetsgivarna har att rätta sig efter och vad arbetstagarna har för rättigheter. På så vis kunde vi bättre följa upp och ifrågasätta chefernas svar. I vårt sökande efter teoretiska förståelseramar använde vi specifika ord. Några av de ord vi ansåg vara väsentliga var motivation, arbetsmiljö och ergonomi. Anledningen till att vi valde att använda oss av teorier från olika ämnesområden är för att de hjälpte oss att besvara olika delar av syftet. Vårt empiriska material tog vi fram genom öppna observationer på hotellen samt en telefonintervju. Anledningen till att vi valde att göra intervjuer var att vi ville ta reda på servicebranschens attityd gentemot, och åsikter om, hälsofrämjande arbete. För att uppnå fylliga och detaljerade svar från våra intervjupersoner gjorde vi en semistrukturerad, kvalitativ intervju. Denna är mindre strukturerad än en kvantitativ undersökning.<sup>19</sup> Åsikter och attityder är svåra att få tillgång till genom observationer och enkäter och därför samtalade vi direkt med de personer som vi ansåg vara rätt för vår uppsats. Vi vill förtydliga att intervju svaren förmedlas av chefer, men att dessa även återger sina uppfattningar om hur de anställda agerar och reagerar. Som komplement till intervjuerna gjorde vi observationer av den fysiska arbetsmiljön och använde oss av egna arbetserfarenheter från branschen, detta för att vi själva skulle kunna bilda oss en uppfattning om hur väl intervjupersonernas svar fungerar i verkligheten, samt hur väl Human Resource Managementteori fungerar i praktiken. Vidare valde vi att närvara på två inspektioner som utfördes av Arbetsmiljöverket för att bilda oss en uppfattning om vad de kontrollerar vid sina besök samt vilka råd de ger till arbetsgivare och arbetstagare.

---

<sup>18</sup> Marcus & Forsyth, 2003, s. 12-19

<sup>19</sup> Bryman, 2002, s. 300

Våra egna arbetserfarenheter är från följande avdelningar inom hotell och restaurang; städ, restaurang, bar och reception. Vi har nyttjat dessa erfarenheter samt vår tillhörighet till kulturella respektive sociala grupper och särskilda forskarsamhällen (i vårt fall Service Management) för att tolka forskningsämnet och det insamlade materialet.<sup>20</sup> Vi är, som den existentiella hermeneutiken nämner, redan präglade av våra meningsfält. Det vill säga att vi, under skrivandet av detta arbete, inte har varit fria från de förförståelser som vi har fått från att ha jobbat på serviceföretag. Som Alvesson och Sköldberg<sup>21</sup> vidare nämner så krävs det, för att förstå, en så kallad förförståelse – i vårt fall om hur serviceföretagen fungerar. Men denna förförståelse som vi har från branschen kan samtidigt vara ett hinder för vår förståelse eftersom att vi har utgått från vår något negativa syn på hur serviceföretag hanterar arbetsmiljöfrågor. På grund av detta är det viktigt att växla mellan det inträngande (förståelsen) och återkopplingen (förförståelse) så att det ska ske en sammansmältning av dessa.<sup>22</sup>

## **2.1 Att genomföra intervjuer i sju stadier**

Vi har vid intervjuundersökningen följt de sju stadier som Steinar Kvale<sup>23</sup> anser att en sådan bör bestå av. Dessa sju stadier är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering.

Tematiseringen kan delas in i de tre frågorna ”vad, varför och hur”. ”Vad” innebär att man skaffar sig förkunskap om det ämne som ska undersökas. Detta gjorde vi genom att gå igenom litteratur och lagar som berör arbetsmiljö samt hälsofrämjande arbete, vilket bidrog till att vi fick en teoretisk förståelse för ämnet som undersökningen behandlar. I frågan ”varför” innefattas syftet med undersökningen, se uppsatsens syfte under rubriken syfte och frågeställning. Vi ville också undersöka rent generellt hur mycket kunskap det finns inom detta område bland serviceföretagen. Efter att ha besvarat frågorna ”vad” och ”varför” kunde vi komma fram till ”hur” undersökningen skulle göras.<sup>24</sup>

Vi planerade vad de följande stadierna skulle innehålla samt gick igenom den metod vi skulle använda för att ta reda på serviceföretags inställning till arbetsmiljö och

---

<sup>20</sup> Alvesson & Deetz, 2000, s. 74

<sup>21</sup> 1994, s. 135-136

<sup>22</sup> Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 135-136

<sup>23</sup> 1997

<sup>24</sup> Kvale, 1997, s. 91-95

hälsofrämjande arbete, detta eftersom det råder ett ömsesidigt beroende mellan dessa olika stadier och att beslut bör fattas så tidigt som möjligt i processen för att inte glömma bort uppsatsens fokus. Vi lade också upp en tidsplan för de olika stadierna, när de skulle göras och hur lång tid de fick ta. Intervjuerna var enskilda eftersom vi ville få faktisk information om företagets fysiska arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete samt tillgång till åsikter och attityder. Vi genomförde fyra intervjuer på fyra olika hotell då vi, med stöd av Kvale, antog att vi skulle kunna göra generaliseringar och ingående tolkningar utifrån fyra intervjuer.<sup>25</sup> De nivåer vi intervjuade var mellanchefer och hotelldirektörer eftersom vi blev hänvisade till dessa när vi frågade efter arbetsmiljöansvariga. Vi gjorde även en kortare telefonintervju med en legitimerad sjukgymnast för att undersöka vår tes om att en belastnings- eller förslitningsskada oftast leder till nya smärtor och skador.

En etisk aspekt som vi lade in i vår undersökning var konfidentialitet.<sup>26</sup> Vi valde att dölja namn på hotell och intervjuperson, eftersom vi ansåg att anonymitet kunde leda till att svaren eventuellt blev ärligare, och för att namnen i sig inte är väsentliga för uppsatsen. Deras svar representerar serviceföretag generellt, inte hotellet de arbetar på. För att underlätta för läsaren har vi valt att ge de olika hotellen och intervjupersonerna anonyma namn. Anledningen till att vi vill skilja intervjupersonerna och deras svar från varandra är för att de representerar olika chefsnivåer inom hotellen samt olika stora hotell. Följande namn kommer att användas:

- Hotell Alfa – mellanchefer Alf 100-150 rum
- Hotell Beta – mellanchefer Bettan 250-300 rum
- Hotell Gamma – hotelldirektör Göran 100-150 rum
- Hotell Delta – hotelldirektör Didrik 150-200 rum

Vår intervjuguide innehåller övergripande och tematiserade rubriker och under dem formulerade frågor.<sup>27</sup> Vi använde oss i början av intervjuerna av inledande intervjufrågor och bad dem berätta om sin bakgrund och utbildning. För att komma in på nya områden ställde vi strukturerande frågor. Typen av intervjufrågor och graden av användandet varierade vid de olika intervjuerna beroende på om de intervjuade gav uttömmande svar eller inte. Tystnad utnyttjades inte till fullo men den fanns dock med vid vissa tillfällen,

---

<sup>25</sup> Kvale, 1997, s. 95-99

<sup>26</sup> *ibid.*, s. 109

<sup>27</sup> Se bilaga 1

oftast i slutet av intervjuerna då de intervjuade fick tänka igenom om de hade fått sagt allt de ville angående ämnet. Under intervjuerna fungerade en som huvudintervjuare och ställde de flesta frågorna, en skötte den tekniska utrustningen, det vill säga inspelningen med en mp3-spelare, och en tredje gjorde inlägg med kompletterande frågor.<sup>28</sup> Intervjuns kvalitet är viktig för analysens, verifieringens och rapporteringens kvalitet. Kvale nämner ett antal kvalitetskriterier för en intervju. De kriterier som vi anser oss ha klarat bäst var att vi lyckades få de flesta av de intervjuade att svara omfattande och med relevans, samt att vi följde upp och fick klargjort relevanta aspekter i svaren.<sup>29</sup>

Kvale tar upp att det inte finns någon sann, objektiv omvandling från muntlig till skriftlig form och i sammanhanget nämner han utskriftens reliabilitet och validitet. Han tar också upp att utskriften är en översättning från ett språk till ett annat. Som nämnts innan använde vi en mp3-spelare vid intervjuerna. Inga missöden skedde, utan alla intervjuerna spelades in och gick att avlyssna. Tiden det tog att skriva ut respektive fyrtyominutersintervju var cirka fyra timmar. Vi delade upp utskrifterna mellan oss så att två skrev en intervju vardera och den tredje skrev två intervjuer. Intervjuuttalanden återgavs i största mån ordagrant, medan vissa delar som inte var av värde för vår undersökning sammanfattades kort. Pauser och emotionella uttryck skrevs inte ner.<sup>30</sup>

Analysera betyder att man skiljer något i delar eller element.<sup>31</sup> Man gör en djupgående och noggrann undersökning av en abstrakt företeelses beståndsdelar.<sup>32</sup> Vid analysen av intervjuerna använde vi oss av nyckelord eller nyckelmeningar för att kunna dela in det material som vi fann intressant i olika stycken. De nyckelord som vi använde oss av är ergonomi, utbildning, hälsa, motion, friskvård, arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Vi var alla tre medverkande vid analysen av intervjuerna, som uttolkare, för att skapa en slags kontroll för att bedömningen av intervjuerna inte skulle bli ensidigt subjektiv.<sup>33</sup> Analysmetoden bör vara bestämd innan intervjuerna och ska således följas under intervjutillfällena.<sup>34</sup> Vårt tillvägagångssätt var att ha en stor, övergripande fråga i tankarna. Då denna fråga var

---

<sup>28</sup> Kvale, 1997, s. 121-125

<sup>29</sup> *ibid.*, s. 134-135

<sup>30</sup> *ibid.*, s. 147-158

<sup>31</sup> *ibid.*, s. 167-168

<sup>32</sup> Nordstedts Svenska Ordbok, 1999 Uppslagsord: analysera.

<sup>33</sup> Kvale, 1997, s. 188

<sup>34</sup> *ibid.*, s. 162-163

övergripande ställdes den aldrig direkt till intervjupersonerna. Istället försökte vi få svar på den genom att ställa detaljerade frågor som relaterar till ämnet. Vi menar att vi genom att tolka deras svar till de mindre, men heltäckande, frågorna, kunde få fram ett bättre och ärligare svar på den stora övergripande frågan. Den övergripande frågan var om serviceföretagen ser det hälsofrämjande arbetet som något de skulle kunna tänka sig att investera i.

Verifiering ska inte innefattas särskilt i något av stadierna utan vara del under hela intervjuundersökningen. Validitet är en viktig del inom verifieringen och den fungerar inte bara som en granskning i slutet utan även som en kvalitetskontroll under processens gång.<sup>35</sup> Vi spelade in alla intervjuerna och hade därför möjlighet att återgå till dessa vid osäkerhet kring intervjumaterialet. Detta bidrog till att vår användning och återgivning av intervjusvaren blev mer korrekt. Eftersom vi fördelade ansvaret för utskrift av olika intervjuer mellan oss, menar vi att reliabiliteten kan ha ökat då risken för att skriva av fel på grund av trötthet och stress minskades.<sup>36</sup> Vi anser att vi har minskat reliabiliteten på grund av att vi emellanåt har ställt ledande frågor till intervjupersonerna, vilket kan påverka svaren i en viss riktning.<sup>37</sup>

Med hjälp av de sex stadierna ovan tog vi fram den empiri som har varit relevant för att kunna skriva denna rapport. Citat är det vanligaste sättet att presentera resultatet av intervjuundersökningar.<sup>38</sup> Vi använde oss av denna metod för att vi menar att den bäst nyanserar intervjupersonernas åsikter och uppfattningar. Vi tycker även att det gör uppsatsen lite mer levande och lättläst. Vi kommer att göra en avrapportering till berörda intervjupersoner via e-post.

## **2.2 Observationer**

Vi har dels observerat under de fyra intervjutillfällena och dels då vi tillsammans med Arbetsmiljöverket inspekterade två hotell. Observationerna var öppna och utfördes genom att vi tittade på omgivningen; lyssnade och ställde frågor, och kombinerade detta med formella intervjuer. Dessa observationer och intervjuer gjordes på vardagar och över en

---

<sup>35</sup> Kvale, 1997, s. 213

<sup>36</sup> *ibid.*, s. 155

<sup>37</sup> *ibid.*, s. 145

<sup>38</sup> *ibid.*, s. 238

period av två veckor. Under loppet av dessa två veckor studerade vi således sex olika miljöer. Tiden för observationerna var dagtid för att lättare kunna se det vardagliga arbetet i organisationen. Under denna period på året var det relativt lugnt på hotellen och vi kunde därför inte observera anställda när de arbetar under stressiga förhållanden. Våra observationer skedde endast i den främre regionen före, under och efter intervjutillfällena.<sup>39</sup>

*Från att ha fokuserat på skillnaderna i friskvårds- och ergonomisk resursfördelning mellan två avdelningar ändrades vårt syfte under studiens gång till att försöka ta reda på hur inställningen till fysisk arbetsmiljö och anställdas fysiska välbefinnande ser ut inom serviceföretag. Insamlandet av empirin strukturerades efter målet att uttala sig om ledningens perspektiv, vilket vi kompletterar med observationer ur de anställdas perspektiv. Mötet med empirin tvingade oss även att omformulera våra teoretiska tolkningsramar, vilka vi presenterar i nästa kapitel.*

---

<sup>39</sup> Bengtsson et al., 1998, s. 52, 56-57, 61; Goffman, 2002, s. 97

### **3. Den vetenskapliga basen**

*I detta kapitel redogör vi för den teori som vi senare ska använda för att skapa bättre förståelse för vår empiri. Arbetsmiljö- och Skattelagarna samt Arbetsmiljöverkets föreskrifter är här samlade under rubriken "arbetsplatsens rättesnöre". Dessa har grundat för vår förståelse för arbetsgivares och arbetstagares rättigheter och skyldigheter i förhållande till arbetsmiljö, ergonomi, motion och hälsa. Återigen vill vi poängtera att vi enbart behandlar den fysiska arbetsmiljön och hälsan och inte den psykosociala. Våra valda teoretiker behandlar både fysiska och psykosociala aspekter, men tyngdpunkten är på det psykosociala. Vi använder oss till största del av den fysiska medan den psykosociala ligger som bakgrundsram vid analysen. Vi omvandlar även den till fysiskt så att den är applicerbar på vårt material, detta för att det ska gå att analysera den fysiska arbetsmiljön och det fysiska välbefinnandet. Teorin, som huvudsakligen är ur ett ledningsperspektiv, delar vi in i två större block som används för att strukturera analyskapitlet, detta för att underlätta för läsaren. Dessa block återkopplar till vårt syfte och underrubrikerna förtydligar hur teorierna hänger samman och relaterar till varandra. Under det första blocket, "Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande" ligger underrubriken "Ledningens syn", som tar upp hur ledningen ser på de anställda, investeringsunderlag, uppmärksamhet och skadestrategier. Block två heter "Inställningen tar sig uttryck i tanke och handling" och består av tre underrubriker. Den första är "Hinder för kunskapsöverföring och kommunikation" där vi behandlar dessa två teoriområden. I nästa underrubrik "Hinder för förändringar", redogör vi för en teori som utgår både från ledningens och från de anställdas perspektiv. Den sista underrubriken "Ledningens beteendepåverkan", tar upp tre teorier som omfattar hur ledningen ska kunna påverka de anställdas beteenden åt ett för företaget positivt håll.*

#### **3.1 Arbetsplatsens rättesnören**

Detta är ett kort sammandrag av de olika lagar och föreskrifter som vi har använt oss av under arbetet med uppsatsen. Arbetsmiljölagen handlar om att man ska förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Huvudansvaret för arbetsmiljön och nödvändiga förbättringar av denna ligger hos arbetsgivaren, men även arbetstagaren har ett ansvar. Arbetsgivarens ansvar innebär bland annat att systematiskt planera, genomföra och följa upp sin verksamhet för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som klargör hur arbetsmiljön ska vara för att ge goda



arbetsförhållanden. Uppföljning på det systematiska arbetsmiljöarbetet ska göras minst en gång per år. Företagshälsovården är en partsobunden, utredande och rådgivande expertresurs som koncentrerar sig på förebyggande arbetsmiljöarbete, rehabilitering och arbetsanpassning. Arbetsgivare måste inte vara anslutna till detta företag, men däremot måste de anställda ha tillgång till företagshälsovård om arbetet kräver det. Enklare motion och friskvård av mindre värde som arbetsgivaren tillhandahåller arbetstagarna är en skattefri personalvårdsförmån. Förutsättningen för att det ska vara skattefritt är att hela personalen, både fast och tillfälligt anställda, omfattas av denna personalvårdsförmån.<sup>40</sup>

### **3.2 Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande**

#### **3.2.1 Ledningens syn**

Freddy Hällsten skriver i boken ”Personalekonomi och ’det goda’”<sup>41</sup> att det åtminstone finns två sätt att se på sina anställda, vilka är hård respektive mjuk Human Resource Management. Det hårda synsättet är kvantitativt, kalkylerande, affärsinriktat och rationellt, och ser den anställde som råvara, kapital och energi. Detta synsätt inriktar sig på omedelbar avkastning.<sup>42</sup> Vi anser att den så kallade Scientific Managementteorin, eller Taylorism, är ett exempel på hård Human Resource Management (observera: Scientific Managementteorin kom dock före Human Resource Management som etablerat begrepp och kunskapsfält). Tanken var inte att utnyttja de anställda för ägarens räkning, utan att alla inblandade skulle uppnå maximalt välbefinnande. Frederick W. Taylor<sup>43</sup> såg dock människan som trög och som maskandes, och det var detta han ville motarbeta genom bland annat noggrant urval av arbetare och standardisering av arbetsuppgifter. Scientific Management som ledarstil resulterar i att många sjukskriver eller förtidspensionerar sig, vilket bidrar till hög personalomsättning på företaget. Då arbetet är standardiserat krävs ingen längre inkolningsperiod av ny arbetskraft, varför personalomsättningen inte är ett problem för företaget och de kan fortsätta på samma sätt. Denna ledarstil har kritiserats för att vara föråldrad, auktoritär och för att ha icke-humanistisk människosyn.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Antonson & Langkilde, 2005, s. 17-19, 29, 53, 68-70

<sup>41</sup> 2000, s.13

<sup>42</sup> Hällsten, 2000 s.13-14

<sup>43</sup> Grundläggare till Scientific Management-teorin

<sup>44</sup> Wolvén, 2000, s.36

Det mjuka synsättet fokuserar på långsiktig avkastning och utveckling av kompetens, kommunikation, motivation, ledarskap och företagskultur.<sup>45</sup> Vi kan dra paralleller mellan mjuk Human Resource Management och Human Relationsteorierna. Några av huvuddragen i den senare är att produktionsresultatet är ett resultat av sociologiska variabler, att deltagande och ömsesidig kommunikation framstår bland andra som lösningen på de flesta organisationsproblem, och att sociala belöningar, såsom exempelvis beröm, är viktigare än ekonomiska för den anställdes motivation.<sup>46</sup>

Investeringar innebär svåra beslut för företag eftersom de oftast präglas av osäkerhet.<sup>47</sup> Strategiska investeringar kan exempelvis vara personalutveckling i form av utbildning. Deras relevans kan vara svår att bedöma. Investeringsbedömningar innefattar en kvalitativ och en kvantitativ del och dessa två bildar ett beslutsunderlag. Den kvalitativa delen är de uppgifter om investeringen och dess konsekvenser som inte direkt kan överföras till ett monetärt värde. Det är ofta dessa aspekter som är avgörande för om en investering ska göras, och ett typexempel är investering i arbetsmiljö. Den kvantitativa delen går ut på att man gör en ekonomisk utvärdering av investeringen.<sup>48</sup>

Walter E. Shewart ledde arbetet med Hawthornestudien som genomfördes på en fabrik 1924-1932. Med hjälp av studien kom han fram till följande:

- Arbetet är en gruppaktivitet och erkännande, trygghet och tillhörighet är viktigare än materiella förhållanden.
- Ledningens engagemang och intresse är av avgörande betydelse.
- Individen och gruppens möjligheter till kontroll och påverkan har stor betydelse för prestationen.<sup>49</sup>

Studien gick ut på att två grupper av arbetare utförde samma sorts arbete i två från varandra avskiljda lokaler. Kontrollanter utförde studien genom att mäta nivå av produktivitet utifrån förändrad belysning i lokalerna. Den ena gruppen fick förbättrad belysning varje gång, samtidigt som den andra gruppen utsattes för oförändrad respektive försämrade belysning. Med studiens hjälp kom han till insikt om att arbetarna blev mer produktiva vid förändring, oavsett om det var en förändring åt det bättre eller sämre hållet.

---

<sup>45</sup> Hällsten, 2000 s.13-14

<sup>46</sup> Flaa et al., 1995, s. 46

<sup>47</sup> Skärvad & Olsson, 2003, s. 217

<sup>48</sup> Hallgren, 2002. s.131-134

<sup>49</sup> [http://infobanken.nacka.se/www/om\\_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm](http://infobanken.nacka.se/www/om_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm)

Att försöka förklara den höjda produktionen med att förändringen i sig var nog för att de anställda skulle spurras till ökat resultat, var för enkelt. Shewart drog istället slutsatsen att den ökade produktiviteten uppstod från ökad uppmärksamhet, i detta fall från kontrollanterna.<sup>50</sup> Utifrån Hawthornestudien utvecklades Human Relationsteorierna, där man har utvecklat teorin vidare. För att en anställd ska vara som mest produktiv bör man som arbetsgivare fokusera både på att förbättra hygienfaktorer, såsom fysisk arbetsmiljö, och motivationsfaktorer, såsom uppskattning.<sup>51</sup>

Robert H. Woods skriver i sin bok ”Human Resources Management”<sup>52</sup> om hälsoprogram – i detta fall alltså förebyggande skadestrategier, som även är till för att personalen ska leva ett mer hälsosamt liv. Dessa kan reducera kostnaderna för arbetsgivare genom att spara in pengar på sjukvård, frånvaro, omsättning och sjukersättning, eftersom välmående anställda tenderar att vara mer produktiva, nöjda och pålitliga. Enligt Coors Brewing Company, ett företag som har testat att använda sig av hälsoprogram, så har dessa även bidragit till att höja de anställdas moral och nivå av nöjdhet med jobbet. Hälsoprogrammen består av tre komponenter:

- Hälsoutvärderingar

Detta kan man göra för att exempelvis ta reda på den anställdes kolesterolhalt, blodtryck och blodsockernivå, och för att utifrån resultat ge tips på hur den anställda kan förbättra sina värden.

- Fysiska träningsprogram

Dessa kan planeras tillsammans med läkare utifrån resultatet från den förra punkten. Fysiska träningsprogram kan ses som ytterligare en åtgärd för att förbättra den anställdes kroppsvärden, men också dennes psykiska välmående.

- Utbildning

Här kan innefattas utbildning inom ergonomi, motion och hälsa, men även information kring rökning, droger och alkohol.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Asplund, 2000, s. 199

<sup>51</sup> [http://infobanken.nacka.se/www/om\\_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm](http://infobanken.nacka.se/www/om_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm)

<sup>52</sup> 1997, s. 346

<sup>53</sup> Woods, 1997, s. 346

### 3.3 Inställningen tar sig uttryck i tanke och handling

#### 3.3.1 Hinder för kunskapsöverföring och kommunikation

Oavsett om man är nyanställd eller har varit på ett företag en längre tid så sker den mer grundläggande inläringen genom de kontinuerliga, vardagliga aktiviteterna tillsammans med arbetskamrater och chefer. För att detta ska fungera måste man skapa en stimulerande och stödjande organisationskultur där kommunikationen av erfarenheter och kunskap uppmuntras och belönas.<sup>54</sup> Ett problem med kommunikation kan märkas i förmedlingen av symboler eller budskap mellan människor. Kommunikation kan vara en invecklad process eftersom att det som avsändaren vill förmedla kan missförstås eller omtolkas av mottagaren. Förutom till följd av eventuella tekniska missöden, orsakas detta av mottagarens personlighet och kulturella bakgrund, och hur dessa faktorer påverkar hur mottagaren uppfattar meddelandet. Enligt en fransk undersökning, gjord av Crozier (1964), rekryteras de olika nivåerna inom organisationen från olika sociala skikt med sina egna kulturer. Detta resulterar i att kommunikation mellan ledning och underavdelningar blir problematisk. Ett förslag på hur företaget kan lösa detta problem är att de samordnar förståelseramarna hos företagets anställda.<sup>55</sup>

#### 3.3.2 Hinder för förändringar

Enligt Lars-Erik Wolvéns teori ”individuella och organisatoriska hinder för förändringar” är människor generellt motståndare till förändringar.<sup>56</sup> Detta kan leda till att viktiga omställningar i organisationens utveckling förhindras eller till konflikter vid genomförandet av dessa förändringar. Anledningar till människans motstånd kan vara vanor, ekonomiska faktorer och selektivt informationsutnyttjande. Selektivt informationsutnyttjande innebär, enkelt uttryckt, att man hör det man vill höra. En person tolkar informationen på ett sätt som stämmer överens med de attityder, åsikter, värderingar, vanor och beteenden som man redan har för att skapa stabilitet och trygghet i sin tillvaro. Detta kan leda till att personen inte uppfattar signaler om förändring i tid, och därför överraskas. Följande strategier kan användas för att övervinna motstånd;

- Utbildning och kommunikation

För att de anställda bättre ska förstå syftet med och logiken i att införa förändringarna.

---

<sup>54</sup> Wolvén, 2000, s. 231

<sup>55</sup> Flaa et al., 1995, s.133, 138

<sup>56</sup> Wolvén, 2000, s. 219

- **Delaktighet**  
Detta är en effektiv strategi för att få med sig personerna i förändringen. De som har deltagit i framtagandet av förändringen är oftast mer öppna för genomförandet av den. Detta förutsätter dock att dessa personer har haft något att tillföra diskussionen.
- **Stöd åt de anställda**  
Att uppmuntra de anställda kan bidra till att övervinna deras eventuella motstånd mot förändringen. Det kan röra sig om rådgivning, studier, personliga stödsamtal, ledighet eller terapi.<sup>57</sup>

### 3.3.3 Ledningens beteendepåverkan

Operant betingning är en typ av lärande i vilket ett beteende påverkas av de konsekvenser som följer. Det finns flera typer av konsekvenser och en av dessa är förstärkning. Denna innebär att personens respons stärks till följd av konsekvensen. Förstärkningen kan vara både positiv och negativ i den bemärkelse att vid positiv förstärkning läggs stimuli till och vid negativ förstärkning tas den bort. Positiv och negativ förstärkning betyder här alltså inte bra eller dåligt. Den positiva förstärkningen innebär att personens respons förstärks av den påföljande presentationen av stimuli. Ett exempel är att en nyanställd som får beröm för att ha blivit klar med ett projekt snabbt börjar göra klart fler av sina projekt i tid. De stimuli som följer och förstärker responsen kallas för positiva förstärkare. Vid negativ förstärkning ökar personens respons på grund av borttagning eller undvikande av ett mindre uppskattat stimuli. Som exempel kan spänningshuvudvärk försvinna till följd av träning. Huvudvärken blir i detta fall en negativ förstärkare som leder till att personen tränar mera.<sup>58</sup> Det är mer troligt att en person är fysiskt aktiv om behagliga konsekvenser är resultatet. Det poängteras i teorin att för att uppnå ett nytt beteende krävs frekventa belöningar och många angenäma konsekvenser, åtminstone i början. Detta är speciellt relevant vid fysisk träning då den kan uppfattas som en bestraffning och belöningarna inte visar sig förrän senare. Ledningen kan i denna mellanperiod ge anställda uppskattning i form av muntligt beröm eller materiella belöningar. Dessa typer av beröm och belöningar

---

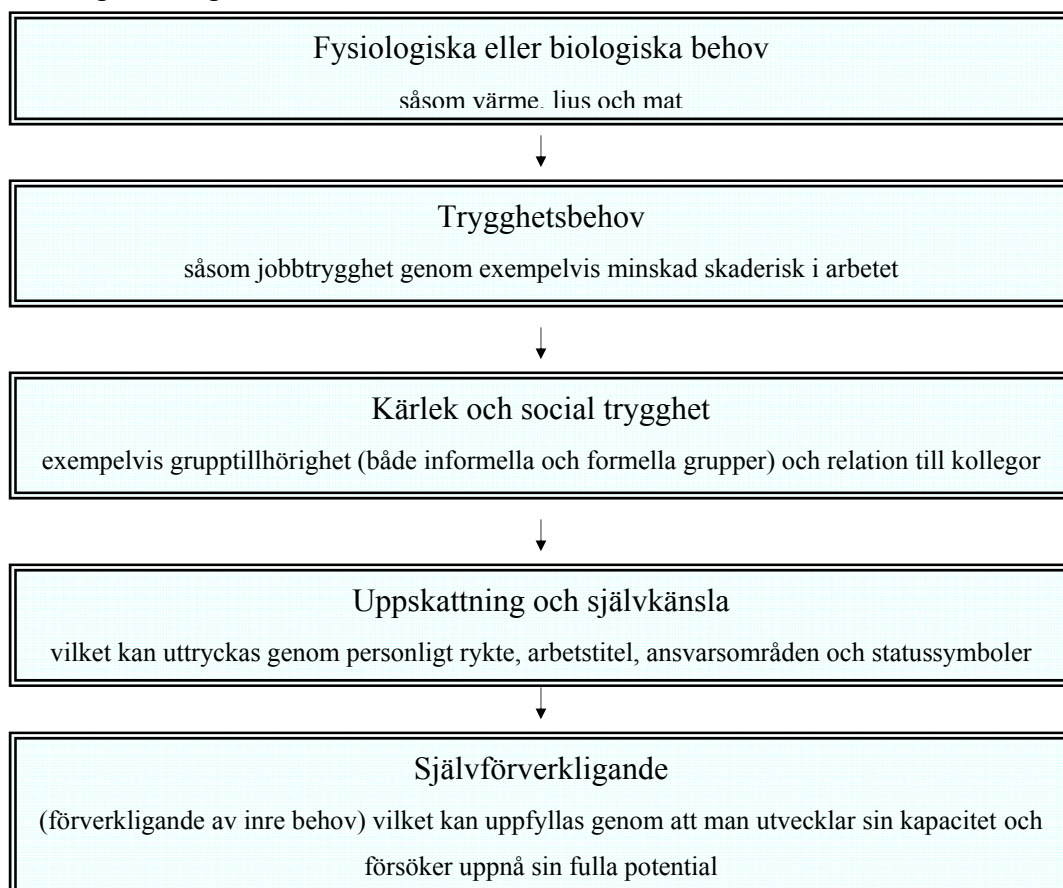
<sup>57</sup> Wolvén, 2000, s. 219-222

<sup>58</sup> Passer & Smith, 2004, s. 203-207

påverkar endast den anställde i början, och därför bör chefen samtidigt se till att de anställda finner sina egna belöningssystem.<sup>59</sup>

Teorin om social support anses vara ett starkt stöd vid beteendeförändring. Det finns olika sorters social support och den första som kan nämnas är den instrumentella, vilket innebär att man ger en person något påtagligt för att hjälpa denne i beteendeförändringen. En annan typ är den informerande där relevant information ges, vilket hjälper personen att göra förändringen. Emotionell support innefattar att man stöttar personens förändring och låter denne veta att man bryr sig. Ytterligare en slags support är den uppskattande där man ger respons och uppmuntran till den som lär sig en ny fysisk aktivitet.<sup>60</sup>

Många teorier och modeller om människans drivkrafter i arbetet härstammar från Maslows behovshierarki. Modellen beskriver människans fem basbehov, som uppstår i följande prioriteringsordning;<sup>61</sup>



*Vår modell 3:1*

<sup>59</sup> Marcus & Forsyth, 2003, s. 27-28

<sup>60</sup> Marcus & Forsyth, 2003, s. 48

<sup>61</sup> Wolvén, 2000, s.169

När det första behovet är uppfyllt strävar man efter att tillfredsställa nästa behovsnivå, och så vidare. Studier tyder på att chefer med mer krävande uppgifter värdesätter behovet av självförverkligande mer än de på lägre nivå, vilka på grund av att de oftast utför ett rutinarbete har svårare för att tillfredsställa dessa utvecklingsbehov. En chef kan bättre motivera de anställda genom att möta deras behov om han kan förstå var i behovshierarkin de befinner sig. Problemet med teorin är exempelvis att chefen kan ha svårt att förstå **var** den anställde befinner sig inom behovspyramiden, eller att de anställda är på **olika nivåer**. Detta försvårar chefens arbete med att motivera dem.<sup>62</sup>

*I detta kapitel har vi nämnt en del information och teorier som fungerar som en bakgrund för uppsatsen. Deras huvuduppgift är att skapa en bredare förståelse för fortsättningen, och vissa av dem kommer inte att användas nämnvärt igen. Som exempel kan ges "arbetsplatsens rättesnöre". Gemensamt för teoretikerna är att de integrerar både de fysiska och de psykosociala aspekterna. De behandlar dock den fysiska aspekten mindre och detta gör att vi vill lyfta fram den. Teorierna ovan har vi valt ut för att använda som verktyg i analysen, där teori och empiri möts. Genom att sammanföra våra teorier under block som härrör från syftet och underrubriker som kopplar ihop dem, har vi skapat verktyg som hjälpt oss att strukturera analysen. För att ta reda på hur ledningen ser på de anställda och för att avgöra om företaget ska göra en investering eller inte, kommer vi att använda oss av teorierna "hård och mjuk Human Resource Management", "strategiska investeringar", "Hawthornestudien" och "hälsoprogram". För att analysera chefers och anställdas attityder, agerande och reagerande kommer vi att använda oss av följande teorier; "kunskapsöverföring", "kommunikation", "individuella och organisatoriska hinder för förändringar", "operant betingning", "social support" och "Maslows behovshierarki". Vi har sett en avsaknad av teorier som fokuserar på ergonomi, motion och hälsa i Human Resource Managementlitteraturen, och ska med hjälp av empirin försöka ta reda på om och hur vi kan komplettera den.*

---

<sup>62</sup> Wilson, 2003, s. 18; Wolvén, 2000, s.169-; Woods, 1997 s. 226

## 4. Hotellens verklighet

*I detta kapitel försöker vi skapa en röd tråd genom att utgå från ledningens åsikter i intervjuerna, för att sedan genom våra observationer se arbetsmiljön utifrån de anställdas perspektiv. Vi har analyserat och sammanställt vårt intervjumaterial utifrån följande nyckelord; ergonomi, utbildning, hälsa, motion, friskvård, arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Ännu en gång vill vi poängtera att det handlar om den fysiska delen av de begrepp som har både en fysisk och psykosocial innebörd. Efter sammanställningen satte vi ihop materialet i fyra avsnitt och placerade det i en, för oss, logisk ordning. I det första avsnittet, ”inspektioner”, skriver vi om Arbetsmiljöverkets inspektioner på företagen, men även om företagens egna inspektioner samt uppfattning om Arbetsmiljöverket. Det andra behandlar ämnesområdet ”utbildning i ergonomi” och vilken inställning ledningen respektive de anställda har till detta. I det tredje avsnittet återger vi ledningens svar kring sjukfrånvaro på grund av skador och olyckor, och i det sista avsnittet; förbättringar inom fysisk arbetsmiljö och hälsofrämjande faktorer. Sammanställningen av intervjumaterialet åtföljs av de observationer vi gjorde under våra besök på de fyra hotellen, de två besök vi gjorde tillsammans med Arbetsmiljöverket och observationer från då vi själva har arbetat inom serviceföretag. I sista delen av detta kapitel går vi således ur rollen som författare och in i rollen som anställda istället.*

### 4.1 Intervjuer – ledningens perspektiv

Vi upprepar här de namn som vi gett intervjupersonerna och hotellen för att förenkla för läsaren.

- |  |             |
|--|-------------|
| ▪ Hotell Alfa – mellancheferen Alf       | 100-150 rum |
| ▪ Hotell Beta – mellancheferen Bettan    | 250-300 rum |
| ▪ Hotell Gamma – hotelldirektören Göran  | 100-150 rum |
| ▪ Hotell Delta – hotelldirektören Didrik | 150-200 rum |

#### 4.1.1 Inspektioner

En gängse uppfattning om Arbetsmiljöverket är att de är lite skrämmande och nitiska. Cheferna menar att arbetsmiljöfrågorna är många och svåra att förstå, och att det är svårt att hålla sig uppdaterad på vad som gäller enligt lagen. Vissa viktiga ändringar eller nyheter kan stå beskrivna i en enkel mening och är därför lätta att missa. Vidare klagar hotelldirektör Didrik på att arbetsmiljöföreskriftsbroschyrerna är extremt gråa och tråkiga. Han vill införa lite ”generation x och y” – en lite mer tilltalande layout. Arbetsmiljö-



inspektioner sker oftast en gång per år. Lättare åtgärder följer tätt inpå inspektionerna medan större åtgärder sker vid exempelvis renovering av hela avdelningen eller hotellet. På hotell Delta har man så kallade skyddsronder en gång om året på alla avdelningar. Men inspektioner sker egentligen dagligen eftersom man har delegerat ansvaret för arbetsmiljön till de olika avdelningscheferna som är på plats flera gånger i veckan. Samma hotell har tre arbetsmiljökommittémöten om året där hotelldirektören, avdelningscheferna och skyddsombuden är med. Eftersom varje avdelning är representerad på dessa möten blir uppmärksamheten avdelningarna emellan rättvist fördelad. Mellancheferna Alf skulle gärna vilja göra inspektioner och menar att det är en vacker idé men att det inte finns tid för det i verkliga livet.

#### 4.1.2 Utbildning i ergonomi

Det är lite så och så med utbildning inom ergonomi bland våra intervjupersoner. Enda gången cheferna har fått utbildning är när deras hotell erbjudit det åt sina anställda. Annars har de fått en liten inblick i ämnet vid besök från exempelvis Arbetsmiljöverket eller Företagshälsan, eller vid besök av företag som säljer inredning, utrustning till storkök och dylikt. De senare är måna om att berätta om på vilket sätt deras produkter kan förbättra miljön på hotellet, och på det viset har cheferna kunnat fånga upp information om arbetsmiljö och ergonomi.

Hotell Gamma har insett värdet av att utbilda sin personal med jämna mellanrum, och med att dokumentera informationen för framtida personal. Hotell Delta har tagit fram ett introduktionspaket som ges och kommuniceras till nyanställda eller sommarvikarier. Hotelldirektör Didrik nämner även att äldre kökspersonal ibland lär sig från sommarjobbarna som läser kockutbildning till vardags. Sommarjobbarna tar med sig nya idéer och trender till hotellet, som de har lärt sig på skolan. Mellancheferna Alf menar att han endast anställer erfaren personal, och att de borde ha skaffat sig dessa kunskaper genom tidigare arbeten. Det yttersta ansvaret för den anställdes välmående ligger hos den anställde själv, enligt Alf. Arbetsmiljöpolicyn brukar sitta uppsatt på en anslagstavla eller finnas i en pärm på nästan alla hotell. Cheferna är mycket medvetna om att det är upp till var och en att läsa – ansvaret ligger hos den enskilde anställde – och att de endast behöver se till att policyn finns tillgänglig. Hotell Gamma och Delta har även enkla, små skyltar uppsatta i personalutrymmena för att uppmärksamma personalen på hur de ska undvika skador och

olyckor. När vi frågade mellanchefer Alf om hans hotell hade en arbetsmiljöpolicy, bad han oss fördjupa frågan eftersom som han inte förstod vad vi menade. Slutligen svarade han att de inte hade någon arbetsmiljöpolicy på det sättet, men att ”vissa” kommer dit och gör bullermätningar i köket, och att arbetsmiljöinspektioner sköts av myndigheter – inte av hotellet själv. Ibland kan hotellen välja att ta in någon utifrån som undervisar, ibland skickar de iväg en person på utbildning som sedan får sprida kunskapen till övriga anställda. Vanligast är dock inställningen att personalomsättningen inom de mer praktiska avdelningarna är hög och att kunskapen försvinner inom några år, och att det därför inte är värt kostnaden. Mellanchefer Alf förklarar omsättningen med att anställda som varit vid företaget en längre tid tenderar att vara mindre öppna för förändringar. När förändringar sker väljer dessa att lämna företaget eftersom omställningen blir för jobbig. Då hotellen försöker arbeta långsiktigt ses omsättning av personalen som ett hinder eftersom det är svårt att skapa hållbara rutiner när personalen försvinner efter kort tid.

Inom reception, kök och restaurang är personalen ofta ung och förstår inte vikten av att arbeta rätt. De kan inte relatera till, och tar inte till sig av, informationen som hotellet erbjuder. Olika ergonomiskt bra lösningar kan vara lite omständliga, och för att kunna arbeta snabbare undviker personalen att använda sig av dessa.

Mellanchefer Alf säger att företagare har insett hur dyrt det är med sjukskrivningar, och att man därför måste jobba långsiktigt. Detta kan man göra genom att skapa bättre förutsättningar för de anställda. Alf har dock inga tankar på att ge sin restaurangpersonal utbildning i hur de ska stå, gå och bära, då han endast anställer erfaren personal och förutsätter att de redan har kommit underfund med detta. Han utbildar visserligen nyanställda, men i utbildningen ingår ingen ergonomi överhuvudtaget. På frågan om han kan gå in och rätta till en anställds rutin svarar han ja, men att det aldrig har med hur personen står, går och bär att göra. På frågan om hotellet försöker förbättra personalens kunskap om mat och hälsa svarar Alf att de inte kan gå in i folks privatliv och säga vad de ska göra och inte göra. Personalen får ta ansvar för sig själva. Däremot har samma hotell medvetet förbättrat kvalitén på personalmaten. Apropå kostnaderna menar hotelldirektör Didrik att det främst är de indirekta kostnaderna som de vill minska. En indirekt kostnad kan vara den tid det tar att lära upp en vikarie för den sjukskrivne.

#### 4.1.3 Sjukfrånvaro på grund av skador och olyckor

Hotell Gamma och Delta försöker utreda olyckor och skador själva så gott det går. Man undviker i längsta mån att kontakta Affärshälsan och läkare då deras utredningar är dyra och tar lång tid. Några hotell har en rutin för hur de ska gå till väga vid olyckor och skador, andra har det inte. Alf förklarar det med att trots vetskapen om att rutiner kan leda till en bättre arbetsmiljö ligger hotellets fokus fortfarande snarare på lönsamhet än på personalens välbefinnande.

Den korta sjukfrånvaron brukar ibland regleras av det faktum att arbetsplatsen är liten och att man därför försätter sina kollegor i en knivig situation om man är frånvarande. Därför anser hotelldirektör Göran att han inte har alltför stora problem med korttidssjukfrånvaro. En annan anledning som nämns är att eftersom hotellet själv står för kostnaderna för de första två sjukveckorna så försöker man i högsta möjliga mån att motverka korttidssjukfrånvaro. Hotelldirektör Didrik, däremot, har problem med att många ofta är sjuka en kort tid då ”de har barn som drar hem baciller från dagis”.

Hotell Gamma och Delta tenderar att försöka skjuta upp eventuella ersättningar vid långtidssjukdom eller behandling. Hotell Gamma har tagit första, bästa lagliga chans för att säga upp sina skadade städerskor för att bli av med problemet. Därefter har hotellet börjat hyra in städerskor utifrån istället, bland annat just för att undvika kostnader för sjukskrivningar. Hotell Delta fördröjer för närvarande sitt ansvar i längsta möjliga mån för att vänta ut att en specifik person går i pension och blir för gammal för att komma tillbaka. Enligt hotelldirektör Didrik försöker man, om man märker att en anställd börjar bli lite utsliten, byta ut denna innan han eller hon skadar sig ordentligt och måste få behandling. Ett annat tips som Didrik förmedlar är att man kan satsa på att få en sjukskriven kvinna gravid eftersom hon då går på mammaledighet istället för att vara sjukskriven. Det förbättrar nämligen sjukfrånvarostatistiken. Hotelldirektör Didrik ger fler tips; om en person behöver opereras skulle man kunna gå in och betala en privatläkare för att påskynda den anställdes återkomst och på så vis undvika en längre tids sjukskrivning. Det är en dyr lösning på kort sikt, men om man ser det som en långsiktig investering kan man tjäna på det. Blir den anställda gravid under tiden och går på mammaledighet, så är det däremot en ganska dålig investering och därför bör man tänka sig för innan man vänder sig till en privatläkare.

Hotell Gamma har infört en så kallad nolltolerans mot sjukskrivningar (långa som korta) eftersom denna punkt är en så stor del av hotellets samtliga kostnader. Detta innebär att de har infört en mycket strängare attityd gentemot frånvaro som de har fört vidare till Företagshälsovården och företagsläkaren. Hotelldirektör Didrik menar att sjukfrånvaro handlar om attityd, och att denna attityd kan påverkas. De anställda tycker inte att det är så märkvärdigt om de är borta fyra dagar från jobbet på ett år, och det är den attityden han vill förändra.

#### 4.1.4 Förbättringar inom arbetsmiljö och hälsofrämjande faktorer

Hotellens friskvårdsbidrag brukar ligga runt 1000-1200 kronor per år och anställd. Hotell Delta erbjuder även sina anställda ett par nya arbetsskor från Scholl när ekonomin tillåter, och både hotell Alfa och Gamma har ingått avtal med närliggande gym för att de anställda ska kunna bli medlemmar till ett förmånligt pris.

Över lag verkar det inte som att bidraget utnyttjas speciellt mycket av de anställda. Och det finns inga uppgifter om hur ofta de som har löst gymkort verkligen utnyttjar det. Gemensamt för alla chefer är att de gärna skulle se de anställda utnyttja denna möjlighet till fullo och att de ska se det som en fantastisk möjlighet och en god investering i sina kroppar.

Hotelldirektör Didrik har även informerat sin städavdelning om kosthållning. Till hans besvikelse mottogs inte informationen väl då de hade uppfattat föreläsningen som tråkig. Hotelldirektör Göran försökte förenkla för sin städavdelning genom att tillåta att de kom in lite senare ifall de ville träna före jobbet. Men på grund av svårigheten med att bland annat hitta barnvakt var det inte många som utnyttjade möjligheten. Han erbjöd även de anställda fri massage, men var samtidigt lite rädd för att de anställda skulle överutnyttja erbjudandet. Till sin besvikelse var det få som gick överhuvudtaget. Hotell Beta erbjuder de anställda gratis massage en gång i veckan och mellancheferen Bettan upplever att det utnyttjas väl. Cheferna anser att det oftast är kulturella och socialekonomiska kriterier som ligger till grund för om eller hur ofta en anställd rör på sig och äter rätt – hur väl de tar hand om sin egen kropp.

Hotellen har vid köp av ny utrustning varit lyhörda för personalens önsknings, i vissa fall ”för att ha ryggen fri” eller för att få personalen att känna sig delaktig i besluten. Ibland får personalen vara med och välja mellan olika förslag. Avdelningscheferna har exempelvis valt lättare porslin till restaurangen, höj- och sänkbara bord i receptionen, samt speciella gummimattor till receptionisterna. Vid utplacering av bord och stolar i restaurangen menar mellancheferna Alf att ekonomisk omsättning och estetik avgör avståndet snarare än omtanken om de anställda, men att lösningen självklart ska fungera i praktiken också.

Cheferna anser vidare att arkitekter och inredare har total avsaknad av ergonomiskt tänkande. Dessa ser endast till estetiska, trendiga lösningar. Hotelldirektör Göran nämner att det också går trender inom arbetsmiljön. För några år sedan fick han besked om att indirekt ljus var bäst för ögonen, medan instruktionerna idag återigen förespråkar direkt belysning.

Hotell Alfa har börjat använda sig av arbetsrotation. Det innebär exempelvis att en servitris kan gå in och jobba som receptionist varannan vecka, eller att en städerska arbetar med frukostbuffén till exempel. Detta gör man för att undvika monotonitet i arbetet, som en del av friskvården och för att motivera de anställda. Hotelldirektörerna Göran och Didrik nämner att man ofta gör ergonomiska insatser utan att reflektera så mycket över det, utan att tänka på de regler och föreskrifter som finns. Det sker uppdateringar i arbetsmiljön dagligen.

## **4.2 Observationer – de anställdas perspektiv**

### **4.2.1 Hotellens arbetsmiljö**

Under intervjuerna på de fyra olika hotellen observerade vi en del detaljer i de främre regionerna. Några receptioner hade höj- och sänkbara bord, en var under ombyggnad och en hade reglerbara dataskärmar. De flesta receptioner hade både stå- och sittmöjligheter, en del hade dock placerat sittmöjligheten i den bakre regionen vilket innebär att receptionisterna tvingas att stå upp större delen av arbetspassen. Receptionerna var på de flesta hotellen försedda med diskret belysning, medan lobbyerna i övrigt var relativt ljusa. Inne i restaurangerna stod borden placerade med lämpligt avstånd från varandra. En av restaurangerna hade en trappa med tre steg som de anställda var tvungna att gå i vid servering. Några hotell hade en stötdämpande gummimatta i bar och reception. På några

hotell observerade vi att estetik och design gick före ergonomiskt tänkande, detta då en del möbler var trendiga, men tunga och otympliga. Eftersom vi enbart observerat den främre regionen så fick vi ingen uppfattning om hur det såg ut bakom kulisserna.

#### 4.2.2 Arbetsmiljöverket inspekterar hotell

Under observationerna med Arbetsmiljöverket fick vi se hur det såg ut på städavdelningen på två hotell. Ett av hotellen har satt upp skyltar inne i städförråden som bland annat visar hur man som städare ska lyfta. De har kemikalier på flaskor, och en lista på vad de innehåller och information om på vilket sätt de är farliga. Städvagnarna på båda hotellen är konstruerade så att städpersonalen inte behöver böja sig ner för mycket. På hotellrummen har de bland annat tagit bort mattor och små prydnadssaker, samt förenklat bäddproceduren genom att de förändrat överkasterna. Under observationen fick vi reda på att ytterligare förbättringar av arbetsmiljön är på väg.

#### 4.2.3 Egna observationer av arbetsmiljö

Våra upp till tioåriga arbetserfarenheter sträcker sig från baren, via servering och städ till receptionen. I rollen som anställda anser vi att det yttersta ansvaret för fysisk arbetsmiljö och ergonomiutbildning ligger hos arbetsgivaren eftersom man vid sin första anställning ska ha en rimlig chans att få tillgång till denna information, och lära sig en gång för alla. Detta är något som vi gärna hade fått vid vår första anställning inom branschen. Ingen av oss har någonsin blivit tilldelade en personalhandbok vid anställning i Sverige. Den utbildning som vi har fått är från kollegor som har visat oss hur saker och ting fungerar i praktiken, och problemet med detta är att vi efterhand har upptäckt att kollegorna har glömt, eller gjort bedömningen att viss viktig information inte är relevant, och därför inte kommunicerat detta. Vid anställning på en restaurang i Malmö fick en av oss endast tillgång till den praktiska information som var nödvändig för att klara av den dagliga ruljansen. Däremot fick personen ifråga ingen information om sina rättigheter i form av exempelvis personalförmåner. För att dra frågan till sin spets borde man förlägga en del av ansvaret för utbildning inom ergonomi redan till högstadiet med uppföljning på gymnasiet, detta eftersom servicebranschen är en bransch där folk kanske inte alltid går omvägen via universitet. I och med att man genom första lektionen inom ergonomi får en förståelse för kroppen, bidrar detta till att den anställde själv får ett behov av att uppdatera sina kunskaper inom området, och att själv se till att arbetsmiljön är tillfredsställande. Den

anställda kan inte heller förvänta sig att chefen som inte utför samma fysiska arbete, ska ha en hundra procentig förståelse för när, var och hur det gör ont. Därför måste den anställde ta sin del av ansvaret och uppmärksamma chefen på detta. En av oss tröttnade på att böja sig dubbel för att nå ner till tangentbordet i receptionen, och uppmärksammade chefen på detta, vilket bidrog till en enkel lösning med tillfälliga stativ att sätta upp tangentbordet på.

Ingen av oss har någonsin blivit erbjudna friskvårdsbidrag. I början av vårt yrkesverksamma liv var vi omedvetna om dess existens och frågade därför inte efter det. Vi har oftast varit tillfälligt anställda, och senare i arbetslivet trott att detta därför inte har gällt för oss, vilket det faktiskt gör. Och tyvärr har våra chefer valt att undanhålla information om bidraget från oss, vilket är fallet för en av oss för tillfället. Samma person erbjöds reducering på medlemskappriset på ett specifikt gym vid en tidigare anställning.

Enligt vår syn på korttidssjukdom är detta endast tillåtet när man verkligen är sjuk, detta då det är mycket frustrerande när kollegorna är borta och man själv tvingas arbeta längre eller komma in på lediga dagar. Däremot menar vi att om resultatet blir att man är frånvarande en längre tid för att man tvingade sig själv att arbeta vid början av sjukdomen, så är det bättre att stanna hemma första dagen eller dagarna, detta även för att man riskerar att smitta ner resten av avdelningen och gästerna. Vi har själva iakttagit kollegor som har valt att stanna hemma en dag eller två, när vi genom samtal med dem förstått att de egentligen hade klarat av att arbeta. Vi har märkt att attityden bland kollegor ofta är att man blir så pass utnyttjad av företaget att man har rätt att utnyttja systemet och företaget tillbaka. Eftersom man som fast anställd får viss ersättning även vid sjukdagar, eller som tillfälligt anställd kan tycka att det är värt att gå miste om en dagsinkomst, kan man därför kosta på sig en fridag i sängen. Denna attityd har även en av cheferna ovan märkt av, och beklagat sig över under intervjuerna.

I arbetsmiljön har vi bland annat lagt märke till avsaknad av höj- och sänkbara bord i receptionen, vilket är ett problem då de anställda är olika långa. I serveringen har avståndet mellan stolarna varit för litet. Detta har främst märkts av vid fatsservering då servitriserna har haft svårt att få in en stödjande fot mellan stolarna och därför belastat fel. Stötdämpande gummimattor har saknats i de flesta receptioner och barer, vilka hade kunnat förbättra situationen för de anställda vid stående under en längre period. Fler av oss

har observerat hur kollegor har undvikit att nyttja metoder och maskiner som finns där för att underlätta det fysiska arbetet, vilket stämmer överens med vad cheferna ovan har iakttagit. Detta är endast en del av vad vi har observerat under våra arbetsår inom servicebranschen. Vår generella uppfattning är att det råder brist på systematiskt arbetsmiljötänkande både hos ledningen och hos de anställda.

*Efter att ha sammanställt intervju svaren och observationerna har vi kunnat urskilja fyra nyckelbegrepp som genomsyrar chefernas svar; utbildning, kommunikation, motivation och investering. Dessa fyra begrepp är nära knutna till vår teori, och följer med oss in i analysen och vidare till slutsatsen.*



## 5. Att förstå hotellens verklighet utifrån den vetenskapliga basen

*Vi försöker i detta kapitel förstå den verklighet vår empiri berättar om med hjälp av de fyra nyckelbegreppen utbildning, kommunikation, motivation och investeringar, hämtade ur empirin. Strukturen på kapitlet utgår dock från våra två teoretiska block med underrubrikerna; ledningens syn, hinder för kunskapsöverföring och kommunikation, hinder för förändringar, samt ledningens beteendepåverkan. Vi följer således samma upplägg som i teorikapitlet. Vi använder oss kontinuerligt av citat för att ordagrant kunna visa på intervjupersonernas kommentarer, och bygger på så vis medvetet en närhet mellan läsaren och det empiriska materialet.*

### 5.1 Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande

#### 5.1.1 Ledningens syn

Det är ju fortfarande så att fokuset är på lönsamheten och inte på människors välbefinnande. Även om vi i dagsläget fokuserar mer och mer på de mjuka värdena, att man har insett att för att nå de här finansiella framgångarna så krävs de här värdena eftersom att det är de mjuka värdena som levererar de här siffrorna. Det är ganska revolutionerande, fantastiskt men det är så.

Mellanchefen Alf

En företagsledning kan se på sina anställda på två olika sätt, nämligen som en resurs som genererar kortsiktig avkastning (Scientific Management) eller långsiktig avkastning (Human Relationsteorierna).<sup>63</sup> I ett företag med det hårda synsättet ser man den anställda som en resurs som ska prestera fram till att han har genererat sin maximala avkastning, oavsett om det är vid ung ålder eller fram till pension. Vi har konstaterat att företaget snarare ser denne som en kostnad än en investering. Ett företag som däremot ser till långsiktig avkastning har en mer hållbar, mjuk syn på sina anställda. Företaget inser värdet av att omge sig med friska, välmående anställda. De ser de anställda mer som en investering - ju bättre de behandlar dem desto bättre resultat genererar de - än en kostnad eller resurs som kan slängas när den är brukad. Citatet ovan visar dock på paradoxen att många hotell är väl medvetna om att man bör behandla sina anställda som en investering men i verkligheten inte tar sig tid och pengar till att göra det. Då det är svårt att mäta vilken effekt arbetsmiljön har på företagets vinst, så ligger deras fokus fortfarande på mätbar lönsamhet. Vi kan styrka denna paradox med egna observationer. En av författarna har flera gånger upplevt hur hennes chefer har utlovat förbättringar i arbetsmiljön, men trots

---

<sup>63</sup> Hällsten, 2000, s.13-14

detta har inga förändringar skett. Det råder ofta en motsats i vad cheferna säger och i hur de handlar.

Investeringars betydelse för företagets lönsamhet kan vara svår att bedöma, speciellt de strategiska då de bäst kan bedömas kvalitativt. En strategisk investering är exempelvis utbildning. Detta kan bidra till att företag är mer restriktiva mot denna typ av investeringar eftersom det är svårt att göra en kvantitativ bedömning om hur väl de utfaller.<sup>64</sup> De hotelldirektörer och mellanchefer som vi var i kontakt med under arbetets gång, har varken under sin egen utbildning eller under sina karriärer inom hotellbranschen fått någon specifik utbildning inom ergonomi, motion och hälsa. De gånger de har kommit i kontakt med områdena ovan är när exempelvis Arbetsmiljöverket och Företagshälsovården varit på besök. Endast på hotellen Beta och Delta har man valt att satsat på utbildning för de anställda. På Beta har man utvecklat ett arbetsmiljöprojekt för alla de anställda, och på Delta har städarna gått en ergonomi- och kosthållningsutbildning. Eftersom utbildning är en strategisk investering (och därför inte är lätt att mäta i monetära termer) och eftersom intervjupersonerna svarat som de har gjort ovan drar vi slutsatsen att hotellbranschen är återhållsam gällande satsning på utbildning. En annan bidragande orsak som vi har iakttagit kan vara att eftersom cheferna inte själva har fått utbildning har de inte förståelse för vad kunskap om hälsofrämjande arbete kan ge, och väljer därför att inte investera i detta. Ytterligare en aspekt till varför man är sparsam med att utbilda sin personal är, som Göran uttrycker det, eftersom personalen är flyktig. Utbildar man någon inom restaurang-, köks- och receptionsavdelningarna så är kunskapen borta inom tre år eftersom de oftast inte stannar längre än så, och då måste man utbilda nya.

Arbetsmiljön har enligt Hawthornestudien ingen betydelse för de anställdas nivå av produktivitet. Det som betyder något är att de får känna sig viktiga och att någon bryr sig om deras insats.<sup>65</sup> Vi misstänker dock att om man brister i förbättringen av arbetsmiljön så kan detta leda till en högre nivå av sjukskrivningar som i sin tur kan få stora ekonomiska konsekvenser för företaget. Om den anställde inte klarar av att utföra arbetet så är denne, oavsett uppmärksamhet från arbetsgivaren, inte produktiv. Innan arbetsgivaren försöker finna lösningar på hur den anställde kan bli **mer** produktiv, måste han fokusera på hur den

---

<sup>64</sup> Hallgren, 2002, s.131-134

<sup>65</sup> Asplund, 2000, s.199

anställda ska kunna **förbli** aktiv – och således produktiv – överhuvudtaget. Utifrån våra intervjuer och observationer på hotellen kan vi konstatera att hotellen har gjort de mest uppenbara förbättringar såsom höj- och sänkbara bord i reception och konferensavdelning, gummimattor i bar och reception, samt bättre vagnar åt städerskorna. De har vid renoveringar valt lättare möbler och serviser, ibland med hjälp av de anställdas synpunkter.

Det ligger i arbetsgivarnas intresse att personalen är i god fysisk och psykisk balans. Under senare år har problemen med långtidssjukskrivningar och utgifterna i samband med detta diskuterats intensivt. Ohälsa bland personalen kan förorsaka arbetsgivaren stora utgifter i form av sjuklön, vikarier etc. Att arbetsgivaren försöker få sina anställda att motionera anses därför vara en självklar form av förebyggande vård.

(Antonson & Langkilde 2005, s.68)

För alla företag har ju insett att sjukskrivningar kostar fantastiskt, mycket pengar. Enda sättet att komma åt det är att jobba långsiktigt och att göra nåt åt det så att det blir bättre förutsättningar för de anställda.

Mellanchefen Alf

Trots att få hotell har valt att satsa på utbildning för sina anställda så har de, som vi kan se i det andra citatet ovan, i varje fall förstått vikten av att personalen ska få möjlighet att motionera för att hålla sig friska. Hotelldirektören Didrik säger att hotellet har upptäckt att de indirekta kostnaderna är tre gånger så stora som de direkta. En indirekt kostnad kan exempelvis vara den tid det tar att lära upp en vikarie vid sjukfrånvaro. Detta hotell har insett att de måste arbeta för att minska dessa, och gör det bland annat genom att erbjuda skattefria personalvårdsförmåner<sup>66</sup>, vilket även de andra hotellen gör. Oftast används dessa förmåner till någon form av motion och friskvård. Vi menar att både skattefria personalvårdsförmåner och förbättring av arbetsmiljön är exempel på strategiska investeringar eftersom de är svåra att bedöma både kvantitativt och kvalitativt. Då hotellen inte vet hur många som verkligen använder sina medlemskort är det svårt att veta om förmånen har bidragit till att fler är friska än om de inte utnyttjat den. På grund av att effekterna av förbättrad arbetsmiljö är komplicerade att bedöma på kort sikt är det svårt för hotellen att veta vilken investering som bidrog till minskad sjukfrånvaro och minskade antal skador. Det är komplicerat att mäta hur mycket personalförmånerna och förbättringarna i arbetsmiljön minskat de direkta och indirekta kostnader som härrör från sjukfrånvaro och skador. Därför kan det, för en hotelldirektör, vara svårt att motiveras till att satsa mer på detta.

---

<sup>66</sup> Uppslagsord: personalvårdsförmåner. Enklare motion och friskvård av mindre värde är bara en typ av skattefri personalvårdsförmån. Antonson & Langkilde, 2005, s. 68

Utifrån våra observationer, som gjorts både i samband med uppsatsen och under arbete på serviceföretag, har vi kunnat märka att avsaknaden av utbildning inom ergonomi, motion och hälsa är ett stort problem eftersom det oftast leder till att de anställda står, går och lyfter fel i arbetet. Detta leder i sin tur till att företaget i slutändan får ökade sjukfrånvaro- och skadeomkostnader. Woods skriver i sin bok "Human Resources Management" om hälsoprogram – förebyggande skadestrategier.<sup>67</sup> Dessa program kan reducera kostnaderna för arbetsgivare genom att spara in pengar på sjukvård, frånvaro, omsättning och sjukersättning, eftersom välmående anställda tenderar att vara mer produktiva, nöjda och pålitliga. Hälsoprogrammen består av tre komponenter:

- hälsoutvärderingar
- fysiska träningsprogram
- utbildning

Hotellen skulle kunna ta fram egna hälsoprogram då dessa innehåller tre bra, övergripande riktlinjer (se ovan). Om hotellen utgår från dessa tre, menar vi att de får en vettig helhetssyn på vad som är nödvändigt för den anställdes fysiska välbefinnande på arbetsplatsen.

## 5.2 Inställningen tar sig uttryck i tanke och handling

### 5.2.1 Hinder för kunskapsöverföring och kommunikation

Ett problem vid introduktionen är att man missade att berätta och förklara vad den (vår anmärkning: personalförmanen) innebär och vad man kan använda den till och så vidare.

Mellanchefen Bettan

Den finns i personalhandboken och anslagen på tavlorna. Om du frågar de anställda så vet jag inte hur mycket de vet om det.

Hotelldirektör Göran

Och här finns då ett kit, som man inte bara ska ge till den nya medarbetaren utan kommunicera över så att man förstår.

Hotelldirektör Didrik

De här tre citaten visar på brister i och medvetenheten om kommunikation bland cheferna. Kommunikation är ett viktigt redskap vid den grundläggande inläringen som sker genom kontinuerliga, vardagliga aktiviteter tillsammans med arbetskollegor och chefer. För att

---

<sup>67</sup> Woods, 1997, s. 346

detta ska fungera måste man skapa en stimulerande och stödjande organisationskultur där förmedlandet av erfarenheter och kunskap uppmuntras och belönas. Organisationen är ofta ovetandes om de anställdas kunskaper.<sup>68</sup> När ny personal ska tillsättas är det en stor mängd information som ska förmedlas.

Som vi tolkar det så har hotell Beta, som förknippas med det första citatet, misslyckats med att föra ut relevant information vid nyanställning, vilket skulle kunna åtgärdas genom att man använder sig av en allomfattande handbok, vilket omnämns i de två andra citaten. Om företaget använder sig av ett dokument vid upplärning så är risken för att utesluta information mindre. Då servicebranschen hela tiden måste utvecklas och förbättras förändras rutiner och vardagssysslor med jämna mellanrum, och därför måste företagen hela tiden uppdatera sina handböcker. Som vi kan utläsa i det andra citatet är hotell Gamma ovetandes om hur väl de anställda känner till det som står i bland annat handboken. Då avdelningarna kan vara bemannade av personer från många olika kulturer finns det stor risk för att informationen omtolkas av den anställde, och att denne därför missförstår innebörden. Därför är det viktigt att chefen tar ett ansvar för att den anställde inte bara får information tilldelad sig utan även förstår den. Det är, som hotelldirektör Didrik nämner i citat tre, viktigt att man inte endast överlämnar handboken utan att den även kommuniceras ut. Utifrån de intervjuer vi har gjort förstår vi det som att en del chefer inte är medvetna om hur viktigt det är att förmedla information medan andra är det. Mellancheferen Alf anser att de anställda bör ha relaterad kunskap från början. Han menar som exempel att de ska veta hur man bär tre tallrikar; ”/.../vi anställer professionella servitörer och de har kommit på det där. Fan, vad ont i ryggen jag får när jag gör så här. Han gör det som blir bäst för hans rygg.”

Vi kan hålla med om att de anställda bör ha en viss förkunskap vid tillträde, men att det är skillnad mellan att klara av att bära tre tallrikar och att veta **hur** man ska bära dem för att undvika skador. Om man får en skada på grund av man burit fel så tenderar man, enligt Malou Eliason<sup>69</sup>, att orsaka nya smärtor och skador i muskler och leder genom att försöka undvika smärtan från den första skadan, vilket kallas snedbelastning. Den onda cirkeln är ett faktum. Detta ger en vink om hur viktigt det är att arbetsgivaren tar sitt ansvar och

---

<sup>68</sup> Wolvén, 2000, s. 231

<sup>69</sup> Legitimerad sjukgymnast med erfarenhet inom sjukgymnastik, framför allt ortopedi och smärt- och stressrehabilitering. 2006-05-10

förmedlar informationen redan vid introduktionen för att den anställde ska bära rätt från början.

Ett annat problem vid överföring av kunskap om ergonomi, motion och hälsa är att de anställda inte är mottagliga för informationen. Detta kan enligt hotelldirektör Didrik bero på att sättet att förmedla informationen inte har varit tillfredsställande och att de anställda därför inte varit öppna för att lära sig något nytt. Det kan också bero på att de inte förstår sambandet mellan att arbeta ergonomiskt rätt och att undvika skador, och därför inte tar till sig av informationen. Informationen måste göras mer lättförståelig och intressant, eller som han själv föreslår: ”lite mer generation x och y!”. Hotelldirektören berättar vidare att denne, när ekonomin tillåter, ger de anställda möjlighet att köpa arbetsskor på Scholl. Detta eftersom de anställda ofta resonerar som så att de hellre lägger pengar på ett par snygga stövlar än på välfungerande skor. Mellanchefen Alf menar att de anställda själva inser att vissa skor är mer lämpliga än andra. Efter en dag på arbetet inser de att högklackat inte är att föredra. Våra erfarenheter stödjer att anställda själv kan lista ut att högklackade skor inte är lika funktionella och praktiska som skor med låga klackar. Men få går så långt i sina förebyggande handlingar att de skulle välja att köpa ett par dyrare, låga skor på Scholl istället för en billigare, mindre bra version på ett trendigare företag. Hade de då haft bättre kunskap om ergonomi så hade de troligen valt att investera i sina egna kroppar genom att köpa dyrare, bättre skor. En av oss arbetade i receptionen på ett hotell för några år sedan, och valde skor från Scholl eftersom hon är medveten om hur viktiga bra skor är för hela kroppen. De flesta av hennes kollegor, inklusive en höggravid kvinna, hade dock högklackade skor av sämre kvalitet, vilket hade kunnat förändras med en lektion i ergonomi.

### 5.2.2 Hinder för förändringar

De hinder för förändringar som vi främst har lagt märke till utifrån intervjuerna är attityd, avsaknad av kunskap och kompetens, motivation samt kulturella och sociala skillnader. Dessa hinder kan förekomma både hos de anställda och hos ledningen, och därför har vi gjort den uppdelningen nedan. Strategier som kan användas för att övervinna hinder är utbildning, kommunikation, delaktighet samt stöd åt de anställda.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Wolvén, 2000, s. 219-222

### 5.2.2.1 Anställda

Ett hinder mot förändring är enligt mellancheven Alf den anställdes attityd; ”De som varit anställda väldigt länge är inte speciellt positiva till förändringar. Och när det då krävs förändringar och det inte är bra, då är det naturligt att folk väljer att göra något annat. Den omställningen blir för jobbig.” Detta motstånd hos den anställda kan bero på att personen är tillfreds med hur arbetsrutinerna är i dagsläget, eller exempelvis trivs bra med den uttalade roll han tilldelats eller tagit i den sociala gruppen, och därför inte vill se några förändringar. Förändringen kan leda till att den anställda väljer att byta arbetsplats. Detta ökar personalomsättningen, vilket i sin tur leder till problem för hotellet som då måste ägna tid och pengar åt att finna och utbilda ny personal. Precis som det står i teorin om hinder för förändringar så säger hotelldirektör Didrik i citatet nedan, att en stor anledning till de anställdas livsuppfattning och attityd härrör från skillnader i sociala faktorer och/eller kulturell uppväxt. Det är dessa förhållanden som ligger till grund för hur de ser på sig själva, sin omgivning och sin arbetsplats.

Här kommer man nog in på kulturella frågor. Och också socialekonomiska frågor, bakgrund, hur man är uppväxt, i vilket samhällsskikt som man befinner sig. För det vet man ju av tidigare undersökningar att övre delen av klasserna har det gott ställt och då också en bättre hälsa. Eller; du tänker på din hälsa mer i varje fall än om du har dåligt betalt, dåliga hemförhållanden, du bor i tråkiga bostadsområden. Alla de bitarna hör ihop. Vi ser ju det där mönstret här också. Samhället utanför representeras ju på samma sätt här inne också.

Hotelldirektör Didrik

Som vi förstår utifrån våra intervjuer och observationer har flera hotelldirektörer med olika medel försökt få de anställda att motionera mer på sin fritid. De har mött mest motstånd hos städpersonalen, som i de flesta fall har varit av utländsk härkomst. Teorin ”hinder för förändringar” styrker intervjupersonernas uttalanden om att detta beror på städpersonalens inställning till motion, vilken härrör från deras kulturella och sociala bakgrund. Hotelldirektör Göran erbjöd sina städerskor att träna på arbetstid eftersom han antog att de hade svårt att finna tid till det annars, men utan önskat resultat. Han förstod därmed att anledningen inte berodde på tidsbrist utan möjligen på ointresse eller oförståelse för hur viktigt och givande motion och friskvård är för hälsan. Didrik erbjöd sina städerskor att arbeta två och två för att minska risken för belastnings- och förslitningsskador, vilket inte heller har utnyttjats i stor utsträckning. Om personalen hade haft mer kunskap om vilken effekt ergonomi, motion och friskvård har för deras välmående så hade de möjligen varit mer angelägna om att utöva dessa. En anledning till att de inte har denna förståelse kan

enligt kommunikationsteorin vara språkförbistringar. Dessa kan ligga till grund för arbetsskador eftersom personalen kan missförstå viktiga instruktioner om hur de ska utföra det fysiska arbetet. Språkförbistringarna kan även utgöra ett hinder för arbetsrotation, som i sin tur hade kunnat bidra till minskat antal belastnings- och förslitningsskador.

”Om man skaffar utrustning för att minska lyft och liknande så bli det hindrande i arbetet att söka den där vagnen. Då kånkar man hellre. Så det är väldigt svårt att hålla intresset uppe för det om de själva inte är intresserade.” Utifrån det som hotelldirektör Göran säger, ser vi ett annat problem som kan uppstå utifrån okunskap gällande ergonomi. Hade personalen förstått och kunnat relatera till sammanhanget mellan motion, friskvård, ergonomi och arbetsskador, så hade de kanske i större mån använt sig av metoder och maskiner som underlättar det fysiska arbetet. Att de inte alltid använder sig av dessa metoder och maskiner, eller motionerar, behöver inte endast bero på okunskap utan kan även bero på avsaknad av motivation och/eller tid. Göran har både för att ha ryggen fri och för att få personalen mer engagerad, låtit dem delta i val av utrustning. Detta bidrar både till att personalen arbetar med utrustning som fungerar bättre i praktiken, men också till att de blir mer motiverade eftersom de känner att organisationen bryr sig om deras åsikter och välbefinnande.

#### 5.2.2.2 Ledning

Den anställdes attityd behöver inte vara det enda som utgör ett hinder mot förändring. Ledningens attityd spelar också in. Under våra intervjuer märkte vi att några av cheferna hade en motvilja mot Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Hotelldirektör Didrik säger; ”Sen är det så många som upplever att frågorna är så många och svåra, och de är förenade med så mycket ansvarsfullhet och att man dessutom kan åka i fängelse om man inte sköter sig. Så man tycker att det där är lite obehagligt också.”

Intervjupersonerna ansåg det vara besvärligt att hålla sig uppdaterad på nya föreskrifter och för att dessa kan vara komplicerade att förstå och tar tid från annat. När man har en verksamhet måste man dokumentera sitt arbetsmiljöarbete, eventuella tillbud, skador och olyckor, vilket innebär en stor arbetsbelastning. Det finns en risk för att de genom sina förutfattade meningar om föreskrifterna påverkar sin egen förståelseförmåga av dessa, och att denna negativa attityd även smittar av sig på resten av organisationen. Cheferna ser



alltså det mesta som har med arbetsmiljö att göra som ett negativt måste, något som de inte gör för att förbättra för sin personal utan för att tillfredsställa en myndighet. Didrik, som är citerad ovan fortsätter ”Men om man egentligen tänker som så att det där är saker vi sysslar med varje dag, och vi pratar om det varje dag, men vi förenklar det och gör det roligt istället. Och det är inte komplicerat.” Han har insett att arbetsmiljöarbetet inte behöver vara en belastning utan kan användas för att strukturera upp det vardagliga arbetet, och ge en bättre överblick över vad som behöver förbättras. ”Det var svettigt!” Han fortsätter; ”Men å andra sidan så var det det som väckte tanken på att det här ju faktiskt betyder något. Det var en spark i arslet!” Hotelldirektör Didrik fick bättre förståelse för dessa frågor efter ett besök av Hotell- och restaurangfacket för några år sedan. Hans ökade kunskap bidrog till en attitydförändring som har varit viktig för utvecklingen av arbetsmiljötankandet på hotellet. Hotelldirektörens förståelse för och kunskap om arbetsmiljö kan genom en så enkel sak som hans attityd påverka resten av hotellet till att bli mer medvetna och uppmärksamma på hur de utför fysiska uppgifter och hur de tar hand om sina kroppar både på arbete och på fritiden. Om ett hotell ska arbeta aktivt för att förebygga arbetsskador är det en enorm fördel att ledningen är för detta tänkande och driver på, snarare än att det ska komma som en förfrågan nerifrån. Men även om hotelldirektören är motiverad att arbeta för en bättre miljö så måste denne få med sig de anställda, vilket chefen kan genom sitt engagemang och genom att utbilda dem inom området.

Många gånger är det svårt att få folk att ställa upp eftersom de tycker att dessa frågor är tråkiga. Många upplever arbetsmiljöfrågorna som grå och trista frågor. /---/Bara man ser de här orangea sakerna så vill man somna! /---/Jag menar, det ska vara generation x och generation y!

Hotelldirektör Didrik

Hotelldirektören ovan har kreativa förslag på hur man kan göra föreskrifterna mer tilldragande och intressanta för läsaren. Detta för att motivera de anställda till att öka sitt medvetande kring arbetsmiljöfrågor. Med ökat medvetande om sina rättigheter och skyldigheter blir de förhoppningsvis mer engagerade i sitt eget välbefinnande. Att de anställda mår bättre och minskar risken för belastnings- och förslitningsskador är i det långa loppet även en tillgång för hotellet.

### 5.2.3 Ledningens beteendepåverkan

Operant betingning är, som vi har påpekat tidigare, en typ av lärande i vilket ett beteende påverkas av de konsekvenser som följer. En av konsekvenserna är förstärkning vilken kan

vara både positiv och negativ. I den positiva förstärks personens respons av den påföljande presentationen av stimuli medan responsen i den negativa ökar på grund av borttagning eller undvikande av ett mindre uppskattat stimuli.<sup>71</sup> ”/.../vi anställer professionella servitörer och de har kommit på det där. Fan vad ont i ryggen jag får när jag gör så här. Han gör det som blir bäst för hans rygg.” Som vi kan utläsa från mellanchefen Alfs citat, anser han att de anställda lär sig genom operant betingning. Alf menar att de, efter lång tid i branschen, ska ha lärt sig av sina misstag och därför inte behöver utbildning om hälsofrämjande arbete från företaget. Som hotelldirektör Göran berättade, förutsätter de vid nyanställning att de anställda kan utföra arbetet på rätt sätt, vilket annars synliggörs under provanställningen. Det vi vill tydliggöra är att när de anställda får ont styrs deras respons av konsekvensen, det vill säga att de kommer att byta arbetsställning och på så vis åstadkomma en negativ förstärkning eftersom att smärtan försvinner. Detta beteende är inte hållbart ifall de saknar förståelse för hur kroppen är uppbyggd och fungerar. Den stora faran med avsaknad av kunskap inom ergonomi ligger i att om man en gång har fått ont, så riskerar man att undvika smärtan genom att återigen göra en felaktig rörelse/ställning som i sin tur leder till ny smärta<sup>72</sup>, vilket två av oss har upplevt själva. Hur professionell en anställd än må vara, så behöver det inte betyda att han kan utföra sitt arbete på det sätt som är bäst för kroppen, eftersom han kanske saknar en förståelse för ergonomi.

Det är mer troligt att en person är fysiskt aktiv om behagliga konsekvenser är resultatet, och för att åstadkomma ett nytt beteende behövs det regelbundna belöningar och tilltalande följder enligt operant betingning.<sup>73</sup> Enligt mellanchefen Alf gavs det inga belöningar till de anställda om de var fysiskt aktiva utan han menade att det var upp till individen själv att vilja träna. Denna inställning genomsyrade de flesta av intervjuerna, det var nästan inga som motiverade sina anställda till att ändra sitt beteende gällande fysisk aktivitet. Enligt operant betingningsteorin så ska effekterna av motion i sig kunna vara en belöning, men normalt krävs det att man har motionerat regelbundet under en längre period för att man ska uppleva dessa belöningar. Därför är det viktigt att chefen genom andra typer av belöningar kan skapa ett behov av regelbunden träning innan den anställde själv finner fysiska och psykiska fördelar med det. Avsaknad av belöning kan vara en bidragande orsak till att de anställda har svårt att ställa om sin vardag till en vardag som ska inkludera fysisk

---

<sup>71</sup> Passer & Smith, 2004, s. 203-207

<sup>72</sup> Eliason, 2006-05-10

<sup>73</sup> Marcus & Forsyth, 2003, s. 27-28

aktivitet. Det vill säga att inget nytt beteende gällande motion uppkommer eftersom de anställda inte får något stöd eller belöningar från sin arbetsplats, förutom rent ekonomiskt. Social support anses vara ett starkt stöd vid beteendeförändring. Det finns fyra olika sorters social support; instrumentell, informerande, emotionell och uppskattande.<sup>74</sup> Dessa fyra kan vara till hjälp för arbetsgivarna när de ska införa något nytt eller då de vill ändra sina anställdas beteende. De instrumentella kan exempelvis vara pengar att köpa ett träningskort för. Denna support erbjuder alla hotell, som vi har varit i kontakt med, sina anställda. Hotellen är med andra ord bra på att ge sina anställda denna form av support. Den informerande supporten får däremot mindre fokus av hotellen. Detta eftersom de inte ger sina anställda tillräcklig information om arbetsmiljö, hälsa och motion. Nivån av det emotionella stödet som ges till de anställda är varierande mellan de olika hotellen. Hotell Delta ger sina städare möjlighet att arbeta två och två eftersom det är bättre för dem rent fysiskt, och genom detta visa att hotellet att de bryr sig. Hotell Alfa ger sina anställda möjlighet till arbetsrotation mellan avdelningarna för att motivera dem, visa dem omtanke och för att undvika skador. Utifrån våra intervjuer och iakttagelser kan vi konstatera att hotellens medvetenhet om emotionell support ligger på en bra nivå. Hotelldirektörerna talar mycket om hur de ställer upp för de anställda genom nämnda metoder, men problemet kan vara att de anställda inte uppfattar att cheferna bryr sig om dem. De ser inte dessa insatser som något som görs för dem, utan drar slutsatsen att det görs för hotellets bästa, vilket naturligtvis är målet i slutändan. Den uppskattande supporten anser vi oss inte kunna yttra oss om eftersom det inte synliggjordes vid intervjutillfällena vilken uppmuntran och respons hotellen ger för att visa att de uppskattar sin personal, om de överhuvudtaget gör det.

Människor har enligt Maslow fem basbehov. När det första behovet är uppfyllt strävar man efter att tillfredsställa nästa behovsnivå, och så vidare. Vi vill förtydliga att vi här utgår okritiskt från Maslows teori om behovshierarki när vi skriver vår analys. Dock vill vi poängtera att det som vi skriver är starkt generaliserande, och att vi förstår att det finns personer som kan uppfylla nivåerna i annan ordning än den som Maslow beskriver. Städskor kan komma från alla samhällsklasser, ha olika bra språkkunskaper, ta hand om sin hälsa, och så vidare. Vi väljer dock att starkt generalisera för att uppmärksamma chefer på att dessa problem kan råda, och att cheferna därför måste vara förberedda på att möta

---

<sup>74</sup> Marcus & Forsyth, 2003, s. 48

dem med olika medel. Enligt Maslow kan en chef lättare motivera de anställda genom att möta deras behov om han kan förstå var i behovshierarkin de befinner sig. Problemet med teorin är exempelvis att chefen kan ha svårt att förstå **var** den anställde befinner sig inom behovspyramiden, eller att de anställda är på **olika nivåer**. Detta försvårar chefens arbete med att motivera dem. De fem nivåerna är:<sup>75</sup>

1. Fysiologiska eller biologiska behov
2. Trygghetsbehov
3. Kärlek och social trygghet
4. Uppskattning och självkänsla
5. Självförverkligande

Många av hotelldirektörerna som vi har varit i kontakt med har varit besvikna över hur få av framförallt städerskor som har utnyttjat sina friskvårdsförmåner. Hotelldirektör Didrik har i sin förklaring till varför det är så här skyllt på kulturella och sociala omständigheter. Han menar att städerskorna ofta kommer från de lägre samhällsskikten, där man tänker mindre på sin hälsa än i de övre. Om vi förutsätter att han har rätt i att städerskor oftast representerar dessa så kallade lägre samhällsklasser, och i att det finns ett samband mellan att komma från en lägre samhällsklass och att tänka mindre på sin hälsa, så menar vi att städerskorna utifrån Maslows behovshierarki inte är i närheten av nivå fem. De riskerar att stanna redan på nivå två eftersom de utsätts för fysiska utmaningar som kan leda till en känsla av osäkerhet relaterat till arbetet. Här kan chefen genom exempelvis friskvårdsbidrag både förebygga deras kroppar gentemot förslitningsskador, men också påverka deras uppfattning om fysisk trygghet på jobbet genom att verka bry sig. Enligt Didrik har städerskorna tackat nej till att arbeta två och två, vilket han tolkar som ett tecken på enstörighet, och vilket han menar är vanligt inom denna yrkesgrupp. Om vi förutsätter att social trygghet på arbetsplatsen är viktigt för de flesta, att Didrik även här har rätt i sina uppfattningar, och att man kan dra alla städerskor över en kam, så når städerskorna, i den mån det fysiska trygghetsbehovet är uppfyllt, inte längre än till nivå tre. Om vi generaliserar, så hör det nog tyvärr till ovanligheterna att städerskor når nivå fem, och detta är en stor orsak till varför de inte utnyttjar sin möjlighet till friskvård. De är inte i en livssituation där de satsar på sig själva och sitt eget självförverkligande. De är inte

---

<sup>75</sup> Wilson, 2003 s. 18; Woods, 1997, s. 226

mottagliga för den information om ergonomi, motion och hälsa som möjligen erbjuds dem, och förstår därför inte vikten av att förebygga genom träning. Motion står långt ner på deras prioriteringslista.

*Vi har här i kapitlet "Att förstå hotellets verklighet utifrån den vetenskapliga basen" försökt förstå empirin, från de fyra hotellen samt våra observationer, med hjälp av teorin för att förklara den komplexa verklighet som vår empiri belyser. Detta har lett oss fram till en del slutsatser som vi lyfter fram i nästa kapitel.*

## 6. Det väsentligaste av det väsentliga

*Innan vi började undersöka och intervjua, och sedan skriva vår uppsats, funderade vi över vad serviceföretagen har för syn på fysisk arbetsmiljö och de anställdas fysiska välbefinnande, och varför, samt vad som görs inom branschen för att förebygga arbetsskador. Under arbetets gång har vi förstått att problemet är komplext och inte går att åtgärda så lätt. Vi har dock funnit några specifika områden som vi tycker att företagen kan förbättra. Vi drar slutsatser utifrån kapitlet "Att förstå hotellens verklighet utifrån den vetenskapliga basen", vilka vi redogör för här. Sist i kapitlet summerar vi det väsentligaste av uppsatsen.*

Vi har märkt att hotellcheferna är återhållsamma med att satsa på utbildning för de anställda, trots att de förstår att det är viktigt för dem att motionera och arbeta rätt. Då cheferna själva inte har fått någon form av ergonomiutbildning menar vi att de har svårt att sätta sig in i hur viktigt det är att både de själva samt de anställda får tillgång till denna kunskap. Avsaknad av ergonomikunskap leder ofta till att de anställda står, går och lyfter fel i arbetet, vilket orsakar att företaget i slutändan får ökade sjukfrånvaro- och skadeomkostnader. Problemet med att man en gång har fått ont, är att man riskerar att orsaka en ny skada och smärta i sina försök att undvika den första smärtan genom att återigen göra en felaktig rörelse/ställning. Vi anser att de anställda med en ergonomiutbildning hade haft bättre kännedom om hur de ska undvika belastnings- och förslitningsskador från början. Om chefer inom hotell och restaurang har en återhållsam inställning till att utbilda anställda inom det hälsofrämjande området kan det leda till problem för hela branschen. Det kommer att råda brist på personal som kan utföra arbetet ergonomiskt rätt och därför kommer antalet som skadar sig att förbli många, vilket leder till att sjukfrånvaron i branschen kommer att vara fortsatt hög. I slutändan är det hotellen som står som förlorare eftersom de förlorar kunskap och kompetens, måste bekosta upplärning av ny personal, och samtidigt ersätta de sjukskrivna ekonomiskt.

Vid en eventuell utbildning eller vid utdelning av informativt material tycker vi att det är viktigt att chefen ansvarar för att de anställda inte bara får materialet, utan att det även kommuniceras ut så att de anställda verkligen förstår det. Vi har förstått att cheferna tycker att Arbetsmiljöverkets material är tråkigt, och menar att hotellen bör kommunicera detta till Arbetsmiljöverket för att få en förbättring, eller själva skriva om informationen så att

den blir mer lättförståelig och är mer inbjudande att läsa för de anställda. Vi ser chefernas negativa inställning gentemot Arbetsmiljöverkets föreskrifter som något som kan komma att påverka resten av företaget, och att de därför måste vara medvetna om att deras attityder och uppfattningar lätt kan spridas vidare. Om ett hotell ska arbeta aktivt för att förebygga arbetsskador är det en enorm fördel att hotelldirektören är för detta tänkande och driver på, snarare än att det ska komma som en förfrågan nerifrån. Enligt oss är det viktigt att de anställda får ett ökat medvetande om sina rättigheter och skyldigheter för att bli mer engagerade i sitt eget välbefinnande på arbetsplatsen. Och om de hade haft mer kunskap om vilken effekt ergonomi, motion och friskvård har för deras välmående så menar vi att de hade varit mer angelägna om att utöva dessa. Att de anställda mår bättre och att risken för belastnings- och förslitningsskador minskar blir ju i slutändan en tillgång även för hotellet.

Hotellen bör ha en rutin för hur de ska dokumentera ny kunskap och nya insikter från det dagliga arbetet, samt uppdaterad information från Arbetsmiljöverket. Detta genom att bli mer systematiska i sitt vardagliga arbete, vilket innefattar att planera, genomföra och följa upp förebyggande åtgärder som förbättrar de anställdas säkerhet och hälsa.<sup>76</sup> På så vis riskerar de inte att glömma att informera om något vid upplärning av ny personal, och den nyanställda får bättre förutsättningar för att undvika belastnings- och förslitningsskador. På många hotell, och främst inom städavdelningen, anställs personal från andra länder. Då de inte alltid talar bra svenska är detta något som hotellet måste ha med i sina beräkningar när de informerar.

Att personalen kommer från olika kulturer ligger även till grund för skillnader i hur de ser på sig själva, sin omgivning och sin arbetsplats. Som chef måste man försöka skapa en förståelse för var ens anställda befinner sig på ett personligt och arbetsmässigt plan, och därefter försöka finna lösningar på det individuella planet. Detta gör man bäst genom anonyma enkäter, som tillåter de anställda att vara lite ärligare i sina åsikter, kombinerat med individuella samtal. Att personalen kommer från olika kulturer är enligt oss ytterligare en förklaring till skillnader mellan hur angelägna de är att träna, hur mycket krav de ställer på sina chefer gällande förbättring av arbetsmiljön, och hur väl de tar vara på sin kropp. Här menar vi att det är viktigt att chefen, för att kunna motivera sina anställda, har

---

<sup>76</sup> Antonson & Langkilde, 2005, s.29

förståelse för att de är enskilda individer och att deras inställning till motion och hälsa därför kanske måste angripas på olika sätt. Självklart är de anställdas fritid deras egen tid, men vi menar att ett företag bör försöka påverka dem till att bli mer medvetna om sitt eget välmående och hur de med enkla medel kan förbättra detta både på arbetet och hemma som ett medel för att undvika sjukskrivningar. Dessa fysiska aktiviteter – eller avsaknad av aktiviteter – ligger till grund för hur den anställde klarar av sitt arbete. Cheferna bör anstränga sig för att motivera de anställda till fysisk träning framförallt i början, eftersom den belöning en människa själv kan märka från motion först uppenbarar sig efter en längre period av regelbunden aktivitet. Eftersom metoder och maskiner som finns för att underlätta det fysiska arbetet ibland kan försinka arbetet något, så undviker personalen att använda dessa. Företaget bör genom utbildning och diskussioner med de anställda försöka öka deras motivation till att utnyttja dessa metoder och maskiner. Med mer kunskap om ergonomi, motion och hälsa blir de anställda mer angelägna om att utnyttja dessa. Cheferna bör bli tydligare så att de anställda förstår att det är support som ges och att det är till de anställda. Det vi menar att cheferna kan göra är att arbeta mer aktivt med social support och främst med den informerande.

Andra anledningar till att företagen är lite restriktiva mot att investera i ergonomiutbildning är eftersom personalomsättningen inom de mer praktiska avdelningarna är hög och den monetära vinsten är svår att mäta. Eftersom effekterna av förbättrad arbetsmiljö är komplicerade att bedöma på kort sikt, är det svårt för hotellen att mäta hur mycket personalförmånerna och förbättringarna i arbetsmiljön minskat de direkta och indirekta kostnader som härrör från sjukfrånvaro och skador. Vi ser detta som en viktig orsak till varför hotellens fokus fortfarande ligger på mätbar lönsamhet, vilket dessvärre investering på ergonomi, motion och hälsa inte är på kort sikt. Istället för att fokusera på vilka vinster investering i ovan nämnda områden leder till, menar vi att hotellen bör koncentrera sig på sjukfrånvarostatistik och –kostnader. Vi tycker att de bör leta efter en relation mellan ökad investering i arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete, och minskade kostnader för sjukfrånvaro istället.



*För att summera det väsentligaste av uppsatsen så har vi genom de två teoretiska blocken; "Serviceföretagens inställning till fysisk arbetsmiljö och fysiskt välbefinnande" och "Inställning tar sig uttryck i tanke och handling", kommit fram till att serviceföretagen, med utgångspunkt i fyra stora, svenska hotell, bör förebygga istället för att rehabilitera. Begreppen utbildning, kommunikation, motivation och investeringar från empirin är enligt oss tätt sammanknutna med en lyckad förändring. Företagen kan spara pengar på att investera i den fysiska arbetsmiljön och utbildning inom ergonomi, motion och hälsa istället för att behöva stå för kostnader för exempelvis sjukfrånvaro och förtidspensionering. De måste bli bättre på att kommunicera ut information om arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete till de anställda, samt motivera dem till att använda sig av den nya kunskapen i sitt arbete. Detta för att minska sjukfrånvaron, och alla de kostnader som den för med sig. Dessa slutsatser kan sättas in i ett vidare resonemang, vilket vi gör i nästa kapitel.*

## **7. Funderingar om uppsatsen och framtiden, samt en tillbakablick**

Vi anser oss kunna dra vissa generella slutsatser kring fysisk arbetsmiljö på serviceföretag som verkar i Sverige utifrån intervjuer med fyra stora, svenska hotell, observationer på dessa fyra hotell och två andra hotell, samt egna observationer från omkring tio år i branschen på olika företag. Vi känner igen mycket av det som cheferna säger från våra egna observationer, trots att de ser problematiken från ett ledningsperspektiv medan våra observationer och åsikter baserar sig på de anställdas perspektiv, och anser därför att vi kan dra generella slutsatser utifrån dessa. Anledningen till att vi anser oss kunna göra det är att lagstiftningen är densamma för alla, personal i olika typer av serviceföretag har uppgifter av liknande karaktär och att företagsledningarna är utsatta för liknande faktorer, såsom exempelvis personaleffektiviseringskrav.

Den Human Resource Managementlitteratur som vi har använt fokuserar inte nämnvärt på hälsofrämjande aspekter. I Woods bok "Human Resources Management" på fyrahundra sidor behandlas ämnet på cirka en sida. Detta kan inte skyllas på avsaknad av teorier inom ämnet, eftersom vi har funnit teorier om arbetsmiljö, ergonomi, motion och hälsa inom andra litteraturområden. Det vi har lagt märke till när vi läst de teorier som finns kring arbetsmiljö i Human Resource Managementlitteraturen är att dessa fokuserar mycket på det psykosociala. Precis som nämnts i inledningen märker vi en avsaknad av teorier som fokuserar på den mänskliga kroppen, och hur man ska kunna förbättra förhållandena i arbetsmiljön för att förebygga belastnings- och förslitningsskador. Detta är en stor anledning till att vi har inriktat vår uppsats på fysiska aspekter. Vi anser alltså att Human Resource Managementlitteraturen skulle behöva beakta de fysiska aspekterna mer.

Vi hoppas att vår uppsats kan öka fokuset på ergonomi, motion och fysisk hälsa inom hotellrelaterade utbildningar i Sverige. Under de tre år som vi har läst Magisterprogrammet i Service Management har varken kurser eller teori uppmärksammat dessa områden nämnvärt. Det är trots allt vi som kommer att vara framtidens ledare på serviceföretagen, och då vi anser att kunskap om och initiativ till en bättre arbetsmiljö bör komma ovanifrån i en organisation, menar vi att utbildningen borde uppmärksamma detta område mer. Då det trots allt kommer att ta några år för oss att nå ledningsnivå, menar vi att dagens chefer, men även anställda, måste ta sitt ansvar och bli mer medvetna om vad hälsofrämjande arbete kan leda till. Att förebygga istället för att rehabilitera bidrar inte endast till att

förutsättningarna blir bättre för de anställda, utan leder även till ekonomisk vinning för företagen. Vi hoppas därför att denna uppsats ska kunna åstadkomma en attitydförändring och ses som ett kunskapsbidrag till, i första hand, ledning och chefer inom dagens serviceföretag, eftersom det för närvarande är de som sitter på beslutsrätten.

Några reflektioner som vi har gjort är att tre av fyra intervjupersoner är män, vilket kan innebära att svaren kanske hade varit annorlunda om vi hade intervjuat fler kvinnor, och att vi främst har använt citat från tre intervjuer då dessa har uttryckt sig bättre för vår användning. Den fjärde intervjupersonens åsikter och uppfattningar har dock funnits med när vi gjorde vår sammanfattning och i generaliseringen av deras svar. Vidare tror vi att vi med hjälp av enkäter bland de anställda hade kunnat få svar på frågor som cheferna inte kunde svara på, som exempelvis hur många som utnyttjar sina gymkort.

Under arbetets gång har vi stött på en del svårigheter. Dessa har bland annat varit att gruppen vid vissa tillfällen har haft svårt att arbeta tre stycken framför datorn, och att det samtidigt inte heller har fungerat att dela upp arbetet. De som inte har kunnat skriva något då, har för tillfället känt sig passiva. Vi är däremot förvånade över hur smidigt vi har lyckats att samarbeta under uppsatsens gång. Vi ser det som en utveckling oss tre emellan eftersom vi har arbetat tillsammans tidigare, samt att vi arbetar i en mindre grupp nu än förr.

Vi tycker att vi har lyckats svara på vår frågeställning, men att vi med mer tid och bättre ekonomi hade kunnat göra en mer djupanalyserande och bredare uppsats. Då hade vi valt att intervjua chefer på fler hotell, men även de anställda genom antingen kvalitativa eller kvantitativa intervjumetoder. Vi hade också valt att följa med Arbetsmiljöverket på ytterligare inspektioner av arbetsmiljöer inom serviceföretag. I framtiden hade det varit intressant att under en längre tid följa några utvalda hotell i deras arbete för en bättre arbetsmiljö, och se på vilka svårigheter de kan tänkas möta under utvecklingen. Här hade vi valt att föra en diskussion med ledningen, chefer och de anställda under hela processen för att få en uppfattning om hur de både psykiskt och fysiskt reagerar på förändringarna, samt försöka följa i vilken mån förändringarna i form av förebyggande arbete påverkar kostnader för sjukskrivningar och förtidspension.

## Källförteckning

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.

Antonson, Jan & Langkilde, Ingrid. (2005). *Hälso och sjukvård – skattereglerna från 2005*. Göteborg: Tholin & Larssons förlag.

Asplund, Johan. (2000). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Bengtsson, Charlotte et al. (1998). *Möten på fältet*. Lund: Sociologiska institutionen.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Trelleborg: Berlings Skogs.

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005).  *Servicemötet – multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Flaa, Paul et al. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Goffman, Erving. (2002). *Jaget och maskerna – en studie i vardagslivets dramatik*. Fjärde upplagan. Smedjebacken: Fälth och Hässler.

Gustafsson, Rolf Å. & Lundberg, Ingvar. (2004). *Arbetsliv och hälsa 2004*. Malmö: Liber Idé Förlag.

Hallgren, Örjan. (2002). *Finansiell strategi och styrning*. Åttonde upplagan. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB.

Hällsten, Freddy. (2000). *Personalekonomi och "det goda"*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Liukkonen, Paula. (2003). *Hälsobokslut – vägen mot bättre hälsa och bättre arbetsmiljö*. Vasa: Oy Fram AB.

Marcus, Bess H. & Forsyth, LeighAnn H. (2003). *Motivating People to Be Physically Active*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Nationalencyklopedin. (1991). Höganäs: Bra böcker AB.

Nordstedts Svenska Ordbok – Studentutgåva. (1999). Göteborg: Språkdata och Norstedts Ordbok.

Passer, Michael W. & Smith Ronald E. (2004). *Psychology – The science of mind and behavior*. Third Edition. New York: McGraw-Hill.

Skärvad, Per-Hugo & Olsson Jan. (2003). *Företagsekonomi 100*. Malmö: Liber Ekonomi.

Westrup, Ulrika & Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Helsingborg: Campus Helsingborg.

Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö: Liber.

Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Woods, Robert H. (1997). *Human Resources Management. Second edition*. Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

## Broschyr

ADI 495 Arbetsmiljöverket (2001). *Våga pröva ny arbetsmiljö – liten hjälprea för restauranger*. Solna: Publikationsservice.

## Internet

2006-04-26

[http://infobanken.nacka.se/www/om\\_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm](http://infobanken.nacka.se/www/om_nacka/projekt/kvalitetsutm/motivation.htm)

2006-05-09

[www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006\\_04.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_04.pdf)

[www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006\\_07.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_07.pdf)

2006-06-02

[www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h\\_search\\_mode=simple&h\\_advanced\\_search=false&t\\_word=h%E4lsa](http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=h%E4lsa)

## Muntliga källor

### Intervjuer

2006-04-05	Mellanchef Alf, Hotell Alfa	100-150 rum
2006-04-11	Mellanchef Bettan, Hotell Beta	250-300 rum
2006-04-12	Hotelldirektör Göran, Hotell Gamma	100-150 rum
2006-04-12	Hotelldirektör Didrik, Hotell Delta	150-200 rum
2006-05-10	Legitimerad sjukgymnast, Malou Eliason	

## Bilaga 1

### Intervjuguide

1. Intervjupersonens bakgrund
2. Har det ingått en ergonomiutbildning under tidigare utbildning eller under tiden på hotellet?

#### Hotellet

1. Avdelningarnas storlek, antalet anställda?
2. (Har hotellet HR-avdelning på plats?) Varför har hotellet ingen renodlad HR-avdelning (på plats)? (Motsats i att avdelningschefen ska kunna visa goda resultat samtidigt som han ska lägga pengar på förebyggande friskvård.
3. Vem har varit med om att utforma lokalerna? (miljö samt inredning) (Endast hotellansvarig och arkitekt? Eller ngn med friskvårdskunskap?)
4. Hur ofta utvärderas och uppdateras miljön?
5. Hur följer ni upp på resultatet? (enligt lag ska det vara en gång per år)
6. Hur ser hotellets arbetsmiljöpolicy ut?
7. Hur får personalen kunskap, färdighet och information om hur de ska motverka arbetsskador?
  - a. Lämpliga arbetsställningar och arbetsrörelser
  - b. Hur teknisk utrustning och hjälpmedel ska användas
  - c. vilka risker som olämpliga arbetsställningar, -rörelser och manuell hantering medför?
  - d. Samt hur de ska kunna upptäcka tidiga tecken på överbelastning av leder & muskler?
8. Följer de anställda instruktionerna?

#### Statistik och historik per avdelning

1. sjukfrånvaro (lång respektive kort)
2. arbetsskador
3. omsättning av personal
4. Sjukersättning, förtidspension, sjukbidrag

#### Förebyggande friskvård och motion

1. Vad måste hotellet erbjuda enligt lag?
2. Vad erbjuder hotellet utöver det?
3. Utnyttjar personalen den motion och friskvård som erbjuds?

#### Friskvård vid arbetsskador

1. Hur ser processen ut? Vem utvärderar skada och bestämmer vilken typ av vård som ska sättas in?

#### Åtgärder

1. Vem utvärderar hur en skada/olycka uppstod och vad som bör åtgärdas?
2. (Ge ett exempel på en skada/olycka som inträffat och hur ni åtgärdade detta!)

#### Kostnader

1. Vilka kostnader har ni för förebyggande vårdinsatser? Vilka aktiviteter gäller det?
2. Vilka kostnader har ni för arbetsskador respektive sjukskrivning?
3. Vilka kostnader har ni för åtgärder?
4. Vem tar kostnaderna? De respektive avdelningarna eller hotellet?

#### Slutfråga

Vilka funderingar har du om framtiden?

(Fråga om fördelar/nackdelar med flexiblare arbetsmarknad.)