



”En fantastisk förnyelse av Åhléns City”

Arbetsplats: Åhléns City, Stockholm

Kontaktperson: Bernt Öhdén, varuhuschef, tel 08-676 60 00

Arbetslivsfondens handläggare: Ingrid Strindlund

Skribent: Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00

Sammanfattning: Från att ha varit ett toppstyrt företag där få personer bestämde mycket och med ständigt lång kö till varuhuschefens dörr har Åhléns City under några år utvecklats till ett företag där ansvar och befogenheter är spridda på många avdelningschefer. Numera ligger det mesta av chefsarbetet integrerat i varje avdelnings vardagsarbete och de anställda deltar i beslutsprocessen.

Resultatet av arbetsplatsprogrammet visar på det lyckosamma i strategin att involvera all personal och samtidigt arbeta med såväl basen som toppen i en organisation.

Bakgrund

Åhléns City firade 30-årsjubileum år 1994. Företaget grundades dock redan 1899 som ett postorderföretag i Insjön i Dalarna. Startkapitalet var 420 kronor.

Lagom till 30-årsjubileet år 1994 passerade Åhléns Citys årsomsättning en miljard kronor.

Företaget hade vid ansökningstillfället till Arbetslivsfonden år 1992 ca 1000 anställda, 700 av dem var kvinnor. Under en treårsperiod har antalet anställda minskat med 50% till ca 500 st. Det är främst timanställda och deltidsanställda som berörts av minskningen.

Varuhusets försäljningsyta är fördelad över sex plan och på sammanlagt 20000 kvadratmeter. Åhléns City besöks i genomsnitt av mellan 50 000 - 60 000 kunder varje dag.

Ett stort antal personalkategorier finns representerade i varuhuset, t ex försäljningspersonal, kontorspersonal, lagerpersonal, dekorations- och restaurangpersonal. Detta innebär tillämpning av flera kollektivavtal som HAF, HTF, SLAF och Restauranganställdas Förbund.

Varuhuset har egna funktioner för marknad, personal, utbildning, ekonomi och säkerhet. Dessutom finns externa funktioner i varuhuset såsom vaktbolag, städbolag, företagshälsovård och extern handel som Kodak, Hallbergs, CarPark mm.

Åhléns City är tack vare sin storlek och sina speciella förutsättningar en egen division med resultatansvar inom Åhléns AB som ägs av Axel Johnson AB.

Varuhuset hade en genomsnittlig sjukfrånvaro på ca 15 dagar per person

och en personalomsättningen på 21% vid ansökan om ekonomiskt stöd från Arbetslivsfonden i början av 1992.

Samma år fanns 14 långtidssjuka och fem frekvent korttidssjuka inom företaget.

Mål

Redan 1988 påbörjade Åhléns City ett förändringsarbete med målet att förändra företaget från toppstyrning till delegerat driftansvar så långt ut i organisationen som möjligt.

I arbetsplatsprogrammet vill ledningen och de fackliga representanterna fortsätta det påbörjade förändringsarbetet med fokus på arbetsorganisation. Kompetensutveckling för all personal för att skapa en lärande organisation och ett stödande ledarskap är de bärande momenten i programmet.

Dessutom vill företaget införa ett system med sk marknadsbokslut där förutom ekonomi även mjukvaran, dvs humankapitalet ska bedömas.

Sammanfattningsvis stödjer Arbetslivsfonden ekonomiskt företags utveckling i följande delar:

- * arbetsorganisatoriska förändringar
- * chefsutbildning och chefsutveckling
- * utbildnings- och informationsinsatser
- * försök med marknadsbokslut
- * fysiska arbetsmiljöförbättringar
- * utökade friskvårdsaktiviteter.

Arbetslivsfonden har ekonomiskt bidragit med drygt 2,9 milj kr för att genomföra arbetsplatsprogrammet och företaget har själva satsat ca tio milj kr.

Genomförande

För att genomföra arbetsplatsprogrammet satsade företaget ännu mer på utbildning och information i syfte att ge de anställda ökat inflytande och kontroll över sitt arbete. En första åtgärd var att tillsätta en av försäljningscheferna som utbildningschef. Dennes uppgift var att

tillsammans med de olika personalgrupperna ta fram utbildnings- och utvecklingsprogram.

I genomförandet har helhetsutvecklingen varit avgörande. Varje insats har stämts av mot helheten under processens gång. Som ett sammanhållande kitt fungerar affärsidé och företagskultur.

Företagets satsning på nytt synsätt och förnyelse presenterades i "Ett bättre Åhléns". Lärande och utveckling har integrerats i det dagliga arbetet.

"Varje dag ska medarbetarna känna att de lär sig något nytt och viktigt i vardagsarbetet. Ytterst handlar det om nöjda kunder, nöjda medarbetare, bra miljö och bra resultat",

säger varuhuschefen Bernt Öhdén. Han vill också understryka att de yttre förutsättningarna förändrats under arbetsplatsprogrammets genomförande. Lågkonjunkturen och ekonomiska problem för handeln i landet skapade behov av kraftfulla åtgärder för att vända resultatutvecklingen. Omorganisation och neddragning blev nödvändigt. Totalt har 150 000 arbetstimmar försvunnit vid varuhuset sedan 1992. Minskningen har huvudsakligen skett bland timanställda och deltidsanställda men blev plågsam för hela företaget.

I och med att varuhusets chef och eldsjäl Bo Lindhe blev VD för hela Åhléns AB blev företagsengagemanget för det nya synsättet större. "Ett bättre Åhléns" blev en gemensam plattform för förnyelse och utveckling i hela Åhléns AB och varuhuset kunde i viss utsträckning luta sig mot gemensamma resurser.

Kassalinje på livs - ett separat projekt

Före arbetsplatsprogrammets start fanns en kassalinje som omfattade 18 utgångskassor med ca 45 anställda. De arbetade alltid i högt tempo och under tidspress i kassor som representerade flera olika varuområden. Företagsledningen tog ett beslut om att investera i nya arbetsdiskar i syfte att skapa en

bättre arbetsmiljö och i vetskap om att i framtiden kommer man inte att kunna anställa medarbetare som enbart tjänstgör i kassan. Ledningen ville därför att medarbetarna skulle få arbeta med olika saker så att de kunde bredda yrkeskompetensen. Detta skulle skapa såväl bättre arbetsmiljö som mer intressanta och utvecklande arbetsuppgifter samt inte minst minska oron för att arbetsskador skulle uppstå.

Medarbetarna fick under fyra månader prova ut nya kassadiskar.

Resultat

Utprovningsen av de nya kassadiskarna resulterade i nya inköp men framför allt i en förändrad arbetsorganisation där utgångspunkten är arbetsrotation. Personalen roterar mellan att t ex plocka varor på förmiddagen och arbeta i kassan under eftermiddagen.

Denna organisationsförändring har gjort att företaget nu har fler medarbetare som behärskar flera olika avdelningar och kontinuerligt kan byta arbetsuppgifter även under högt belastade tider.

Som generellt resultat menar företagets representanter att försäljnings- och resultatutvecklingen har förbättrats markant. Service och kvalitet har enligt samstämmiga uppgifter förbättrats. Klagomål från kund till varuhusledningen förekommer knappast längre. De flesta frågor kan lösas direkt mellan säljare och kund.

"Vi har förändrat tänkandet i organisationen och vänt den traditionella organisationsplanen för att starkt poängtera att beslutsprocessen ska föras ut i organisationen",

säger varuhuschefen Bernt Öhdén. Som arbetsinstrument för att möjliggöra detta synsätt skapades bl a en ny affärsidé och ett utbildningsprogram som har lett till förbättring av den anställdes möjligheter till inflytande och kontroll över sitt arbete.

"Vi skapade intresse på många olika sätt bl a genom att föra ner resultaten på avdelningsnivå och varuområden så

att man själv kunde mäta hur duktig man hade varit",

fortsätter han.

Arbetsplatsprogrammet har genomsyrats av insikten att för att ge ökat ansvar fordrades också möjligheter till personlig utveckling hos medarbetarna. Kontinuerlig utbildning, trivselfrämjande åtgärder och stärkande av den sociala samhörigheten i gruppen och företaget har varit instrument för ett framgångsrikt genomförande vars resultat redovisas nedan.

Förändring av arbetsorganisation

Ett gemensamt material för hela koncernen "Ett bättre Åhléns" ligger nu som grund för fortsatt utvecklingsarbete.

Ny affärsidé har formulerats och diskuterats grundligt och förts ut i organisationen av ledning och chefer på bred front. Riktmärken för affärsidén är:

- enkelhet
- tydlighet
- klarhet
- uthållighet.

En del i den nya arbetsorganisationen var att stärka grupp känslan för personal inom varje enhet. Marknadsbokslutet blev ett verksamt instrument i detta arbete.

Marknadsbokslutet ska ge en framtidsbedömning medan den ekonomiska redovisningen alltid är en titt i backspegeln. Avsikten med detta bokslut var att skapa större överensstämmelse mellan företagets arbete och kundernas behov och önsningar.

"Att inte enbart mäta de ekonomiska målen bedömer vi som synnerligen viktigt i vårt förändringsarbete. Avdelningar med lägre ekonomisk lönsamhet ska kunna få beröm och utmärkelser för ett positivt marknadsbokslut",

menar Bernt Öhdén. Normalt mäts och bedöms avdelningarna endast via ekonomiska mål. Denna typ av bokslut

har gett möjligheter till fördjupade avdelningsvisa diskussioner om vad som är viktigt på arbetsplatsen och olika sätt att arbeta. Mycket tid och resurser avsattes för denna process i arbetsplatsprogrammet.

Utbildning och informationsinsatser

I de ursprungliga planerna och i ansökan till Arbetslivsfonden ingick en utbildningschef som ansvarig för utbildningssatsningarna. Den rekryterade utbildningschefen slutade emellertid redan i augusti 1992. Ledningen diskuterade hur målen i arbetsplatsprogrammet skulle nås på bästa sätt.

Ett annorlunda synsätt hade växt fram. Istället för att en utbildningschef skulle hålla i många utbildningsmoment valdes en form där linjechefer och experter inom företaget engagerades. Linjechefer och funktionsansvariga inom företaget drogs härigenom in i utbildningssatsningarna och ansvaret fördes ut på fler. Detta visade sig vara mycket lyckat.

Introduktionsprogram har utvecklats och blivit en bra början för nya medarbetare. Programmet visar nu uppmärksamhet, uppskattning och intresse för den nyanställda samt skapar trygghet och klargör krav och förväntningar.

Utbildningstrappan har vidareutvecklats och innehåller nu följande steg:

- Steg 1 Introduktion
- Steg 2 Basic-kurs
- Steg 3 Diplomerad Åhléns säljare
- Steg 4 Säljledarutbildning.

Dessutom har delar av personalen fått utbildning i personlig utveckling.

För att skapa större gemenskap för chefer i arbetsledande befattning, ca 50 st, anordnades träffar och konferenser under ca två dagar där framtida gemensamma mål diskuterades. Samtrimning på chef- och ledningsnivå har pågått under hela utvecklingsprocessen.

Samtliga chefer har fått kontinuerlig utbildning i arbetsmiljö. Denna

utbildning har utmynnat i ett "kontrakt" där tillsynsansvaret för arbetsmiljön delegerats från varuhuschef och sektor/funktionschef till försäljnings-/avdelningschef.

Arbetsmiljöfrågorna har i stor utsträckning integrerats i övrig utbildning och inte bedrivits separat. Arbetet med att utveckla en pärm för internkontroll pågår.

Ytterligare utbildningar med specialinriktning på kvinnliga chefer och arbetsledare, ledarskap, säkerhet, företagsekonomi mm har hållits.

Fyra gånger om året ger företaget ut en intern tidning City Nytt. Där kan medarbetarna läsa om företagets mål, vad som händer, intervjuer med medarbetare, vad fritidsföreningen gör mm.

Varje vecka ges också Veckobladet ut i ca 200 ex där aktuell information delges samtliga anställda.

En fritids- och en konstförening har bildats för att skapa samhörighet även efter arbetstidens slut. Ett nära samarbete med företagshälsovården har också etablerats.

Som säkerhet för den anställda och kunder i varuhuset finns ett stort antal väktare och alltid en medlem ur ledningsgruppen tillhands under hela öppethållandetiden. Deras främsta uppgift är att ge den anställda och kunden trygghet och säkerhet.

Fysiska arbetsmiljöförbättringar och trivselfrämjande åtgärder

Programvaran i kassasystemen är utbytt. Detta möjliggör sk individuellt kassaansvar vilket ger större säkerhet och trygghet. Investeringar i servicebox, sedelräknare och nytt kassasystem har gjorts. Genom dessa steg blir mycket av penninghanteringen avpersonifierad och större säkerhet åstadkommes.

Hälso- och friskvård

En utbyggnad av träningslokal i anslutning till varuhuset planeras men har ännu ej genomförts. Ett tiotal terminalarbetsplatser har rustats upp

vad gäller stolar, bord, belysning och kringutrustning. Detta arbete fortsätter.

Fyra personer bedömdes i ansökan till Arbetslivsfonden vara i behov av aktiv rehabilitering pga alkoholproblem. Efter arbete med samtalsgrupper inom företaget tillsammans med företagshälsovården samt successivt ändrade villkor har tre av de fyra kunnat avföras från rehabiliteringslistan. Diskussioner om åtgärdsförslag pågår med den fjärde personen. Enskilda tjänster har i sammanhanget köpts från Smärtkliniken, Hälsoinvest m fl.

Värdering

Från att ha varit ett toppstyrt företag med ständigt lång kö utanför varhuschefens dörr och otydliga roller har Åhléns City under några år utvecklats till ett företag där ansvar och befogenheter är spridda på många avdelningschefer.

Genom att ta fram en ny affärsidé och genomföra den med hjälp av utbildning och diskussioner har ledningen lyckats skapa delaktighet i hela företaget.

Med hjälp av enkätundersökningar som möjliggjorts genom ekonomiskt stöd från Arbetslivsfonden lades en grund för arbetet med sk marknadsbokslut. Detta bokslut som tar hänsyn till humankapitalet har möjliggjort fördjupade avdelningsvisa diskussioner om vad som är viktigt på arbetsplatsen och om olika arbetssätt och deras konsekvenser för kunderna.

En annan viktig utgångspunkt för arbetsplatsprogrammets genomförande var de resultat som kundenkäter gav.

Kunden placerades i centrum på ett helt annat sätt än tidigare.

Resultatet av arbetsplatsprogrammet visar på det lyckosamma i strategin att involvera all personal och arbeta såväl med basen som med cheferna.

"Nu får alla vara med och säga sitt. Det underdåniga är borta",

menar såväl fackliga representanter som personalchef.

De stora omvärldsförändringar som företaget beskrivit och den omställning av varhuset som blev nödvändig har bidragit till struktur, utveckling och delaktighet.

Nu vävs det fortsatta utvecklingsarbetet in i vardagsarbetet, genom den andra vågen av "Ett bättre Åhléns". Så mycket som möjligt av ansvar och befogenheter ligger ute hos personalen på de olika avdelningarna.

"Vi har inte längre några sidovagnar eller släpkärror, det mesta är integrerat i vardagsarbetet",

säger varhuschefen Bernt Öhdén.

Såväl de fackliga representanterna som personalchef, försäljningschef och varhuschefen menar avslutningsvis att Arbetslivsfondens stöd gett möjligheter till

"En fantastisk förnyelse av Åhléns City".