



KappAhl AB - Automatisering gav arbetsrotation, vilket personalen tycker är bra

Arbetsplats: KappAhl AB, Mölndal

Kontaktperson: Toni Fasth, 031-771 55 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Kent Claesson, Göteborg

Skribent: Cristiana Wall/Margareta Månson

Sammanfattning: KappAhl är ett av landets största handelsföretag i klädesbranschen. Genom arbetsplatsprogrammet har man automatiserat många tunga, monotona arbetsmoment, det har bl.a. lett till arbetsrotation, vilket personalen upplever som positivt då de anser att det faktiskt är skadligt med samma arbetsmoment dag in och dag ut i flera år. Insatser för att motivera personalen till bättre prestationer och engagemang har också genomförts. Kostnadsfri möjlighet till motion för de anställda och deras familjer har införts på företaget.

Bakgrund

KappAhl är en av Nordens ledande klädkedjor med totalt 70 miljoner kunder per år. Sortimentet består av dam-herr-, barnkläder och accessoarer. En av anledningarna till KappAhls framgång är att kunderna finns jämnt fördelade mellan kvinnor och män i alla åldrar.

Året 1993 karaktäriserades av en lågkonjunktur i Skandinavien. Konfektionsmarknaden minskade med 8% i Sverige, 6% i Norge och med 2% i Finland. KappAhl-koncernens försäljning ökade med 61 mkr till 2.468 mkr, trots den svaga marknaden lyckades KappAhl för första gången nå ett resultat över 100 mkr. Vinsten blev 102.6 mkr, vilket innebar en förbättring med 126% från föregående års resultat på 45.1 mkr.

Resultatförbättringen har framförallt varit frukten till ett intensivt arbete med att öka effektiviteten inom alla grenar av verksamheten.

Företaget har 120 butiker i Sverige, Norge, Finland och Schweiz tillsammans totalt antal anställda är 2800, varav 92 personer arbetar på centrallagret i Mölndal och av dessa är 65 kvinnor. Lagret är distributionscentral för hela butikskedjan och under högsäsong passerar här 150.000 klädesplagg varje dag för vidare distribution ut till KappAhls 101 butiker i Sverige. För närvarande finns även filiallager i Norge och Finland.

Sättet man arbetade på i lagret innan arbetsplatsprogrammets genomförande har beskrivits som tidskrävande, monotont och orsak till många arbets-

skador. Den totala kostnaden för projektet har uppgått till 25 miljoner kronor, varav Arbetslivsfonden har bidragit med 5,6 miljoner kronor.

Mål

Målet med programmet har varit att:

- Minska korttidsfrånvaron från 9% till 5% samt långtidsfrånvaron som var 960 arbetsdagar.
- Kartlägga och upprätta ett handlingsprogram för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön.
- Öka förståelsen för distributionshanterings betydelse för helhetsresultatet.
- Öka yrkesstoltheten hos personalen.
- Öka produktiviteten för att säkra en långsiktig arbetstrygghet.

För att nå målet har en handlingsplan utarbetats:

- Teknikutvecklingens syfte är att öka automatisering av tunga och monotona arbetsuppgifter samt skapa full kontroll över varuflödet till butik.
- En specialstudie görs av sjukfrånvaron genom kontinuerliga attitydundersökningar, uppföljning av fysiska arbetsskador, införande av fältverksamhet inom företagshälsovården.
- Få en jämnare fysisk belastning och öka kompetensbredden genom individuell utveckling.
- Vidareutveckling av lönesystemet för att åstadkomma bättre planeringsunderlag i form av statistik.
- Premielönesystemet utvecklas, så att förutsättningar skapas för ökat ansvar för kvalitet och produktivitet.
- Förenkla ledningsorganisationen genom en plattare hierarki och skapa kortare beslutsvägar som ger möjlighet till decentralisering.

- En förändring av kravprofilen på arbetsledare och utifrån de nya kraven genomföra arbetsledarutbildning.
- Ett introduktionsprogram utvecklas, byggt på faddersystem samt utbildning av rekryteringsledare.
- Stärka gruppgemenskapen genom sociala aktiviteter, vilket skall syfta till att skapa laganda och förståelse för delarnas betydelse.
- Förbättra informationen och kommunikationen genom att starta en lokal personaltidning.

Allt inom handlingsplanen kommer att skapa stor betydelse för helhetsresultatet och personalen.

Genomförande

Utvecklingsarbetet har bedrivits i projektförhållande varvid personal, företagshälsovård och försäkringskassan har varit representerade i projektgrupperna. Extern konsult hjälp har använts, framförallt för personal- och systemutveckling runt teknikprojektet. Från projektledningen har stort arbete lagts ner på att informera personalen om de förändringar, som skulle ske samt gett personalen möjlighet att komma med synpunkter på tänkbara förbättringar och förändringar.

Resultat

Arbetet är idag till stora delar mekaniserat och sortering av varor sker via datorer. Personalen har blivit mer intresserade och engagerade i måluppfyllelsen och effektiviteten har ökat markant vilket i förlängningen leder till bättre lönsamhet.

I och med sorteringsverkets införande, infördes också arbetsrotation där personalen cirkulerar på fyra stationer idag, men framtida visionen är att arbetsrotationen även skall innefatta andra avdelningar inom företaget.

Idag arbetar man aktivt för att undvika skadliga arbetsmoment t.ex. automatiska kranar och en specialtruck har ersatt tunga, manuella arbetsuppgifter för personalen. En del av golvytan

har höjts för att minska belastningsskadorna.

Utvecklingen går mot en *plattare organisation*, en del av arbetet på dataavdelningen har flyttats ut på golvet. Genom det tror man från ledningens sida, att det blir möjligt för de anställda att se att arbetet fyller en funktion i ett större sammanhang, där också minskning av arbetsledare har skett.

Ett nytt tidsredovisningssystem har införts (magnetkort). Det ger en snabb återkoppling till ledning och personal på utförd arbetsprestation i förhållande till uppsatta mål. Det nya tidsredovisningssystemet är en annan viktig funktion, som poängteras från ledningens sida vad gäller kvalitet och produktion.

Ett premietillägg har införts, det är varken individ eller gruppbaserat, utan baserat på hela distributioncentralens personal. Detta för att motverka motstånd till arbetsrotation.

Vad beträffar *introduktion och rekrytering* så har rekryteringen i princip varit obefintlig de senaste 2 åren. Det är endast extra personal som tagits in vid arbetstoppar.

En introduktionsmapp har tagits fram med företagsinformation och en video har utarbetats: "En varas väg". Videon har använts internt inom företaget men även gentemot leve-rantörer och inköpskontoret i Hong-Kong.

Fadderverksamhet har införts, idag är den mest inriktad på praktikantverksamhet.

En personaltidning har startats: "Lagerbladet". Den utges 1 gång/kvartal. Man vill med tidningen ge information och skapa en känsla av samhörighet där det finns en kanal för personlig information där bl.a födelsedagar, avtackningar, barnafödslar upp eller "skvaller" som man också kallar det. Efter Lagerbladets start, har en övergripande tidning inom KappAhl koncernen startats.

Vad beträffar *friskvård* så har Affärshälsan genomfört en enkätundersökning där de anställda fått svara på frågor rörande arbetsmiljö, det har bla

lett till att personalen fått tillgång att simma och styrketräna efter arbetstid kostnadsfritt.

De *Sociala aktiviteterna* har utökats med en grillfest, och årets anmälan till Julfesten har fått en mycket hög uppslutning (60 av 92 anst.).

Avslutningsvis så kunde projektet i juni 1992 reodvisa att den korta sjukfrånvaron hade minskat från 2.256 dgr till 1.063 dgr/år. Tre av de anställda som genom gått rehabilitering är nu åter i arbete.

Några röster

Två av de anställda kvinnorna, säger att de tycker att de har fått mer ansvar och det stärker självkänslan. När sorteringen skedde manuellt, tyckte kvinnorna att de hade större frihet att umgås med varandra, det har blivit svårare nu. Ljudnivån har blivit högre och det går inte att gå ifrån bandet. Maskinen styr arbetstakten och det sätter press på att öka kapaciteten. Om arbetsrotationen säger de, att det var nödvändigt för det går inte att göra samma sak dag in och dag ut i flera år.

Lagerchefen Toni Fasth säger att det som varit positivt med projektet är att trots det är avslutat, så lever det kvar. Man arbetar fortfarande efter uppställda mål och ambitioner.

ISSN 1104-6449

Januari 1995