

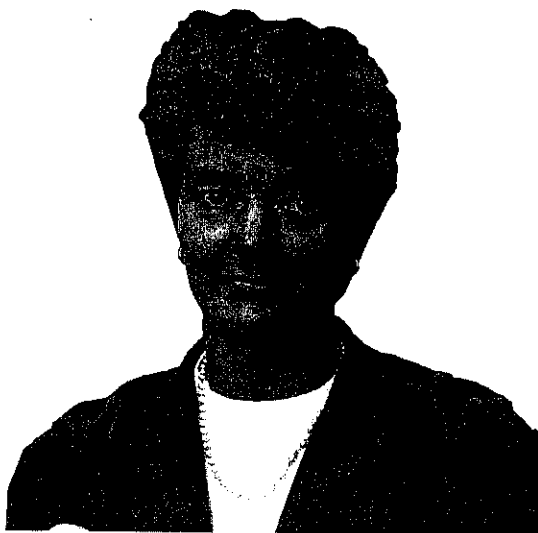


JOBBI FÖRÄNDRING

Stärker människor och verksamhet

*”Det är som en naturlag
att många först är
misstänksamma mot
förändringar...”*

Barbro Stenberg, ansvarig för fintekniskt



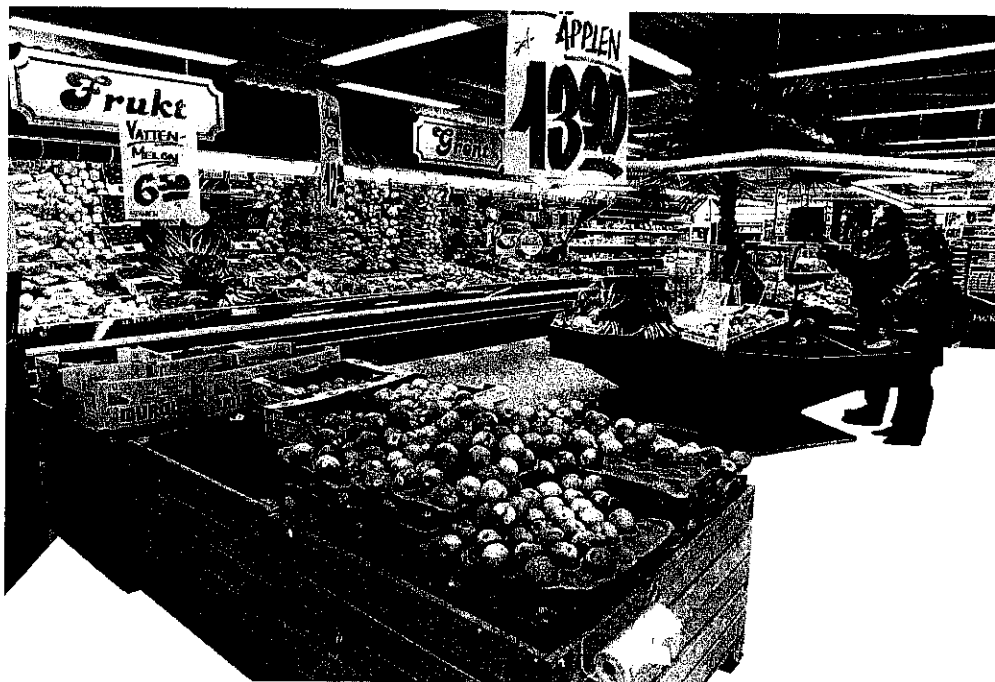
Margaretha Bryntesson

I:a kassörska, dataansvarig

— När vi skulle byta kassor var det självklart att det var vi som hade mest erfarenhet som skulle få avgöra vilken utrustning vi skulle ha. Förmodligen är det ganska ovanligt. Det vanliga är att handlaren har kontakten med leverantörerna och så levereras bara utrustningen.

— Nu har vi "världens mest ergonomiska kassadisk". Men det är fortfarande påfrestande och man orkar inte ha kassatjänst hela dagar. Idag är vi flera som kan kassorna och vi har gjort upp arbetscheman, som innebär att vi inte ska ha sammanhängande arbetspass på mer än tre timmar.

Att överleva idag förutsätter en butik med kunnig personal som kan arbeta flexibelt och ta många egna initiativ. Personal som känner sig solidarisk med företaget och söker konstruktiva lösningar på de problem som uppstår.



SERVICE

FAKTA

Projektnamn
"Kompetens- och
ansvarsutvidgning"
ICA Tummen, Skoghall.

Adress
ICA Tummen
Björkhagsgatan 9, Box 66
663 00 Skoghall

Kontaktpersoner
Lars-Göran Svensson,
tfn 054-51 70 05
Barbro Stenberg,
Magnus Skalare,
Eivor Langman,
tfn 08-650 97 90

Verksamhet
Dagligvarubutik som när
projektet startade hade
54 anställda. Personalen
har kunnat reduceras
genom naturliga avgångar.
Först nu under 1993 har
två anställda måst
avskedas.

Omsättning
Ca 62 milj. kr per år

Antal anställda
30 personer



Lars-Göran Svensson
Butikschef

— Vi startade med att införa söndagsstängt för att få bättre sammanhållna arbetsdagar för den fasta personalen och underlätta planeringen. Nu måste vi ha öppet på söndagarna igen, annars tappar vi i omsättning. Idag kan man inte undvara en krona, det är hårda tider.

— Men inget ont som inte har något gott med sig. Det finns nog ingen i personalen som inte förstår att här gäller det att överleva. Och det är mycket kreativitet som kommer fram. Vi försöker i det längsta strama åt och hitta andra lösningar, innan vi skär ner på personal.



Barbro Stenberg
Ansvarig för fintekniskt

— Det verkar vara som en naturlag att många först är misstänksamma och tveksamma till förändringar. Sedan när man arbetat med invändningarna, så verkar alla möjligheter vara öppna tills det är dags att göra förändringarna konkret, då blir de tveksamma igen. Man får arbeta med att motivera och entusiasmera i flera omgångar om det ska fungera.

Projektbeskrivning

Projektet startade senhösten 1990. Initiativet kom från det lokala facket. Där hade det ganska länge diskuterats att ändra arbetssättet så att "sämre" arbetsuppgifter skulle delas solidariskt. Framför allt ansågs arbetet i utgångskassorna vara påfrestande.

Att komma med i "Programmet mot belastningsskador" bedömdes som en möjlighet att få igång projektet. En konsult engagerades för att inledningsvis hjälpa till med att formulera tankarna tillsammans med en projektgrupp och sedan stödja projektet under gång.

Dela på tråkigt och roligt

Målet för projektet var att inom tre år ha förändrat organisationen så att de anställdas kompetens bättre kunde tillvaratas och så att arbetet kunde bli mångsidigare och intressantare för varje anställd.

Det betydde att ensidiga och tråkiga arbetsuppgifter skulle fördelas mellan de anställda, på samma sätt som roliga och utvecklande uppgifter. Kassaarbetet skulle försvinna som huvuduppgift och istället ingå som en deluppgift i butiksarbetet.

Projektets övergripande mål var det mål som ställts upp för "Belastningsprogrammet" i dess helhet – att på sikt eliminera arbetsrelaterade skador och sjukdomar.

Lär varandra

Projektet förbereddes genom smågruppsdiskussioner, som fördes vidare till projektgruppen och fick bilda underlag för arbetsplaneringen. Ett område som ingående diskuterades var vilka kunskaper som behövdes för att man skulle kunna hoppa på andra arbetsuppgifter och få en bättre helhetssyn. I och med att butiken vuxit de senaste åren hade vi blivit mera specialiserade och mera låsta vid våra arbetsuppgifter.

Så inleddes delprojektet "Vi utbildar varann". Där kom vi fram till att många av oss anställda kunde dela på ansvaret så att alla fick de kunskaper som måste till. Naturligtvis skulle vi utnyttja den kompetens som redan fanns i butiken.

Behärska nya arbetsområden

Det har gjorts en rad försök att ändra på schemalagningen, så att de anställda får möjlighet att pröva på nya arbetsområden. Och till hösten '93 ska praktiskt taget alla ha tilldelats och behärska ett nytt område vid sidan av sin tidigare huvuduppgift. T ex har vi nu fördubblat antalet anställda som kan kassan, vilket gör att ingen längre behöver sitta där hela dagar.

Förr och nu

Flexibilitet och initiativförmåga

En förutsättning för att idag överleva i dagligvarubranschen är att man har kunnig personal. Människor som är flexibla och initiativrika. Det är viktigt att de känner solidaritet med sin arbetsplats och söker lösa de problem som uppkommer. Det här är också beskrivningen på den personal som finns på Tummen idag. Många har fått ökat självförtroende och medverkar i butikens angelägenheter på ett helt annat sätt än förut. Det ekonomiska tänkandet har överlag ökat.

Gemensamt ansvar

En konsekvens av projektet är att det här med att lära nytt numera är en naturlig del av arbetet. Och det går inte längre att som anställd och arbetskamrat hålla inne med det man kan. Alla har ansvar för att lära varandra. Att ta hand om t ex en nyanställd kommer i framtiden att vara ett ansvar för alla anställda. Därmed blir chefsrollen mer övergripande och stöttande. I och med det här projektet har Tummen idag en personal som snabbt kan ställa om vid kommande strukturomvändningar, förändrade koncept osv.



Blanda in alla!

Om vi utifrån det här projektet skulle ge några råd till andra, skulle de vara följande.

- Se till att alla anställda får komma med idéer så att de känner sig inblandade!

- Ta fasta på idéerna och genomför vissa direkt!
- Motivera de anställda i omgångar!
- Tillåt inte för många undantag av typen: De personer som inte vill, slipper!

Sammanfattning

Målet för det här projektet, som startade hösten '90, var att inom tre år ha förändrat organisationen på ICA Tummen. Att bättre utnyttja de anställdas kompetens. Och att göra arbetet intressantare. Inga anställda skulle längre bara ha tråkiga uppgifter, medan andra bara hade roliga uppgifter.

Alltså behövde alla lära sig nya saker. Självklart utnyttjade vi den kompetens som redan fanns i företaget. Vi började dela med oss till varandra av vad vi kunde. Vi lärde

varandra! Och att lära nytt har nu blivit en naturlig del av arbetet.

Till hösten '93 ska så gott som alla ha fått och kunna en ny arbetsuppgift vid sidan av sin tidigare huvuduppgift. Personalen på Tummen är idag flexibel och initiativrik. Den känner sig solidarisk med arbetsplatsen och tar itu med de problem som uppkommer. Många av oss har bättre självförtroende och tar del i verksamheten på ett helt annat sätt än förut.

— Vi bestämde tidigt i projektet att vi skulle använda oss av den kunskap som fanns i butiken och själva ta hand om vår breddutveckling. Det har blivit mycket utbildning och nästan alla här har involverats i planering och genomförande av utbildningspass. Vi har lärt oss mycket om varandras arbetsuppgifter och det har ökat förståelsen för att det inte bara är man själv som har det stressigt och tungt.

— Kunderna märker direkt om det är en arbetsplats där personalen mår bra. Det både syns och känns. Många kunder och leverantörer brukar kommentera den fina atmosfären här, och då känner man sig stolt och glad.

Gunbrit Karlson

Avdelningsansvarig bröd



Arbetsmiljöfondens program Åtgärder mot belastningsskador har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttiofem arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Även om programmets olika projekt spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag. Projektet har byggt på grundidén att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är: Att ge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetsituation — egenkontroll.

Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

far, arbetsledning, de anställda och deras organisationer. Ledningen har sett en ny och mer flexibel arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel, gentemot både "marknaden" och kunderna. De anställda har sett möjligheter att trygga sin anställning, samtidigt som nya produktionsformer gett mer innehållsrika, varierande och kvalificerade yrkesroller.

Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekt eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektleddarna eller Arbetsmiljöfonden.

Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskapspridning.

Dessa projektblad finns:

Service

Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

Belastningsskador hos lågstadielärare i Borås Borås kommun

Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia Hotel Laponia, Arvidsjaur

Från köksfunktion till restaurangverksamhet Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador Länsstyrelsen i Stockholm

AB Tvättman Uddevalla Uddevalla

Från krypande till stående — Golvlaggarprojekt Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

KOBRA — Kooperativ Organisation för Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö FHC Stockholm AB

Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo Ockelbo

Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygflottilj, Ronneby

Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda Alunda

Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete inom fastighetsbranschen Uddevallahem i Uddevalla

Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tummen, Skoghäll

HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen Kindahus Kisa

Arbetsmiljöutveckling genom förändrad arbetsorganisation Hotel Frösundavik, Solna

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och försämringskador vid renhållningsarbete Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och försämringskador vid renhållningsarbete Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde Avfall, Eskilstuna

Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

Arbetsutvidgning i tvätteriet

Droppen Textilservice AB, Lund

Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

Industri

Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic Samhall Lumatic i Hyltebruk

Åtgärder mot belastningsskador vid Öje Skinnbeklädnad Öje och Rättvik

Team NEFAB Emballage AB, Alfta

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-Sågen AB Vilhelmina

Nya banor Luxorbolagen i Motala

Målningslinje Vänerply AB, Otterbäcken

Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri Frödinge

KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöProjekt Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförarens belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

Aktionsprogrammet mot belastningsskador Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

Arbetsplatsutformning i sågverk för undvikande av belastningsskador Notnäs AB, Torsby

Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

Arbetsorganisation på robotiserad svetsline Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

Vård & Omsorg

Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling Älvkullens sjukhem, Kungälv

Årsta 90-talets klinik Årsta Folkhälsovård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem Tunåsens sjukhem, Uppsala

Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1627

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90