



Genom breda insatser vände DAGAB trenden

Arbetsplats:	DAGAB Mellansverige AB
Kontaktperson:	Tommy Lax Tel: 019-209300
Arbetslivsfondens handläggare:	Isabell Landström Hedin, Arbetslivsfonden i Örebro Län
Skribent:	Petra Fredriksson, Örebro
Sammanfattning:	DAGAB är ett grossistföretag med ca 180 anställda 1990. Företaget upplevde vid denna tid problem med hög personalomsättning och ganska hög sjukfrånvaro. Arbetet var för de kollektivanställda inte tillfredsställande p g a ett högt arbetstempo och en låg grad av inflytande över arbetet. Arbetsmiljöproblem fanns i form av att arbetet innebar sneda och tunga belastningar. I arbetsplatsprogrammet där man främst satsade på de kollektivanställda har man arbetat med rehabilitering och friskvård. Fysiska investeringar gjorde att arbetsmiljön förbättrades. En omfattande insats för att öka medvetenheten och inflytandenivån gjordes där man bl a organiserade arbetet i lagret i flödesgrupper.

Bakgrund

DAGAB bildades i mitten av 70-talet och säljer dagligvaror till livsmedelsbutiker, varuhus, stormarknader, restauranger, storkök, kiosker och gatukök m m. Företaget ingår i Axel Johnson gruppen.

Affärsidén hos DAGAB är att verka som dagligvarugrossist för detaljhandel och storkök, att köpa och sälja konkurrenskraftiga dagligvaror till allivs- och servicebutiker och att erbjuda tjänster inom distribution och lager.

Företaget har via Handels Arbetsgivarorganisation kollektivavtal med Handelsanställdas förbund samt Handelstjänstemannaförbundet. 1989/90 var DAGAB i Örebros omsättning drygt 800 miljoner kronor. Antal anställda var vid denna tid 180 personer.

DAGAB's organisation är uppbyggd med en marknadsfunktion bestående av inköps- och säljfunktioner, en ekonomifunktion samt en personalfunktion.

Det finns en stor lager- och transportfunktion som består av varumottagning, expedition,

utlastning och transport.

Ären innan 1990 upplevde DAGAB svårigheter med en alltför hög personalomsättning, framförallt bland de kollektivanställda. Vi kunde helt enkelt inte behålla vår kunniga personal och detta var ett stort problem för oss, säger Tommy Lax, Personalchef.

Att kunna erbjuda sin personal goda och intressanta arbetsuppgifter var något som företaget var tvunget att ta tag i.

Lönesystemet för de kollektivanställda byggde på ackord och detta gjorde att kvantitet och snabbhet blev satt framför kvalitet och omsorg för varorna.

Kostnaderna för förstörda varor var ganska höga och kvaliteten på arbetet var ej tillfredsställande.

1990 var sjukfrånvaron 9,7% och antalet långtidssjukskrivna var vid samma tid fem.

Arbetet på DAGAB innebar för många medarbetare tunga lyft och ergonomiskt felaktiga arbetsställningar.

För de anställda på lagret innebar också arbetet för de flesta en låg grad av självbestämmande och arbetsuppgifterna var monotona och föga utvecklande. Stora problem fanns också med de höglyftande truckarna som gav upphov till värk i nacke, rygg och axlar.

Problem med stress i arbetet fanns även för många anställda.

På tjänstemannasidan fanns problem med stress och värk i rygg, nacke och axlar p g a felaktiga arbetsställningar.

Genomförande

Framtagandet av förändringsprojektet stod ledningen på DAGAB för. Ledningsgruppen (bestående av personalchefen och avdelningscheferna på respektive avdelningar) fungerade som projektledning under framtagandet av arbetsplatsprogrammet. En del av projektet kallades för "Från vision till verklighet" och var en satsning som gjordes inom DAGAB i hela Sverige.

Grundläggande för DAGAB i Örebro´s framtidsstrategi var att medarbetarnas position i företaget skulle flyttas fram.

Gränser mellan olika befattningar måste suddas ut och företaget måste satsa på kvalitet och flexibilitet

I det nya DAGAB skulle medarbetarnas erfa-

renheter och kompetens tas tillvara. Medarbetarna måste ges utrymme för ökad självständighet.

Idéer, mål och utvecklingsstöd skulle ersätta detaljerade regler och direktiv för arbetet.

DAGAB utarbetade ett måldokument som innehöll följande ambitioner:

- * Helhetssyn på arbetsmiljöfrågor
- * Mer inflytande för de anställda
- * Ta tillvara de anställdas kompetens
- * Utforma en ergonomiskt riktig arbetsmiljö
- * Utbilda i data
- * Insatser för att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete
- * Öka sammanhållningen och kamratskapen
- * Minska sjukfrånvaron med 25 %
- * Minska personalomsättningen med 6 %

Genomförandeplanen fick följande innehåll:

- * "Från vision till verklighet"
- * Organisationsutveckling för personal inom logistikfunktionen
- * DAGAB fritid
- * I ordningställande av personalcentrum
- * Rehabilitering
- * Datautbildning
- * Arbetsledarutbildning
- * Fysiska och tekniska arbetsmiljöförbättringar

Det tog ledningen på DAGAB ca fem månader att arbeta fram det projekt som man nu genomfört. Arbetslivsfonden kom in i bilden först senare och programmet var i stort sett färdigplanerat när DAGAB ansökte om bidrag. Kontakten med arbetslivsfonden beskrivs som god. Arbetslivsfondens handläggare upplevdes som ett stöd för företaget och de gav värdefulla synpunkter på projektet.

Från vision till verklighet

"Från vision till verklighet" var det första man började med och berörde samtliga anställda. Arbetet delades in i fem faser.

1. Kartläggning
 2. Idé och analysfas.
 3. Utvärdering och beslut.
 4. Projektläggning
 5. Genomförande och uppföljning
- Genom projektet förde man ut förändringsarbetet på individnivå och till hjälp hade man

en utomstående konsult.

Syftet med "Från vision till verklighet" var att prova nya arbetssätt och att öka medverkan till problemlösning. Man ville öka arbetsmiljömedvetenheten och befrämja bra relationer mellan chefer och medarbetare.

Vidare ville man öka den anställdes möjligheter till inflytande och kontroll över sitt arbete.

Organisationsutveckling inom logistikfunktionen

Man bröt upp den gamla organisationen och de 100 anställda delades in i flera flödesgrupper. Varje flödesgrupp innehåller en gruppleddare och ansvariga för samordning, utlastning, expedition, transportplanering, transport och kundtjänst.

Den som är flödesansvarig ansvarar för bemanning och ekonomi inom sin grupp.

Varje grupp har resultatansvar och ansvarar för varuflödet från lagerhylla till kundgrupp.

Inom flödesgrupperna roterar man mellan de olika arbetsuppgifterna.

För att ändra organisationen till flödesgrupper genomgick samtlig personal utbildning. De anställda med arbetsledande uppgifter genomgick en utbildning i ledarskap.

Alla övriga anställda genomgick utbildning/ praktik i att kunna utföra fler arbetsuppgifter än tidigare.

DAGAB fritid

DAGAB ville motivera sin personal att delta i fysiska aktiviteter mer än tidigare. Vidare så ville man ordna med fritidsaktiviteter utanför arbetet som t ex fribiljetter till olika evenemang.

Målgruppen var de anställda och deras anhöriga eller kamrater.

En motionslokal har i ordningställts med möjligheter till t ex innebandy, badminton m m. Vidare så finns det styrketräningsutrustning och en personalbutik.

Detta så kallade personalcentrum är till för både personalen och deras anhöriga/ vänner och de har tillgång till lokalerna även på fritiden.

Det pågår en ständig motionskampanj här säger Tommy Lax, vi har bl a tävlingar där man kan vinna jättestora priser. Tävlingen går ut på att samla poäng genom att motionera. Motionen kan bestå av att cykla/ gå till arbetet eller att delta i Korpens motionsaktiviteter.

Arbetsledarutbildning

Under hösten 1991 genomförde DAGAB ledarutbildning för sina avdelningschefer. I utbildningen har det ingått moment som grupputveckling gruppleddning, målstyrning och arbetsplatsträffar. Chefsutbildningen ansvarade DAGAB centralt för.

Rehabilitering

DAGAB arbetade fram ett rehabiliteringsprogram som bl a syftade till att få en väl fungerande sjukanmälningsadministration.

I programmet framgår tydligt vem som skall ansvara för vad och vilka utomstående som skall vara delaktiga, t ex försäkringskassa, företagshälsovård.

För att få programmet att fungera fullt ut gick samtliga arbetsledare inom de olika funktionerna en arbetsledarutbildning inom området rehabilitering/ sjukskrivning.

DAGAB genomförde en ergonomiutbildning för samtliga anställda inom logistikfunktionen under 1992.

1990 hade DAGAB fem personer som var långtidssjukskrivna. Genom rehabiliteringsutredningar och åtgärder tillsammans med företagshälsovård var två åter i arbete vid projektets slut, en person gick i förtidspension och två var i utbildning utanför företaget.

Företaget har haft ett väldigt bra samarbete med företagshälsovården i arbetet med rehabilitering och friskvård.

Datautbildning och fysiska investeringar

Inom administrationen och för övriga som handskas med datorer på DAGAB genomfördes en datautbildning för att bredda kunskaperna inom området. Syftet var att vara förberedda inför kommande förändringar där datakunskaper är väsentligt. Vidare så fanns det hos medarbetarna en viss rädsla för den kommande utvecklingen och den ville man överbrygga med hjälp av datautbildningen.

Under projektets gång investerade företaget i två förarlifvande truckar som fungerar så att plockningen av varor från de två planen kan ske i en ergonomiskt riktig arbetshöjd.

Företaget investerade i komprimerbara lastbärare (rullburar) som underlättar hanteringen av varorna både för DAGAB's personal och kunderna. Nio nya portar öppnades för in/utlastning och dessa förseddes med vädertätning för att få så goda arbetsförhållanden som möjligt.

Ny löneform

Sedan 1992 har DAGAB en ny löneform som inte bygger på ackord. Lönerna består i dag av en grunddel på 70% och de resterande 30% bygger på att ju fler arbetsuppgifter man klarar av desto högre lön får man. Denna bedömning görs för varje arbetstagare av arbetsledningen och fackets representanter gemensamt. Varje år görs en översyn av lönesystemet.

I bedömningen ingår kriterier som erfarenhet, vård av utrustning, effektivitet och kvalitet/ansvar.

Detta har gjort att kvaliteten på arbetet har höjts och arbetet är mindre stressigt.

Kvaliteten kan bl a mätas i mängd kross (förstörda varor).

Resultat

DAGAB har under den senaste tiden genomgått stora förändringar. Fr o m januari 1995 skall DAGAB i Örebro fungera som ett rikslager (det andra rikslaget ligger i Stockholm).

Inriktningen blir då helt annorlunda. I ett rikslager hanterar man endast s k lågfrekventa varor vilket resulterar i att färskvaruhanteringen försvinner helt och distributionen av varor minskar betydligt. Bl a så kommer många chaufförer att beröras av förändringen på så vis att de i framtiden kommer att arbeta på lagret. Denna stora förändring har gjort att det under sommaren 1994 och fortfarande läggs mycket tid och energi till att omstrukturera verksamheten.

Vi hann bara ha flödesgrupper i ett år, sedan kom alla förändringar i och med att vi ska bli ett rikslager, säger fackordföranden. Det var ganska mycket tvivel och skepticism angående arbetsrotationen till en början. Det blev också oroligheter i och med det nya lönesystemet fortsätter han. Men, detta att arbeta i flödesgrupper har stärkt självförtroendet hos några medarbetare och många tycker att det var intressant att få pröva på nya arbetsuppgifter. Jag tror, säger fackordföranden, att sedan

löneformen förändrades så har mycket blivit bättre. Vi har inte samma stress i arbetet nu, förut så arbetade vi väldigt hårt under vissa perioder och de som gjorde det fick en högre lön p g a ackordsystemet. Tyvärr fanns det också utrymme för en viss del av fusk i det gamla systemet och det är idag helt borta. På frågan hur ledningen lyckades genomföra arbetrotation utan större konflikter så svarar fackklubbordföranden att Tommy Lax har varit en stark projektledare och att medarbetarna helt enkelt följt de beslut ledningen tagit.

Men hade jag fått göra om detta, fortsätter fackordföranden, så hade jag försökt göra personalen mer delaktig från början. Tommy Lax säger också att han skulle gjort saker annorlunda i dag. "Jag tror att när man startar ett sånt här stort projekt för första gången så blir det lätt att ledningen tar många av besluten själva." Sjukfrånvaron och personalomsättningen är idag väldigt låg och företaget har inga långtids-sjukskrivningar som är relaterade till arbetet. I och med chefernas rehabiliteringsansvar så har de fått en helhetssyn på verksamheten och de anställda och det är bra, säger Tommy Lax.

Vi hade inte genomfört arbetsplatsprogrammet med den helhet som vi haft om vi inte fått bidrag från arbetslivsfonden, säger Tommy Lax. Ett stöd för oss har också varit att koncernledningen hela tiden har stöttat oss. Dom har visat på stort tålamod och uthållighet. Stödet från arbetslivsfonden har övertygat koncernledningen att vårt projekt var hållbart och bra.

Arbetsplatsprogrammet är nu avslutat och DAGAB har genomfört alla planerade åtgärder. Arbetsplatsprogrammet blev en kick för oss och nu går vi vidare, säger Tommy Lax. DAGAB skall fortsätta arbetet med arbetsrotation så fort den nya organisationen är färdigstrukturerad. Vi har mycket på gång; vi har precis startat ett jämställdhetsprojekt och så ska vi införa ett nytt datasystem.

ISSN 1104-6449

November 1994