

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN



En rapport framtagen i ett samarbete
mellan SHR och HRF med bidrag från Vinnova.



ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN

AV SABINA NORDSTRÖM

Förord

Ett stort tack till alla de företag, medarbetare, leverantörer och ombud som bidragit med sin tid och sina erfarenheter. Det har varit värdefullt att få ta del av er vardag och en inblick i ert arbete med bemanning och schemaläggning. Utan undantag har mottagandet varit fantastiskt och ni har bidragit med information och synpunkter som förhoppningsvis genom detta arbete kan leda till förbättringar för såväl era egna företag som för branschen som helhet.

Det har varit otroligt givande och intressant få arbeta med dessa frågor för att försöka bidra till förbättringar. Utrymmet för konkreta åtgärder inom ramen för projektet har varit begränsade främst av tidsmässiga skäl, men några har genomförts. Förhoppningsvis leder arbetet till ytterligare konkreta förbättringsåtgärder framöver.

Stockholm oktober 2009

Sabina Nordström

Innehåll

Förord	3
Bakgrund	5
Personalekonomi.....	6
Heltid och deltid	7
Hälsa	10
Arbetsstidsmodeller	10
Personalliggare	12
Tidigare forskning - utvecklingsprojekt.....	13
Projektbeskrivning	16
Syfte	16
Metod.....	16
Genomförande.....	18
Resultat	20
Leverantörer	26
Diskussion.....	28
Slutsatser och åtgärder.....	31
Kompetensutvecklingsprogram – Bemanning-balans	31
Kontrollverktyg.....	31
Leverantörsnätverk.....	32
Tekniska lösningar – förslag till kommande projekt	32

Bilagor

Bilaga 1: Delprojekt Scandic

Bilaga 2: Informationsbrev till medverkande

Bilaga 3: Intervjuguide

Bilaga 4: Sammanställning leverantörer

Bilaga 5: Skatteverkets information om personalliggare

Bakgrund

Besöksnäringen, där hotell och restauranger utgör en väsentlig del, är en näring som får en allt större samhällsekonomisk betydelse. Det är en av få branscher i Sverige som växer och som skapar nya arbetstillfällen. 2008 omsatte besöksnäringen i Sverige 244 miljarder kronor och sysselsatte 159 000 helårsverken eller närmare 200 000 räknat i personer.

Det är en bransch med snabb utveckling och korta ledtider mellan kundernas köpbeslut och själva konsumtionstillfället. Konsumtionen är dessutom fördelad över såväl helger och vardagar samt över alla tider på dygnet. Produkterna består nästan uteslutande av tjänster eller produkter som tillverkas och konsumeras vid samma tillfälle och som inte kan lagras. Flexibla arbetsplatser är därför att eftersträva för att möta behoven i en allt mer flexibel omvärld.

En flexibel arbetsplats kännetecknas av hög grad av organiserad kunskapsutveckling kombinerat med decentraliserat ansvar. Detta har dock visat sig lättare sagt än gjort vilket skapar problem i mötet mellan behoven från en omvärld som blir allt mer rörlig och flexibel och organisationer där sättet att organisera och planera arbetet i företagen inte alltid utvecklats i samma takt och riktning¹. I mitten på nittioalet var endast en liten andel (ca 4 %) av arbetsplatserna flexibla utifrån denna definition². Högst troligt skulle en undersökning idag visa på en större andel flexibla företag, men troligen existerar fortfarande ett glapp mellan kundernas och omvärldens behov och företagens sätt att planera och organisera arbetet för att möta dessa behov.

Vilken grad av flexibilitet som är det optimala är dock inte helt självklart. Framför allt inte i en bransch där strukturen och storleken på företagen är så varierande som i besöksnäringen. Det handlar snarare om en avvägning där varje organisation bör finna sin optimala balans mellan en hierarkisk och en flexibel organisation och att det ena inte per automatik utesluter det andra³.

Inom hotell och restaurangbranschen består merparten (93,5 %) av företagen av mindre företag med 1-20 anställda. Dessa företag sysselsätter 51 % av de anställda i branschen. Endast ett fåtal företag (0,5 %) har fler än 100 anställda vilka i sin tur sysselsätter 21 % av de anställda.

Hotell- och restaurangbranschen har dessutom en stor andel yngre medarbetare och många får sina första yrkeslivserfarenheter inom branschen. 32 % av de anställda är mellan 16 och 25 år vilket kan jämföras med samtliga branscher, där 10 % av de anställda är mellan 16 och 25 år⁴. Dessa unga medar-

1 Reilly, 1998, refererad i Bernhard-Oettel, C. (2008). *Alternative employment and well-being*. Doktorsavhandling, Stockholm Universitet, Psykologiska Institutionen.

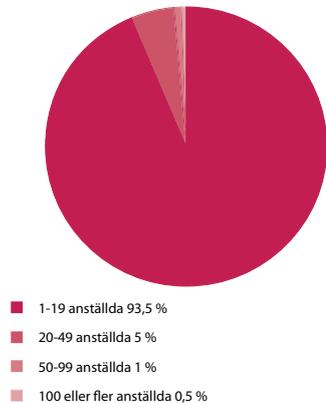
2 Karlsson, C. J. & Eriksson, B. (2000). *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor*. Lund: Arkiv Förlag.

3 Colbjørnsen, T. (2003). *Flexibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i enring*. Oslo, Universitetsforlaget.

4 SCB, RAMS 2007.

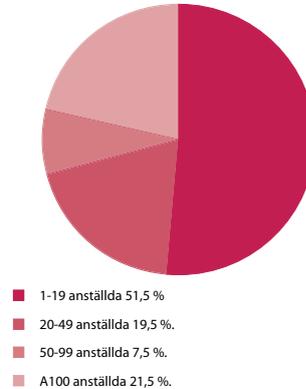
Fördelning av företag sett utifrån antal anställda inom hotell och restaurangbranschen 2008.

Källa: SCB



Fördelning av anställda inom hotell och restaurangbranschen 2008, sett utifrån antal anställda i företaget.

Källa: SCB



tare är uppvuxna med en ständig tillgång till information, teknik och IT, vilket gör att det ställs helt andra och högre krav än tidigare på de företag som vill framstå som en attraktiv arbetsplats.

I små företag krävs ofta att alla arbetar aktivt i driften och bidrar till produktiviteten vilket begränsar möjligheterna att ta del av nya verktyg, metoder och implementera nya arbetssätt. Det finns alltså få företag i branschen med egna resurser och möjligheter att driva utvecklingsarbete.

Samtidigt har utvecklingen i samhället lett till allt kortare ledtiderna där kunder beställer med allt kortare framförhållning. Detta i kombination med ett flerdimensionellt regelverk som på olika sätt begränsar schemalaggningsen gör att arbetet med schemalaggningsen och bemanningsplanering upplevs som alltmer komplext och betungande.

Personalekonomi

Ekonomi handlar om hushållning med begränsade resurser. Personalekonomi ses som en del av den övergripande ekonomiska planeringen i ett företag och handlar om hushållning av de mänskliga resurserna i företaget. Personalen är i många fall en begränsad resurs eller en resurs som vi av företagsekonomiska skäl bör begränsa eftersom de står för en stor del av företagets totala kostnader.

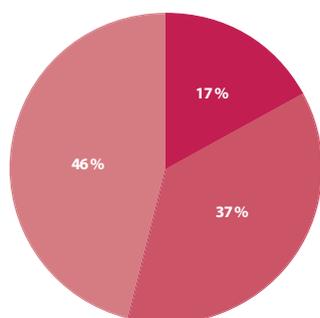
Personalekonomi kan i sig studeras utifrån många olika perspektiv där sjukfrånvaro, hälsa, rehabilitering och personalomsättning är några men personalekonomi kan även betraktas som ett synsätt där personalen inte enbart är en kostnad utan även en tillgång värd att vårda och en resurs som bör användas på ett optimalt sätt⁵.

För att i förväg kunna skapa sig en uppfattning om vilken personalåtgärd som är den bästa krävs metoder för att räkna och visa på detta i ekonomiska termer. Det som kan verka ekonomisk fördelaktigt på kort sikt kanske inte

⁵ Johansson, U. & Johrén, A. (2001). *Personalekonomi idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House.

Kostnadsfördelning för hotell, (Kostnader i % av omsättningen)

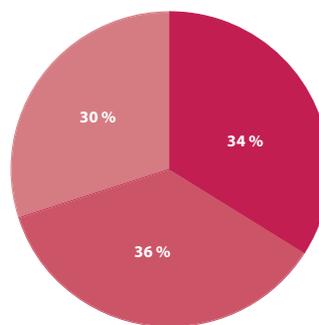
Källa: SHR Nyckeltalsundersökning 2007



■ Varukostnader ■ Personal ■ Övrigt

Kostnadsfördelning för restauranger, (Kostnader i % av omsättningen)

Källa: SHR Nyckeltalsundersökning 2007



■ Varukostnader ■ Personal ■ Övrigt

alltid är den mest optimala lösningen på lång sikt när hänsyn tagits till olika aspekter som sjukfrånvaro, arbetsmiljö, personalomsättning, produktionsbortfall m.m.

Samtidigt är personalen inom besöksnäringen avgörande för företagets framgång. Även små förändringar i planeringen kan få stora effekter på lönsamheten och produktiviteten. Trots detta så görs ofta betydligt noggrannare kalkyler och beräkningar vid investeringar i fysiska resurser än vid investeringar i humankapitalet.

Heltid eller deltid

Diskussioner och krav på heltid har förts inom många branscher och under lång tid. 2004 tillsattes en statlig utredning (2004:50) om rätten till heltid; *Stärkt rätt till heltidsanställning*.

Inom kommuner och landsting har ett flertal projekt och insatser genomfört som syftar till att minska deltidsarbetslösheten och öka antalet heltidstjänster. En önskan i det här projektet var bland andra att verka för en ökad sysselsättningsgrad vilket troddes kunna uppnås genom effektivare metoder och verktyg för schemaläggning och bemanningsplanering.

SCB definierar deltidsanställda som de som har en överenskommen arbetstid enligt anställningskontraktet (ej faktiskt arbetad tid) på 1-34 timmar i veckan. De som har en anställning på 35 timmar eller mer anses arbeta heltid.

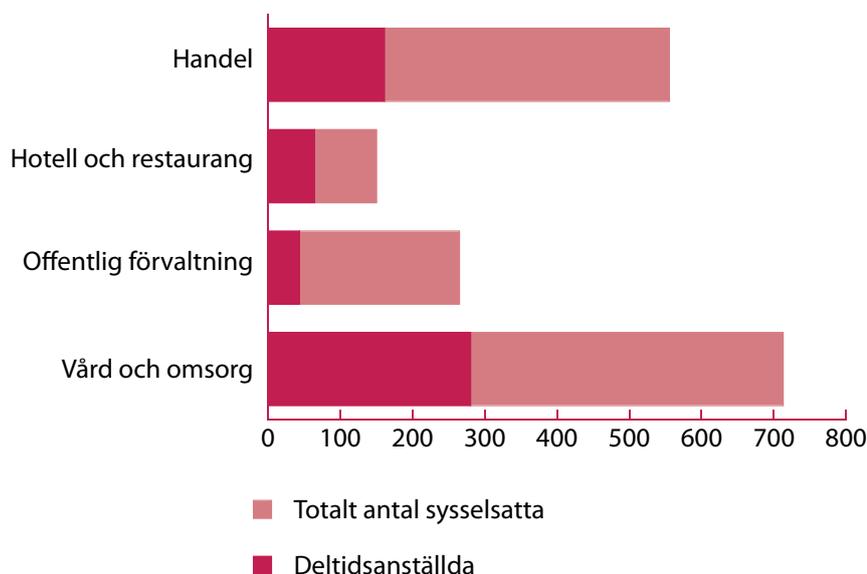
Totalt sett inom näringslivet arbetar drygt 20 % deltid. Detta motsvarar ca 1 miljon personer av de 4,5 miljoner sysselsatta. Inom Hotell och restaurangbranschen är motsvarande andel 43 % (efter vård 39 % och handel 29 %)⁶.

Fast anställning på heltid som anställningsform har dock inte alltid varit den normala anställningsformen. Fast anställning på heltid växte fram i och med industrialiseringen och insikterna om att långsiktiga relationer med arbetskraf-

⁶ SCB AKU 2009 kvartal 2

Antal sysselsatta 15-74 år (AKU) 2:a kvartalet 2009, olika branscher.

1000-tal efter överenskommen arbetstid, SNI 2002.



ten kunde leda till ökad produktivitet eftersom det i och med ökad specialisering av arbetet tog längre tid att introducera och lära upp nya medarbetare⁷. Från 1980-talet och framåt har dock alternativa anställningsformer ökat och börjat underminera heltidsanställningens ställning som den normala anställningsformen.

Gränsdragning mellan heltid och andra anställningsformer är viktig att klargöra. I litteratur kallas ofta allt som inte är heltid för alternativa anställningsformer. Det är dock viktigt att separera dessa ytterligare eftersom det finns flertal anställningsformer som kan vara av olika längd, karaktär och trygghetsgrad.

Inom hotell och restaurangbranschen finns en stor mängd deltidsanställningar och ett stort antal extraanställningar. Det finns det företag som bedriver verksamhet under vissa delar av året och som av dessa skäl tillämpar säsongsanställningar och dessutom andra former av tidsbegränsade anställningar reglerade i LAS.

Behovet av deltid orsakas av gästernas köpmönster och verksamhetens karaktär där konsumtionen är ojämnt fördelad under dygnet, veckans dagar och under året. Denna ojämn fördelning är dessutom ofta av ”omvänd” karaktär där efterfrågan är högre då andra branscher har stängt eller ingen verksamhet igång, d.v.s. under kvällar och helger eller semesterperioder. Ingen kartläggning av deltidsarbete inom hotell- och restaurangbranschen har kun-

⁷ Nollen & Axel, 1998 i Bernhard-Oettel, Claudia (2008). *Alternative employment and well-being: Contract heterogeneity and differences among individuals*. Doktorsavhandling, Stockholm Universitet, Psykologiska Institutionen.

nat hittas och det är svårt att utifrån officiell statistik dra slutsatser eftersom hotell och restauranger inte redovisas separat utan ingår i samma gruppering som handel till och med 2008. Även inom handeln finns skillnader mellan olika verksamhetsområden (detalj och partihandel), vilket gör att man bör var försiktig med att dra slutsatser tills mer detaljerade uppgifter finns att tillgå.

HUI gjorde 2004 en utredning om deltidssarbetet inom detaljhandeln eftersom de såg att det fanns forskning och kunskap inom andra verksamheter, men att det saknades inom detaljhandeln⁸. Syftet var att undersöka varför det förekom deltidssarbete, hur omfattande det var samt vad som kännetecknar de personer som jobbar deltid. Ett delsyfte var även att analysera vilka argument som fanns för deltidssarbete såväl ur arbetsgivarens som ur arbetstagarrens perspektiv. En sammanställning av offentlig statistik över deltidssarbete inom detaljhandeln och andra delar av näringslivet gjordes samtidigt samt en beskrivning av den strukturomvandling som skett inom detaljhandeln de senaste 10–15 åren och hur detta har påverkat deltidssarbetet.

HUI menade att deltidssarbetet kunde förklaras såväl utifrån arbetstagarrens egna önskemål om att kunna kombinera studier och familj eller andra skäl med arbete. Men det kunde även förklaras utifrån att arbetsgivarsidan genom den efterfrågan som finns på marknaden inte kan erbjuda heltidssarbete. Den efterfrågan som finns inom hotell- och restaurangbranschen kan till stor del jämföras med den inom handeln, där människor konsumerar under sin lediga tid, under kvällar, helger och andra ledigheter, vilket leder till ett ojämnt behov av personal fördelat över dagen, veckan och året.

Kundernas benägenhet att handla och konsumera när de har tid, råd eller vid särskilda tillfällen ställer krav på flexibel bemanning och ett stort behov av personal som arbetar under kvällar och helger. Detta skapar ett högt beroende av deltidstjänster och oundvikligen en situation där det kommer att finnas individer som arbetar deltid, men som vill gå upp i tid, vilket inte arbetsgivaren har möjlighet att erbjuda. 2002 var 75 % av de anställda som arbetade deltid inom detaljhandeln nöjda med sin deltidstjänst och ca 25 % ansåg sig vara undersysselsatta och ville arbeta mer.

Hotell och restaurangföretag har dock även i vissa verksamheter en stor del kunder med ett annat efterfrågemönster (t.ex. företagskunder) varför det är svårt att utifrån generella beskrivningar relatera till det enskilda företaget.

⁸ Olsson, H och Bergström F. AB (2004). *Heltid eller deltid – det är frågan*. Forskningsrapport S102 Handels Utredningsinstitut (HUI)

Hälsa

De lagar och regler som finns och sätter gränser för hur schemaläggning och bemanning kan ske är i grunden skyddslagar. Detta gör att personalplanering och schemaläggning i högsta grad är sammankopplat med medarbetarnas hälsa och därmed även sjukfrånvaro. Att utgå ifrån ett hälsoperspektiv vid studier av bemanning och schemaläggning är därför ekonomiskt försvarbart och har även skett i allt större omfattning under senare tid. Hälsobokslut är ett sätt att utifrån ett hälsoperspektiv räkna på personalekonomi och som visar vilka kostnader som kan finnas i form av såväl sjukfrånvaro som sjuknärvaro och vilka besparingar som kan göras genom ett hälsosammare personalarbete och minskad sjukfrånvaro⁹.

Stress är något som har stor påverkan på hälsan och en mängd studier finns som undersöker detta ur olika perspektiv. Det har visat sig att såväl de krav som ställs på medarbetaren i arbetet som hur stora möjligheter medarbetaren har att själv påverka sin arbetssituation påverkar upplevelsen av stress hos medarbetaren. Ju större krav som ställs och ju mindre kontroll medarbetaren har över sin egen arbetssituation desto större blir upplevelsen av stress och därmed risken för ohälsa¹⁰. Detta innebär att om medarbetarna på olika sätt ges större möjligheter att påverka sin egen arbetssituation – t.ex. sitt eget schema så minskar deras upplevelser av stress vilket på lång sikt borde leda till minskad sjukfrånvaro. Dessutom leder det till att större krav kan ställas på medarbetaren i arbetet utan att personen i fråga upplever stress, vilket även borde leda till ökad produktivitet.

Arbetstidsmodeller

Det finns många olika sätt och system för att planera personalens arbete. Ibland finns likartade system, men under olika arbetsnamn och benämningar. Då ett av syftena med projektet var att kartlägga hur arbetet och metoderna med personalplanering såg ut är det på sin plats att här klargöra vilka olika arbetstidsmodeller som finns och hur de fungerar. Beskrivning av de olika modellerna har hämtats från en utvärdering av olika arbetstidsmodeller som SPRI genomförde i samarbete med Landstingsförbundet 1995 (*Mot bättre tider*).

En arbetstidsmodell består av bemanning och schemaläggning där schemaläggning är den mer långsiktiga planeringen av de ordinarie arbetstiderna. Bemanning avser den mer kortsiktiga planeringen av arbetstiderna, men styrs av mer långsiktiga bemanningsmål om hur verksamheten skall vara bemannad utifrån verksamhetens behov.

9 Liukkonen, P. (2006). *Bemannings ekonomi – om personal, ekonomi, ansvar förr och nu*. Norsborg: Oskar Media.

10 Karasek, i Karlsson, Ch. Jan & Eriksson Birgitta (2000). *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor*. Arkiv Förlag, Lund.

Den traditionella arbetstidsmodellen

Schemaläggning med fasta rullande scheman utifrån medarbetarnas anställningsgrad. Vissa justeringar sker genom byte inom ramen för ordinarie arbetstid, mertid, övertid eller komplettering med extrapersonal.

Flexid

De enskilda arbetspassen placeras inom en tidsram och de exakta klockslagen för start och slut sker genom stämpling i stämpelklocka. Flexramar bestäms och kan ligga såväl i anslutning till arbetspassens början som slut eller både och.

Rörlig arbetstid

Först fastställs ett bemanningsmål utifrån verksamhetens behov. Utifrån detta skapas scheman löpande, vanligtvis för en månad i taget. Här finns även ofta möjlighet för personalen att själva delta i schemaläggningen och komma med önskemål och påverka sitt schema ofta med hjälp av tekniska hjälpmedel och programvaror men även manuella modeller förekommer.

Timbank

I grunden är detta en traditionell arbetstidsmodell med rullande fasta scheman som kompletteras med en timbank som skall stämmas av med vissa fastställda intervaller. Vanligt är även varianter med rörlig arbetstid kombinerat med timbanker.

Det finns en mängd olika sätt att tillämpa detta och en mängd olika benämningar. I grund och botten är det en fråga om hur insättningar respektive uttag ur timbanken uppstår och godkänns samt om tiden i timbanken är schemalagd eller inte.

De längre schemalägningsperioder som finns avtalade emellan SHR och HRF eller de årsarbetstidsavtal som förhandlas fram skulle kunna ses som en form av Timbank där arbetsgivaren ansvarar för att Timbanken = 0 vid beräkningsperiodens slut. Det ligger på arbetsgivarens ansvar att erbjuda arbete i nivå med anställningsgraden, dvs. 40 timmar i genomsnitt per vecka för en heltidsanställd medarbetare under aktuell schemalägningsperiod.

Poängmodell

Detta är en modell som även omfattar justering av lön då arbetstid får olika poängvärde beroende på när den infaller. En timme under obekvämt arbetstid

kan ge 2 poäng, en timme under vardagskväll kan ge 1,2 poäng och en timme under dagtid kan ge 0,9 poäng. För att komma upp i sin heltidslön krävs 40 poäng, men det kan vara så att det för att nå upp till 40 poäng inte krävs 40 arbetstimmar. Bakgrunden till denna modell är problemen med att få personal till arbetstider som är mindre attraktiva och skapa en flexibilitet och bättre anpassning till verksamhetens behov.

De utvärderingar som gjordes av olika modeller inom vården pekar på att en effektiv arbetstidsmodell kännetecknas av att:

- verksamhetens bemanningskrav styr,
- vet finns en bra översikt av de planerade arbetspassen,
- det finns en automatiskt och tydlig registrering av faktisk arbetstid.

Den modell som i störst utsträckning styr bemanningen är poängmodellen medan den traditionella modellen styr minst. Sammanfattningsvis menas att det går att förena rörliga personalstyrda arbetstider med verksamhetsstyrd bemanning och att detta samtidigt får starka positiva effekter på personalen vilket torde vara intressant ur ett personalekonomiskt perspektiv.

Personalliggare

Frågor rörande personalliggare gled in inom ramarna för projektet. Regelverket för personalliggare är skrivet utifrån användandet av en manuell personalliggare (den gröna boken) och i företag som använder digitala stämpelklockor (tidssystem) uppstod frågor om systemet uppfyllde kraven på personalliggare eller om en manuell sådan ändå krävdes vid sidan om. Vilka konkreta krav som gällde för digitala system visade sig vara svårt att reda ut för såväl för företagen själva som för leverantörerna. En förklaring av reglerna i korthet är hämtad från Skatteverkets hemsida och återfinns som bilaga 5.

Det har under projektets gång visat sig att leverantörer inte lämnar några garantier för att de uppfyller kraven och att de själva ibland ger vilseledande information som kan misstolkas av företaget och leda till kontrollavgifter vid en inspektion. Detta beror delvis på att det ej endast räcker med ett system som uppfyller kraven utan att även rutinerna kring systemet måste vara på det sättet att kraven som ställs uppfylls. Till exempel måste alltid en person finnas på plats som inom rimlig tid har behörighet och möjlighet att dra ut en lista med efterfrågad information.

Skillnader finns däremot mellan leverantörernas förmåga och vilja att göra

nödvändiga förändringar i sina system för att systemet i sig skall uppfylla de krav som ställs. Det har för en del kunder varit svårt och tagit lång tid att få till förändringar i de listor som skall kunna tas fram. De har ofta själva fått bekosta dessa åtgärder för att få med efterfrågad information.

Det stora problemet för de flesta leverantörer har varit i vilken omfattning och hur länge alla transaktioner och ändringar skall sparas. Några leverantörer har valt att anpassa sig för att försäkra sig om att kraven uppfylls medan andra valt att inte göra detta med hänvisning till att det skulle vara problem av utrymmesskäl i större företag att spara alla transaktioner som sker vilket i sin tur skulle leda till ett trögare system att arbeta i. Då personalliggarna verkar vara här för att stanna blir troligen en investering i att anpassa sig till de krav som ställs nödvändig för att bibehålla de befintliga kunder som omfattas samt för att kunna attrahera nya kunder. I denna studie har det framgått att ett starkt vägande skäl till varför företag väljer att investera i ett tidsredovisningssystem är att den samtidigt skall fylla funktionen som personalliggare.

Tidigare forskning – utvecklingsprojekt

Inledande sökning visade att den forskning och de utvärderingar av olika arbetstidsmodeller, verktyg och metoder som gjorts i Sverige tidigare nästan uteslutande gjorts inom handel, kommuner, landsting och industriföretag.

Ca 70 % av de anställda i hotell och restaurangbranschen arbetar i företag med färre än 50 anställda, vilket kan jämföras med vårdsektorn där 90 % av de anställda arbetar i företag med 200 anställda eller fler¹¹. Dessa strukturella skillnader skulle kunna vara en del av förklaringen till varför andra branscher t.ex. landsting kommit längre med arbetet och framtagandet av verktyg och metoder för schemaläggning och bemanning.

Vårdsektorn har länge studerat och utvärderat flexibla arbetstidsmodeller. Redan 1987 konstaterades i en studie att det behövdes flexibla arbetstidslösningar och en ökad kunskapsspridning om de olika möjligheter som fanns, *”uppgiften för en arbetstidsutredning blir snarare att utveckla sätt att hantera problem än att leta efter slutliga lösningar”*¹².

Inom vården har många olika arbetstidsmodeller prövats och en mängd utvärderingar gjorts. De flesta av dessa projekt har syftat till att skapa flexibla bemanning och även möjligheter för de anställda att själva påverka sitt schema. Även metoder och verktyg som ger incitament för att jämna ut bemanningen över olika attraktiva arbetspass har tagits fram. Dessa omfattar även justeringar av ersättning i förhållande till hur attraktivt arbetspasset be-

¹¹ SCB

¹² Spri (1987). *Variera Arbetstiderna*.

döms vara. Konkret innebär detta att en medarbetare genom att arbeta mindre attraktiva arbetspass under en löneperiod fullgör sin arbetskyldighet, men med ett mindre antal arbetade timmar. De timmar medarbetaren arbetat på mindre attraktiva tider är mer värda än timmar som genomförts under mer attraktiva tider vilket regleras genom ett poängsystem.

Inom kommunal har arbetet med frågor om personalplanering och arbetstid bland annat utmynnat i *Jobbpusslet* som fortsatt lever sitt eget liv i form av ett utbildningspaket som kan genomföras i företag och organisationer. *Jobbpusslet* syftade till att skapa heltidstjänster i större utsträckning och Nynäshamns kommun är ett exempel där arbetet har bedrivits på detta sätt med stor framgång. ”*Vilka är vi, vad gör vi och vart är vi på väg med sättet att bemanna arbetet?*” är tre frågor som ställs inledningsvis. Frågorna ligger till grund för hela arbetet och måste vara besvarade först innan verktyg och effektivare metoder för bemanningsplanering kan ge någon effekt¹³.

Ytterligare ett projekt som bedrivits inom kommunala verksamheter fram till oktober 2007 var *Jämt anställd – ledig ibland*. Även detta projekt omfattade utbildningsinsatser av nyckelpersoner i verksamheterna under en längre period samt stöd och verktyg för förändringsarbeten som syftade till en anpassning av efterfrågad arbetstid. Ambitionen var inte primärt att skapa heltider för alla anställda vilket inte ansågs möjligt i en del av verksamheterna och samtidigt inte heller alltid önskvärt av alla anställda. Syftet med projektet var att minska antalet oönskade deltidstjänster och därigenom minska deltidsarbetslösheten.

Erfarenheter och utvärderingar av genomförda projekt visade att ett ökat engagemang och mindre cynism gentemot företaget var en förutsättning för en väl fungerande styrning av personalen i företaget. Ett ökat engagemang uppstod hos medarbetarna först när de mer grundläggande behoven i form av trygghet, gemenskap och uppskattning var tillfredställda. Viktigt för ett ökat engagemang var även upplevd rättvisa¹⁴. Personalens inställning till arbetet var enligt ett flertal undersökningar till stor del beroende på arbetstiden. Inställningen till arbetstiden spelade stor roll för den totala inställningen till arbetet och studien visade att de som hade inflytande över sin arbetstid inte hade samma behov och önskan om kortare arbetstid¹⁵.

Sammanfattningsvis kan sägas att den forskning som gjorts visar på några viktiga aspekter som man bör beakta vid genomförandet av förändringar som rör arbetstid. Arbetstid är något som är intimt förknippat med individen och upplevs som väldigt viktigt. Detta gör att det är extra angeläget att personalen är delaktig i alla beslut och hela processen. Erfarenheterna visar att det lönar

13 Liukkonen, P. (2006). *Bemannings ekonomi – om personal, ekonomi och ansvar förr och nu*. Norsborg, Oskar Media.

14 Björk, P. & Tranborg, C. (2006). *Effektiv personalstyrning vid hög personalomsättning*. D-uppsats. Luleå Tekniska Universitet. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap.

15 Spri (1995). *Mot Bättre tider, en utvärdering av världens arbetstidsmodeller*.

sig att låta det ta lite extra tid för att alla ”skall vara med på tåget” och att insatserna annars riskerar att få motsatt effekt genom att tid kraft och energi ägnas åt icke produktiv verksamhet i företaget¹⁶.

Många erfarenheter som gjorts går även att relatera till inom besöksnäringen, men samtidigt finns väsentliga skillnader som bör tas i beaktande.

Nästan hälften av kostnaderna hos SHRs medlemsföretag består av personalkostnader. Detta i kombination med att personalen är det främsta konkurrensmedlet gör att förståelsen för att arbeta med dessa frågor är stor. Att ta steget från förståelse till handling har dock visat sig svårt, men orsakerna till detta är oklart. När möjlighet gavs att driva ett antal pilotprojekt med stöd från Vinnova bedömdes detta därför som ett angeläget område.

Under våren 2008 till hösten 2009 har ett antal projekt genomförts i syfte att utveckla besöksnäringen. De fem projekten, som alla hade olika inriktning, var initierade i ett samarbete mellan näringens aktörer, SHR, HRF och Vinnova. Sammantaget omslöt projekten cirka 16 miljoner kronor.

De teman som omfattas av pilotprojekten var:

- optimerad energianvändning i skidanläggningar
- arbetstidsoptimering i hotell- och restaurangbranschen
- onlinebokning för mötesmarknaden
- destinationsutveckling och exportmognad med Siljansbygden som pilotfall
- arenautveckling

¹⁶ Westring Nordh, M. (2007). *Det är inte bara att lägga schema!* Doktorsavhandling. Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.

Projektbeskrivning

För att nå fram till en modell för branschanpassad arbetstidsoptimering krävdes en grundlig inventering och analys av problemområden och utvecklingsmöjligheter. Inventeringen och analysen är baserad på research, intervjuer och studiebesök hos branschens olika aktörer: små, medelstora och stora hotell och restauranger, SHR, HRF, tekniska leverantörer och företrädare för andra branscher.

Det praktiska arbetet i projektet har genomförts av en för projektet anställd projektledare, Sabina Nordström. Hon är personalvetare med lång erfarenhet av schemalägningsarbete och bemanningsfrågor, bl.a. i rollen som hotellchef. Hon har även arbetat med upphandling och implementering av tidssystem på flera konferensanläggningar.

Styrning av arbetet har skett genom regelbundna möten i en styrgrupp där förutom projektledaren, representanter från de bägge parterna har ingått. SHR har representerats av Susanne Svärd-Elfström (förhandlingschef) och HRF har representerats av Mats Hansson (avtalssekreterare).

Ett delprojekt var test av ett schemalägningsverktyg som genomfördes av Scandic Hotels och som utvärderats inom ramen för projektet, se bilaga 1.

Syfte

Projektet syfte var att öka kunskapen om hur arbetstidsplanering går till idag och att arbeta fram metoder och verktyg för en mer effektiv schemaläggning.

Metod

Kvalitativa intervjuer har genomförts för att skapa en förståelse och ringa in den problematik som upplevdes kring frågor som rör bemanning och schemaläggning hos hotell och restaurangföretag i Sverige.

Materialet från kartläggningen har analyserats för att finna teman som kan beskriva och ringa in problem och möjligheter utifrån de arbetssätt som beskrivits i intervjuerna. De områden som kvarstod efter genomarbetning och analys i flera omgångar återfinns som rubriker under redovisning av resultatet.

Scandic har under projektets gång testat ett nytt verktyg för personalplanering. Detta har följts upp av projektledaren genom demonstrationer av såväl Scandic som den aktuella leverantören, studiebesök och intervjuer med såväl arbetsledare som arbetstagarrepresentant.

Ett företag har under projektets gång själva genomfört en upphandling av

nytt system där projektledaren rådfrågades och även fick möjlighet att delta vid demonstrationer av tilltänkta leverantörer.

Kartläggning av befintliga leverantörer på marknaden har skett genom sökning i register och på internet. Leverantörerna har kontaktats och möten har genomförts där de fått demonstrera sina system.

Benchmarking i form av studier och besök i andra branscher har genomförts för att förstå likheter och skillnader och för att kunna dra nytta av de erfarenheter som gjorts.

Deltagande företag

För att säkerställa en bra spridning och täcka in så många olika typer av verksamheter som möjligt gjordes en indelning i fyra storlekskategorier samt en separat grupp för kedjeföretag. I varje grupp var avsikten att få en så god spridning som möjligt på övriga kriterier nedan:

- verksamhet (hotell, restaurang, konferens)
- geografisk placering/region

Utöver detta krävdes att företaget var medlem i SHR samt att det fanns en tillgänglig representant från arbetstagersidan i form av facklig förtroendeman eller anställd medlem i HRF.

Personer med god kännedom om medlemmarna i respektive organisation (HRF och SHR) fick upprätta listor med företag som kunde tänkas bidra med synpunkter. Sedan sammanställdes det slutliga urvalet utifrån dessa listor med hänsyn till ovan nämnda kriterier.

Fem företag i varje grupp valdes ut vilket resulterade i ett urval om tjugofem företag/organisationer.

Då undersökningen var av utforskande karaktär så har ytterligare företag tillkommit under projektets gång. Det har skett dels genom att företag kontaktat projektledaren och velat bidra med synpunkter men även kumulativt genom att tips och frågeställningar väckts vid intervjuer i det ursprungliga urvalet som sedan följts upp.

Totalt har 37 intervjuer genomförts i 28 olika företag.

Det har varit en styrka att såväl arbetsgivarsidan och arbetstagersidan varit delaktiga i projektet då det har säkerställts att hänsyn tagits till såväl arbetsgivar- som arbetstagarperspektivet under hela projektet.

Projektledaren har formellt varit anställd på SHR, vilket ofrånkomligen lett till en obalans i anknytningen till arbetsgivarparten från projektledarens sida.

Intervjuer:			
	Arbetsgivarrepr.	Arbetstagarrepr.	Totalt
Kedjeföretag	6	4	10
Företag >100	10	1	11
Företag 51-100	5	1	6
Företag 20-50	7	0	7
Företag <20	3	0	3
Totalt	31	6	37
Bransch:			
Hotell	20		
Restauranger	20		
Region:			
Mellersta Sverige	4		
Norra Sverige	2		
Södra Sverige	2		
Västra Sverige	6		
Stockholmsområdet	7		
Kedjeföretag inom landet	7		
<small>not. Företag kan representera både hotell och restaurang, vilket gör att totalen här blir större än totalt antal företag.</small>			

Detta har dock troligen varit ett skäl till att arbetsgivarna så öppet delat med sig av sina erfarenheter. Samtidigt har det tyvärr bidragit till att det varit svårare att etablera relationer med arbetstagarrepresentanter, vilka även varit betydligt svårare att få kontakt med. Konsekvenserna av detta har blivit att betydligt fler intervjuer genomförts med arbetsgivarrepresentanter än med arbetstagarrepresentanter i kartläggningen. De intervjuade personerna har dock själva varit anställda medarbetare och i viss omfattning har det varit deras egna reflektioner ur ett medarbetarperspektiv som presenterats trots att de under intervjun representerat arbetsgivaren. Detta gör att det ändå skulle kunna anses råda en rimlig balans mellan de två perspektiven i den information som samlats in under intervjuerna.

Genomförande

Deltagarna kontaktades av projektledaren via telefon och informerades om projektet samt tillfrågades om de kunde tänka sig att delta. En bekräftelse skickades via e-post tillsammans med ett kort informationsbrev, se bilaga 2.

Intervjuerna genomfördes huvudsakligen på plats hos företagen. Några intervjuer har av praktiska skäl genomförts på annan plats eller per telefon. Vid intervjuerna har en representant från företaget alternativt arbetstagarerna samt projektledaren närvarat. Vid några tillfällen har intervjuerna genomförts i mötesform med flera representanter närvarande. Intervjuerna genomfördes utifrån en intervjuguide (se bilaga 3), där syftet har varit att kartlägga hur arbe-

tet med personalplanering och schemaläggning fungerade, om några verktyg användes och i så fall vilka, samt vilka önskemål man hade för att kunna få arbetet att fungera bättre.

Under intervjuerna fördes anteckningar av intervjuaren. Dessa sammanfattades i direkt anslutning till intervjuerna.

Resultat

Organisation

På företagen var det ansvarig arbetsledare för avdelningen/enheten som arbetade med schemaläggning och bemanning. Storleken på de grupper av medarbetare som schemalades varierade beroende på hur stor avdelningen var. Ju mindre avdelningen var dess mindre flexibilitet var möjlig vid planeringen. Såväl på större som mindre avdelningar var det en person som ansvarade för arbetet med schemaläggning. Den tid som schemaläggaren ägnade åt arbetet uppskattades kunna vara upp till 50 % av arbetstiden.

Avtal, Lagar & Regler

Viljan och ambitionen att följa avtal och regler var stor hos företagen. Dock upplevdes dessa av många som en begränsning som skapade svårigheter att upprätta bra scheman såväl för verksamheten som för de anställda. Samtidigt fanns det företag som inte upplevde att det var problem att skapa scheman som följer regler och direktiv.

Skillnaderna här skulle kunna förklaras utifrån vilken verksamhet som bedrivs, där företag med större variationer i efterfrågan och/eller fler verksamhetsområden upplever det som svårare att skapa bra scheman. Skillnaderna skulle även kunna förklaras utifrån var företaget är placerat och hur företaget valt att bemanna sin verksamhet. Om ett företag har valt att bemanna med en större andel deltidstjänster och därmed fler personer är det troligen lättare att skapa scheman som följer de lagar och regler som finns.

Hjälp med kontroll av scheman mot lagar och regler efterfrågades av ett flertal företag. Även de företag som hade system för schemaläggning efterfrågade kontroll av arbetstidsregler i dessa system vid schemaplaneringen. Vissa leverantörer erbjuder detta, men inte alla, och de system som erbjuds är inte alltid färdigutvecklade och integrerade med schemaläggningen som standard utan det sker genom ett särskilt manuellt kontrollmoment.

Andra och enklare arbetstidsavtal för medarbetarna efterfrågades och större möjligheter att teckna årsarbetstidsavtal. Dock upplevdes årsarbetstidsavtal som svåra att förstå för de anställda. Regelverket runt arbetstid och röda dagar upplevdes av många som spretigt och mer enhetliga skrivningar såväl inom avtalet som mellan avtalen för kollektivanställda och tjänstemän efterfrågades. Till exempel är vissa regler utformade och relaterade till dagar och andra till

24-timmarsperioder. Även en anpassning till digitala verktygs exakthet efterfrågas då det där till exempel krävs att en dag definieras exakt med en början och ett slut för att vidare beräkningar skall kunna utföras.

Bemanning

Företagen hade en bas av fast anställd personal på hel eller deltid som sedan i olika utsträckning kompletterades med extrapersonal. Vid behov av komplettering med extrapersonal sköttes detta av respektive avdelning var för sig. Samordning mellan avdelningar och/eller enheter var sällsynt och då det förekom så grundade den sig på personliga relationer mellan personer på avdelningarna/enheterna.

Fördelningen mellan de olika anställningsformerna och sysselsättningsgraden på de fast anställda varierade mellan företagen. Den fast anställda personalen hade oftast ett rullande schema på 2–6 veckor som justerades vid behov. De intervjuade nämnde att det kunde tas för stor hänsyn till grundschema och individuella önskemål istället för att låta verksamhetens bemanningsbehov styra bemanningen.

Det känns som om mycket hänsyn tas till individuella önskemål istället för verksamhetens behov. Det är en svår balansgång mellan att ge och ta.

På större företag var tjänsterna i större utsträckning formaliserade och det fanns en tydlig uppdelning mellan de olika arbetsuppgifterna. På mindre företag var det ofta mindre formaliserat och det sågs som naturligt att arbetsuppgifterna kunde spänna över ett bredare område och fler avdelningar.

Några företag tillämpade kombinationstjänster mellan olika avdelningar för att kunna erbjuda de anställda en högre sysselsättningsgrad. Dessa kombinationstjänster kunde vara mer eller mindre formaliserade och ställde extra krav på god kommunikation mellan avdelningarna för att fungera.

Beräkningsperioder

Möjligheterna till de längre beräkningsperioder som finns avtalade användes sparsamt. Flertalet företag hade beräkningsperioder om 4 veckor. Detta förklarades med att det var antalet personer som begränsande schemalaggningsenheten och att det då inte hjälpte att kunna fördela timmarna under en längre period. Ett exempel på detta var att det vid toppar behövdes fler antal personer även om alla anställda redan var schemalagda.

De företag som tillämpade längre beräkningsperioder utgick från rullande

scheman om 3–6 veckor som justerades vid behov. Vid längre schemalägningsperioder uppstod ett ökat krav på kontroll och långsiktigt planering för att det inte skulle uppstå stora kostnader för arbetsgivaren i form av övertid och/eller betald icke arbetad tid vid beräkningsperiodens slut. På några av företagen som arbetade med längre beräkningsperioder bevakades detta av annan person i organisationen som ”hojtade till” om det befarades att det inte skulle råda balans i saldon vid beräkningsperiodens slut.

Årsarbetstid tillämpades på ett par av företagen. De anställda upplevde att det var svårt att förstå och tyda sina lönespecifikationer vid längre schemalägningsperioder.

Personalen har svårt att förstå årsarbetstid. Det behövs enklare sätt att visa/redovisa, mycket tid ägnas åt att förklara.

Där längre schemalägningsperioder tillämpades påtalades att det var extra viktigt att ägna tid åt att förklara och kommunicera hur beräkningarna av tid fungerade.

Planering

Vid planeringen hade schemaläggaren nyckeltal och budget som riktlinjer att hålla sig till vid bemanningen. Det absolut vanligaste var att efterfrågan/bokningsläget togs fram genom utskrift av listor eller genom att schemaläggaren gick in i bokning eller kassasystem och ”tittade”. Utifrån bokningsläget uppskattades sedan ett bemanningsbehov i antal personer vid olika tidpunkter på dagen. Oftast var dessa kopplade till de specifika aktiviteter som skulle genomföras, antal lunchgäster, rum som skulle städas eller dylikt. Detta behov matchades sedan mot befintliga scheman som vid behov justerades och till sist fylldes på med extrapersonal vid de arbetspass som inte fyllts av ordinarie personal. Slutlig planering och schemaläggning skedde löpande och vanligen för 14 dagar eller 1 månad i taget.

Hos ett par av företagen fanns rutiner och verktyg för att vid bemanning ta hänsyn till medarbetarnas egna önskemål. Även på företag där inte sådana formella rutiner existerade togs ofta hänsyn till önskemål från medarbetare i den mån det var möjligt.

Den som ansvarade för schemat sågs som en person med makt och som till viss del kontrollerade medarbetarens tillvaro. För arbetstagarna var det värdefullt att få sitt schema i tid. Detta för att kunna planera sitt liv och aktiviteter utanför arbetet. Det upplevdes som väldigt frustrerande för medarbetarna

att inte få sitt schema i god tid och även om ändringar i redan utdelat schema skedde utan att medarbetaren blev tillfrågad eller informerad.

Uppföljning

Resultatet kontrollerades internt i företaget genom återrapportering av förbrukade timmar och kontroll av nyckeltal i relation mot uppställda budgetmål. Uppföljning skedde i stort sett på alla företag med tidsintervaller mellan varje dag upp till månadsvis. Över lag var uppföljningen detaljerad med förbrukade timmar, personalkostnad uppdelat/avdelning, försäljning/arbetad timme, m.m.

Uppföljning och kontroll av medarbetarnas arbetade tid gentemot schemat skedde regelbundet av ansvarig person på avdelningen och uppskattades fungera väl och inte vara allt för tidsödande. Eventuella avvikelser i arbetad tid mot schemat registrerades om så inte redan skett och attesterades för vidare hantering som underlag för lön. Något företag lät de anställda gå igenom sina tidsrapporter innan de attesterades för vidare transport till lön.

Kompetens

Arbetet med schemaläggning beskrevs som komplext och krävde ständig tillsyn då det ofta skedde förändringar i verksamheterna med kort varsel. Att samtidigt reflektera över konsekvenserna på ett mer övergripande plan och för hela verksamheten upplevdes som svårt att hinna med och sätta sig in i.

Det fattas en förståelse för ekonomi hos schemaläggaren.

Schemaläggning var på många företag traditionellt med få förändringar i befintligt grundschema. En önskan om en ökad förståelse för helheten och de ekonomiska konsekvenserna med schemaläggningen för verksamheten efterfrågades hos flera av företagen.

Det behövs ökad kunskap hos den som lägger schema om hur man lägger ett bra schema utifrån verksamheten.

Traditioner och invanda tankemönster nämndes också som ett hinder för optimering av schemaläggningen. Gamla ärvda scheman rullade på utan att de ifrågasattes och läsningar vid åtta timmars pass och fyrtiotimmarsveckor hindrade schemaläggarna från att lägga bättre anpassade scheman.

Det största problemet är egentligen inte tillgången på IT hjälpmedel utan läsningar i tankesättet där man av gammal vana räknar huvuden och personer istället för att utgå ifrån det verkliga behovet.

Många medarbetare hade bristande kunskap om lagar och avtal vilket skapade problem vid till exempel tillämpning av längre beräkningsperioder. Flera av de intervjuade beskrev att mycket tid ägnades åt att förklara och gå igenom detta med medarbetare och att timsaldon och liknande inte alltid visades på ett tydligt och pedagogiskt sätt i samband med löneutbetalning.

Delaktighet

Kommunikation med medarbetarna inför och vid schemalaggingen var sällsynt och förekom endast på ett fåtal företag. På dessa företag fanns verktyg där medarbetarna kunde registrera sina önskemål och sin tillgänglighet via internet. Eftersom medarbetaren ej kunde se hur andra medarbetares önskemål såg ut var möjligheterna för medarbetaren att själv styra sina önskemål så att de skulle kunna uppfyllas i högre grad begränsade.

Dessa önskemål matchades sedan mot behovet vid schemalaggingen och önskemålen uppfylldes så gott det gick med hänsyn till behov, regelverk, sysselsättningsgrad, kompetens m.m. Löpande kommunikation mellan arbetsledare och medarbetare som handlade om byten och ändringar förekom såväl före som efter det att schemat var upprättat.

Verktyg

Schemalagging skedde nästan uteslutande i programmet Microsoft Excel utifrån upprättade schemamallar. Några skrev schemat för hand med papper och penna. Av de företag som hade digital redovisning av tid lade några sedan in schemat i tidssystemet så att stämplade tider kunde matchas mot schemalagd tid. Några företag skrev ut tidrapporterna i efterhand och gjorde denna matchning mot schemat manuellt för att notera och attestera avvikelser för att sedan lämna vidare för vidare hantering och lön.

De företag som använde sig av IT verktyg för sin planering och matchning mot faktiskt arbetad tid upplevde att verktygen var komplicerade att sätta sig in i och att arbeta med för den dagliga användaren. Det fanns även funktionella brister som inte åtgärdades av leverantörerna trots påtryckningar från företaget. På ett företag nämndes att ingen utveckling skett i systemet under de fyra år som de arbetat med det. Några brister som nämndes var hantering av övergång mellan sommar och vintertid, hantering av röda dagar, kontroll av arbetstidsregler och brister i uppfyllandet av kraven på personalliggare.

Ett par företag hade verktyg för behovsplanering som hämtade data från kassasystem vilket underlättade bemanningsplaneringen.

Integrering

I företagens dagliga verksamheter fanns en mängd olika system. Vid bemanningsplanering beskrevs att det fanns behov av information från kassasystem, bokningssystem, bokföring, lönesystem m.fl. Dessa system var i de flesta fall ej integrerade med varandra vilket gjorde att schemaläggaren manuellt hämtade information från flera olika håll och skrev ut på listor som sedan sammanställdes manuellt. Några företag hade egna rapportverktyg som utförde denna sammanställning utifrån uppgjorda rapportmallar. Dessa rapporter var emellertid statiska och gav information som inte visade läget i realtid. Ett företag beskrev ett eget verktyg de själva utvecklat för att kunna visa en samlad bild i realtid som underlag för planering och beslut.

Ofta varierande informationen beroende på ur vilket system man hämtat den. Detta skapade osäkerhet och dubbelarbete då informationen måste jämföras och utvärderas för att ge en så korrekt bild som möjligt.

Möjligheter till automatisk överföring från tidssystem till lön fanns, men användes inte av mer än något enstaka företag. Tidrapporterna skrevs ut på papper, gick igenom och attesterades för att sedan stansas in manuellt i lönesystemet. Detta förklarades med att det behövdes en genomgång och manuella justeringar samt en kontroll av ansvarig arbetsledare.

Önskemål

Det spontana svaret från flertalet vid frågan om vad som skulle underlätta arbetet med bemanning och schemaläggning var jämnare beläggning, fullt jämt! Detta var de flesta dock medvetna om var en icke realistisk önskedröm.

Ökad kompetens och insikter i de ekonomiska konsekvenserna av bemanningen hos schemaläggarna var efterfrågat. Det upplevdes som svårt att få ut dessa insikter till dem som konkret arbetade med schemaläggning på avdelningarna.

Få ner tänket till schemaläggarna på golvet. Få dem att utgå ifrån verksamhetens behov vid planering och schemaläggning.

Ett annan återkommande önskemål var ett verktyg som automatiskt föreslog det optimala schemat utifrån en förväntad försäljning. Här ansågs dock att en slutlig handpåläggning behövdes för att ta hänsyn till individuella egenskaper hos medarbetarna likväl som specifika egenskaper i de enskilda beställningarna.

Hjälp med kontroll av arbetstidsregler, lagar och avtal var ett återkommande önskemål och även en anpassning av rådande regelverk som upplevdes svårt att sätta sig in i.

Integrering mellan verksamheternas olika system var efterfrågad för att kunna ge en bättre överblick över helheten vid planering och schemaläggning. Avsikten med denna överblick är att man ska kunna simulera personalkostnader vid lagt schema utifrån planerad försäljning. För att kunna arbeta med längre schemalägningsperioder var det även ett önskemål att kunna se individernas planerade tid i relation till anställningsgrad för vald beräkningsperiod. Man önskade även möjlighet att vid planering kunna se andra avdelningar/enheters behov för att skapa ökad flexibilitet inom organisationen.

Användarvänlighet saknades i de verktyg som användes idag och detta gällde främst för de dagliga användarna, schemaläggarna. För de som administrerade systemet var det oftast acceptabelt och sågs som naturligt att det skulle ta längre tid att lära sig systemet, men för de som var ansvariga för den praktiska schemaläggningen ansågs det viktigt att det gick snabbt att komma igång och att systemet inte var för komplicerat att arbeta i.

Några företag ägnade mycket tid åt att kommunicera med sina medarbetare via telefon och uttryckte önskemål om verktyg som underlättade detta och hanterade medarbetarnas önskemål och tillgänglighet.

Leverantörer

Parallellt med intervjuerna har en kartläggning av befintliga tekniska leverantörer av system för arbetstidplanering gjorts. Detta startade med en inventering av etablerade verktyg som kunde vara aktuella. Med etablerade verktyg avsågs verktyg som var i bruk och användes av företag i vår bransch och/eller andra branscher. Ursprungligen identifierades åtta leverantörer, men denna lista har byggts på under projektets gång genom tips från de företag som intervjuats samt via ytterligare sökningar.

Leverantörerna kontaktades för en demonstration av sitt verktyg/system. Demonstrationerna genomfördes på lämplig plats, företagets eget kontor eller på SHR's kontor i Stockholm, där projektledaren var placerad. I något fall har även demonstrationen utförts på distans över Internet. Tjugotvå leverantörer har identifierats under projektets gång och möten/demonstrationer har genomfört med sjutton av dem.

Med två av leverantörer har inte någon kontakt lyckats etableras, en leverantörs företag blev under projektets gång uppköpt av en av de övriga leverantörerna och tre av systemen har bedömts som ej intressanta då de ansågs för outvecklade och/eller begränsade i sin funktionalitet. En leverantör har identifierats under slutskedet av projektet och med denna leverantör har inte

någon demonstration hunnits med. Ett system var ännu inte anpassat till den svenska marknaden. Övriga tretton leverantörer fick själva ange sin funktionalitet utifrån en upprättad kravspecifikation. Denna information har sammanställts i form av en lathund tänkt att kunna användas som en guide för vilken eller vilka leverantörer som kan vara lämpliga att kontakta för vidare information i samband med en upphandling (bilaga 4).

De erfarenheter som gjorts av denna kartläggning är att det är svårt att på ett enkelt sätt hitta befintliga leverantörer och att det inte finns någon enhetlig benämning av de olika systemen. Devisen ”kärt barn har många namn” passar verkligen in i detta sammanhang, vilket gör det svårt att veta under vilken rubrik eller benämning man skall söka för att finna relevanta leverantörer. Dessutom skapar denna begreppsflora en otydlighet i vad de olika leverantörerna erbjuder för funktioner och lösningar i sina system. Detta i kombination med att företagen som söker en lösning ofta själva inte har kunskap om vilka olika lösningar som finns, skapar en situation där köparen ofta hamnar i en beroendeställning till leverantören och är hänvisad till den information som de lämnar utan att kunna jämföra eller kontrollera om den stämmer eller vilka alternativ som finns.

Prissättning av de olika systemen har ej inkluderats i sammanställning ovan då de olika leverantörerna har väldigt olika metoder för hur de debiterar sina kunder. Sättet att ta betalt kan vara en fast kostnad per anställd och månad där allt är inkluderat eller en engångskostnad för installation, licens och utbildning som sedan ofta följs av löpande support och driftskostnader som är beroende av antal anställda. Hur definitionen av anställda ser ut varierar dessutom mellan de olika leverantörerna där några debiterar för varje person oavsett anställningsform medan andra tillåter en omräkning till antal årsanställda. Dessa olika sätt att prissätta och offerera sina system gör att det är svårt att jämföra totalkostnaderna mellan olika leverantörer vilket ytterligare försvårar vid en upphandling.

Diskussion

Frågan som projektet avsåg att kartlägga kändes angelägen och detta förstärktes under projektets gång. Deltagande företag och arbetstagarrepresentanter har utan undantag sett arbete med schemaläggning och bemanning som viktigt och många har poängterat vikten av, men även svårigheterna i att hitta bättre metoder och verktyg.

Samtidigt har vikten av en ”personlig handpåläggning” betonats. Med detta avses att det finns en mängd mjuka parametrar som t.ex. individuella skillnader hos medarbetare, specifika önskemål från gäster, väder m.fl. att ta hänsyn till vid schemaläggning som tekniska verktyg inte ansågs kunna hantera.

En stor del av dessa mjuka parametrar ligger även till grund för prissättning på de företag som arbetar med segmenterad prissättning utifrån kunders köpbeteende, s.k. *Yield management*. Beslutsfattandet vid bemanningsplaneringen grundar sig till stor del på samma underlag som prissättning vid *Yield management*. Detta gör att dessa båda processer borde kunna synkroniseras för att ytterligare rationalisera arbetet med personalplanering¹⁷.

Ett hinder för detta och en trolig orsak till att de flesta fortfarande tillämpar så mycket manuella rutiner vid schemaläggning är tilliten till den egna förmågan och känslan av att vilja ha kontroll. Forskning inom *Yield management*, rekrytering och beslutsfattande har visat att människor ogärna sätter tillit till tekniska hjälpmedel vid beslutsfattande utan att tror att bättre beslut fattas med andra strategier och tumregler – trots att all forskning visar på motsatsen¹⁸.

Det finns en acceptans hos de anställda samt en tradition av att noga hålla reda på arbetade timmar samt ha en god redovisning av personalkostnader. Detta gör att relevanta siffror och statistik går att ta fram som underlag för framtida planering. Det görs dock inte i speciellt stor omfattning, vilket troligen har fler orsaker än oviljan att lita på tekniska hjälpmedel. En kan vara en syn på administration i sig som något ickeproduktivt och lågt prioriterat i företaget. Ett annat kan vara den ägarstruktur som finns i branschen med många privat och familjeägda företag, vilket av olika skäl skulle kunna försvåra tillgången till dessa underlag för medarbetarna.

Ett mönster som kan skönjas i kartläggningen är att restaurangföretag har en större acceptans och i större utsträckning arbetar med historiska data och försäljningssiffror för planering framåt i tiden än hotell och konferensföretag. Detta skulle kunna bero på att restaurangföretag traditionellt inte har bokande gäster och alltid har varit hänvisade i större utsträckning till planering på detta

17 Serel, D.A. & Erel, E. (2008). *Coordination of starring and pricing decisions in a service firm. Applied stochastic models in business and industry*, 24:3007-323.

18 Kiely, T. *Revenue Maximisation – A Comparative Challenge for Dublin Hotels: An Examination of the Influence of Heuristics and Biases on the Yield Management Decision Process*. Paper, opubl. Dublin Institute of Technology, Faculty of Tourism and Food.

sätt. Några generella slutsatser kan tyvärr inte dras då det inte var syftet med kartläggningen och underlaget för detta är för litet.

Hotell och konferensföretag har gäster som bokar i förväg och historiskt sett bokar relativt långt i förväg. Detta har gjort att det har varit möjligt att planera sin bemanning utifrån bokningsläget. Med allt kortare ledtider begränsas denna möjlighet eftersom gäster numera i princip kan boka samma dag. Det i sin tur gör att även hotell och konferensföretag är hänvisade till historiska data och prognoser för sin planering. Det verkar dock som om många företag än i dag försöker att planera utifrån bokningsläget, vilket gör att de får allt kortare framförhållning och snävare tidsramar inom vilka planeringen skall ske. Detta får konsekvenser för såväl optimeringen av bemanning som planeringen av verksamheten, vilket går ut över servicenivån och gästerna och självklart även påverkar lönsamheten i företaget.

Det får även konsekvenser för de enskilda medarbetarna som får sitt schema med allt kortare framförhållning. Detta kan vara ett skäl till att många medarbetare söker sig vidare till andra arbetsgivare och branscher, där de kan få sina arbetstider med längre framförhållning för att därigenom bättre kunna planera sin tid för att få en balans mellan sitt arbete och sin fritid.

På sikt kan detta vara förödande för branschen som får svårt att framstå som attraktiva arbetsgivare av medarbetare som i många avseenden är betydligt mer flexibla än tidigare, men som samtidigt ställer mer individuella krav och krav på flexibilitet även från sin arbetsgivare.

Av de intervjuade företagen arbetade inte något med helt integrerade lösningar från bemanningsbehov, schema och tidsredovisning till överföring för beräkning av lön. Alla företag hade manuella rutiner i någon form som med dagens teknik vore överflödiga.

Dessa manuella rutiner kunde vara i form av manuell attest av tidrapporter, manuell instansning av tider från listor som var utdragna från tidssystem, manuellt skrivna arbetstider som räknades ihop manuellt m.m. Scheman gjordes så gott som uteslutande i egna mallar i programmet Microsoft Excel eller på papper som sedan eventuellt lades in i tidssystem där sådant fanns. Att räkna på vad dessa manuella rutiner kostar i form av arbetstid skulle helt säkert motivera en investering i tekniska hjälpmedel för många företag. Problemet är att de tekniska verktyg som finns på marknaden idag samtidigt som de tar hand om några av de manuella rutinerna skapar ytterligare administration som åtminstone inledningsvis kan vara ganska omfattande. För ett mindre eller medelstort företag skulle detta åtminstone inledningsvis innebära mer administration och

först på längre sikt kunna ge effekter på lönsamheten. Detta är troligen ett tunt vägande skäl till varför investeringar inte görs och att leverantörer har sett detta som en svåråtkomlig marknad varför nödvändiga anpassningar och insatser inte gjorts för att nå ut med den teknik och de möjligheter som finns.

Den kartläggning av befintliga leverantörer som gjorts har visat sig vara svår och tidsödande. Det finns inga gemensamma definitioner av funktioner och lösningar och även om det gjordes det så är frågan om det skulle underlätta för företagen, då kännedomen om denna typ av produkter är liten. Flertalet av verktygen är byggda utifrån och som ett komplement till lönesystem varför de upplevs ”fyrkantiga” och mycket regelstyrda. Ett fåtal system har upplevs som mer användarvänliga och dessa har utgått från användaren i design och upplägg.

Andra branscher upplevs ha kommit längre och ha bättre lösningar för bemanning och schemaläggning. Vårdsektorn nämns ofta som exempel, då etablerade metoder och verktyg för flexiblare schemaläggning och önskescheman finns där sedan lång tid tillbaka. Dessa verktyg har även testats i vår bransch, men utan framgång. Ett av skälen till detta kan vara att behov inom vård så gott som uteslutande relateras till timmar, medan det i vår bransch, i vissa verksamheter, kan finnas ett behov att relatera behovet till försäljning i kronor. I detta avseende kan planeringen jämföras med handeln där de verktyg som används ofta har funktioner för detta.

Slutsatser och Åtgärder

Kompetensutvecklingsprogram – Bemanningsbalans

Vid kartläggningen har framkommit att förståelsen för de långsiktiga konsekvenserna är bristfällig hos schemaläggarna. Det beror delvis på bristande kunskaper, men även på att det är svårt att få överblick över helheten i och med att den information som behövs finns utspridd på olika håll och i olika system som inte är integrerade med varandra.

Utbildning av de som ansvarar för schemaläggning behövs för att öka förståelsen för personalekonomi och kunskap om det regelverk de har att förhålla sig till. En endagskurs i arbetstid och schemaläggning, som uppdateras löpande, finns redan i SHRs regi. När deltagarna som gått kursen återvänder till den egna verksamheten upptäcker de dock ofta att arbetet med schemaläggning påverkar och berör fler delar av verksamheten än endast den egna avdelningen. Dessutom kan arbetet med förändringar i schemaläggningen även påverka de anställda, vilket skapar osäkerhet och motstånd mot förändringar i arbetsgruppen.

Detta visar på ett behov av andra insatser som kan komplettera kursen och ge deltagarna stöd i det konkreta arbetet när de återvänder till sin egen verksamhet och skall börja arbetet med förändringar i schemaläggningen.

Arbetet med att ta fram ett utvecklingsprogram som är anpassat till hotell- och restaurangbranschen har därför påbörjats inom ramen för projektet. Liknande projekt är genomförda bland annat inom kommunal där gemensamma insatser gjorts för att skapa förutsättningar för deltagarna att själva arbeta med utvecklings- och förändringsarbete i sina egna verksamheter. Detta har skett genom utbildning av ett par ”förändringsledare” i varje verksamhet samt genom upprättande av nätverk för erfarenhetsutbyte dem emellan. Det har även tagits fram en stor mängd hjälpmedel och verktyg som varit tillgängliga för deltagarna och som de kunnat använda i arbetet i sina egna verksamheter.

Kontrollverktyg

Ett återkommande önskemål vid intervjuerna var att på ett enkelt sätt kunna kontrollera upprättade scheman mot gällande arbetstidsregler. För att tillmötesgå detta önskemål har ett enklare webbaserat kontrollverktyg tagits fram. Detta kommer att vara tillgängligt för medlemmar i respektive organisation (SHR och HRF) via respektive organisations hemsida alternativt intranät.

Leverantörsnätverk

Vid kontakter med leverantörer under projektets gång har framkommit att det finns ett behov av en kontinuerlig dialog. Leverantörerna är ofta de som skall översätta såväl hårda som mjuka parametrar till regler i system som sedan skall hantera medarbetarnas tid och skapa underlag till lön. Här uppstår ofta frågor kring tolkning av gällande kollektivavtal eller andra branschspecifika frågor. Det är inte alltid medlemsföretaget själva vet hur avtalet skall tolkas korrekt och leverantörerna är inte medlemmar hos SHR och kan därför inte rådfråga jurister där. Detta leder till en trepartsdialog där medlemsföretaget får vända sig med frågan till SHR för att sedan vidarebefordra denna information till sin leverantör. Samtidigt kan leverantörerna fånga upp återkommande oklarheter och problem från sina kunder som kan vara av intresse för SHR och/eller HRF att få kännedom om för att i sin tur kunna vidta åtgärder.

Önskemål från leverantörer har även kommit om anpassade utbildningar vad gäller branschens kollektivavtal då de ofta hanterar och administrerar frågor som rör arbetstid och schemaläggning och även har rådgivning som är relaterade till sina system på dessa områden till sina kunder.

Fortsatta kontakter är därför angeläget med leverantörer i form av nätverk, framtagandet av anpassad utbildning och kanaler för informationsutbyte.

Tekniska lösningar – förslag till kommande projekt

En av projektets uppgifter var ta fram förslag till tekniska lösningar och effektiva verktyg som minskar den administrativa bördan för schemaläggaren.

Mycket intressanta utvecklingsmöjligheter har identifierats, som vid genomförande, på ett mycket bra sätt kan styra upp och effektivisera arbetet med arbetstidplanering. Utvecklingen av dessa har inte fått plats inom ramarna för detta projekt vare sig tidsmässigt eller ekonomiskt, varför ett separat förslag lämnats in till den planerade Forsknings och Utvecklingsfonden för Besöksnäringen.

Den outvecklade integrationen mellan olika IT-system i verksamheterna skapar betungande administration och mycket dubbelarbete. Bra specialiserade system och verktyg finns för de flesta behov i verksamheterna. Däremot finns det få lösningar som tar greppet om helheten och som ger en enhetlig samlad bild av informationen. I de flesta fall måste man välja att titta på en del i taget för att sedan manuellt eller via olika rapportverktyg sammanställa information från de olika delarna till en helhet.

SHR var 2004 involverade i ett försök som gjordes med en gemensam stan-

dard mellan hotellbokningssystem och ekonomisystem. Sedan dess har utvecklingen gått framåt och med dagens teknik är det möjligt att skapa en lösning där olika system möts utan att krav ställs på en gemensam standard mellan systemen. En gemensam informationsbild kan skapas och sedan vidare bearbetas på ett användarvänligt sätt.

En lösning av detta slag kan skräddarsys utifrån varje företags egna unika behov och system. Den övergripande tekniken för lösningen är dock i de flesta fall mycket likartad varför ett förslag till en gemensam skalbar *branschpassad plattform* tagits fram. Förslaget innebär att medlemsföretagen via denna plattform ska kunna arbeta i första hand med personalplanering.

På sikt kan plattformen utvecklas vidare för att användas även för annat arbete och informationsutbyte såväl internt inom organisationen som externt mot kunder, medarbetare och leverantörer. Den gör det även möjligt att samla olika typer av webbaserade tjänster på ett och samma ställe, vilket underlättar åtkomst och reducerar letande och antal sökvägar.

Målsättningen är att skapa en plattform som ger en samlad bild av helheten och den information som behövs för att underlätta planeringen och de ständiga justeringar av bemanningen som sker av olika skäl i verksamheten. Miljön användaren arbetar i skall vara skalbar och anpassad till olika behov och behörigheter. Idag är miljön i de flesta system alldeles för komplex och oöverskådlig för den datorovane användaren. Antalet funktioner och valmöjligheter gör att miljön ofta upplevs som krånglig och svår att arbeta i.

Systemet ska automatiskt presentera en samlad bild av den information som är väsentlig. Detta minskar den administrativa belastningen med både dubbelarbete och manuell sammanställning av information från olika delsystem vilket i mycket stor utsträckning sker idag. Med detta system ges bättre överblick och snabbare åtkomst till väsentlig information.

Synergier mellan olika system bidrar i sig till högre servicegrad på olika sätt genom att det möjliggör bättre och mer proaktiv planering vilket skapar förutsättningar för bättre lönsamhet. Det kan även ge upphov till helt nya lösningar och tjänster som gynnar såväl företaget, medarbetare, leverantörer och kunder.

En utveckling av detta slag skulle göra att medlemsföretagen ges möjligheter att arbeta med modern teknik utan att behöva byta ut befintliga fungerande system. Detta ger ett professionellt och seriöst intryck såväl internt i företaget och organisationen som externt ut mot kunder, leverantörer, nuvarande och blivande medarbetare samt övrig omvärld.

Arbetstidsoptimering i praktiken för hotell- och restaurangbranschen – från reaktiv till proaktiv personalplanering

Sveriges Hotell och Restaurangföretagare (SHR) och Hotell och Restaurangfacket (HRF) har med bidrag från Vinnova genomfört en kartläggning av hur arbetet med schemaläggning och personalplanering såg ut i företagen. Syftet var att utifrån denna kartläggning få kunskap om vilka problem och möjligheter som fanns för att kunna bidra med förslag till bättre och effektivare verktyg och metoder.

Kartläggningen har genomförts under perioden augusti 2008 till september 2009 genom 37 intervjuer med representanter för arbetsgivare och arbetstagar i totalt 28 olika företag. De utvalda företagen representerar olika typer av verksamheter, företag med olika antal anställda, olika geografisk placering samt såväl kedjeföretag som företag utan kedjetillhörighet.

Utifrån resultatet förslås åtgärder inom tre områden; utbildning och kompetensutveckling, tekniska hjälpmedel samt dialog och nätverk med leverantörer. Ett utbildningsprogram är framtaget och en pilotomgång påbörjad. Nätverk och dialog med leverantörer har etablerats och ett enklare verktyg för kontroll av arbetstidsregler har tagits fram. Ett förslag till fortsatt projekt för att ta fram ett mer omfattande verktyg har lämnats till den planerade forsknings och utvecklingsfonden för Besöksnäringen då detta ansågs för omfattande för att kunna genomföras inom ramen för projektet.



DELPROJEKT SCANDIC

Bilaga 1

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN
FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN,
SHR & HRF 2009



Delprojekt Scandic

Scandic har under projektets gång testat verktyget TimePlan från Danska Simplex A/S för schemaläggning och bemanningsplanering. Verktyget är framtaget av Handels i Danmark som såg ett behov av ett branschpassat verktyg. Netto var en stor pådrivande aktör och det används av ett flertal större kedjeföretag som har verksamhet i Sverige (Bauhaus, Jysk, Siba, Stadium m.fl.). Systemet visade sig efter en del Anpassningar även vara lämpat för hotell- och restaurangverksamheter, varför Scandic valde att testa detta då de sökte ett nytt system för sina verksamheter.

Två hotell valdes ut som piloter: Continental i Stockholm som arbetat med ett annat system tidigare, samt Hotell Skogshöjd i Södertälje som var ett nytt hotell inom Scandic och som inte arbetat med system för schemaläggning tidigare.

Under 2+2 dagar byggdes parametrar m.m. i systemet av systemförvaltarna, totalt 3-4 personer inom organisationen. De områden som omfattades var:

- organisationsstrukturer
- rättigheter
- frånvarotyper
- funktioner (uppgifter)
- kollektivavtal, lagar och regler

Utbildningen av användare skedde i två steg där det första steget genomfördes innan driftstart. Vid detta första tillfälle utbildades användarna i hur man planerar och bygger scheman. Efter driftstart genomfördes en andra utbildning för avdelningschefer, löneadministratörer och controllers, där det fokuserades på attestrutiner, justering av tider m.m.

De som var vana att arbeta i system tidigare upplevde det som frustrerande att inte ha kontroll på hur attest av tider skedde redan från början. Dock trodde man att det skulle bli för mycket information på en gång om detta ingått i det första utbildningstillfället. Ett annat skäl till att detta förlades till det andra utbildningstillfället var att deltagarna då kunde arbeta med eget material.

De som arbetat med system tidigare upplevde större problem och hade mer frågor. De som inte tidigare arbetat med system tyckte att det var bra och hade mindre synpunkter och motstånd. Den synpunkt som de hade var att de upplevde det som att de måste lägga schema flera gånger istället som förut då de bara kunde ändra.

När systemet varit igång i nästan två månader var de flesta nöjda och det fungerade oväntat bra. Lön hade körts en gång och allt gick över förväntan. Oväntat få i personalen hade frågor om sin lön, och om så var fallet berodde det på handhavandefel snarare än systemfel.

Systemet var mer begränsande än det man arbetat i tidigare och styrde arbetet i större utsträckning. Exempelvis så krävdes att anställningsgraden stämde överens med hur schemalagningen såg ut. Det syntes direkt i planeringen genom varningar om den schemalagda tiden över- eller underskred anställningsavtalet. Systemet upplevdes positivt av dem som hade förståelse för ekonomi.

De brister som upplevdes i systemet var utan undantag relaterade till gällande kollektivavtal och tolkningar av det. Hantering av OB, extra ledighetsdagar och mertid togs upp som exempel där ytterligare anpassningar i systemet krävdes.

INFORMATIONSBREV TILL MEDVERKANDE

Bilaga 2

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN
FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN,
SHR & HRF 2009



Oktober 2008

Vi behöver Er hjälp för att bli bättre på bemanning!

Hej!

SHR och HRF genomför för närvarande ett viktigt projekt där målet är att hitta verktyg så att schemaläggning och bemanning kan ske på bästa sätt. Syftet med projektet är att underlätta för företagen och dess personal att schemalägga optimalt och långsiktigt med hänsyn till både möjligheter och begränsningar i lagstiftning och kollektivavtal. För detta har vi beviljats statliga medel från Vinnova som en del av deras satsning mot besöksnäringen.

Vår bild är att få företag idag använder kollektivavtalets utrymme för flexibel schemaläggning. I stället blir det ofta "sista-minuten-bemanning" med personal som på kort varsel kommer in och jobbar extra. Verktygen är papper och penna eller ett Excel-ark. Framförhållning, engagemang, servicegrad och lönsamhet blir lidande.

Med effektivare verktyg och metoder för schemaläggning kan vi uppnå:

- Optimerad bemanning och ökad lönsamhet
- Högre sysselsättningsgrad för deltidsanställda och färre extraanställda
- Engagerad personal och bättre service.
- Möjligheter för individen att påverka sina arbetstider
- Minskad administrativ börda för schemaläggaren
- Ökad attraktionskraft och höjd status för branschen

Vår projektledare Sabina Nordström kommer att träffa cirka 20 företag i fem olika storlekskategorier för att få en god bild av hur det fungerar idag och vilka önskemål som finns hos ledning och fackliga företrädare. Vi vill gärna att ert företag blir ett av dessa referensföretag och därmed ett viktigt stöd och bollplank i projektet. Som referensföretag får ni inflytande i projektet och kontinuerlig återkoppling. Ni kommer givetvis få möjlighet att ta del av resultatet och att delta i utvärderingen av projektet.

Projektledare Sabina Nordström nås på telefon 08-762 74 48 eller s.nordstrom@shr.se. Hör av dig om du har frågor eller synpunkter, och tack för din insats!

Med vänlig hälsning



Mats Hulth
vd, SHR



Ella Niia
förbundsordförande, HRF



INTERVJUGUIDE

Bilaga 3

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN
FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN,
SHR & HRF 2009



Frågeställningar

Hur många anställda är ni?

Antal avdelningar – schemaläggare?

Hur gör man idag

- Vem/vilka i organisationen planerar (vilken nivå, hur ser organisationen/hierarkin ut)
- När sker planeringen och hur rent konkret
- Hur definierar man behovet
- Hur lång framförhållning/schemalägningsperioder
- Hur/i vilken utsträckning arbetar man med kollektivavtalet
- Hur har man anpassat till arbetstidsreglerna
- Hur involverade är fackliga representanter/anställda i planeringen
- Hur/när sker kommunikation med fackliga representanter/anställda
- Hur många xtra har man?
- Hur lång tid tar det att fylla varje arbetspass?

Om man har ett tekniskt verktyg för planeringen

- Vilket?
- Introduktion hur fungerar det
- Utbildning hur fungerar det
- Har användarvänligt är det?
- Varför har man valt detta och inte något annat (fördelar/nackdelar) (känner man till andra)
- Integrering med vilka övriga system?
- Kostnad – stämde de uppgifter man fick från leverantören?
- Support – får man den hjälp man behöver
- Installation av parametrar – görs det själv eller kan man beställa ”nyckelfärdigt” för våra avtal?

Hur skulle man vilja att det var (vad är viktigt)

- Problem med nuvarande arbetssätt
- Önskemål
- Vad vill man uppnå för
 - Företaget
 - Fackliga repr/Anställda
 - Kunder
- Avtalet synpunkter eller funderingar?
- Hur ser det optimala verktyget ut?

Vad får det kosta? / månad i löpande kostnad

Finns några exempel man kan lära av som ni känner till?

- Andra företag i eller utanför branschen
- Verktyg ni känner till

Skiljer sig önskemål och problem åt mellan olika:

Verksamheter
Regioner
Storlek på företag
Antal enheter - kedjeföretag

SAMMANSTÄLLNING LEVERANTÖRER

Bilaga 4

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN
FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN,
SHR & HRF 2009



Leverantör Produkt	Bofab CasaWin	Quinix/Bravetime Flexforce	Caspeco AB	Flex datasystem	Internetplatsen
Hemsida	www.bofab.se	www.bravetime.se	www.casperminisystem.se	www.flexdatasystem.se	www.internetplatsen.se
Funktioner		www.quinix.se			
Webbaserat	NEJ	JA		JA	JA
Tillgängligt via internet		JA		JA	JA
Uppdelning kostnadsställen	JA	JA	JA	JA	JA
Behovsplanering					
försäljningsprognoser från kassasystem	NEJ	JA	JA	NEJ	NEJ
Manuell inläggning av behov	NEJ	JA	JA	JA	JA
Schemaplanering					
Schemamallar/behovsmallar ex. lågsåsong, julvecka osv.	JA	JA	JA	JA	JA
Fasta scheman - kopplade till person sin rullar över valfri tid	JA	JA	JA	JA	JA
Avstämning mot budget i timmar	NEJ	JA	JA	NEJ	NEJ
Avstämning mot budget/kostnad i KR	NEJ	JA	JA	NEJ	NEJ
Arbetspass i tid (ej döpta/kodade)	JA	JA	JA	JA	JA
Visar personalkostnad / period	NEJ	JA	JA	JA	NEJ
byta av pass (mellan anställda)	JA	JA		JA	JA
attest av byten av ansvarig	NEJ	JA		NEJ	NEJ
Vakansplanering					
Saldon					
Schemalagd tid (org)	JA	JA	JA	JA	JA
Planerad tid (efter justeringar)	JA	JA		JA	JA
Verklig stämplad tid	JA	JA	JA	JA	JA
Årsarbetstid	JA	JA		JA	JA
Bemanning					
Tillgänglighet hos anställd	NEJ	JA		JA	JA
Matchning av kompetens	NEJ	JA		JA	JA
Egen inlogg för anställda	JA	JA		JA	JA
"Önskescheman"	NEJ	JA		NEJ	JA
Byten av pass (av adm)	JA	JA		JA	JA
Vikarie hantering konvertering av lediga skift till "nya" pass	NEJ	JA		JA	NEJ
SMS förfrågan	NEJ	JA		NEJ	JA
SMS svar in i systemet automatiskt bokad pass	NEJ	NEJ		NEJ	JA
Personalpool					
Reservbokning med automatiska SMS vid avbokning					JA
Varningar					
överträdelse av Arbetstidsregler	JA	JA	NEJ	JA	JA
Under/överbemanning	NEJ	JA		JA	NEJ
Egna regler (ex. rehab, provanställning, osv)	NEJ	NJA			NEJ
Kommunikation					
Valfri period för schema"utskrift"	JA	JA		JA	JA
Valfritt individuellt / grupp schemautskrift	JA	JA		JA	JA
SMS	NEJ	JA		NEJ	JA
E-post	NEJ	JA		JA	JA
Forum	NEJ	JA		NEJ	NEJ
Chat	NEJ	JA		NEJ	NEJ
Nyheter-anslagstavla	NEJ	JA		JA	JA
ansökan om ledighet/byten	NEJ	JA		JA	JA
Internt meddelandesystem					
Tidsredovisning		JA *			
Stämpling IN/UT	JA	JA	JA	JA	NEJ
Lista med personnummer, orgnr och företagsnamn	JA	JA	JA	JA	NEJ
Loggning av alla ändringar	NEJ	JA	JA	JA	NEJ
Avvikelser kan rapporteras av den anställda	JA	JA		JA	JA
Avvikelser kan "planeras" i förväg	JA	JA		JA	JA
Separat terminal	JA	JA		JA	NEJ
PC terminal / pekskärm	JA	JA		JA	NEJ
telefon	JA	JA		NEJ	NEJ
Attestnivåer (1 adm, 2 adm/avd, 3 adm/avd/ind)	JA/3	JA		JA	NEJ
Överföring till lön	JA		LÖN INKL	JA	JA
Passagesystem integrerat	NEJ	NJA		JA	NEJ
Referenser					
Kontakta leverantören för kontaktuppgifter	Holiday Club	Mc Donalds			
med referensföretag	Hotel Gothia Towers	Hotel Tylösand			

Tabellen fortsätter på sidan 3.

SKATTEVERKETS INFORMATION OM PERSONALLIGGARE

Bilaga 5

ARBETSTIDSOPTIMERING I PRAKTIKEN
FÖR HOTELL- OCH RESTAURANGBRANSCHEN,
SHR & HRF 2009



Lag om personalliggare gäller från den 1 januari 2007

Du som bedriver verksamhet inom restaurang- eller frisörbranschen måste föra anteckningar i en speciell liggare över vilka som arbetar i din lokal. Här förklarar vi reglerna i korthet och hur du ska göra för att undvika avgifter.

Vilka omfattas av lagen?

Lagen gäller alla som bedriver verksamhet inom restaurang och hårvård. Med restaurang menar vi även gatukök, kafé, personalmatsal, catering och centralkök samt pizzabutik och andra liknande ställen där man kan hämta mat.

Personalen ska antecknas i en personalliggare

Som näringsidkare ska du löpande föra en speciell personalliggare varje arbetsdag. Du kan låta någon annan föra liggaren, men det är alltid du som har ansvaret för att det görs på rätt sätt. Av liggaren ska det framgå:

- ditt eller ditt företags namn och personnummer/organisationsnummer och

För varje arbetsdag

- namn och personnummer på dem som arbetar den dagen
- klockslag då arbetspassen börjar och slutar.

Även oavlönade personer och inhyrd personal från bemanningsföretag ska du skriva in i liggaren. Exempel på oavlönad personal är praktikanter eller släktingar som hjälper till gratis. Däremot behöver du inte föra in till exempel en servicetekniker från ett annat företag som tillfälligt utför ett arbete hos dig.

Anteckningarna ska göras med beständig skrift, till exempel med kulspetspenna.

Du får föra liggare i datorn, men dataprogrammet för den elektroniska liggaren måste vara av samma typ som till exempel ett bokföringsprogram. Alla händelser måste loggas så att det framgår när och av vem en ändring är gjord. Det går alltså inte att göra en egen liggare i Excel eller liknande program.

Arbetspassens början och slut

Du ska föra liggaren löpande. Det betyder att du ska skriva in när din personal börjar och när den slutar sitt arbetspass. Tiden ska för varje person antecknas i direkt anslutning till att han/hon påbörjar och avslutar arbetet.

Lagen använder begreppet "den verksamme" för den som arbetar (är verksam) hos dig.

Den verksamme kan få mer än en tid antecknad per dag ifall dagen består av mer än ett arbetspass. Med arbetspass menas en sammanhållen arbetstid inklusive tid för normala pauser och matraster.

Liggaren ska sparas

Personalliggaren ska sparas i två år efter utgången av beskattningsåret, vilket oftast är detsamma som inkomståret eller räkenskapsåret. Om ditt räkenskapsår är lika med kalenderår så innebär det att anteckningar som du för i januari 2009 ska du spara till den 31 december 2011. Om du har brutet eller förlängt räkenskapsår kan det innebära att du måste spara liggaren längre än tre år efter det anteckningarna gjorts.

- Undantag från att föra liggare
- Skatteverket gör besök
- Beställ personalliggare