



## Utbildning och ny utrustning ökade trivseln

**Arbetsplats:** ICA Centrumhallen, Vara

**Kontaktperson:** Jan Pettersson, butiksinnehavare tel 0512 - 101 03

**Arbetstlivsfondens  
handläggare:** Ingvar Karlsson, Skaraborgs län

**Skribent:** Lars-Uno Olausson

**Sammanfattning:** Investeringar i ny och bättre utrustning och utbildning samt förändrad organisation har lett till bättre arbetsmiljö och större trivsel på arbetsplatsen.

### Bakgrund

ICA Centrumhallen är en detaljhandelsbutik, som är belägen i den lilla orten Vara, som ligger mitt ute på den skaraborgska slätten. Lokaliseringen innebär att det är relativt långt avstånd till de omliggande städerna. Inget omedelbart konkurrensförhållande finns från så kallade lågprisbutiker som etablerats på många orter. Invånarantalet i närområdet uppgår till cirka 15.000.

Antalet anställda vid ICA Centrumhallen i Vara är 29 stycken. Samtliga berördes av arbetsplatsprogrammet.

Centrumhallen har haft samma innehavare sedan 1987, då den nuvarande övertog butiken, efter att ha arbetat som butikschef under ett antal år.

Förändringsarbete har bedrivits tidigare, men ej med någon särskild projektorganisation utan i samarbete med den så kallade samrådsgruppen och ledningen.

Organisationen har haft den traditionella utformningen, där personalen i hög utsträckning arbetat med samma uppgifter och arbetsrotation har ej varit utvecklad i någon högre grad.

Fysisk arbetsmiljöinvestering har skett genom utbyte av inredning och anpassning av hyllsystem etcetera, som innebär att butiken av sina kunder uppfattats som tidsenlig och av modernt snitt. Trots dessa investeringar har under de senaste åren skapats ett behov av ytterligare förbättringar. Detta har tydliggjorts genom att flera av personalen har ådragit sig problem genom i första hand ensidigt och repetitivt arbete.

Uppfattningen råder inom företaget att verksamheten är starkt förändringsbenägen med en lyhördhet för den utveckling som pågår inom detaljhandeln.

De tidigare förändringarna har huvudsakligen initierats av ledningen, men även av personalen och ofta då genom de fackliga företrädarna. Ett exempel där personalen har stått för goda ideer är ombyggnaden av färskvaruavdelningen. Där var personalen starkt engagerad och bidrog till en bra förändring.

Utvecklingsavtal mellan parterna har ej upprättats. Den tidigare anslutningen till företagshälsovården har avslutats. Orsaken var uppfattningen att nyttan av

företagshälsans tjänster inte stod i relation till kostnaden.

I det tidigare förändringsarbetet har man arbetat starkt resultatriktat, men utvärderingar och återföring av resultat till personalen har haft vissa brister.

### Mål

I samband med utarbetningen av arbetsplatsprogrammet har den sökande upplevt ett internt "uppvaknande", där en ordentlig genomarbetning av organisationens utformning gjorts. Vad innebar delegeringen i praktiken? Hur tydliggjord var den? Hur fungerade kommunikationen inom verksamheten samt på vilket sätt nådde den interna informationen fram till samtliga medarbetare?

När processen att framarbete ett handlingsprogram inleddes var det i första hand den fysiska arbetsmiljön som skulle förändras. De tankar och ambitioner som fanns vid denna tidpunkt initierades i första hand från ledningen. Kontakterna med Arbetslivsfonden upplevde den sökande initialt som ganska krävande. Ett mycket gott samarbete har dock präglat hela genomförandetiden mellan företaget och fonden.

Genom kontakterna har arbetsplatsprogrammet fått en ändrad omfattning. En omsvängning till en mer omfattande organisationsförändring blev resultatet av den förändring som kontakterna mellan fonden och den sökande utmynnade i.

En stor enighet uppstod efterhand i synsättet att den fysiska förändringen i hög grad skall kompletteras med att organisera arbetet så att motivation skapas av att ge mera ansvar och försöka bryta de negativa och på sikt skadliga, ensidiga arbetsmomenten genom rotation. Efter att en ordentlig genomarbetning av de planerade insatserna skett berörs alla anställda av förändringen. Genom att facklig företrädare deltagit aktivt i projektgruppen rådde efter avslutat planeringsarbete en god samsyn på vilka insatser som skulle genomföras för att skapa en så god arbetsmiljö som möjligt och därmed en god produktivitetsutveckling.

### Genomförande

Arbetsplatsprogrammet som fått bidrag från Arbetslivsfonden hade påbörjats innan kontakten med fonden togs, viss förplanering av den fysiska förändringen hade inletts.

Den sökande är mycket tydlig i sin uppfattning att utan bidrag från fonden hade förändringen inte fått den bredd, som blev resultatet efter att diskussionerna med fondens handläggare kommit till stånd.

Den fackliga företrädaren är också av den uppfattningen att förändringsprojektet fått en mycket mindre omfattning utan medverkan och stöd från Arbetslivsfonden.

Genomförandet har vid några tillfällen kommit in i kritiska faser. Dessa har ofta haft sin grund i att en del personal var ovan och ibland även rädd för att ta ansvar, vilket var en av de motivationshöjande inslagen i organisationsutvecklingen. Dessa hinder överbryggades genom att anordna så kallade stormöten, där ledningen tydliggjorde mål och inriktning för förändringen. Starkt fackligt stöd var en annan positivt bidragande orsak till att processen kunde gå vidare.

Informella träffar har varit ett annat bearbetningsforum bland personalgrupperna. När diskussionerna varit riktigt "heta" har viss tendens till konflikt funnits.

Viss konsultativt stöd har köpts externt och det har varit både för den organisatoriska förändringen och den fysiska investeringen.

Några studiebesök har genomförts i första hand för att finna den bästa lösningen på den svåra kassahanteringen.

Den egna insatsen från den sökande har utgjorts av budgeterade medel.

### Beskrivning av genomförda åtgärder

- Fysisk arbetsmiljöinventering: Investering i nya kassadiskar, typ H13 samt Data Nivå 2-system.

Genom denna investering har de tunga lyften för kassörskorna (cirka 5.000/dag) nästan helt tagits bort

Kassaarbetet har hos Centrumhallen utgjort ett stort problem. Det har gett upphov till belastningsskador på axlar och nacke. Installerade kassor har en utformning så att kassörskorna sitter på motsatt sida, då det genom utprovningar visat sig att ur ergonomisk synpunkt är detta att förorda. Möjlighet att variera sin arbetsställning mellan att sitta och stå finns.

- Kött- och charkavdelningen

Denna avdelning har traditionellt tunga och fysiskt belastande arbetsmoment samt ofta att hantera kylda produkter eller att vistas i kylda utrymmen när varor hämtas eller ställs in i kylutrymmen.

Avdelningen har efter kassafunktionen de största problemen genom att den har en stor omsättning och därmed många tunga lyft. Mycket ensidig belastning vid styckning samt vid emballering och prismärkning av produkter är också ett stort problem.

Investering har skett i följande utrustning för att skapa de bästa ergonomiska förutsättningarna för att genomföra sitt dagliga arbete utan att drabbas av arbetsskador:

- automatisk kotletthuggare
- system för helautomatisk vägning och etikettapplicering för charkprodukter
- automatisk ostdelare
- anpassning av styckningsarbetsplats

Handledarledd utbildning av den tekniska utrustningen har genomförts för samtlig personal på denna avdelning. Genom att tillföra kunskap om på vilket sätt utrustningen skall användas har de bästa förutsättningar getts för bra förebyggande resultat avseende belastnings- och arbetsskadeproblem.

- Frukt- och gröntavdelningen

Tunga lyft utgör det största arbetsmiljöproblemet för de affärsanställda. Det är inte enbart kassafunktionen som har bidragit till de skador som personalen kan uppvisa i Centrumhallen. Avdelning frukt och grönt har genererat två arbetsskador under de senaste åren.

Frukt och grönt är en varugrupp på stark frammarsch där dessutom lösvikt-försäljningen expanderar.

För att förebygga besvär hos personalen investeras i tre lyftvagnar typ Piccolätt, som är en eldriven vagn som fått goda vitsord bland kollegor, som tidigare inköpt densamma.

- Organisationsutveckling

Från de inledande tankarna på att i första hand förbättra den fysiska arbetsmiljön har arbetsplatsprogrammet fått tyngd i en förändrad organisation samt en ordentlig genomgång av rutiner. Det gäller även tydliggörande av ansvar och befogenheter.

En personalhandbok har framarbetats där organisationens uppbyggand redovisas och hur ansvarsfördelningen är utformad.

Centrumhallen har utvecklats från att ha varit en ganska normal butik för sin storlek till att ha blivit en verksamhet som arbetar mycket målmedvetet och resultatorienterat genom hela organisationen.

Den tekniska utvecklingen har inneburit att merparten av det tidigare manuella prismärkningsarbetet har försvunnit. Från att tidigare varit en starkt specialiserad organisation har sammanslagningar av flera tidigare ansvarsavsnitt skett, genom detta har det varit möjligt att införa en långtgående arbetsrotation.

För att all personal skall arbeta mot det gemensamma målet har Centrumhallens affärsidé tydliggjorts både muntligt och skriftligt inom organisationen.

Varje avdelning har utöver detta framarbetat handlingsprogram och interna kravspecifikationer för sin verksamhet.

- Rehabilitering

För Centrumhallen har upprättats en rehabiliteringspolicy. Detta har skett tillsammans med Försäkringskassan. Individuell rehabilitering av en anställd har genomförts under tiden för arbetsplatsprogrammets löptid.

- Utbildning

För att ge personalen förutsättning att fungera i den nya organisationen har ett utbildningsprogram genomförts. Utbild-

ningen har bedrivits både internt och externt med ett mycket stort engagemang och intresse bland deltagarna.

Följande utbildningar har genomförts:

- arbetsledarutbildning med inriktning på ett modernt ledarskap i en organisation med långt neddelegerat ansvar.
- utbildningsinsatser för den nya teknik som installerats, både avseende kassarutiner och övriga investeringar.
- ergonomisk utbildning för att ge bästa arbetsrutiner med hänsyn till de förändrade arbetsplatserna.
- kompetensutbildning där tonvikt lagts på att all personal skall kunna alla delarbetsmoment, men även att övergå till kassafunktionen under vissa arbetspass. Byten mellan arbetsgrupperna förekommer också i skiftande omfattning.

Utbildningen har inneburit att all specialisering, typ kassafunktioner, i dag har tagits bort.

Sammanfattande kommentar är att utvecklingen av arbetsorganisationen har fått en stor och för personalen mycket positiv utveckling genom arbetsplatsprogrammets genomförande. Genomarbet-

ning av hela företagets rutiner, av arbetssätt och mål innebar en total förhöjning av den organisatoriska statusen.

### **Resultat/Värdering**

Arbetsgivaren framför en helhetssyn som är mycket positiv. Ett tydligt samband mellan en fysisk investering och en mjukvarudel i form av organisationsutveckling har i detta arbetsplatsprogram tydliggjorts.

Organisationsutvecklingen är ingen punktinsats utan kan mera ses som en lärande process som aldrig slutförs.

Ett speciellt personligt intresse har inneburit att affärsinnehavaren blivit en resurs lokalt inom ICA för förändringsarbete och affärsutveckling. Engagemang som fadder för andra butiker i länet är åtaganden som blivit en sidogren av det dagliga arbetet i den egna verksamheten.

Den facklige företrädaren är odelat positiv till det genomförda arbetsplatsprogrammet. Förändringen har öppnat för en bättre kommunikation mellan personalen. Organisationsutvecklingen tillsammans med den fysiska investeringen innebär att i första hand belastningsproblemen minskats.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	2		0	
<i>Sjukfrånvarodagar</i>				
<i>totalt</i>	319		87	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	11		3	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	3		3	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	8		0	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

---

**Dnr 110/91 och 158/91**

**ISSN 1104-6449**