Förändringsarbete i livsmedelshandeln

Inga-Britt Drejhammar och Lena Karlqvist

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:18

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetsorganisation och utvecklingsprocesser

Enhetschef: Göran Brulin

Arbetslivsinstitutet

Sammanfattning

Denna studie är en uppföljning av ett förändringsarbete som genomfördes under 2004 och 2005 i en livsmedelsbutik i Östergötland. Förändringsarbetet bygger på resultat från en inledande studie från 2003, som omfattade tre livsmedelsbutiker inom matkedjan Matex. Dessa butiker har därefter köpts upp och ingår nu i Willys/Axfoodkoncernen. Det är i en av dessa butiker som det nu utvärderade förändringsarbetet har genomförts.

Förändringar som har införts i den aktuella butiken är att personalen har organiserats i större arbetslag i syfte att bättre ta tillvara kompetens och resurser. En schemaläggning har genomförts vilket innebär att all personal på golvet, med undantag av kött- och charkpersonalen, har s.k. kassajour och rycker in kassan vid arbetstoppar. Ytterligare en förändring var att kassapersonal, som arbetade mer än 35 timmar per vecka, skulle alternera på andra avdelningar i butiken. Ett schema hade utarbetats i syfte att strukturera arbetsplatsmöten i butiken vad gällde syfte, frekvens och deltagare.

Uppföljningsstudien visar att den nya organisationen hade bidragit både till högre effektivitet och fördelar för personalen, som hade ökat sin kompetens och fått mer varierande arbetsuppgifter. Speciellt kvinnorna upplevde en större omväxling i arbetsuppgifterna medan kunskapskraven också ökat. En större andel av kvinnorna ansåg sig ha fått större ansvar för de egna arbetsuppgifterna och också ökat inflytande och kontroll över det egna arbetet. De utsattes därmed inte för en lika ensidig fysisk arbetsbelastning som tidigare vilket också resulterat i en minskad andel av personalen som rapporterade fysiska besvär. Arbetet hade blivit mer intressant och omväxlande. Samverkan mellan olika personalgrupper och mellan anställda och ledning upplevdes som positivt. Möjligheterna till utbildning hade ökat i samband med ägarbytet.

En nackdel, enligt de anställda, var att arbetet var utformat som ”ett löpande band”, där produktionsflödet, dvs. varuleveranser och uppackning av varor, i hög grad styrde arbetet både på golvet och i kasslinjen. Kraven i arbetet, t.ex. att arbeta mycket fort, ansågs ha ökat. Speciellt männen tyckte att de inte hade tillräckligt med tid för att hinna med arbetsuppgifterna. Möjligheterna till påverkan och eget inflytande i arbetet uppfattades som begränsade, även om andelen kvinnor som ansåg sig ha frihet att bestämma *hur* arbetet skulle utföras hade dubblerats. Sex gånger fler av kvinnorna ansåg sig ha frihet att bestämma *vad* som skulle utföras. Ytterligare en nackdel var att de anställda ansåg sig ha små möjligheter att påverka förläggningen av sina arbetstider. Vidare framkom att arbetet uppfattades som fysiskt tungt, tidspressat och krävande.

Enligt de anställda hade arbetsmängd och tidspress ökat i samband med genomförda prissänkningar och en höjd omsättning med 6-8% under det senaste året. Sambandet mellan ökade krav i arbetet och möjligheter till insatser, som bidrar både till effektivitet och som underlättar personalens arbetssituation, är komplicerat. Prissänkningar och ökad omsättning i livsmedelshandeln antas dock, enligt forskarnas bedömning, kunna bidra till en arbetsmiljö, som ökar psykisk och fysisk belastning och medför stressrelaterade problem. Vad som sannolikt kan balansera och motverka sådana problem är en bemanning som motsvarar det nödvändiga behovet av personal och en organisation som ger ett varierat arbetsinnehåll, flexibilitet samt ansvar, kopplat till delaktighet och inflytande.

Innehållsförteckning

Inledning **1**
Förändringar i butiken 1
Hälsorisker i arbetet 2
Modeller för att beskriva arbetsmiljön 3
Möjligheter till vila och återhämtning 3
Behov av flexibilitet i detaljhandeln 3
Huvudsakliga resultat från den inledande studien **4**
Arbetstidens längd och förläggning 4
Möjligheter till delaktighet och inflytande på arbetsplatsen 4
Tidspress och arbetstakt 5
Kompetensutveckling 5
Jämställdhet i företaget 5
Fysisk belastning 5

Hur vi gick tillväga i uppföljningsstudien **6**

Resultat **6**
Enkätstudien **6**
Arbetsuppgifter/arbetstider 6
Arbetsvillkor 7
Krav i arbetet 7
Inflytande över arbetet 8
Arbetsvillkorens förändring 9
Fysisk arbetsmiljö 10
Hälsa, besvär och symtom 12
Intervjustudien **12**
Hur har personalen informerats om den nya organisationen? 12
Svårigheter att initiera den nya organisationen 12
Variation och breddad kompetens 13
Kassajouren 13
Kassalinjens rotation 13
Observationerna av arbetssätt, arbetsrörelser och hjälpmedel 14
Samverkan - teamkänsla 14
Att kunna påverka sin arbetssituation 14
Att kunna påverka sina arbetstider 15
Möten på arbetsplatsen 15
Minskad sårbarhet och bemanning vid frånvaro 16
Arbetsbelastning, tidspress och stress 16
Möjligheter till utbildning 17
Jämställdhet i arbetslivet - en arbetsmiljöfråga? 17

Sammanfattning och kommentarer till resultaten **18**
Inledning 18
Arbetsvillkor som varit i fokus för butikens förändringsarbete 19
Hälsorisker i arbetet 19
Hälsotillståndet hos personalen 20
Hur kunde de anställda hantera belastningar i arbetet? 20

Litteraturlista **22**

Inledning

Inom ramen för Arbetslivsinstitutets forsknings- och utvecklingsprojekt Kön och Arbete genomfördes 2003 en studie i tre livsmedelsbutiker i Östergötland, vars ägare var dåvarande livsmedelskedjan Matex. Butikerna hade köpts upp av Axfoodkoncernen och ingår nu lågpriskedjan Willys. Syftet med studien (Drejhammar&Karlqvist 2004) var att fördjupa kunskapen om de anställdas arbetsmiljö i de tre Matexbutikerna. Ytterligare ett syfte var att, med forskarstöd, påbörja ett utvecklingsarbete i butikerna.

Den föreliggande studien, som genomfördes 2004 och 2005, är en uppföljning av den inledande studien, här kallad basstudien. Butikerna var under 2003 inne i en omvandlingsprocess pga. ägarbytet. I *en* av butikerna hade man prövat en ny organisatorisk modell. Syftet var tvåfaldigt, dels ville man öka effektivitet och lönsamhet genom att bättre ta tillvara personalens tid, kompetens och resurser, dels förbättra negativa förhållanden i arbetsmiljön, som framkom i basstudien. I den aktuella butiken uppgick antalet tillsvidareanställda till 40 personer, varav 47% arbetade deltid. Av de deltidsanställda var 3 män och 13 kvinnor.

Förändringar i butiken

De förändringar som hade genomförts under 2004 och 2005 innebar att personalen hade organiserats i tre arbetslag, varav ett arbetslag ansvarade för kolonialvaror och ytterligare ett hade hand om färskvaror. Kassans personal utgjorde fortfarande ett eget arbetslag. Några av kassapersonalen hade fått möjlighet till arbetsrotation. Tidigare var personalen i de två förstnämnda arbetslagen indelade i två grupper inom kolonial och i tre grupper på färskvarusidan. Förändringen innebar att personalen på golvet hade fått ökat ansvar för ett större område av varugrupper och hyllor. Ett syfte var, enligt representanter för ledningsgruppen, att öka effektivitet och lönsamhet i butiken genom att bättre ta tillvara personalens tid, resurser och kompetens. Ledningsgruppen bestod av butikschef, vice butikschef/färskvaruchef, chef för kolonial samt en av kassacheferna.

Varuleveranser kom två gånger per vecka på olika dagar till respektive arbetslag, vilket underlättade uppackningen. Ytterligare en förändring var att det s.k. plocket av vissa varor gjordes av butikspersonalen, tidigare sköttes detta av olika varuleverantörer. I samband med övergång till Axfoodkoncernen hade en standardisering av sortiment, priser mm, enligt det s.k. Willyskonceptet, genomförts.

Vidare hade en schemaomläggning genomförts så att all personal på golvet, med undantag av kött- och charkpersonalen, hade s.k. kassajour. Det betyder att de skulle finnas till hands för kassaarbete under vissa veckodagar och arbetstimmar i samband med arbetstoppar i kassan. Kassapersonalen visste därmed vem de skulle vända sig till vid behov av mer personal.

Ytterligare en förändring var att kassapersonal, som arbetade mer än 35 timmar per vecka, skulle alternera på andra avdelningar i butiken. Men endast tre anställda i kassan följde detta schema när denna studie genomfördes. En strävan fanns dock hos ledningen att fortsättningsvis genomföra arbetsrotationen i snabbare takt. Numera anställs ingen som kassörska, utan som butiksbiträde, vilket anger att den anställda inte är bunden till kassalinjen.

För att förbättra kommunikationen mellan personalen i butiken har ett mötesschema utarbetats, som anger vilka möten som skall hållas, syftet med dessa möten och vilka som skall delta.

Följande områden har varit i fokus för ledningens förändringsarbete, områden som också utgör en bas för utvärderingen i denna rapport.

-Variation av arbetsuppgifter
-Breddad kompetens hos personalen
-Samverkan och teamkänsla
-Inflytande och påverkan i arbetet
-Minskad sårbarhet vid frånvaro
-Arbetsrotation för kassapersonalen

Ytterligare områden som vi anser viktiga att belysa ur ett arbetsmiljö- och hälsoperspektiv:
-Arbetstider
-Möjligheter till kompetensutveckling
-Den fysiska arbetsmiljön
-Ergonomiska aspekter
-Jämställdhet
-Lönsamhet, personalkostnader och arbetsbelastning
-Hälsoutfall

Hälsorisker i arbetet
Inom arbetsmiljöforskningen brukar man tala om hälsorisker och riskfaktorer i termer av de krav som arbetet ställer, och individens resurser att kunna handskas med dessa krav. Arbetsbelastning och stress är andra vanligt förekommande begrepp. Begreppet coping kan beskrivas som individens möjligheter att hantera belastningar i arbetet och minska eller undvika psykiska och fysiska påfrestningar som kan ge upphov till stress och ohälsa. (Agervold 1998, Lazarus & Folkman 1984).

En mycket omfattande forskning har genomförts de senaste decennierna om hälsorisker i arbetet. Forskningen visar att om de krav som arbetet ställer på individen är för små eller stora i förhållande till individens resurser i form av kompetens, kunnande och erfarenheter i arbetet uppstår en obalans i form av dålig passform mellan arbetes krav och den enskildes förmåga att hantera eller kompensera dessa krav, vilket kan bidra till otillfredsställelse, stress och ohälsa. Alla anställda i en organisation reagerar dock inte på samma sätt på de krav som ett arbete ställer. Ett och samma arbete kan vara fysiskt tungt och/eller psykiskt belastande för några, men lätt och inspirerande för andra.

Forskningen pekar också på att höga arbetskrav i sig inte är en hälsorisk, utan de kan tom. vara stimulerande om kraven är förenliga med goda möjligheter för individen att överblicka situationen och kompetens nog att hantera dem, samt att det finns tillräckliga möjligheter till återhämtning under och efter arbetstiden (Barklöf 2000, Åkerstedt 2001).

I en sammanställning från Yrkesinspektionen i Örebro (2000), om forskning om ohälsa och negativ stress, räknas ett antal ”väl beforskade riskfaktorer” upp förknippade med de krav arbetet ställer. De rör arbetstiden och dess förläggning, omfattning och oregelbundenhet, arbetstakt och tidspress, arbetsmängd samt krav på uppmärksamhet. Organisatoriska faktorer och förhållanden som har visat sig öka möjligheterna för individen att kunna hantera kraven är överblick över arbetet, beslutsutrymme, återkoppling på utförda arbetsuppgifter, arbetsledarstil, socialt stöd samt möjligheter till kompetensutveckling.

När det gäller sambandet mellan den fysiska arbetsmiljön och belastningsskador och besvär påverkas olika delar av skelett, leder och muskler beroende av arbetsmiljöns anpassning till individens yrkesområde och arbetsuppgifter. Några väl undersökta och dokumenterade riskfaktorer utifrån forskningen är statisk belastning, ensidigt upprepade arbeten och tunga lyft relaterat till tidsaspekten, dvs. hur länge som individen befinner sig i en fysiskt krävande arbetssituation (Karlqvist m.fl. 2002). Dessutom är det väl känt att fysiska faktorer samspelar med psykosociala förhållanden vid uppkomsten av besvär och skador (Jeding m.fl. 1999).

Modeller för att beskriva arbetsmiljön

För att få en uppfattning om det komplicerade samspelet mellan den anställde och dennes arbetsmiljö har olika modeller använts. En modell, som har prövats i ett stort antal studier, är den s.k. krav kontrollmodellen. Den tar upp två förhållanden om samspelet mellan arbetets krav och personalens kontroll över sin arbetssituation. Modellen utvecklades av en amerikansk forskare R. Karasek (Karasek 1979) och har vidareutvecklats av en svensk forskare T. Theorell (Karasek och Theorell 1990) Antaganden, som modellen bygger på, är att höga krav, kombinerade med liten kontroll i arbetssituationen, leder till hög belastning och risk för stress och ohälsa, vilket kallas för jobb under en hög anspänning (ansträngt arbete). Arbeten, som kännetecknas av höga krav och hög kontroll, är enligt modellen utvecklande och stimulerande och innebär inte särskilda risker för stress och sjukdom.

Den förstnämna situationen beskrivs som en negativ, och den andra som en positiv spiral i ett utvecklingsperspektiv. Modellen har modifierats genom att inkludera begreppet socialt stöd på arbetsplatsen, som har visat sig ha en s.k. bufferteffekt i samspelet mellan krav och kontroll (Karasek och Theorell 1990). I en arbetssituation med höga krav och litet beslutsutrymme, där socialt stöd saknas, är risken för ohälsa uppenbar och akut. Det sociala stödet kan beskrivas som de anställdas möjligheter att få information som krävs för att utföra arbetet, att det finns tid och möjligheter för samtal och erfarenhetsutbyte och att man får ärligt menad uppmuntran.

Möjligheter till vila och återhämtning

Forskning om hur oregelbundna arbetstider påverkar hälsan visar att problem med stress och ohälsa ofta är förknippade med att arbetet sprids ut över dygnets 24 timmar. Långa arbetspass, oregelbundna arbetstider, kort vilotid, och avsaknad av pauser i kombination med höga krav ökar individens behov av återhämtning. Ett försvagat immunförsvar hos de anställda kan, i kombination med dessa arbetsvillkor, öka risken för stress och ohälsa. Stress kan dock tolereras så länge som möjligheterna till återhämtning är tillräckliga (Åkerstedt 2001).

Behov av flexibilitet i detaljhandeln

Sedan 1972, när affärstidslagen slopades, har detaljhandelns öppettider ökat successivt och omfattar även helger och kvällar (Hedenmo 1999). Efterfrågan på personal varierar mellan årstider och veckodagar. Personal måste även finnas på plats vid arbetstoppar, som inträffar under helger, löneutbetalningar och transfereringar. För att kunna bemöta situationer med en hög arbetsbelastning ställs krav på flexibilitet och anpassningsförmåga.

Begreppet flexibilitet kan tillämpas på nivåer som berör individ, arbetsplats och samhälle. I denna studie är arbetsplatsen i fokus. Konsekvenser av krav på flexibilitet i form av arbete på obekväm tid, oregelbundna arbetstider mm. är viktiga att uppmärksamma även på individ- och samhällsnivå (Håkansson & Isidorsson 1999).

Dynamisk flexibilitet innebär att man varierar arbetstiderna så att toppar i försäljningen möts med en hög bemanning, medan perioder med låg försäljning kan ha en betydligt lägre bemanning. Vid schemaläggning är antalet personer som är i arbete vid olika tillfällen en viktig variabel. I den studerade butiken utgjorde deltidsanställda och timvikarier en arbetskraftsreserv, som kallades in vid den ordinarie personalens frånvaro.

Numerär flexibilitet betyder att man varierar personalstyrkans storlek eller antalet anställda, exempelvis med hjälp av tidsbegränsade anställningar. Inom handeln använder sig arbetsgivare av olika anställningsformer som hel- och deltider, olika arbetsskift, övertidsarbete och extrainsatt personal. Som nämnts arbetade cirka 47 procent av personalen vid den aktuella butiken deltid, dvs. 3 av 13 män och 13 av 21 kvinnor.

Det kan tilläggas att en deltidsanställd som arbetar mer tid än den kontrakterade inte har rätt till övertidsersättning, förrän arbetstiden överstiger heltid. Tiden mellan den kontrakterade tiden och heltid kallas mertid och ersätts som vanlig arbetad tid. För mertid gäller samma sak som för övertid, nämligen maximalt 200 timmar per år. En deltidsanställd, som arbetar mertid för att vikariera för någon, undantas från detta tak.

Funktionsflexibilitet, som ett sätt att möta förändringar, innebär att organisationen utformas så att den befintliga personalen utnyttjas på ett effektivt sätt, vilket innebär att man flyttar personal inom butiken, där behoven är stora. Det kan ske både temporärt, genom att införa en s.k. kassajour för personalen på golvet och genom att organisera personalen i arbetslag, som ansvarar för större ytor i butiken, vilket har skett i den butik som studeras här.

Huvudsakliga resultat från den inledande studien

Arbetstidens längd och förläggning

Att arbeta på oregelbunden och obekväm arbetstid upplevdes som påfrestande av flertalet intervjuade, ”*arbetstiderna är det sämsta med arbetet”*. Både kvinnor och män ansåg att arbetet inkräktade på fritiden, vilket försvårade möjligheterna att bibehålla goda relationer till barn och familj. Den högre lön, som följde med arbete på obekväm tid ansågs endast delvis kunna kompensera olägenheterna. Personalens möjligheter att påverka arbetstidens förläggning var så gott som obefintliga. Personalplanering och schemaläggning gjordes på ett sådant sätt, där företaget i första hand tog hänsyn till behovet av att ha personal tillgänglig vid arbetstoppar och frånvaro. De anställda efterlyste en större lyhördhet för personalens behov av att påverka både arbetstidens längd och dess förläggning.

Möjligheter till delaktighet och inflytande på arbetsplatsen

Intervjuer och enkätsvar påvisade skillnader mellan könstillhörighet och organisatorisk placering, både vad gällde att ha inflytande över sina arbetsuppgifter och att kunna delta i beslutsfattande inom verksamheten i stort. Män med arbetsledande befattning och med beställaransvar ansåg sig ha relativt stort utrymme att fatta egna beslut i arbetet när och hur arbetet skulle genomföras. Kvinnliga arbetsledare hade mindre beslutsutrymme än de manliga. Män med icke arbetsledande befattning hade betydligt högre inflytande än kvinnor i samma kategori. Den grupp som ansåg sig har lägst inflytande arbetet var kvinnor i kassalinjen.

För att kunna påverka och fatta beslut om gemensamma angelägenheter måste de anställda ha reella möjligheter att delta i samtal om arbetet. Organisationsstrukturen i butikerna var

hierarkiskt uppbyggd vilket försvårade möjligheten till en öppen och direkt dialog mellan olika nivåer och befattningar. Det vanliga var att gå ”tjänstevägen” för att ge förslag till förändringar på arbetsplatsen. De anställdas samarbete med butikernas ledning och med arbetsledare uppfattades som tungrodd och stelbent och som en arbetsbelastning i sig. De arbetsplatsmöten som förekom i butikerna ansågs otillräckliga.

Tidspress och arbetstakt
Av enkätresultaten framgår att majoriteten av personalen ansåg att arbetstempot var högt och att en ökning hade skett under det senaste året, en uppgift som bekräftas av intervjusvaren. Utsatta grupper var anställda med personal- och beställaransvar, samt kassapersonal. De senare var låsta vid arbetsplatsen, de hade små möjligheter att välja arbetstempo och arbetsuppgifter och ta paus. Kassapersonalen arbetade enskilt och på olika arbetstider, vilket bidrog till att de hade dålig kontakt med sina arbetskamrater och få möjligheter att delta i gemensamma möten på arbetsplatsen.

Kompetensutveckling
Personalens möjligheter till kompetensutveckling ansågs begränsade för personal utan en arbetsledande befattning. Att få utbildning skulle, enligt intervjusvaren, kunna utveckla både individ och organisation, öka motivationen i arbetet och fungera som en s.k. buffert mot stress och ohälsa.

Jämställdhet i företaget
I butikerna fanns en tydlig könsmässig uppdelning av arbetsuppgifter och organisatorisk placering. Männen arbetade i huvudsak på ”golvet” på avdelningar som kolonial, kött och chark, mejeri, bröd och lager. Flertalet arbetsledare var män. Kvinnorna återfanns i kassalinjen och i viss utsträckning på avdelningar för frukt och grönt. Endast ett fåtal av kvinnorna var arbetsledare. En form av s.k. könsmärkning av arbetsuppgifter förekom i butikerna som innebar att kvinnor ansågs särskilt lämpade för kassarbete. Man ansåg vidare att bristande fysisk styrka hindrade kvinnor från att arbeta på kött- och charkavdelningar och på lager, samt i mejeri. Att även arbetet i kassan var tungt och medförde hälsoproblem var inte lika självklart för de intervjuade.

Fysisk belastning
Typen av fysisk belastning var olika för kvinnor och män i butikerna. En stor andel av kvinnorna hade ett stillasittande, bundet arbete i utgångskassorna med belastande arbete i form av upprepade hand/fingerrörelser, samt arbete med böjd och vriden kropp. De flesta män hade däremot ett rörligt, men också belastande arbete, i stor utsträckning med arbete ovan axelhöjd eller under knähöjd. Männen hade också tung manuell hantering. Av dessa fysiska exponeringar kan symtom i skelett, leder och muskler hos kvinnorna och männen utläsas. Andelen män och kvinnor som *varje dag* haft ont i olika kroppsdelar, varierade mellan 3-16 procent för männen och 11-20 procent för kvinnorna. Att så många av kvinnorna i livsmedelsbutikerna *varje dag* har symtom kan leda till skador som på sikt innebär sjukfrånvaro och långvariga sjukskrivningar.

Resultaten från basstudien visade sammanfattningsvis att kraven som ställdes på de anställda i butikerna var höga. Det gällde arbetstidens längd och förläggning, krav på att arbeta snabbt och effektivt, vara påhittig samt att bemöta kunderna på ett serviceinriktat sätt. Detsamma gällde de fysiska kraven, dvs. att orka med tunga lyft, ha ensidiga rörelser och en bundenhet till arbetsplatsen. När kraven kombinerades med litet inflytande på själva arbetet och på verksamheten i stort, få utvecklingsmöjligheter, liten kompetensutveckling samt ett lågt

socialt stöd befann sig den personal i de butiker, som deltog i studien, i hög grad i riskzonen för stressrelaterad sjukdom och ohälsa. Detta gällde för i synnerhet kvinnor utan en arbetsledande befattning.

Hur vi gick tillväga i uppföljningsstudien

En *enkät* distribuerades till samliga 40 anställda i butikerna. Timanställd personal deltog inte i studien. Enkäten innehöll frågor om den psykosociala och fysiska arbetsmiljön, balansen mellan arbete och livet utanför arbetet och om hälsotillstånd. Av samtliga 40, som fick enkäten, svarade 21 kvinnor och 13 män, vilket innebär en svarsfrekvens på 85 procent.

Intervjuer genomfördes med 16 personer. Intervjuerna inriktades både på de områden som butiksledningen valt att fokusera på (se sid. 4) och på aspekter av arbetsmiljö och organisation som arbetstider, bemanning, kompetensutveckling, arbetsbelastning, tidspress och stressrelaterade problem.

Observationerna berörde arbetsplatsens fysiska utformning, arbetsutrustning och arbetssätt. De personer som intervjuades observerades på sina arbetsplatser. Dessa personer fick råd som gällde ergonomiska frågor på den egna arbetsplatsen.

Resultat

Enkätstudien

Åldern hos dem som besvarade enkäten varierade mellan 19 och 59 år, med en genomsnittsålder för männen på 35 år och för kvinnorna på 29 år.

Arbetsuppgifter/arbetstider

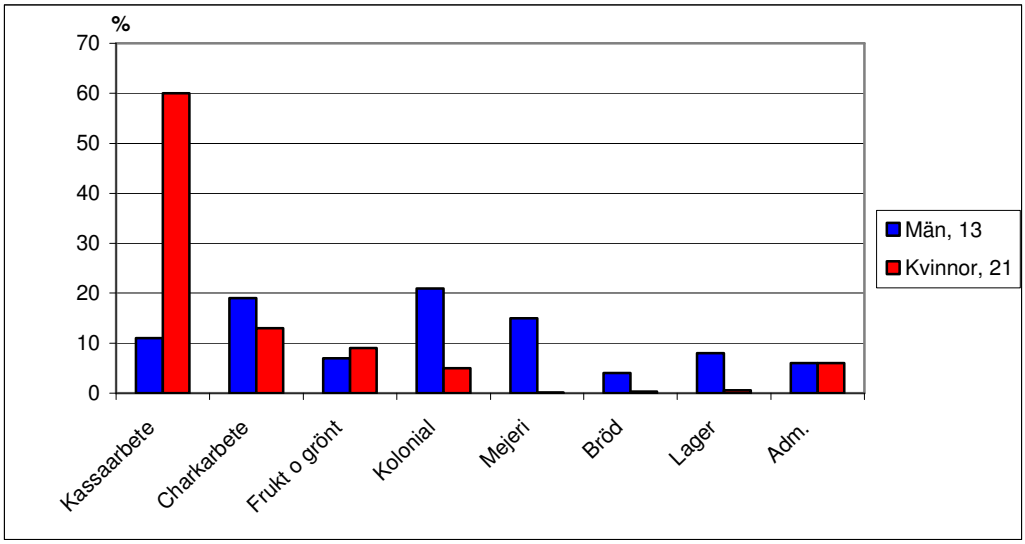
Den genomsnittliga fördelningen av män och kvinnor i de olika arbetsuppgifterna i butiken illustreras i tabell 1. Frågan som ställdes var om man hade någon av nedanstående arbetsuppgifter och i så fall hur stor del av den totala arbetstiden de olika arbetsuppgifterna utgjorde. Tabell 1 visar andelen män och kvinnor i butiken som svarat *ja* på att nedanstående arbetsuppgifter förekom.

Tabell 1. Andelen män och kvinnor i butiken som svarat *ja* på att de utförde de olika arbetsuppgifterna.

Arbetsuppgift	Andel Män(%) Basår, n=21	Andel Män(%) Uppföljning, n=13	Andel Kvinnor(%) Basår, n=31	Andel Kvinnor(%) Uppföljning, n=21
Kassaarbete	14	38	77	80
Charkarbete	24	54	6	43
Frukt o grönt	9	23	10	38
Kolonial	48	46	10	29
Mejeri	24	31	10	14
Bröd	19	31	6	19
Lager	14	38	3	19
Administration	24	31	13	24

Som vi ser i tabellen har det blivit en något jämnare fördelning av arbetsuppgifterna mellan männen och kvinnorna, förutom kassaarbetet som fortfarande utfördes av en majoritet av kvinnorna. De butiksanställda kunde alltså svara *ja* på flera olika arbetsuppgifter, varför procentsatsen inte sammantaget blir 100.

Andelen tid, av sin totala arbetstid, som männen och kvinnorna i genomsnitt ägnar åt de olika arbetsuppgifterna framgår av nedanstående figur (Figur 1)



Figur 1. Genomsnittlig andel tid av männens respektive kvinnornas totala arbetstid de ägnar olika arbetsuppgifter.

Männen ägnade i genomsnitt sin arbetstid åt flera olika arbetsuppgifter, medan en majoritet av kvinnornas arbetstid försiggick i kassaarbete. En jämnare fördelning av arbetsuppgiften charkarbete mellan kvinnor och män och också andelen arbetstid för denna uppgift fanns nu. Männen ägnade ca 9 procent av sin arbetstid åt ”övrigt” medan kvinnornas andel för den posten var ca 4 procent (ej medtaget i figuren).

Anställningstid inom butiken var i genomsnitt 6 år för männen och 5 år för kvinnorna.

I butiken arbetade vid uppföljningen 76 procent av männen heltid medan endast 38 procent av kvinnorna gjorde så. En fjärdedel av männen var arbetsledare medan 19 procent av kvinnorna hade en sådan befattning.

Sammanfattningsvis kunde konstateras att skillnaderna mellan männen och kvinnorna till viss del fanns kvar när det gällde arbetsuppgifter och arbetstider. Kvinnorna arbetade i kassan medan den största andelen av männen arbetade sin mesta tid med kolonial. Något färre män än vid basundersökningen arbetade heltid medan fortfarande endast 38 procent av kvinnorna gjorde det.

Arbetsvillkor

Krav i arbetet

Flera frågor i enkäten tog upp vilka krav man upplever i sitt arbete som t ex att man måste arbeta mycket fort, mycket hårt, utföra en alltför stor arbetsinsats, inte ha tillräckligt med tid för att hinna med arbetsuppgifterna, motstridiga krav osv. Man hade möjlighet att svara på en fyragradig skala från *ja, ofta* till *nej, så gott som aldrig*.

Tabell 2 illustrerar andelen män och kvinnor som upplevde höga krav (svarat *ja, ofta* på ovanstående frågor) dels vid basundersökningen och också vid uppföljningen.

Tabell 2. Andelen män och kvinnor som upplever höga krav i sitt arbete.

Krav	Andel Män(%) Basår, n=21	Andel Män(%) Uppföljning, n=13	Andel Kvinnor(%) Basår, n=31	Andel Kvinnor(%) Uppföljning, n=21
Arbeta fort	43	54	39	57
- hårt	33	15	26	19
- för stor insats	14	15	16	14
- inte tid nog	62	85	74	62
- motstridighet	5	0	3	0
- skicklighet	62	39	19	29
- påhittighet	43	15	19	19

Andelen av både kvinnor och män som ansåg att man måste arbeta mycket fort hade ökat, medan andelen som ansåg att man måste arbeta mycket hårt hade minskat. Resultaten förefaller motstridiga. Vad skiljer ”fort” från ”hårt”? Vi kan inte förklara dessa skillnader, men kvinnornas svar kan handla om att några av dem kan lämna kassan periodvis. Det är främst kassaarbetet som upplevs tidspressat. Andelen män som ansåg att man inte har tillräckligt med tid för att hinna med arbetsuppgifterna hade ökat medan den minskat för kvinnorna. Ingen av vare sig kvinnorna eller männen ansåg att det förekom motstridiga krav i arbetet.

Inflytande över arbetet

Några frågor i enkäten tog upp vilket inflytande man tycker att man har i sitt arbete. Man hade också här möjlighet att svara på en fyragradig skala från *ja, ofta* till *nej, så gott som aldrig*. Tabell 3 illustrerar andelen män och kvinnor som upplevde stort inflytande samt andelen som tyckte att man gjorde samma sak om och om igen.

Tabell 3. Andelen män och kvinnor som upplevde att de hade stort inflytande (*ja, ofta*) över sitt arbete samt andelen som upplevde att man gör samma sak om och om igen.

Inflytande	Andel Män(%) Basår, n=21	Andel Män(%) Uppföljning, n=13	Andel Kvinnor(%) Basår, n=31	Andel Kvinnor(%) Uppföljning, n=21
Frihet att bestämma *hur* arbetet ska utföras	62	54	13	24
Frihet att bestämma *vad* som ska utföras	57	46	3	19
Att göra samma sak om och om igen	76	100	94	71

Frihet att bestämma *hur* arbetet ska utföras och *vad* som ska utföras hade ökat väsentligt bland kvinnorna, även om männen upplevde betydligt större inflytande totalt sett. Även detta resultat kan ha samband med att kvinnorna kan lämna kassan ibland.

De flesta upplevde att de måste göra samma sak om och om igen även om andelen kvinnor vid uppföljningen var färre.

Ansträngt arbete (höga krav och lågt inflytande)
När såväl höga krav i arbetet och lågt inflytande över arbetet inträffar talar man om en ansträngd situation. Andelen kvinnor i denna situation var 11 procent vid basundersökningen medan andelen män var knappt 2 procent. Vid uppföljningen hade det jämnat ut sig mellan kvinnorna och männen men ökat, varvid andelen med en ansträngd situation var 15 procent för såväl kvinnorna som männen. Det framgick tydligt att det var kraven i arbetet som ökat mycket. Det var endast en man (8 procent) och fyra kvinnor (19 procent) som *inte* upplevde höga krav medan 11 män (85 procent) och 14 kvinnor (67 procent) *inte* upplevde lågt inflytande över arbetet. Här kan man fråga sig om inte den slimmade organisationen bidragit till upplevelsen av det ansträngda arbetet.

Socialt stöd
Två frågor i enkäten berörde hjälp och stöd från överordnade och arbetskamrater vid svårigheter i arbetet. Fem svarsalternativ gavs, från *ja, alltid* till *nej, aldrig*.

Tabell 4. Andelen män och kvinnor som upplever att de får hjälp och stöd (*ja, alltid*) då de har svårigheter i arbetet.

Hjälp och stöd	Andel Män (%) Basår, n=21	Andel Män (%) Uppföljning, n=13	Andel Kvinnor (%) Basår, n=31	Andel Kvinnor (%) Uppföljning, n=21
Av överordnade	29	8	23	14
Av arbetskamrater	24	15	23	33

En liten andel av såväl kvinnorna som männen upplevde vid uppföljningen att de *alltid* fick hjälp och stöd av överordnade då de hade svårigheter i arbetet. Däremot var det betydligt fler som ansåg sig ha det stödet av arbetskamraterna, speciellt bland kvinnorna.

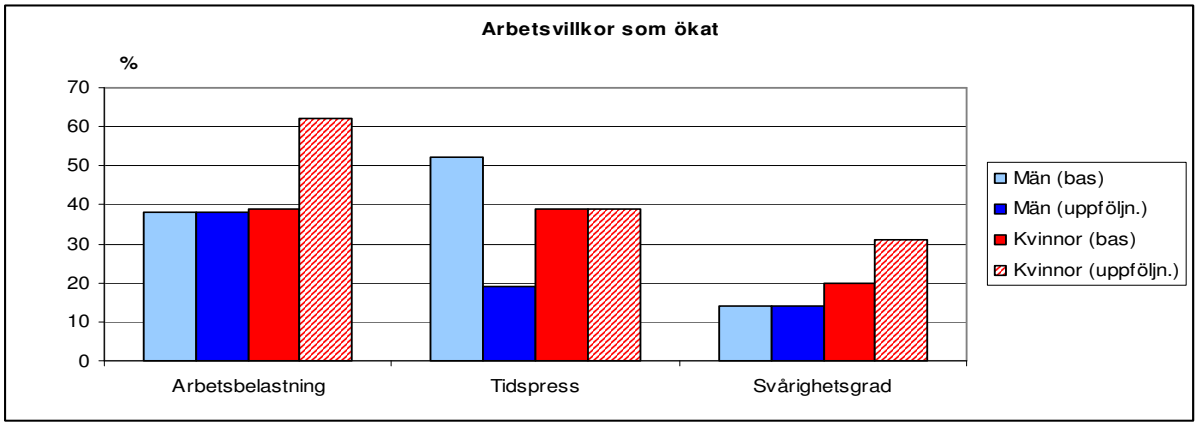
Sammanfattningsvis fann vi att kraven i arbetet ökat betydligt för såväl männen som kvinnorna. Männen hade fortfarande störst inflytande, men andelen kvinnor som upplevde att de hade inflytande över arbetet hade ökat från året då basstudien genomfördes. Fortfarande var det en stor andel av kvinnorna som arbetade sin mesta tid i utgångskassorna, vilket innebar ett låst och bundet arbete där man förutom att göra samma sak om och om igen inte heller hade frihet att bestämma hur arbetet skulle utföras eller frihet att bestämma vad som skulle utföras. Den stora andelen kvinnor och män med ansträngt arbete (s.k. strain, dvs. höga krav och lågt inflytande) tydde på att kraven i arbetet ökat väsentligt.

Ett gott socialt stöd kan många gånger vara en buffert mot ansträngt arbete, vilket enligt ovanstående resultat kan underlätta för framför allt kvinnorna att bättre orka med sitt arbete.

Arbetsvillkorens förändring
Synpunkter på förändringar, i form av arbetsbelastning, tidspress eller svårighetsgrad efterfrågades i enkäten. Frågan gällde om de hade *minskat,* var *oförändrade* eller hade *ökat*. Andra frågor gällde övertidsuttag, kunskapskrav, ansvar, möjlighet att utvecklas och lära nytt, stöd och uppbackning samt inflytande och kontroll.

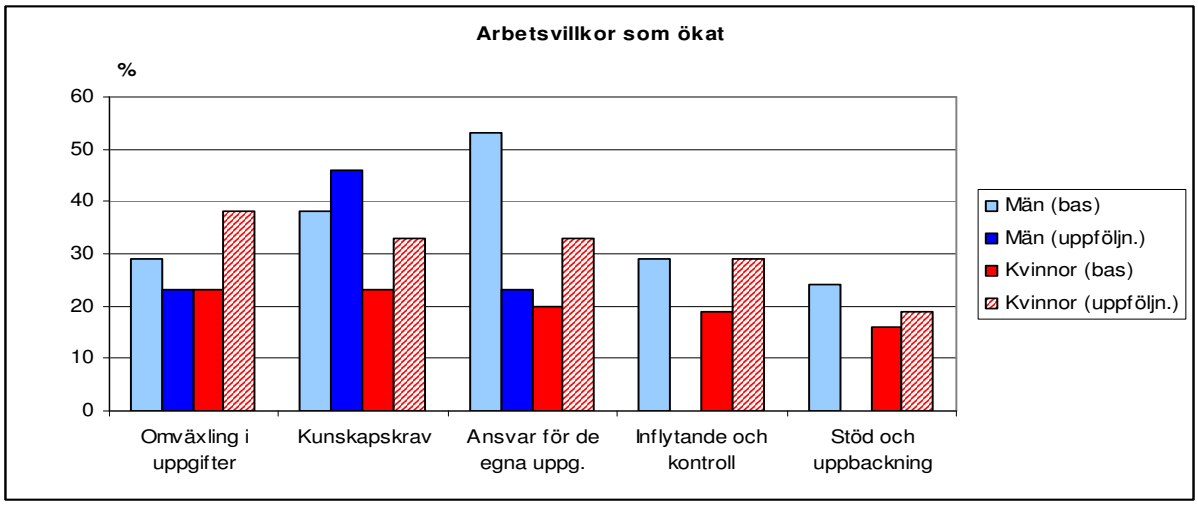
En större andel kvinnor jämfört med män, bedömde att arbetsbelastningen hade ökat, vid uppföljningen. Även arbetets svårighetsgrad hade ökat enligt kvinnorna beroende på att de fått

andra arbetsuppgifter. En mindre andel av männen ansåg att tidspressen hade ökat, medan ökningen bland kvinnorna var oförändrad (Figur 2).



Figur 2. Förändring i arbetsvillkoren bland kvinnorna och männen.

Omväxlingen av arbetsuppgifterna ansåg framförallt kvinnorna hade ökat, liksom ansvaret för de egna uppgifterna. Kunskapskravet hade ökat för både kvinnorna och männen (Figur 3).



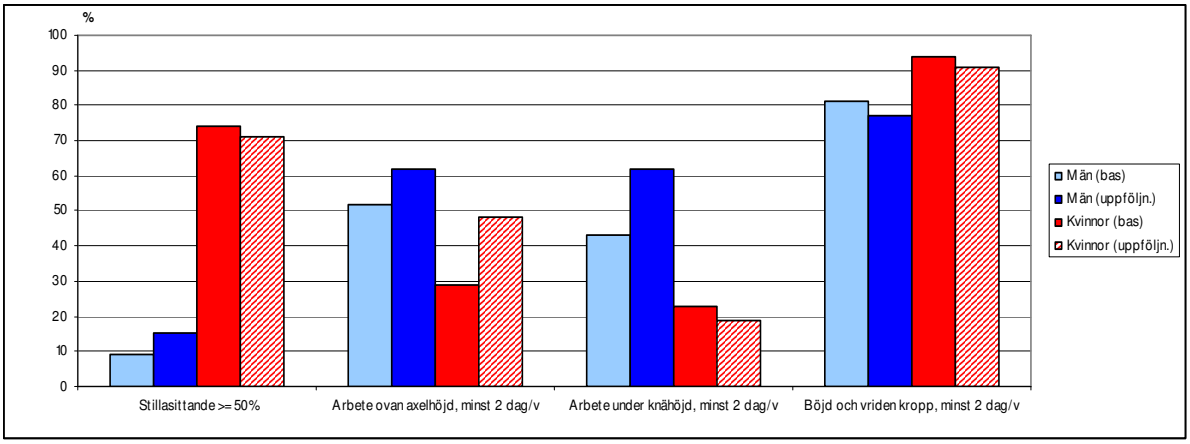
Figur 3. Förändring i arbetsvillkoren bland kvinnorna och männen.

Möjligheterna till vidareutbildning ansåg 39 procent av männen och en tredjedel av kvinnorna vara tillfredsställande.

Fysisk arbetsmiljö

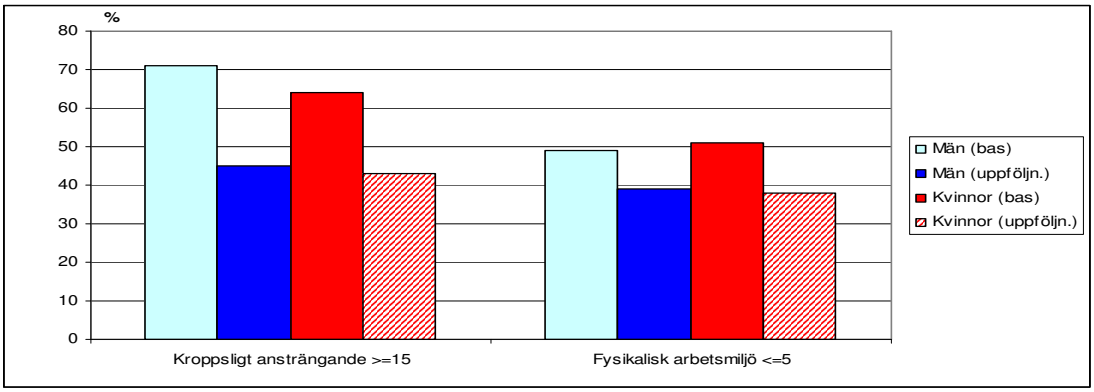
Männen och kvinnorna arbetade 15 respektive 70 procent stillasittande minst halva sin arbetstid. I arbete som anses belastande, som t.ex. att arbeta med händerna ovan axelhöjd, under knähöjd, med böjd och vriden kropp eller upprepade hand/fingerrörelser många gånger i minuten under sammanlagt minst 2 timmar om dagen visade enkätresultaten att för såväl männen som kvinnorna hade andelen tid med arbete ovan axelhöjd ökat vid uppföljningen jämfört med basundersökningen. Fortfarande var det fler män (62 procent jämfört med 48 procent bland kvinnorna) som arbetade med händerna ovan axelhöjd och lika många män jämfört med knappt 20 procent av kvinnorna som arbetade med händerna under knähöjd. Fler kvinnor, drygt 90 procent jämfört med knappt 80 procent av männen arbetade med böjd och vriden kropp och fler kvinnor, 76 procent jämfört med 39 procent av männen hade upprepade

hand/fingerrörelser varje dag i sitt arbete (Figur 4). Fler män, i genomsnitt 15 procent, hade tung manuell hantering (över 15 kg) jämfört med 5 procent av kvinnorna.



Figur 4. Fysisk exponering, d.v.s. belastande arbetsställningar bland kvinnorna och männen.

Fysikaliska arbetsförhållanden (buller, belysning, klimat, luftföroreningar, olycksfallsrisker) hade förbättrats och upplevdes som dåliga (≤5 på en 10-gradig skala) av knappt 40 procent av såväl kvinnorna som männen jämfört med 50 procent vid basundersökningen. De fick också skatta hur kroppsligt ansträngande de upplevde sitt arbete på en skala 0-20 (mycket, mycket lätt till mycket, mycket ansträngande). Andelen män som skattade ≥15 (ansträngande) hade nu reducerats till 45 procent och andelen kvinnor till 43 procent.



Figur 5. Andelen kvinnor och män som skattat hög kroppslig ansträngning och fysikaliskt dåliga förhållanden i arbetsmiljön.

Sammanfattningsvis fann vi fortfarande en del stora skillnader mellan männen och kvinnorna när det gällde den fysiska arbetsmiljön. En mycket stor andel av kvinnorna i kassalinjen hade ett stillasittande, bundet arbete som innebar en belastning i form av upprepade hand- och fingerrörelser många gånger i minuten. Kvinnorna arbetade även med böjd och vriden kropp i större utsträckning än männen. De flesta av männen hade däremot ett rörligt, men också belastande arbete med arbete ovan axelhöjd (som också hade ökat till väsentlig andel för kvinnorna) eller under knähöjd. Männen hade också i större utsträckning tung manuell hantering. Upplevelsen av kroppslig ansträngning hade minskat jämfört med basundersökningen, liksom andelen som upplevde en dålig fysikalisk arbetsmiljö. En orsak till att upplevelsen av kroppslig ansträngning minskat kan vara att arbetet blivit mer omväxlande. Det finns kunskap och erfarenhet kring forskning om livsmedelshandeln som tydligt visar att detta är en riskbransch. Systematiskt arbetsmiljöarbete behöver utvecklas även

om den undersökta butiken i viss mån kommit igång med detta vilket visats i positiv organisationsförändring och åtgärder för att minska bl.a. kallras vid utgångskassorna samt förbättrad belysning.

Hälsa, besvär och symtom

Hälsotillståndet bedömdes mycket bra av 40 procent av kvinnorna och 15 procent av männen till skillnad från 19 procent av kvinnorna och 24 procent av männen vid basundersökningen. Ingen av vare sig kvinnorna eller männen rapporterade dålig hälsa vilket 10 procent av kvinnorna och 5 procent av männen gjorde vid basundersökningen. Detta visar på en klar hälsoförbättring bland framförallt kvinnorna.

Andelen män och kvinnor som rapporterat att de *varje dag* haft ont i övre delen av ryggen eller nacken, nedre delen av ryggen, axlar eller armar, handleder eller händer samt höfter, ben, knän eller fötter hade i genomsnitt halverats bland männen och minskat till en tredjedel bland kvinnorna.

Psykosomatiska symtom (exempelvis halsbränna, sveda i maggropen, trött och håglös eller huvudvärk) rapporterade en mindre andel av männen och något större andel av kvinnorna jämfört med basundersökningen (att man upplevde problem *varje dag* gjorde vid uppföljningen i genomsnitt 3 procent av männen och 5 procent av kvinnorna jämfört med 10 respektive 2 procent vid basundersökningen).

Sammanfattningsvis kunde vi finna att hälsotillståndet hade förbättrats vid uppföljningen, speciellt för kvinnorna, vilket var mycket glädjande. Besvären i rörelseorganen hade också minskat vilket delvis kan hänga ihop med två olika förklaringar: arbetet hade blivit mer omväxlande, man förflyttade sig och rörde mer på sig vilket är nyttigt för kroppens leder och muskler. Förklaring nummer två kan vara att flera med besvärliga rörelseorgansproblem och långvariga sjukfrånvarotillfällen hade slutat. En mer utvecklad organisationsmodell, med omväxlande arbetsuppgifter, kan förhoppningsvis reducera besvären ytterligare och göra att nyanställda totalt sett kan slippa få besvär.

Intervjustudien

Hur har personalen informerats om den nya organisationen?

I samband med möten mellan ledning och personal hade de senare informerats om syfte och inriktning med den förändrade organisationen. De som inte hade haft möjlighet att delta hade fått information av sina arbetsledare och av kollegor. I intervjuerna ställdes frågan varför förändringen har genomförts och vad den var fokuserad på. Flertalet i personalen hade uppfattat att ledningen ville öka effektivitet och lönsamhet i butiken när personalen arbetade över större ytor i lokalen. Det innebar att man kunde täcka upp vid frånvaro, att man fick en bättre samverkan över varugränserna och att personalens kompetens breddades.

Svårigheter att initiera den nya organisationen

Enligt medlemmar i ledningsgruppen var det svårt att komma igång med den nya organisationen.

”Jag upplevde att det var svårt att dra igenom den därför att man hade gått i samma mönster så pass länge. Det fanns många kvar som har haft den här typen av roll hela tiden då. Det nya inkräktade på deras sätt att arbeta. Vi kände att vi var tvungna att göra någonting. Ledningsgruppen var helt övertygad om att det här var rätt väg att gå, men det har ju varit lite svårare än jag trodde att få igenom det här”.

Ytterligare en synpunkt:

”Många har haft svårt att släppa sin hylla i början. Och så skall man gå på en annan hylla och då undrar man vad händer med min hylla? Så tror jag det var ända tills man upptäckte att någon annan tar ju faktiskt hand om min hylla”.

Variation och breddad kompetens

Ledningens uppfattning var att de nya arbetslagen innebar fördelar, inte bara för butiken i form av större effektivitet genom ett ökat tillvaratagande av personella resurser, utan även för personalen som hade fått mer variation och omväxling i arbetet. Vidare kunde personalen, med stöd av bredare kompetens, byta arbetsuppgifter och hjälpa varandra på ett annat sätt än tidigare.

Intervjuad personal ansåg att det var positivt att arbeta i de nya arbetslagen. Några synpunkter:
”Det blir mer variation i jobbet och ett annat innehåll”
”Mer effektivt och lättarbetat”
”Man behöver inte göra samma arbete hela tiden”
”Vi har fått en bättre sammanhållning”

De intervjuade var positiva till att själva ta hand om det sk. plocket av varor, *”man har mer koll på vilka varor som finns inne”*. För kassapersonalens del betydde förändringen att de kunde lämna kassan för att packa upp vissa lättare varor placerade i närheten av kassan. De fick på så sätt en viss avlastning och omväxling i arbetet. För annan personal på tex. drickaavdelningen hade förändringen dock inneburit en ökad fysisk belastning i samband med tunga lyft.

Att varuleveranserna hade organiserats på ett annat sätt än tidigare underlättade arbetet:

”Förr kom varuleveranser 2-3 gånger i veckan och alla sprang och plockade och man körde varor kors och tvärs i butiken. Nu har vi två leveransdagar. Vi kallar den här delen av butiken (kolonial) för framsidan. Sen har vi baksidan med färskvaror. Nu har vi två leveransdagar här och två leveransdagar på baksidan. Inga varor behöver köras kors och tvärs i butiken, utan allt ska ut till ett ställe. Och så är man ett gäng som direkt tar allting och hjälps åt” .

Kassajouren

Inledningsvis planerades att personal på ”golvet” skulle schemaläggas i kassan en dag per vecka. Man ville både få ut mer kassatid och ”liksom tvinga” personalen att arbeta i kassan. *”Sedan släppte vi på det och fick en bredare acceptans på sikt att sitta i kassan när vi i stället införde kassajour”*. Personalen i kassan var mycket nöjda med jourschemat. De visste vem eller vilka som de skulle ta kontakt med när kunderna strömmade till i kassan.

Viss personal på golvet tyckte att det var positivt att arbeta i kassan i korta perioder, eftersom kassaarbetet gav omväxling och möjligheter till kundkontakt. Andra menade att ”kassajouren är ingen höjdare, men den behövs”. En intervjuad hade fått ryggproblem efter att ha arbetat i kassan, vilket troligen orsakades av kassans ergonomiska utformning, *”jag har ont i ryggen hela kvällen efter att ha suttit i kassan”*.

En synpunkt från några intervjuade från golvet var att kassan i vissa fall *”stjäl tid från det egna jobbet”*. De framhöll att arbetet inte avstannade när en person från golvet gick över till kassan. ”*Jobbet tornar upp sig när jag är frånvarande från golvet och det känns som en stress”*.

Kassalinjens rotation
Flera av de intervjuade som arbetade i kassan ville arbeta på golvet, både på kolonial- och färskvarusidan. De anställda, som hade prövat, var mycket nöjda med de nya arbetsuppgifterna. Kassans personal ansåg sig dock stå utanför beslutsprocessen. *”Man får inte gehör för sina synpunkter att flytta från kassan”*. Andra frågor som lyftes fram i intervjuerna var att kassapersonalen i allmänhet saknade kompetens för arbetet på kött- och charkavdelningen, samt att vissa arbetsuppgifter uppfattades som alltför fysiskt krävande.

”Många i kassan vill köra lättare varor men inte sådant som finns i stora tunga kartonger. Många orkar inte med det, de är för dåligt tränade”.

Observationerna av arbetssätt, arbetsrörelser och hjälpmedel
En fråga är vilka hjälpmedel som finns för att klara av tunga lyft som är nödvändiga vid vissa varugrupper? Observationerna ute i butiken bekräftade att det saknades hjälpmedel som kunde underlätta den tunga varuhanteringen. Parantetiskt kan nämnas att även kassaarbetet, med repetitiva arbetsuppgifter och en hög tidspress, var tungt och slitsamt. Regelbunden information och praktisk tillämpning i ergonomiskt fördelaktiga arbetssätt skulle kunna underlätta för kassans personal att hantera arbetsbelastningen.

Samverkan – teamkänsla
Ett syfte med omorganisationen var att öka samarbetet och samverkan mellan olika personalgrupper i butiken, vilket också hade skett. Flera intervjuade betonade att personalen hade arbetat ihop sig och kommit in i nya rutiner vad gällde beställning och hantering av varor, *”vi är ett bra gäng som hjälps åt”*. Som nämnts fanns vissa initiala svårigheter hos personalen att förändra sin arbetssituation genom att gå från fem mindre grupper till två större arbetslag. När det gällde sammanhållningen i arbetslagen oroade sig några intervjuade för att en bra sammanhållning inom ett och samma arbetslag skulle kunna leda att det sluter sig samman och begränsar sig mot andra arbetslag.

”Det var lite kvirr i början, det var två läger som tänkte på sitt eget jobb, men jag känner att det håller på att lätta nu. Men det finns fortfarande litet av en osynlig vägg mellan baksidan och framsidan i butiken, man kan höra sådant som att det där vill jag inte ta hand om det är ju baksidan. Vi är ju faktiskt två arbetslag som jobbar mot samma mål”.

”Om en butik skall fungera måste alla samarbeta och har du arbetslag med en jättestark gruppkänsla, så kan det bli så att man inte vill hjälpa varann”.

En anställd påpekade att den tidspress som råder i butiken skulle kunna inverka negativt på teamkänsla och samarbete inom och mellan arbetslagen, *”tidspressen är negativ för samarbetet när man måste hoppa in och hjälpa varandra när man själv har mycket att göra”* .

Liksom i den tidigare studien var samtliga intervjuade mycket nöjda och positivt inställda till kontakten och samarbetet med avdelningscheferna i butiken, ”*de kan varugrupperna och förstår personalens problem”*.

Att kunna påverka sin arbetssituation
En dimension av begreppet kontroll och inflytande är beslutsutrymme. Detta begrepp avser individens frihet att kunna påverka och fatta beslut i sin arbetssituation. Flertalet intervjuade

ansåg sig ha inflytande över hur man planerade och lade upp sin arbetsdag. Några framhöll att arbetet blev något av ett löpande band, där varuleveranserna var en organiserande princip. I butiken fanns inga stora lager, utan varor fylldes på kontinuerligt.

”Jag tycker att jag har möjligheter att påverka hur jag lägger upp min dag, men när vi får varor kommer det 20 pall och dom pallen skall ut i butiken. Så är det bara. Jag kan inte påverka det. Varorna måste ju ut. Men sen kan jag ju själv avgöra vilken takt och i vilken ordning jag vill ta dem”.

Situationen för kassans personal överensstämde med ovanstående. Vissa tider på dagen var det en ständig ström av kunder som passerade kassan. De anställda hade då små möjligheter att påverka sin arbetstakt och uppläggning av arbetet, *”man kan inte jobba snabbare än man gör, då blir det slarv, varje kund tar sin tid”*. Andra tider, då det var lugnare, kunde kassapersonalen syssla med s.k. kringuppgifter, t.ex. att packa upp och plocka varor som var belägna i närheten av kassan.

Vid övergången till ny ägare hade situationen ändrats vad gällde möjligheterna att påverka sortiment, priser mm, *”negativt är att inte få styra mer pga. Willyskonceptet, det är mer stelbent än tidigare och litet utrymme för egna initiativ”*.

Att kunna påverka sina arbetstider

Forskning visar att möjligheten att själv bestämma över sin arbetstid är ett verksamt medel för att motverka negativ stress och för att anpassa arbete och privatliv på ett sätt som motverkar långtidssjukskrivningar och utslagning. Dessutom ökar den anställdes arbetsmotivation och produktivitet (Åkerstedt 2001).

I den tidigare studien framkom att personalen i butikerna hade litet inflytande över sin arbetstid. De kunde visserligen *”önska sig arbetstider”* av ansvarig schemaläggare, som dock ansåg att det var svårt att tillgodose dessa önskemål. Flera intervjuade efterfrågade en större lyhördhet från företagets sida. Företagets krav på flexibilitet hos personalen och personalens behov av en bra eller bättre balans mellan arbetet och livet utanför arbetet tycktes kollidera.

Arbetstiderna diskuterades även i denna studie där emellertid fler av de intervjuade var relativt nöjda med arbetstidernas längd och förläggning, vissa ville tom. arbeta mer tid. *”Jag vill arbeta mer för att hinna avsluta jobbet för dagen, tänker mycket på det när jag är ledig”*. Den grupp som var mindre nöjd var småbarnsföräldrar samt personal i kassan, *”jag gillar inte arbetstiderna i kassan, hinner inte träffa mina barn”*. Att kunna påverka arbetstidens uppläggning är fortfarande ett önskemål och en aktuell fråga inom handeln, *”man bör få välja och påverka arbetstiderna mera själv”*.

Några intervjuade resonerade som så att *”man får acceptera de arbetstider som finns i handeln idag” ”Det är OK med arbetstiden, man vet vad som gäller i handeln. ”Man får räkna med tiderna i handeln, det är självvalt”*.

Möten på arbetsplatsen

Organisatoriska strukturer i form av möten på arbetsplatsen är nödvändigt för att kunna diskutera och utöva inflytande på arbetet. Det handlar om att ge och ta emot information och diskutera det som pågår och planeras i verksamheten. Att träffas regelbundet på arbetsplatsen utgör också en sk. buffert mot stress och ohälsa.

Ett s.k. möteskontrakt hade utarbetats i samverkan mellan ledning och anställda i butiken. Det innehöll information om när, var och i vilket syfte som olika möten skulle arrangeras. Avdelningsmöten skulle tex. hållas varannan vecka. Man hade dock inte kunnat genomföra dessa möten de senaste månaderna enligt kontraktet, pga. sjukdom och annan frånvaro i butiken. De möten som hade genomförts uppfattades som värdefulla, men många anställda var missnöjda med att mötesfrekvensen var för låg, *"jag tycker mötena är väldigt bra, men de kommer för sällan"*.

" Vi har sagt i vår grupp att vi ska ha ett möte varje måndag för att gå igenom om det är några problem. Men vi har inte haft nåt än. Det har alltid varit någon sjuk eller någon borta"
I kassalinjen träffas all personal två gånger per år, vilket de intervjuade är missnöjda med.

Det kan tilläggas att det fanns en anslagstavla i butiken, där personalen kunde skriva frågor till ledningen eller komma med egna förslag om förändringar på arbetsplatsen. Tavlan utnyttjas i hög grad, i synnerhet av kassapersonalen som sällan träffades gemensamt.

Minskad sårbarhet och bemanning vid frånvaro
Ett syfte med den nya organisationen var, som nämnts, att personalen skulle röra sig över flera avdelningar i butiken, både inom sitt arbetslag och mellan arbetslagen. Därmed skulle man bättre kunna täcka upp behovet av personal vid frånvaro, vilket förutsatte att det fanns ett visst antal personal på plats i butiken, annars uppstod problem.

"Det är ett bräckligt system, vi har inte varit full styrka på en månad, det blir kämpigt att jobba då. Borde vara en bättre framförhållning när folk är på kurs".

Ytterligare en synpunkt:
"Idag är det väldigt körigt. Vi har kolonial där är två lediga och den tredje är sjuk. Så det finns ingen där. De får visserligen inga varor idag, men det finns alltid att göra. Man är inte arbetslös i en butik. Två av dom här som är lediga, de kommer i morgon igen och då kommer de att få mer understöd. Vi får ta folk från charken för nu har inte de ingen jätteförsäljning, det är ett evigt pusslande".

På frågan om man kan man lösa det på något annat sätt gavs svaret:
"Ja, det är väl att anställa en till, men det går ju inte om man skall följa budget. Jag tycker det är stressigt när det blir kort om folk. Jag orkar inte göra någonting när jag kommer hem. Jag blir väldigt trött, men när man vet att folk är borta, och inte vet om det kommer någon och hjälper en. Jag har varit väldigt stresstålig en gång i tiden, men det där har gjort att jag lätt får hjärtklappning och blir litet nervös."

Tidigare gick förfrågan till fast anställd personal om de kunde gå in och arbeta under sin lediga tid för övertidsersättning, vilket inte sker på samma sätt idag när personalen har månadslön. "*Vi har månadslön och får inte mer betalt om vi jobbar extra, utan vi får ta ut en kompdag"*. Övertidsersättning är en kostnad som företaget ville undvika. I stället ringde man in extrapersonal eller de som arbetade deltid och ville tjäna mer. *"Det är svårt lösa korttidsfrånvaro, extrapersonal tas in i första hand, plus de som jobbar deltid och vill tjäna litet mer"*.

Arbetsbelastning, tidspress och stress
Arbetet i livsmedelshandeln innebär, enligt utredningar och tidigare forskning, en hög arbetsbelastning som ger upphov till negativ stress, en uppfattning som delades av de intervjuade,
”en nackdel med jobbet är den höga tidspressen och stressen”, ”jobbet är slitsamt och tungt”.

Ytterligare en synpunkt var att arbetstempot hade ökat de senaste åren i butiken, vilket bekräftas av enkätsvaren, dvs. andelen kvinnor och män, som ansåg sig vara tvungna att arbeta mycket fort hade ökat (tabell 2). Både kvinnor och män var av uppfattningen att de hade otillräckligt med tid för att hinna med sina arbetsuppgifter.

En orsak till den ökade arbetsbelastningen ansågs vara neddragningar av personal:

”Vi har färre personal i butiken och färre timmar att röra oss med”.
”Det dras ner på personal, det ska vara låga personalkostnader”.
”Det nödvändigt med strikta prioriteringar att sätta in extrapersonal”.
”Att sänka priserna kräver lägre personalkostnader, det är en ekvation som inte går ihop”.

Inga neddragningar av personal eller minskningar av personaltimmar hade emellertid genomförts, enligt butikens ledning. En ökad omsättning i butiken med 6-8% hade inneburit en högre arbetsbörda för personalen, vilket på längre sikt ansågs kunna bidra till ökad stress och ohälsa.

”Det enda viktiga är att personalkostnaderna ska ner. Man vill öka omsättningen genom att sänka priser och dra ner kostnader. Sjukskrivningarna kommer att öka”.

Det kan tilläggas att priserna på livsmedel är jämförelsevis höga i Sverige. Ett antal lågpriskedjor har öppnat för att öka konkurrensen och sänka priserna. Prisjämförelser görs regelbundet av bl.a. SCB och PRO för de tre stora dagligvarublocken ICA, KF och Axfood och för nya lågpriskedjor som Lidl och Netto. Jämförelserna visar att Willys tillhör en av livsmedelskedjorna med låga priser.

”Vi är en lågprisbutik som måste ha små personalkostnader och det är tufft ibland”.

Låga priser är givetvis värdefullt för konsumenten. Men frågan kan ställas vad det kommer att föra med sig på kort och lång sikt om man inom handeln inte har en bemanning som innebär drägliga arbetsvillkor och som ger personalen möjligheter till vila och återhämtning. Andra faktorer som kan bidra till personalens förmåga att hantera krav i arbetet och minska eller undvika påfrestningar är, som nämnts, inflytande, socialt stöd och kompetensutveckling.

Möjligheter till utbildning
Ett arbete bör erbjuda en rimlig möjlighet till kompetensutveckling. Det är forskningsmässigt belagt att risk för stress och psykisk ohälsa finns om denna möjlighet saknas. Bristande kompetensutveckling är en arbetsmiljöproblematik som återkommer i flera studier (t ex. Agervold 1998, Westlander 1993).

Personalen hade fått andra möjligheter till kompetensutvecklig i samband med ägarbytet. Den mest förekommande utbildningen var olika ledarskapskurser, som fler av personalen hade genomgått. Andra kurser inriktade på olika varugrupper, ekonomi mm. tycktes mindre

vanliga. En intervjuad ville *”veta mer om ekonomi och budget”,* hon ställde frågan, *”vad är tex. bruttovinst. Det vill jag veta för att förstå butikens ekonomiska situation och utveckling”.*

Jämställdhet i arbetslivet – en arbetsmiljöfråga?
Arbetsmiljöfrågor och jämställdhetsfrågor kan inte separeras med vattentäta skott (Jämo 1993). Ett flertal studier om kvinnor i arbetslivet visar att den könsordning som finns på arbetsmarknaden och i arbetslivet i hög grad bidrar till stress och ohälsa bland kvinnliga medarbetare (tex. Christensson 2000). Kvinnors arbetsrelaterade ohälsa sammanhänger i vissa yrken med en fysiskt ansträngande miljö och psykisk påfrestning i arbetet, som i kombination med en arbetsorganisation, ger små möjligheter till beslutsutrymme och inflytande

I den aktuella butiken finns numera en jämställdhetsplan och en viss förändring kunde märkas vad gällde ledningens strävan att satsa på att rekrytera fler kvinnliga arbetsledare och ge fler kvinnor möjlighet till kompetensutveckling. Den könsuppdelning som förekom enligt basstudien kvarstod dock. Det innebar att kvinnorna återfanns i kassalinjen och viss mån på avdelningar för kött och chark, samt för frukt och grönt. Ett fåtal kvinnor hade möjlighet till arbetsrotation i butiken.

Majoriteten av kvinnorna i kassan arbetade deltid, vilket kan innebära sämre kompetens- och utvecklingsmöjligheter (Jonsson 2003, 2004). Deltidsarbetet och de oregelbundna arbetstiderna bidrog också till ett utanförskap vad gäller delaktighet och insyn i det som pågår och planeras på arbetsplatsen, eftersom möjligheterna att delta kontinuerligt i tex. arbetsplatsmöten var begränsade. Som nämnts framkom vidare att både kvinnor och män ansåg att arbetsbelastning och tidspress var hög vid både undersökningstillfällena. För kvinnornas del hade arbetsbelastning och svårighetsgrad ökat de senaste åren (figur 2).

Arbetet i kassan är, enligt tidigare forskning, monotont och ensidigt med risk för arbetsskador (tex. Hedenmo 2000). Vanligt förekommande symptom hos kassapersonal är värk i nacke, axlar och skuldror, trötthet samt svårigheter att koppla av arbetet på fritid, vilket är i överensstämmelse med resultaten från både basstudien och denna uppföljningsstudie.

Sammanfattning och kommentarer till resultaten

Inledning
Denna studie, som genomfördes 2004 och 2005, är en uppföljning av en tidigare studie (Drejhammar & Karlqvist 2004) riktad mot arbetsmiljön i tre livsmedelsbutiker i Östergötland. Butikerna var under 2003 inne i en omvandlingsprocess pga. ägarbyte. I en av butikerna hade man under de följande åren prövat en ny organisatorisk modell. Dels ville man öka effektivitet och lönsamhet genom att bättre ta tillvara personalens tid, kompetens och resurser, dels förbättra negativa förhållanden i arbetsmiljön.

En förändring innebar att den befintliga personalen hade organiserats i arbetslag, som ansvarade för större ytor i butiken. Kassans personal utgjorde fortfarande ett eget arbetslag. Vidare hade en schemaomläggning införts så att all personal i butiken, med undantag av kött- och charkpersonalen, hade s.k. kassajour, som innebar att de skulle rycka in i kassan under arbetstoppar.

Varuleveranser kom två gånger per vecka på olika dagar till respektive arbetslag, vilket underlättade uppackningen. Ytterligare en förändring var att det s.k. plocket av vissa varor

togs om hand av butikspersonalen, tidigare sköttes detta av olika varuleverantörer. I samband med övergång till Axfoodkoncernen hade en standardisering av sortiment, priser mm. enligt det s.k. Willyskonceptet, genomförts.

Vidare skulle kassapersonal, som arbetade mer än 35 timmar per vecka, ges möjlighet att rotera och arbeta på andra avdelningar i butiken. När denna studie genomfördes var det endast ett fåtal personer i kassan som kunde utnyttja den möjligheten. Numera anställs ingen som kassörska, utan som butiksbiträde, vilket anger att den anställda inte är bunden till kassalinjen.

Arbetsvillkor som varit i fokus för butikens förändringsarbete
I intervjuerna framkom att personalen som arbetade på golvet, dvs. på avdelningar med kolonial- och färskvaror, ansåg sig ha fått **mer varierande arbetsuppgifter** och **en bredare kompetens.** Arbetet hade blivit mer intressant och omväxlande och effektiviteten hade ökat. De intervjuade var även positivt inställda till att själva ta hand om det s.k. plocket av varor. För kassapersonalens del innebar det att de kan lämna kassan under vissa perioder för att packa upp varor i närheten av kassan. För annan personal, som arbetade på den s.k. drickaavdelningen, hade den fysiska arbetsbelastningen ökat.
Att arbeta i de nya arbetslagen ställer krav på **ett fungerade samarbete.** Vissa initiala svårigheter förelåg att arbeta ihop sig och hitta nya rutiner. Det goda samarbetet och solidariteten i personalgruppen, som framkommit vid båda undersökningstillfällena, hade varit en stor tillgång i förändringsarbetet. Men den tidspress, som periodvis förekom i butiken, uppfattades som *”en störning”* .

Ett syfte med omorganisationen var att minska **sårbarheten vid frånvaro** i butiken, ett syfte som inte hade uppnåtts när studien genomfördes. Butiken hade under en period haft problem med sin bemanning pga. utbildning och sjukdom, vilket bidrog till ökad arbetsbelastning för befintligt personal. Att ha tillgång till personal med bred kompetens är en nödvändig, men inte tillräcklig förutsättning för att kunna hantera en hög frånvaro, då kan extrapersonal behöva kallas in.

Ett missnöje fanns hos kassapersonalen över att inte få möjlighet **att rotera** i butiken. Vad som kan ha hindrat genomförande av rotation för flera i kassalinjen, var arbetsledningens uppfattning att kassans personal saknade kompetens för vissa varugrupper och att vissa arbetsuppgifter ansågs för fysiskt krävande.

Hälsorisker i arbetet
Riskfaktorer är relaterade till de krav som arbetet ställer och omfattar arbetstidens förläggning, omfattning och oregelbundenhet samt arbetsmängd, arbetstakt och tidspress. Förhållanden som kan ge möjligheter för de anställda att kunna hantera kraven är beslutsutrymme, återkoppling på utförda arbetsuppgifter, socialt stöd samt kompetensutveckling.

Arbetet inom detaljhandeln ställer krav på numerär flexibilitet, vilket innebär att det finns personal som kan täcka upp butikernas öppettider, möta arbetstoppar och frånvaro. Att arbeta på oregelbunden och obekväm arbetstid uppfattades i basstudien som påfrestande av flertalet intervjuade. En något mer positiv inställning till arbetstidens längd och förläggning kunde märkas i denna studie, med undantag av att anställda med minderåriga barn uppgav att arbete på obekväm tid medförde svårigheter att kombinera arbete och familj.

Av intervjuerna framgår att arbetstakt och tidspress ansågs vara hög. De intervjuade hade fått en större arbetsbörda och flera hade uppfattningen att neddragningar av personal hade skett i butiken. Enligt butikens ledning framgick dock att den ökade arbetsmängden har samband med att omsättningen i butiken har ökat med 6-8% det senaste året, vilket innebar en ökad arbetsbörda för i synnerhet kassapersonalen. Av enkätsvaren framgår att s.k. ansträngt arbete, dvs. höga krav i kombination med lågt inflytande, hade ökat för båda könen sedan basstudien genomfördes.

Vad gäller **den fysiska arbetsmiljön** hade 15 procent av männen och 70 procent av kvinnorna stillasittande, bundet arbete främst i kassalinjen. Det senare innebar arbetsuppgifter som upprepades många gånger i minuten och som krävde en böjd och vriden kropp i varuhanteringen. Männen hade ett mer rörligt arbete som även det innebar en hög fysisk belastning. Vid uppföljningen visade det sig att en större andel av männen, jämfört med basundersökningen, arbetade i de belastande arbetsställningarna med händer ovan axelhöjd samt med händer under knähöjd. Även en betydligt större andel av kvinnorna, jämfört med basundersökningen, arbetade i den belastande arbetsställningen med händer ovan axelhöjd. Detta kunde vara ett resultat av utökade arbetsuppgifter. Dessa belastande arbetsställningar utgör dock ingen större risk om ställningen inte är statisk utan till större delen utförs under rörelse. Upplevelsen av kroppslig ansträngning hade minskat jämfört med basundersökningen. En orsak till att upplevelsen av kroppslig ansträngning hade minskat kan vara att arbetet blivit mer omväxlande.

Vad gäller den **fysikaliska arbetsmiljön** upplevde knappt 40 procent negativa faktorer i miljön. Andelen hade sänkts sedan basundersökningen vilket kan vara ett resultat av det systematiska arbetsmiljöarbetet som påbörjats. Siffran 40 procent är dock fortfarande hög vilket innebär att en aktiv handlingsplan för det systematiska arbetsmiljöarbetet måste prioriteras. Det finns kunskap och erfarenhet kring forskning om livsmedelshandeln som tydligt visar att detta är en riskbransch. Det systematiska arbetsmiljöarbetet behöver utvecklas även om den undersökta butiken i viss mån kommit igång med detta vilket visats i positiv organisationsförändring och åtgärder för att t.ex. förbättra klimatet (minska drag och kyla) vid utgångskassorna samt förbättrad belysning.

Hälsotillståndet hos personalen hade förbättrats, speciellt bland kvinnorna där 40 procent angav ett *mycket gott* hälsotillstånd. Också besvären i rörelseorganen hade minskat vilket delvis kan hänga ihop med två olika förklaringar: arbetet hade blivit mer omväxlande, man förflyttade sig och rörde mer på sig vilket är nyttigt för kroppens leder och muskler. Förklaring nummer två kan vara att flera med besvärliga rörelseorgansproblem och långvariga sjukfrånvarotillfällen hade slutat. En fortsatt strategisk organisationsmodell med omväxlande arbetsuppgifter kan förhoppningsvis reducera besvären ytterligare och göra att nyanställda totalt sett kan slippa få besvär. Våra slutsatser bygger på en organisationsmodell där

- Ledningen har kunskap om vad som bidrar till god hälsa
- Arbetet organiseras så att det innehåller mer omväxlande arbetsuppgifter
- Bidrar till att reducera besvär

Hur kunde de anställda hantera belastningar i arbetet?

Nedan presenteras organisatoriska förhållanden, som enligt tidigare forskning, ökar individens möjligheter att hantera krav och påfrestningar i arbetet. En sådan s.k. buffertfunktion är i vilken utsträckning som individen har **kontroll och inflytande** över arbetet. De intervjuade på golvet ansåg sig ha inflytande över hur de lägger upp arbetet under en arbetsdag, dock med reservationen att flödet av varor från leverans till uppackning och försäljning i hög grad

styr arbetsprocessen, vilket kan jämföras med industrins löpande band. Vissa tider på dagen och under veckan var arbetstakten mycket hög och krävde stora insatser av personalen. Att arbetsprocessen var styrd gällde även kassapersonalen, som hade små möjligheter att påverka varuflödet i kassan. Intervjuer med kassapersonal visade att de hade långa arbetspass och att de inte alltid kunde ta ut sin lagstadgade rast efter två timmars tjänstgöring. Något som minskade risken för fysisk och psykisk belastning för kassapersonalen var möjligheten att kunna alternera mellan olika arbetsuppgifter.

Flera intervjuade ansåg sig vidare få socialt stöd i form av **återkoppling** på utförda arbetsuppgifter, både från chefer och kollegor. Enkätsvaren visar dock att stödet generellt sett hade försämrats vad gäller återkoppling från överordnade, men att stödet till kvinnorna från arbetskamraterna hade förbättrats. Det senare kan ha samband med införandet av kassajour, samt att situationen för personal i kassalinjen hade uppmärksammats i samband med omorganisationen.

Att kunna mötas regelbundet är viktigt för att diskutera och fatta beslut i och om arbetet. I basstudien ansåg sig de anställda ha små möjligheter till **samtal om arbetet**. Organisationsstrukturen var hierarkiskt uppbyggd, vilket försvårade möjligheter till dialog. De möten som förekom i butikerna ansågs otillräckliga. I den aktuella butiken hade ett mötesschema utarbetats som innehöll en schemaläggning av förekommande möten.

Ytterligare en funktion som är viktig för att kunna hantera de krav som arbetet ställer är möjlighet till **kompetens- och karriärutveckling.** I samband med övergången till ny ägare fick de anställda fler möjligheter till utbildning, jämfört med tidigare. S.k. påläggskalvar i butiken genomgick vid undersökningstillfället ledarskapsutbildningar.

En slutsats från denna studie är att den nya organisationen hade bidragit till både ökad effektivitet och fördelar för personalen, som hade fått mer varierande arbetsuppgifter och en ökad kompetens och de utsattes inte för en lika ensidig fysisk arbetsbelastning som tidigare. Med hjälp av det nya mötesschemat fanns möjligheter till insyn och delaktighet i det som planerades och pågick på arbetsplatsen.

Ett problem, som lyftes fram vid båda undersökningstillfällena, var arbetstidens förläggning, samt personalens bristande möjligheter att påverka schemaläggningen. I dessa fall tog företaget i första hand hänsyn till sitt behov av tillgänglig personal. Nytänkande, som kunde möta personalens önskemål om andra arbetstider, saknades. Det borde vara möjligt att lägga ett schema, som tillgodoser både företagets behov av arbetskraft och personalens behov av försörjning, och ett arbete som går att förena med hem och familj.

Personalens uppfattning var att arbetsmängd och tidspress hade ökat i samband med genomförda prissänkningar och en högre omsättning. Sambandet mellan ökade krav i arbetet och möjligheter till insatser, som bidrar både till effektivitet och som underlättar personalens arbetssituation, är komplicerat. Vi vågar dock påstå att det finns en risk att prissänkningar och ökad omsättning i livsmedelshandeln kan ge upphov till en arbetsmiljö som ger en ökad psykisk och fysisk belastning och som bidrar till stressrelaterade problem. Vad som sannolikt kan balansera och motverka sådana problem är en bemanning, som motsvarar det nödvändiga behovet av personal, och en organisation som ger ett varierat arbetsinnehåll, flexibilitet samt ansvar, kopplat till delaktighet och inflytande.

Litteraturlista

Agervold, M. (1998). Det psykosociale arbejdsmiljö. Århus: Aarhus Universitetsförlag.

Barklöf, K. (2000). Smärtgränsen? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Christenson, E. (2000). Herraväldets processer. En studie av kvinnors förslitningsskade-situation och könade processer i tre olika slag arbetsorganisationer. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Drejhammar, I-B. & Karlqvist. L. (2004). Arbetsvillkor och arbetsmiljö vid tre livsmedelsbutiker. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbetslivsrapport 2004:2.

Hedenmo, M. (1999). Deltidsarbete. Handels rapporterar. En skrift från Handelsanställdas förbunds utredningsenhet.

Hedenmo, M. (2000). Arbete i utgångskassa. Handels rapporterar. En rapport från Handelsanställdas förbunds utredningsenhet.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (1999). Flexibla tider. Flexibilitetsstrategier inom detaljhandeln. Göteborg: Arbetsvetenskap i Västsverige, Göteborgs universitet.

Jeding, K., Hägg, G., Marklund S., Nygren, Å., Theorell T., Vingård, E. Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering. I Arbete och Hälsa 1999:22.

Jonsson, I. (2003). Deltidsarbete och deltidsarbetslöshet inom svensk detaljhandel. Working paper från HELA-projektet 2003:3.

Jonsson, I. (2004) Deltidsarbete inom svensk detaljhandel. Working paper från HELA-projektet 2004:3.

Jämo (1993). Fast i kassan. En studie av dagligvaruhandeln. Jämos rapportserie nr 2.

Karasek. R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 4 (24) 285-308.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Karlqvist L, Wigaeus Tornqvist E, Hagberg M, Hagman M and Toomingas A. Self-reported working conditions and associations with musculoskeletal symptoms: a cross-sectional study focusing on gender differences. *Int J Ind Erg* 2002; 30: 277-294.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.

Yrkesinspektionen, Örebro distrikt (2000). Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen i Örebro.

Åkerstedt, T. (2001). Arbetstider, hälsa och säkerhet. Sammanställning av aktuell forskning. Stressforskningsrapport nr 299. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.