



## Ny arbetsorganisation ger kvalitativa och kvantitativa vinster

<b>Arbetsplats:</b>	ICA Hallen Tyresö Centrum
<b>Kontaktperson:</b>	Ulf Homström, köpman, tel 08-712 04 35
<b>Arbetslivsfondens handläggare:</b>	Ingrid Strindlund, Stockholms län
<b>Skribent:</b>	Annalill Ekman, Svennerstål & Partners AB
<b>Sammanfattning:</b>	ICA Hallen Tyresö Centrum har genom ett väl planerat och genomfört förändringsarbete lyckats få igång arbetsutvidgning bland sextioalet anställda.

Denna förändring har minskat skador och sjukfrånvaro väsentligt. Dessutom har flexibiliteten ökat och sårbarheten vid frånvaro minskat. Högre effektivitet och större arbetsglädje är andra positiva effekter. Genomförandet har dock inte varit helt utan problem.

### Bakgrund

ICA Hallen Tyresö har ett sextioal anställda, 35 kvinnor och 25 män, medelåldern är ganska låg, runt 25-30 år. Ägarparet delar på chefskapet så att kvinnan sköter alla personalfrågor, schemaläggning, ledigheter, personalkläder mm och mannen resten.

Företaget har sökt bidrag ur Arbetslivsfonden vid två tillfällen, dels 1992 och dels 1994. Den första ansökan gällde rehabilitering, friskvårdsaktiviteter och inköp av två "självbetjänten" kassor.

Den andra ansökan gäller främst förändring av arbetsorganisation med utvidgning av personalens arbetsuppgifter och försök med självstyrande grupper.

Sammanlagt har fonden gett ekonomiskt bidrag med ca 500 000 kr och företaget har betalat ungefär det

dubbla beloppet i investering och utbildningskostnader.

### Mål

Huvudmålen med arbetsplatsprogrammet var:

att få ned sjukfrånvaron totalt, men framför allt på kassapersonalen

att korta beslutsvägarna och föra ut beslutsfattandet så långt som möjligt i organisationen.

Målen ska nås genom individuella träningsprogram med sjukgymnastik, utbildning i ergonomi, utbildning för nya arbetsuppgifter, omorganisation i företaget och införande av arbetsrotation samt anskaffning av utrustning som tillgodoser gruppernas olika krav.

### Genomförande

Projektet startade med en enkätundersökning bland personalen där 80% av dem tyckte att kassan var den viktigaste avdelningen. De största problemområdena i butiken var:

- långa kassaköer
- avdelningstänkande
- enformigt arbete
- hög sjukfrånvaro.

Med enkäten som grund jobbade personalen i grupp fram följande åtgärdsförslag:

- riv barriärerna mellan avdelningarna
- inför arbetsrotation - arbetsdelning
- ordna bättre sammanhållning
- skapa laganda
- ta fram motivationsfaktorer
- håll avdelningsmöten
- jobba för mer vi-känsla
- organisera om kassan
- minska köerna
- hjälp varandra mellan avdelningarna.

All personal genomgick praktisk internutbildning inom olika varuavsnitt och arbetsområden, man lärde av varandra.

Extern arbetsplatsutbildning i ICA Skolans regi genomfördes med ett femtontal av de anställda. Ett par av personalen har fått Dietistutbildning. Tyresöhälsan har deltagit i friskvårdssatningar och i arbetet med rehabilitering.

En stor del av arbetsplatsprogrammet handlar om attitydförändringar till olika arbetsuppgifter i butiken. Attityder har bearbetats kontinuerligt i vardagsarbetet och under olika företags-, avdelnings-, och veckomöten under ledning av chefer och avdelningschefer.

### Resultat

Målet att få ned sjukfrånvaron har företaget nått:

1993 2 613 timmar eller 3,4%  
1994 1 640 " eller 2,5%.

Målet att föra ut beslutsfattandet i organisationen går inte att uttrycka

kvantitativt men cheferna menar att de märker en klar förändring i personalens engagemang.

*"Vi har gått över från en ganska toppstyrd beslutsorganisation till fem självstyrande grupper"*

säger köpman Ulf Holmström. Detta verifieras av de fackliga representanterna.

De båda cheferna menar att personalens intresse för det egna ansvarsområdet idag är mycket högt hos de flesta.

*"Där vi inte nått ända fram är framför allt problemlösning gällande bemaningsfrågor vid sjuk- och semesterperioder."*

Övriga resultat sammanfattas under nedanstående rubriker:

### Total arbetsutvidgning för kassapersonalen

ICA Hallen Tyresö är ett av få företag som lyckats införa total arbetsrotation för all kassapersonal! Med undantag för kvällsanställd skolungdom ingår idag all personal i någon avdelning där kassaarbetet är fördelat mellan samtliga inom respektive ansvarsområde.

Den mentala inställningen hos personalen kring arbetsutvidgning har också medfört att personalen samarbetar i mycket större utsträckning inom de olika ansvarsområdena. Detta gör arbetet både roligare och effektivare.

### Kassalinjen tas bort som egen funktion

Kassaarbetet fördelas på samtliga medarbetare och sprids ut på avdelningarna. Denna stora förändring är enligt fackliga representanter, personal och chefer genomförd. Regeln är att personal som arbetar under 50% inte nödvändigtvis måste ingå i arbetsutvidgningen, men flera gör det frivilligt.

### All personal måste lära sig kassan och tjänstgöra där kontinuerligt

Även denna målsättning är genomförd med undantag av en administrativ tjänst och två äldre styckmästare som delar på en tjänst.

### Maximalt 2 timmars arbetspass i kassan

Detta krav fungerar mycket bra. Visst förekommer det att någon sitter 2,5 timmar fredagen före en storhelg. Det är dock viktigt att konstatera att alla orimligt långa kassapass är borta idag.

### Utbildning är viktig

Såväl intern som extern utbildning har varit och är ett viktigt medel i förändringsarbetet.

### Övrigt

Personalkostnaderna har gått ned från 10,16% till 9,95% vilket motsvarar en årlig besparing med 220 000 kr.

Detta menar de båda cheferna är ett bra resultat med tanke på stora utbildningsinsatser och ett avtalsresultat med vissa personalkostnadshöjande effekter.

Sårbarheten vid sjukdomsfall och annan frånvaro har minskat betydligt.

Den generella kvalitets- och service-nivån har ökat i företaget som en följd av ökad insikt och höjd kunskapsnivå hos all personal.

Ulf Holmström sammanfattar hela förändringsarbetet genom att konstaterar att arbetsrotation är ett oerhört bra system i en dagligvarubutik för att:

- \* Öka flexibiliteten och minska sårbarheten.
- \* Göra arbetet roligare och intressantare för alla medarbetare.
- \* Öka kvalitetsnivå och servicegrad genom ökad kunskapsbredd i organisationen.
- \* Uppnå en "slimmad" organisation med hög effektivitet.
- \* Det finns flera "trösklar" som är svåra att ta sig över, framför allt att motivera personal att utföra arbetsuppgifter som de tycker har lägre status, t ex kassaarbete.

*"Vi har lyckats men fortfarande kan arbetsvidgningen utvecklas. Jag tror att det är en mycket långsiktig process att*

*få in arbetsrotation som en naturlig del av en organisation. Kanske är det så illa att vi måste vänta till nästa generation köpmän"*

menar Ulf Holmström och får medhåll av Margareta Holmström och Gun Nyman som är facklig representant..

De stora vinsterna är sänkta kostnader, ökad konkurrenskraft, mindre skador och minskad frånvaro samt att alla kan allt och därmed ökar också förståelsen för varandras olika arbetsuppgifter. Nu hjälps personalen åt spontant.

*"Det är faktiskt roligare att arbeta nu"*

säger Gun Nyman.

### Värdering

ICA Hallen Tyresö är exempel på ett väl genomfört förändringsprogram som startade med en kartläggning bland all personal och följdes upp med problemlösning och åtgärdsförslag där all personal var involverad.

Genomförandet präglades av struktur och fasthet i t ex schemalaggningen och kravet på att all personal med högre än 50% anställning skulle vara med i arbetsutvidgningssystemet. Samtliga anställda fick också en grupptillhörighet i en av fem självstyrande grupper.

Veckomötena har gjort att personalen haft ett forum för diskussion och påverkan.

Företaget har samlat personalärendena hos en person, vilket är en ovanlig satsning i branschen. Detta skapar överblick och kontinuitet som säkert varit till nytta i utvecklingsarbetet.

---

ISSN 1104-6469  
Februari 1995