



FÖRÄNDRAD ARBETSORGANISATION GAV EFFEKTER PÅ INDIVID- OCH ORGANISATIONSNIVÅ

- Arbetsplats:** Ica - Traktören, Bålsta
- Kontaktperson:** Eva Hermansson, tel. 0171-540 90
- Arbetslivsfondens handläggare:** Marie Åkhagen-Altemark, Uppsala län
- Skribent:** Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
- Sammanfattning:** Arbetsplatsprogrammet som utgår från en situation med lågkonjunktur, en alltför hög sjukfrånvaro och för låg kompetens har genomförts i olika steg med satsning på såväl kompetenshöjning som rehabilitering och arbetsrotation. Resultatet har visat på en lägre sjukfrånvaro, bättre effektivitet och större ansvarstagande. Personalen mår bättre, fler har fått nya arbetsuppgifter och det finns en intention att fortsätta processen.

Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

Bakgrund

ICA-Traktören är en dagligvaruaffär med 51 anställda varav 42 kvinnor. Lokalen är nybyggd sedan 1990 och standarden är hög med en bra maskinell utrustning.

Rörelsen är uppdelad på två verksamheter, dels dagligvaruförsäljning med en omsättning på ca 90 milj. kronor exkl moms, och dels en tobak/spelshop med ett täckningsbidrag på 900 kkr.

De arbetsmiljöproblem som man identifierat var dels belastningsskador till följd av monotona och ensidiga arbetsrörelser vid kassalinje, upplockning och packbord. Några medarbetare hade gjort samma arbete i 10 år och hade värk i armar, axlar och rygg. Dels var också kompetensnivån generellt sett för låg när det gällde användandet av hjälpmedel och maskiner, allt från butiksdata till höj- och

sänkbara arbetsbord. Det gjorde att flexibiliteten bland personalen att kunna utföra andra arbetsuppgifter var dålig. Sedan man flyttat in i de nya lokalerna 1990 och nyanställt 20 personer, insåg man behovet av utbildning och organisationsförändring. Detta för att inte fastna i avdelningstänkande men också för att ena gammal och ny personal till ett team. På grund av den tilltagande lågkonjunkturen insåg man att de ekonomiska resurserna för att göra dessa satsningar var för knappa.

Man beslutade därför att satsa på ett arbetsplatsprogram för att få ökad förståelse för helheten i butiken samt att få motiverade och engagerade medarbetare som kan ta mer ansvar och arbeta med ett mer vidgat arbetsinnehåll.

Sjukfrånvaron var 1992, 865 dagar för korttidsfrånvaron, och 450 för långtidsfrånvaron. Endast en arbetsskada var anmäld, men ytterligare 11 angavs vara i akut riskzon.

Ansökan till fonden

Följande arbetsplatsprogram har tillkommit på initiativ av Eva Hermansson på ICA-Traktören. Efter information om Arbetslivsfondens möjligheter att lämna bidrag till genomförande av arbetsplatsprogram, startades en diskussion på företaget. Tillsammans med en av ICA anlita konsult gjordes en ansökan till fonden med nedan angivna mål.

Mål

Att skapa en arbetsorganisation som förbättrar de anställdas arbetsmiljö och underlättar rehabilitering, angavs som huvudmål.

Arbetsorganisationen skulle kännetecknas av:

- * utvidgade arbetsuppgifter och större ansvarstagande,
- * arbetsväxling inom arbetslaget,
- * eliminering av repetitiva arbetsuppgifter,
- * flexibilitet, så att stressmoment kan förebyggas,
- * ökad trivsel och motivation,

Syftet var att man med en förändrad arbetsorganisation skulle nå

minskad sjukfrånvaro och personalomsättning, färre arbetsskador samt en förbättrad effektivitet. Man avsåg också att ta fram individuella rehabiliteringsplaner för de 11 anställda som riskerade arbetsskador samt för de två personer som var långtidssjukskrivna.

Genomförande

För att kunna genomföra huvudpunkterna ovan krävdes ett rejält kompetenshöjande program, så att varje medarbetare blev rustad för sin nya roll i den kommande arbetsorganisationen. De olika stegen mot en förändrad organisation har genomförts på följande sätt:

Som första steg i programmet genomfördes ett omfattande utbildningsprogram, som vände sig till all personal och där syftet var att ge en breddad utbildning. Utbildningarna gjordes tillsammans med ICA-skolan och innehöll varugrupsutbildningar och ekonomi för alla samt specialutbildningar för några personer. Det handlade tex om butiksledarutbildning, utbildning i frukt och grönt samt fisk. Alla som inte arbetade i kassan fick en endagsutbildning för att få en uppfattning om arbetet där, liksom kassapersonalen fick en kolonialkurs för att bredda kunskaperna om arbetet i butiken.

Utbildningarna hölls lokalt i Bålsta, så att de praktiska delarna av arbetet skedde i butiken, och de teoretiska delarna i angränsande lokal. Denna del av genomförandet blev tyvärr försenat på grund av oförutsedda problem som vattenskador och sjukdomsfall.

En annan viktig del i denna fas av genomförandet var den säkerhetsutbildning som genomfördes för all personal av en utsedd säkerhetschef. ICA-Traktören blev därmed kvalificerad som Säkerhetsbutik.

Samtidigt med att dessa åtgärder genomfördes bildades också en fackklubb, vilket föranledde utbildningar för en del av personalen.

För att komma igång med nästa del av programmet, rehabiliteringen, anslöt man sig till Håbohälsan. Det innebar att alla fick en hälsokontroll, och

man fann att ytterligare ett antal personer var aktuella för rehabiliteringsåtgärder. Totalt handlade det nu om 20 personer som var i behov av åtgärder.

I samarbete med företags-hälsovården inleddes ett rehabiliteringsprogram som gick ut på att alla fick träning i bassäng och sjukgymnastik. En person som var långtidssjuk fick en 7 veckors heltidsrehabilitering och därefter ett program för arbetsträning i butiken.

I början på 1993 gavs i förebyggande syfte en ergonomiutbildning för all personal.

Rehabiliteringsprogrammet utökades dessutom efter hand med massage och vattengymnastik.

Ytterligare åtgärder som genomfördes för att komma tillrätta med belastningsproblem och för att förebygga skador, var inköp av höj- och sänkbara arbetsbänkar till delikatessavdelningen samt gummimattor till fisk-, party- och spelavdelningarna.

För att eliminera problem som man fortfarande hade i kassalinjen, installerades en ny koppling till kortterminalen, vilket minskade onödigt vridmoment. Ytterligare en åtgärd, som senare kompletterats till den ursprungliga ansökan och godkänts av fonden, var installering av tryckverk i samtliga kassor för att sänka bullernivån.

Under nästa fas i projektet började man införa avdelningsredovisning (ARV), där varje avdelning själv tar hand om sina följesedlar och kontrollerar fakturor. Syftet är att man bättre skall se helheten av arbetet i butiken. Vidare kan man i datasystemet utläsa intäkter och kostnader för varje avdelning. Detta medförde i sin tur att kontoret fick ändrade rutiner, man satsade också på att vidareutbilda en medarbetare som därmed fick ekonomiskt större ansvar.

För att komma vidare i förändringsarbetet tillsattes en styrgrupp, med en person från varje avdelning tillsammans med projekt- och dataansvariga. Man tog bl.a. fram förslag på hur arbetsväxling skulle kunna genomföras. En kassakurs genomfördes under senhösten 1993, för att motivera till arbetsväxling i kassalinjen. Förståelsen för

arbetsrotation fanns hos all personal, men viljan att själv förändra sin arbetssituation var inte lika självklar. Räddast var man att börja träna i kassalinjen. Det gjorde att det fanns en tröghet i denna fas av projektet.

Till och med oktober 1994 har man ändå kunnat genomföra arbetsväxling för ett stort antal personer, vilka nu har två till tre avdelningar att arbeta på under en vecka. Det är olika grupper som arbetsväxlar, dels utgör fisk, party, ost och chark en grupp, och dels så har grönt-kassa, bröd-kassa och spelhörna-kassa bildat grupper som avbyter varandra enligt schema.

Ännu arbetar inte alla på två avdelningar, vilket är ett mål som man kommer att fortsätta arbeta för.

Parallellt med genomförandet av arbetsväxling har också rehabiliteringsarbetet fortsatt. En utbildnings-satsning under rubriken "Konsten att överleva en omorganisation", har även genomförts under 1994.

Resultat

Under projektets gång har omvärldsfaktorer som ICA-organisationens ändrade beställarrutiner och omläggning av datasystemet centralt samt att Bålsta fått ny regiontillhörighet i hög grad påverkat möjligheten att genomföra projektet enligt den ursprungliga tidsplanen. Fördröjningen innebar bland annat att arbetet med att införa arbetsväxling kraftigt försenades.

I slutrapporten framgår dock att man kommit ganska nära slutmålet med att skapa en *arbetsorganisation som förbättrar de anställdas arbetsmiljö och underlättar rehabilitering....* Andra hinder för genomförandet, förutom att projektet blivit försenat av olika anledningar, var enligt ledningen att det bland personalen fanns en viss osäkerhet och ibland alltför stor försiktighet inför att prova nya arbetsuppgifter.

Arbetsväxling förutsätter, ett gott självförtroende, enligt projektledaren. Med facit på hand har man insett att projektet därför borde inletts med självförtroendestärkande insatser.

Den allmänna summeringen av projektet är dock att personalen idag mår mycket bättre, har vidgat kompetensen väsentligt, att den fysiska arbetsmiljön har förbättrats samt att rehabiliteringsinsatserna lett till att fler kommit i arbete igen.

Effekterna av arbetsplatsprogrammet syns också i en klart minskad sjuk-frånvaro. För problem relaterade till nacke, axlar, rygg och ben är frånvaron låg. Tyvärr har flera personer varit sjukskrivna av andra anledningar, vilket gjort att långtidsfrånvaron inte är jämförbar med de siffror som angavs i ansökan. Med hänsyn taget till detta har långtidsfrånvaron minskat till 80 dagar och korttidsfrånvaron till 550 dagar. Dock har man inte nått målet med 0 dagar för långtidsfrånvaron och hälften ca 430 dagar för korttidsfrånvaron, vilket man nu inser var en för hög ambition.

Långsiktigt menar man också att rehabinsatserna kommer att visa sig i minskad både korttids- och långtidsfrånvaro. Ett bestående resultat av dessa insatser är också att man beslutat att fortsätta såväl vattengymnastiken som massagen efter projektets slut tack vare det goda resultatet. En person som tidigare var långtidssjukskriven har efter rehabiliteringen nu helt kommit i tjänst. Många är dessutom nu helt symptomfria enligt uppgift från både ledning och anställda.

När det gäller försäljning per arbetad timma (Fpat) har den stigit från 1180 kr/timme 1992 till 1301 kr/timme 1994. Målet var satt till 1350 kr/timme. Ett resultat som man alltså är mycket nöjd med.

Arbetsutvidgning har införts för en stor del av personalen, man har fått en bättre helhetsbild av arbetet genom att man på flera avdelningar är delaktig i allt från inköp, försäljning till betalning av fakturor.

Ytterligare ett positivt resultat är att man nått ett bättre och öppnare arbetsklimat främst genom utbildningsinsatserna.

Värdering

Arbetsplatsprogrammets måluppfyllelse är att betrakta som hög. I intervjuer med flera av de anställda framgår att de i stort sett är mycket positiva till resultatet av programmet. Några uppsakattar verkligen att de fått nya och fler arbetsuppgifter i och med arbetsväxlingen. Några menar att det är svårt med arbetsväxling om inte de som man skall byta med helt kan arbetet. Det handlar här om yrkesstolthet och stort ansvarstagande hos dessa personer. Några menar också att bemanningen på några avdelningar är för liten för att man skall kunna lämna "sin" avdelning. Här återstår att motivera och öka förståelsen hos somliga medarbetare.

En orsak till förseningen är också det motstånd mot förändringar som fanns och fortfarande finns både uttalade och outtalade bland personalen. På en arbetsplats med så specialiserade arbetsuppgifter som det är i en butik, är det självklart en svårighet att få folk att "byta jobb", även om de inser nyttan med det. Det handlar, precis som man insett inom ledningen, om en process, som just startat och som behöver fortsätta ytterligare några år innan alla har accepterat ett nytt arbetssätt.

Förutsättningarna för ICA-traktören att lyckas med sina mål är goda. Dels utifrån att man faktiskt har en mycket god fysisk arbetsmiljö och dels för att ledningen inser att en förändrad arbetsorganisation enligt den beskrivna modellen, ger positiv effekt på både individ- och organisationsnivå.