



Arbetsrotation och ny teknik gav höjd effektivitet i varuhus

Arbetsplats Obs! Ingelsta, Norrköping

Kontaktperson Britt Wallner, administrativ chef, tel. 011- 21 38 00

**Arbetslivsfondens
handläggare** Lena Janson, Östergötlands län

Skribent Anneli Hedlund

Sammanfattning Att förändra arbetet för kassapersonalen, var från början ett fackligt krav på Obs! Ingelsta. Undersökningar som företaget tog initiativ till visade också att sjukfrånvaron och arbetsskadefrekvensen var högre där än på varuhuset i övrigt. Tillfredsställelsen med arbetet var lägre och man kände sig också lite utanför gemenskapen med det övriga varuhuset. En ledningsgrupp utarbetade ett projekt med arbetsrotation mellan kassörer och personal från avdelningarna. Man satte också som mål att förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Bakgrund

Obs! Ingelsta i Norrköping byggdes 1973 och har sedan dess byggts om och utvidgats flera gånger. Man har haft en för branschen traditionell organisation fördelat på livsmedels-avdelning, specialavdelning, kassaavdelning inkluderande kundtjänst samt en mindre administrativ avdelning.

Barbro Ekberg är Handels fackklubb-sordförande på Obs! Ingelsta. Hon har i många år drivit kravet på arbetsrotation för kassörerna för att undvika arbetsskador och höja kompetensen. Den ordinarie kassapersonalen är kvinnor och alla arbetar deltid. Barbro Ekberg arbetar själv som kassör och vet att det är ett tungt och monotont jobb med stor risk för arbetsskador. På Obs! Ingelsta hade man tidigare en hög omsättning av kassörer och en hel del arbetsskador. Det var framförallt problem med nacke, axlar, armar och handleder. Sjukfrånvaron var också högre bland kassörer jämfört med varuhuset i övrigt. Arbetet har låg status och kassörerna kände sig inte inte delaktiga i det övriga varuhuset. Problem med arbetsskador gick längre ned i åldrarna och många ungdomar klagade över besvär. En del kassörer omplacerades men till

slut insåg ledningen att man var tvungen att förändra arbetet radikalt för att komma tillrätta med problemen.

Förändringarna i sjukförsäkringssystemet där arbetsgivarens ersättnings-skyldighet skärptes, bidrog också till att det blev väsentligt att minska sjukfrånvaron.

Mål

Det uppsatta målet var att integrera kassafunktionen i varuhusets övriga verksamhet genom att införa ett avbytarsystem där kassörerna någon eller några gånger om dagen byter arbetsuppgifter med de som arbetar på avdelningarna.

Ett sådant system skulle bland annat medföra

- minskad risk för arbetsskador
- ökad möjlighet för de som redan har besvär att bli bättre

- en frisk, motiverad och flexibel personal
- färre sjukdagar och mindre personal-omsättning

Man satte också upp som mål att förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Genomförande

Projektet utarbetades av en ledningsgrupp bestående av Britt Wallner, administrativ chef, Barbro Ekberg, fackklubbsordförande, Birger Eriksson, stormarknadschef, Kenneth Nilsson, livsmedelschef och Jean Westman, specialchef.

Då riktlinjerna var klara presenterades projektet för personalen som ett faktum. Arbetsbytet skedde inte frivilligt utan gällde alla med undantag för chefer och vissa specialister. Ledningsgruppen betonade också att den som inte kunde tänka sig att arbeta som avbytare i kassan kunde bli omplacerad då grunden för ett lyckat genomförande var att alla ställde upp.

Företagshälsovården kallades in och gjorde i okt-nov 1991 en undersökning av hela personalstyrkan. Man gjorde dessutom själva en undersökning bland kassörerna som visade på stort missnöje med den fysiska arbetsmiljön. Dessa undersökningar låg till grund för det fortsatta arbetet.

I november 1991 körde man igång på prov i liten skala med tre personer, en från kassan och två från fruktavdelningen. Samtidigt ansöktes om medel från arbetslivsfonden. Försöket slog väl ut och projektet startade på allvar vecka två 1992 och pågick fram till mars samma år.

Då projektet skulle leda till en omorganisation av sättet att arbeta och tänka, lade man stor vikt vid att alla deltagare fick en ordentlig utbildning, både teoretisk och praktisk. Personalen började med teoretisk utbildning inom sitt nya arbetsområde, branschutbildning för kassörerna och kassautbildning för avbyterna. Dessutom fick personalen utbildning i arbetsmiljö och motivation.

Deltagarna skötte själva den praktiska utbildningen. De som skulle byta av varandra lärde motparten hur deras arbete går till.

I projektet deltog cirka 20 avbytare och 16 kassörer. Ledningsgruppen satte ihop de olika avbytargrupperna, som består av en kassör och en eller två från avdelningarna. Man byter alltid med samma personer och kassörerna fick inte ha några önskemål om vilken avdelning de skulle vara på. Dock har man fått göra vissa justeringar då en del personer har haft svårt att arbeta tillsammans.

De första veckorna gjordes bytena på bestämda tider men därefter fick grupperna själva komma överens om när de skulle bytas av. Man gjorde också

vissa schemajusteringar för att tiderna skulle passa ihop.

Förutom avbytersystemet så har Obs! Ingelsta gjort teknikinvesteringar för att förbättra den fysiska arbetsmiljön, i kassan och på vissa andra ställen i varuhuset. Kassörerna har nu tre olika sittriktiga stolar att välja mellan. Tangentbordet till kassan ställs in individuellt och varuvågen sitter i matarbandet. Scannern som läser av priserna är bytt då den gamla tvingade kassören att vrida handleden. Detta gav upphov till flera handledsarbets-skador.

Obs! Ingelsta har också investerat i automatisk ostdelare, handlyftande truckar, pallmagasin och helautomatisk glasback-hantering.

Resultat

Arbetsbytet är nu helt genomfört. Det fungerar bra och sköts helt och hållet av de enskilda grupperna. Är någon avbytare sjuk så går andra avbytare in och byter med kassören. Tack vare att kompetensen bland personalen har ökat klarar man sig oftast utan att ta in vikarier vid sjukdom och annan frånvaro.

En annan effekt är att vid långa kassaköer så finns det folk från avdelningarna som kan öppna kassor och är det lugnt i kassan kan folk därifrån hjälpa till på avdelningarna.

Man går nu vidare för att utöka avbytarpassen. Detta för att ytterligare sudda ut gränserna mellan olika yrkesgrupper. På ett fem timmars arbetspass i kassan idag sker byten oftast två gånger med en halvtimmes längd vardera. Målet är att fördubbla detta under året.

- Min önskan är att kassörer som yrkesgrupp försvinner, säger Barbro Ekberg. Att vi istället anställer affärsbiträden där det inte är preciserat vad man ska göra.

Sjukfrånvaron har sjunkit från 4,5% till 1% och man har inga nya rapporterade arbets-skador. Nu har man heller inga långtidssjukskrivningar. Gamla skador finns kvar men tack vare arbetsbytet orkar personalen bättre.

Lönsamheten ligger på flera plan, menar Britt Wallner och Barbro Ekberg. Arbetsglädjen och kamratskapet har ökat och företaget tjänar på den nya organisationen.

- Att människan mår bättre tycker jag är det viktigaste, säger Barbro Ekberg.

Effektiviteten har ökat med 7%. Den räknas ut genom att jämföra omsättningen med antal arbetade timmar.

Man räknar med en besparing på drygt 700 000-om året på grund av lägre sjukfrånvaro och färre ersättningsrekryteringar. Av besparingen svarar

kassafunktionen för 68% men man är endast 28% av den totala personalstyrkan.

Personalomsättningen i kassan var tidigare 4-5 personer per år. Nu är den en person om året. Britt Wallner påpekar dock att man nog inte kan hänföra hela minskningen till kassaprojektet utan att även det rådande läget på arbetsmarknaden har betydelse.

Obs! Ingelsta har från arbetslivsfonden fått 295 000- i bidrag för kassaprojektet. Det inkluderar utveckling av arbetsorganisationen, rehabilitering och ombyggnad av kassaplatserna. Då det gäller övriga teknikinvesteringar bidrog arbetslivsfonden med 25% av kostnaden för liftar, pallmagasin, ostdelare och scannrar, dvs 91 195-. Övriga teknikinvesteringar har bekostats helt av varuhuset.

De teknikinvesteringar man har gjort har gett önskat resultat och man skapar nu inga nya arbetsskador. Förbättringarna uppskattas av personalen.

Värdering

- Från personalens sida ifrågasattes det aldrig att vi skulle genomföra projektet, men hur det skulle gå till, säger Britt Wallner.

Det förekom en del negativa reaktioner men alla ställde upp så det blev inte aktuellt med någon omplacering. Alla i kassan var positiva medan många på avdelningarna var tveksamma. Det berodde dels på att kassaarbetet har lägst status, dels trodde många att de inte skulle klara av det. Idag har arbetssättet blivit en vana och personalen ser många fördelar med systemet.

- Vi känner varandra mycket bättre nu, säger Mikael Westerberg, livsmedel. Tidigare var kassan och avdelningarna två skilda världar.

Mikael Westerberg tillhörde de som var tveksamma men tycker nu att systemet fungerar bra.

- Det är skönt att sätta sig en stund i kassan och vi får ju en helt annan kundkontakt där, säger han. Vi förstår också bättre nu hur viktigt det är att vi på avdelningarna lägger in rätt priser i datorn.

Katarina Nilsson som arbetar i kassan tycker å sin sida att det är skönt att bryta av kassajobbet med att gå till "sin" avdelning husgeråd. Där gör hon förekommande uppgifter som prismärkning, plockar upp varor och hjälper kunder. Det är kassörerna själva som väljer vilka tider de vill bli avbytta vilket Katarina uppskattar. Tiderna bestäms dock i dialog med avbytaren.

Några stora problem har inte uppstått under projektets gång. Vissa har fått byta partner då de har haft svårt att jobba tillsammans. Idag har man grupper som samarbetar bra.

Projektet har rönt stort intresse från andra varuhus och man har mycket studiebesök. Men Britt Wallner vill betona att man inte bara kan ta deras projekt och sätta över det på ett annat varuhus. Man måste titta på var och ens speciella förutsättningar. Både ledningsgruppen och personalen är dock överens om att det var nödvändigt att projektet inte var frivilligt. Då många tyckte att det var motigt i början, tror man att det annars inte hade gått att genomföra.

Arbetslivsfondens bidrag var positivt men projektet hade genomförts även utan bidrag då ledningsgruppen ansåg att det var nödvändigt för att komma tillrätta med de problem man hade.

ISSN 1104-6449

Januari 1995