



## Ville bli bäst på arbetsmiljö i affär

**Arbetsplats:** Konsum Jämtland  
**Beviljat bidrag:** 5 865 000 kronor  
**Kontaktperson:** Sören Jonsson, 063-14 95 00  
**Arbetslivsfondens handläggare:** Lars Sjödin  
**Skribent:** Britt-Inger Hellström

**Sammanfattning:** Konsum Jämtland ville bli bästa arbetsplats inom handel. Målet skulle nås genom ett omfattande arbetsplatsprogram på varuhuset inne i Östersund och i 23 av 34 konsumbutiker runt om i länet. Arbetsrotation var det viktigaste verktyget. Under åren som gått sen starten har flera butiker lagts ner på grund av dålig lönsamhet, varuhuset har gjort nedskärningar. Totalt hundra personer har slutat.

### Bakgrund:

1992 hade Konsum Jämtland 750 anställda varav 75 procent var kvinnor.

Sedan dess har fyra butiker lagts ner, 100 anställda har slutat, de flesta i samband med pension. Andelen kvinnor är fortfarande 75 procent.

Konsum har minskat antalet anställda med så kallad naturlig avgång, det vill säga utan avvecklingskostnader.

I Konsum Jämtland ingår också restaurang, frisering, radio/tv-service och administrativa avdelningar.

Arbetet i varuhus och butiker var och är tungt. Man lyfter och bär varor, buntar emballage och en massa annat som inte syns ute bland kunderna. Ofta är arbetet monotont, speciellt kassaarbetet. Eftersom man inte hade någon arbetsrotation var risken för belastningsskador stor, man gjorde ju samma enhanda jobb hela dagen.

Och trots att så stor del av de anställda är kvinnor var arbetet inte speciellt anpassat till deras förutsättningar.

Det psykiska innehållet i arbetet är också påfrestande. Man möter ständigt nya människor och måste vara vänlig, trevlig, förekommande och kunnig.

Redan före arbetsplatsprogrammet hade Konsum genomfört ett personalutvecklingsprogram.

### Mål:

Konsum hade 23 mål listade när programmet startade. Sjukfrånvaron skulle minska med 45 procent, arbetsskadorna halveras. Långtids-sjuka och arbetsskadade skulle tillbaka i arbete så fort som möjligt. Många av punkterna kan sammanfattas i påståendet att arbetsmiljön skulle bli mycket bättre på alla upptänkliga sätt, både fysiskt, psykiskt och socialt.

Arbetsplatsprogrammet skulle göra Konsum till den bästa arbetsplatsen inom Handels.

### Genomförande:

Arbetsplatsprogrammet startade första mars 1993 och avslutades i juni 1994. Det kostade 18 324 000 kronor.

Arbetslivsfonden bidrog med 5 865 000 kronor.

Att införa arbetsrotation var det viktigaste inslaget i programmet. Den avlastar de anställda och bryter det monotona och farliga arbetet. Kassörskorna ska sitta högst två timmar i sträck i kassan, max fyra timmar per dag. Sen ska de kanske sköta charken eller grönsaksavdelningen.

Allt detta kräver nya kunskaper, en fördjupning i yrket. Konsum Jämtland lät sina egna anställda utbilda kollegorna. De som är särskilt skickliga på någon speciell del, till exempel bröd eller frukt åkte runt till olika arbetsplatser och lärde de andra. De som redan ansvarade för en egen avdelning har lärt sig kassaarbete. Det var ett nytt sätt att jobba på. Tidigare har utbildning alltid ägt rum utanför arbetsplatsen.

Utrustningen på arbetsplatserna har också bytts ut eller gjorts om. 10 kassaarbetsplatser på varuhuset har byggts om. Det finns automatiska packeringsmaskiner, och i 14 butiker har man skaffat balpressar, som tar hand om alla kartonger som töms. Tidigare pressade personalen ihop hundratals kartonger för hand. Den nya utrustningen är kopplad till rehabiliteringsarbetet. 13 personer var arbetsskadade vid programmets start. Under 1993 tillkom sju nya. Arbetet är tungt och personalen har en hög medelålder. 12 personer var så kallade anpassningsärenden.

Antalet sjukdagar var 27 per anställd och ett mål är att de ska minskas med 45 procent.

Arbetsplatsprogrammet och dess innehåll är förankrat i personalen, man har varit noggrann med information om varför det behövs, vad man kan vinna på det.

Chefer och arbetsledare har fått speciell utbildning. De behöver nya kunskaper för att arbeta med medarbetarna på ett nytt sätt. De ska vara en sorts lagledare. Tidigare skötte de ekonomi och budget enbart. Nu innebär arbetet också att man beräknar kostnader för till exempel sjukfrånvaro. Arbetsledarnas ställning mellan högre chefer, personal och kunder innebär också att de behöver extra utbildning.

Man har också genomfört en mer direkt ledarutbildning och den syftar främst till att stärka de kvinnliga ledarna. Trots att 75 procent av personalen är kvinnor och många av

dem är eller vill bli arbetsledare hade man inte före programmet gjort någon särskild insats för dem. Deras kunskaper och kompetens skulle lyftas fram

Personalen har fått utbildning i rehabilitering, miljö, arbetarskydd. Kortare utbildningar om våld och hur man skyddar sig mot det har genomförts liksom friskvårdssatsningar. Konsum subventionerar motionskort och badkort. Alla anställda har intervjuats om vad de tycker om jobbet, avsikten var att programmet skulle avslutas med en ny intervju.

Varuhusets arbetsplatsprogram har lagts upp som ett delprojekt men har i praktiken genomförts som de andra.

Utän arbetslivsfondens stöd skulle programmet ha blivit mindre omfattande. Det har inneburit en hårdare styrning av programmet och en inriktning mot att man kontinuerligt följer upp arbetsmiljöfrågorna.

Internkontroll är t ex genomförd. I en pärm finns alla faktorer från målsättning till handläggning uppräknat, liksom de enskildas och företagets ansvar.

#### Resultat:

Antalet korttidssjukskrivningar har minskat, men inte långtidssjukskrivningarna. Antalet arbetsskadade har minskat med hälften. Många har återgått i arbete, men nya tillkommer trots att programmet gjort arbetsmiljön bättre.

Arbetsrotationen hindrar förslitningsskador, ökar kompetensen och ger personalen en ökad känsla av delaktighet samtidigt som den ökar förståelsen mellan olika personalgrupper. Men det är butikerna mer än varuhuset som ägnat sig åt att genomföra arbetsrotation.

Många tunga moment har försvunnit men arbetet i butik och på varuhus är fortfarande tungt.

– Även om vi inte lyckas nå alla mål så anser vi inte att programmet varit misslyckat, säger Sören Jonsson.

Programmet leder till ett fortsatt arbetsmiljöarbete som i längden innebär färre arbetsskador och långtidssjukskrivningar.

Arbetsrotation som var den viktigaste delen av programmet har genomförts på de flesta arbetsplatserna. Det fanns ett visst motstånd från

början. Olika jobb har olika status och en del ville behålla den trots riskerna.

Det gamla sättet att arbeta på känns också tryggare för många, det finns en viss rädsla för förändringar innan man vet vad de ska innebära.

Alla anställda har inte fått samma utbildning, men alla har på något sätt berörts av programmet.

Besparingen beräknas bli totalt 19 miljoner kronor under en tvåårsperiod.

### **Värdering:**

Att antalet kvinnor är dominerande inom Konsum Jämtland har varit avgörande för hur programmet lades upp. Arbetet är tungt och måste läggas upp med hänsyn till kvinnornas mindre fysiska styrka.

Den nya synen på kvinnor och på personalekonomi har också inneburit att man lagt sig vinn om att lyfta fram kunnande och kompetens. Man försöker ta till vara de förutsättningar som finns och utveckla dem.

Det nya sättet att arbeta på har inte alltid upplevts som något positivt av de anställda. Det kan kännas som man får ett rörigare jobb med mer att hålla reda på. Så länge nya arbetsmoment är nya är de också otrygga.

– Jag hoppar in i charken då och då, berättar Maria Blomqvist på en av konsumaffärerna. Men då vill jag sköta mig helt själv, och inte ha någon erfaren som kollar hur jag gör.

Arbetsplatsprogrammet vinner med tiden. När man vant sig vid att rotera på olika ställen känner man sig åter trygg och kan inse fördelarna.

En svårighet för Konsum är att man samtidigt med programmet gjort nedskärningar. 100 arbetstillfällen har försvunnit, mestadels är det människor som gått i pension. Hur som helst ska färre människor göra mer jobb. På Maria Blomqvists jobb har 22 anställda blivit 14 och det är samma arbete som ska utföras.

En ökad arbetsbelastning och ökad stress kan motverka arbetsplatsprogrammets syfte. Å andra sidan blir det desto viktigare att arbetets innehåll blir så lätt som det är möjligt och att alla tar till vara möjligheter till avlastning och minskade risker för arbetsskador.

Om Konsum är handelns bästa arbetsplats är kanske inte möjligt att bevisa, men uppmärk-

samheten kring förändringsarbetet har varit stort och positivt.

Oktober 1994

ISSN 1104-6449