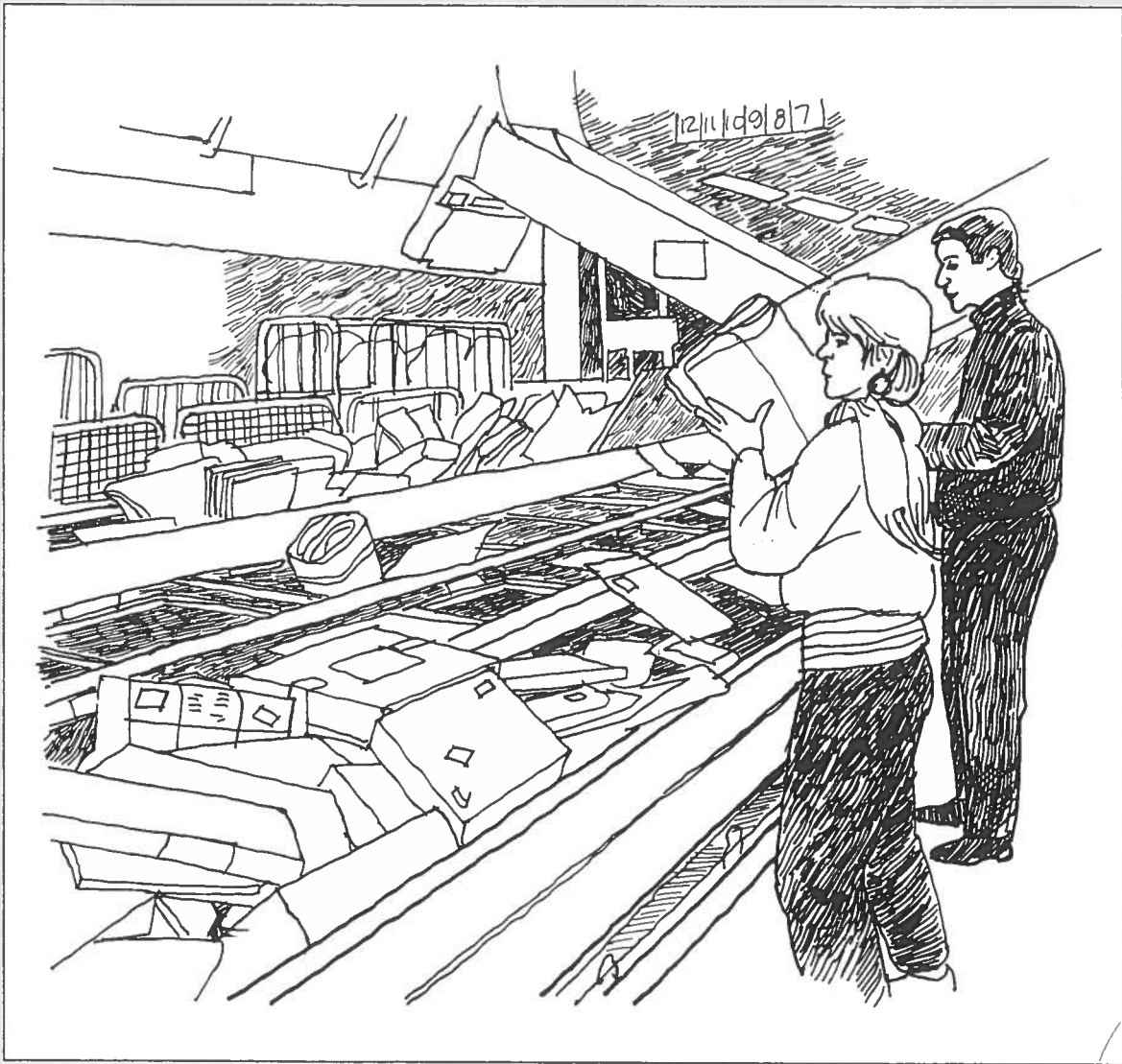




Arbete och arbetsmiljö i postens terminaler



5.1.28

FÖRORD

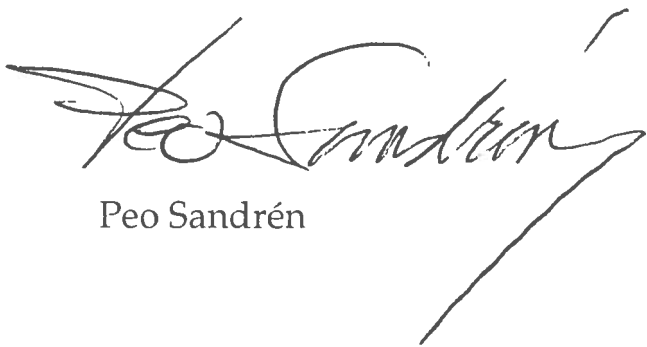
När vi inom Brev och Paket engagerade professor Joen Sachs var syftet att få fram underlag för åtgärdsprogram som skulle användas för att skapa bättre arbetsmiljö i postterminaler.

Vi ville säkerställa att vi projekterar, bygger och utrustar våra postterminaler så, att vi kan behålla våra redan anställda och skapa goda förutsättningar att rekrytera nya medarbetare. Naturligtvis var ett viktigt syfte även att skapa förutsättningar för effektiv produktion.

De analyser, synpunkter och goda idéer som förs fram i denna projektrapport skall omgående prövas i praktiken.

Det gäller att "smida medan järnet är varmt".

På 90-talet måste våra postterminaler vara moderna, trivsamma och effektiva arbetsplatser med god ekonomi och hög kvalitet. Det är nödvändigt om vi skall konkurrera framgångsrikt och hävda oss på en allt kärvare arbetsmarknad.







Peo Sandrén

INVENTERING OCH ANALYS

Mot ett annorlunda industriarbete

Inom hela näringslivet pågår en diskussion om framtidens arbetsförhållanden. Orsakerna är flera. Ungdomskullarna minskar. Vid sekelskiftet, år 2000, är antalet 20-25-åringar hälften så stort i förhållande till antalet 50-55-åringar jämfört med nu. Antalet 18-20-åringar kommer att minska med 25% fram till år 2000. ¹⁾ Redan idag finns i tex Stockholmsregionen fler lediga jobb än registrerat arbetslösa.

	1988	2000
20 - 24 år	 14	 7
55 - 59 år	 10	 10

Detta ökar konkurrensen om arbetskraften. Samtidigt finns tydliga tecken på att ungdomarna inte längre självklart fortsätter i föräldrarnas fotspår in i yrkeslivet. Därmed har många företag tappat sitt traditionella rekryteringsunderlag. Det gäller även på orter med begränsad arbetsmarknad. Ungdomarna skaffar sig en egen uppfattning om möjligheterna och gör för sin egen framtid rationella val. Man väljer bort otrygga, enformiga och förslitande jobb. Arbetet skall vara fritt, självständigt och varierande. Man skall ha ansvar och få

utnyttja sin problemlösande och skapande förmåga.

En annan orsak till framtidsdiskussionen är förslitningsskadorna. Allt yngre människor tvingas till allt längre sjukskrivningsperioder och inte sällan sjukpensionering. Mer än 50% av de anmälda arbetssjukdomarna härrör från belastningsproblem. För kvinnor är andelen över 70%. Dessa skador orsakar inte bara lidande utan också en ytterligare ökad brist på arbetskraft.

Skadorna är framförallt lokaliserade till nacke och skulderpartier. Den viktigaste orsaken är tätt upprepade, ensidiga arbetsrörelser. Problemen förstärks av bl a buller, dålig belysning och social isolering. Den som är borta mycket riskerar också kritik från arbetskamraterna som får en än hårdare belastning. Jobbet måste ju ofta göras ändå och det är inte alltid så lätt för andra att leva sig in i denna typ av smärtor. Därmed ökar den sociala isoleringen än mer. Det blir en ond cirkel.



¹⁾ Rolf Ohlsson, Per Bromé: Ålderschocken, SNS Förlag 1988

Denna typ av arbetsmiljöproblem ökar till följd av specialiseringen till korta arbetsmoment och en alltmer uppdriven arbetstakt. Tidigare kringuppgifter som t ex hämtning eller lämning av material mekaniseras eller överförs också ofta till särskild personal. Flödena styrs i allt större utsträckning av maskiners operationshastighet.



Problemen kan inte lösas med nya tekniska hjälpmedel på samma förhållandevis enkla sätt som de tidigare dominerande problemen med enskilda tunga moment, framför allt lyft. Ny teknik behövs men är inte tillräcklig. Hela organisationen av arbetet måste förändras så att varje persons arbetsuppgifter vidgas och blir mer innehållsrika. Detta förutsätter också en omorientering av den tekniska utvecklingen. Restarbeten där människan är maskinernas biträde får inte skapas.

Det mänskliga arbetets innehåll och betydelse aktualiseras vidare av den förändra-

de marknadssituationen i många företag. Efterfrågan på produkter och tjänster är inte lika självklar som tidigare trots högkonjunkturen. Inom flera områden råder överetablering och överkapacitet. Det ger kunderna möjligheter att välja och ställa särskilda krav på egenskaper och service-nivå.

Det förutsätter flexibilitet, möjligheter till snabba omställningar och en hög och säkerställd kvalitet. Nya krav på produktionssystemet ställs för vilka de anställda spelar en nyckelroll. Ny teknik ger ofta möjligheter, men kan inte heller här ensam lösa dessa problem. Det är människans förmåga att klara många varierande situationer och komplexa bedömningar som behövs.

För att ingripandena skall bli riktiga krävs överblick över och kunskaper om produktens hela framställningskedja bland alla anställda. Det är också nödvändigt att skapa sådana arbetsuppgifter att de upplevs



som naturligt avgränsade och möjliga att styra och kontrollera. Sammanfattningsvis är ett radikalt omtänkande och en omläggning av hela produktionsprocessen nödvändig i många företag.

Det är inte fråga om små, stegvisa förbättringar. Grundläggande attitydförändringar är nödvändiga. En projektledare inom Volvo uttryckte detta som att "man inte kan hoppa över en avgrund i två steg". Ett snävt tekniskt-ekonomiskt synsätt på rationalitet är inte längre meningsfullt. Det blir lika väsentligt att finna tekniska lösningar som upplevs som meningsfulla för de närmast berörda och som leder fram till överblickbara och kontrollerbara produktionsprocesser, som att utveckla tekniskt-ekonomiskt optimala lösningar. Någon entydigt bästa lösning finns inte. Produktionsuppläggningsen måste utvecklas i ett

samspel mellan experter och anställda. Mycket talar för att en viktig gemensam bas för dessa morgondagens goda fabriker kommer att vara arbetslag, som i största möjliga utsträckning ges självständiga och hela - naturliga - arbetsuppgifter."Laget gör tillsammans en färdig produkt, som kan utvärderas efter samma kriterier som företaget utvärderar sin framgång" ²⁾). Kringuppgifter som maskinunderhåll, planering, problemlösning, beslutsfattande och upp-lärning av nya lagmedlemmar sker i största möjliga utsträckning inom laget. Nya metoder för styrning, samordning och planering av en verksamhet som på detta sätt är uppbyggd kring självständiga arbetslag måste utvecklas. Projektering av nya och förändring av befintliga produktionsanläggningar blir härvid av en helt annan strategisk betydelse för företagets framtid än tidigare.

Postens situation

Posten står inför samma nya förutsättningar som näringslivet i övrigt. Verksamheten är dessutom naturligt koncentrerad till de regioner där näringslivet är som mest intensivt. I dessa är också arbetsmarknaden som mest överhettad. Det är redan nu svårt att rekrytera ungdomar till både terminaler och brevbäring i storstadsområdena. Omsättningen på arbetskraft är stor.

Problemen med förslitningsskadorna har också ökat påtagligt. Det är till stor del en följd av den typ av mekanisering som hittills varit tekniskt möjlig. Den lämnar alltför många ensidiga, styrda och stressande arbetsuppgifter kvar till människorna. Den tidigare omväxlingen har försvunnit från



²⁾ Lars Renström: Den goda fabriken C T Madsén red: Vem skall göra jobben? Studentlitteratur 1988.

många arbetssituationer. I de allt större anläggningarna har också mycket av de anställdas överblick gått förlorad. Det ger upphov till främlingskap inför verksamheten och kvalitetskraven. Man avgränsar sitt intresse till de enskilda momenten och tar inte samma ansvar för flödena som helhet. Detta främlingskap ökar belastningsskadornas negativa effekter.

Posten är vidare utsatt för ett annat konkurrenstryck än tidigare. Det finns alternativa vägar att överföra information och försändelser. Kunderna ställer därför allt högre krav på säkerhet, snabbhet och specialanpassade tjänster. För att klara dessa krav behövs en nyorientering av organisationen från produktion till service. Och den är helt beroende av de anställdas engagemang, kunskaper och möjligheter att se i stort och göra de rätta prioriteringarna i olika situationer.

Samtidigt har nu en första generation av moderna terminaler förverkligats och kan utvärderas. De var en följd av den trafikpolitiska propositionen 1966/67 och ersatte huvuddelen av de drygt 250 postkupéerna. En starkt ökad postmängd förutsågs och för att klara den och många av arbetsmiljöproblemen, särskilt de många tunga lyften, såg man det som nödvändigt att utnyttja modern industriell teknik. Skalan på och kostnaderna för dessa tek-

niska system har varit väsentliga faktorer för valet av storlek på terminalerna och för terminalnätets struktur. Den första moderna terminalen i det nationella nätet, i Malmö, invigdes 1975.

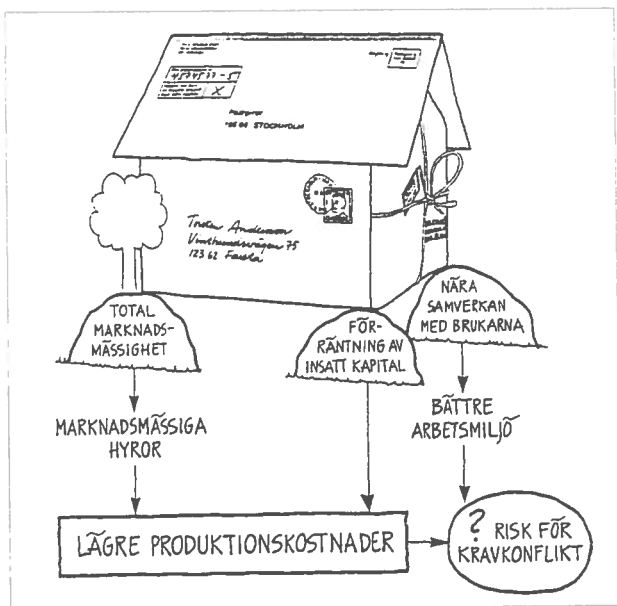
När nu planeringsarbetet för de senaste terminalerna, i Norrköping och Årsta, kommit långt finns ett utrymme för eftertanke. De upplevda problemen gäller inte bara arbetsförhållandena och de anställdas trivsel utan också ekonomi, genomströmningshastighet och kvalitet. Flera projekt för att komma åt de olika problemen har också genomförts. Så har t ex terminalernas arbetsorganisation diskuterats i flera omgångar också med stöd av forskare. Betydelsefulla förändringar har genomförts på flera terminaler och förnyelse- och utvecklingsarbeten bedrivs kontinuerligt på olika håll i landet. Mer genomgripande förändringar försvåras emellertid av de befintliga anläggningarna och de tillgängliga tekniska systemen.

Inom dessa projekt och bland de anställda och i ledningen för de olika terminalerna har idéer och andra principer för uppläggning och organisation av terminalerna kommit upp som lämpligen kan prövas i samband med nya anläggningar och efter ytterligare utvecklingsarbete. Detta har aktualiserat en diskussion om sambandet mellan erfarenheterna av hittills byggda terminaler och projekteringsverksamheten.

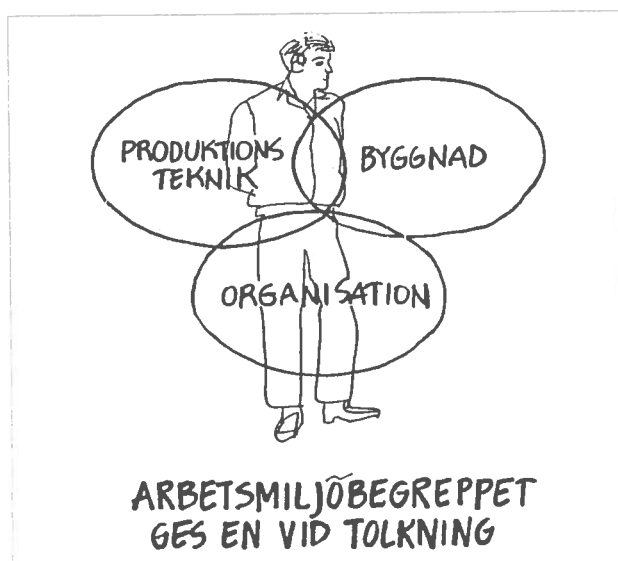
Projektet "Bättre arbetsmiljö i terminaler"

Efter en förstudie genomförd på initiativ av Postfastigheter startade Brev & Paket projektet "Bättre arbetsmiljö i terminaler" vid nyåret 1988. En bakgrund till förstudien var de olika uppfattningar som rått om standardnivå, arbetsmiljö och hyres-

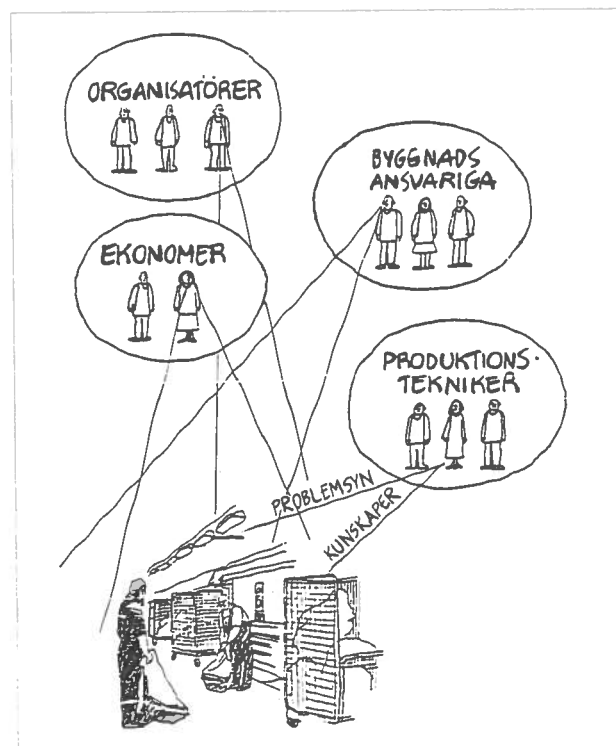
sättning i Postens fastigheter och de därav följande delvis motstridiga krav, som ställts på Postfastigheter. Syftet med projektet var att dokumentera erfarenheter från de hittills byggda terminalerna och de anställdas upplevelse av sin miljö samt att



utveckla idéer för framtiden. Projektet var inte bara inriktat på terminalmiljön och på terminalernas funktion utan också på styrningen och beslutsfattandet vid planeringen av nya terminaler och vid arbetsmiljöförändringar i äldre anläggningar. Det gällde bl a sättet att göra kalkyler för att bedöma investeringens bärkraft i olika skeden av projekt och samarbetet mellan tekniker och anställda i terminalerna och mellan olika nivåer i organisationen.



Arbetsmiljöbegreppet ges i studien en vid tolkning. I linje med det synsätt som presenterats inledningsvis, måste ett mål för Postens framtida terminalanläggningar vara att de skall erbjuda så attraktiva och utvecklande arbetsförhållanden att det blir möjligt att rekrytera och behålla engagerad och yrkesskicklig personal. Studiens breda inriktning avspeglar synsättet att utformning och tillblivelse av varje arbetsplats i en större organisation är beroende av kunskaper och problemsyn som utvecklas på olika håll i organisationen. Möjligheterna att åstadkomma en förbättrad arbetsmiljö är till stor del beroende av om det går att utröna var i organisationen, på vilket sätt och med vilken problemsyn som förutsättningarna för arbetsmiljön bestäms.



I projektets första etapp har en liten grupp forskare och konsulter med olika fackkunskaper i olika delstudier och under gemensamma studiebesök och i diskussioner med anställda och ledning i några termi-

naler utvecklat ett gemensamt synsätt på problem och möjligheter i terminalarbetet. Projektet har härigenom fått den eftersträ- vade breda och mångdisciplinära karaktä- ren. Delstudierna redovisas i en särskild rapport. I det följande sammanfattas ett antal av dessa analyser från olika synvink- lar. Syftet är att sprida tankegångarna och initiera en diskussion inför mer åtgärdsin-

riktade etapper i projektet. Möjligheterna att åstadkomma förändringar i arbetsmil- jön av det genomgripande slag som det här är fråga om blir till stor del beroende av om det går att inom Postens ledning och berörda grupper utveckla ett motsva- rande gemensamt synsätt på hur man vill ha framtidens terminalarbetsplatser.

Arbetsmiljön, upplevd och registrerad

Den första delstudien redovisar resultatet av en begränsad enkät och ett antal inter- vjuer med anställda och ledning på sex ter- minaler. Vissa mätningar av bl a buller och belysning har också genomförts. Syftet har varit att ge en bild av arbetsmiljöproblem- en på de större terminalerna och att jämfö- ra dessa inbördes och med mindre termi- naler.

Resultatet visar entydigt att trivseln på större terminaler är sämre än på mindre.



De traditionella arbetsmiljöproblemen är också fler i de större anläggningarna. Detta slår igenom i sjukfrånvaron, i synnerhet i den del som kan relateras till arbetsmiljön. Den sämre trivseln i de större terminalerna tycks inte heller vara något storstadspro- blem. En mindre terminal i Stockholm uppvisar t ex väsentligt bättre resultat trots provisoriska lokaler.

Vidare rymmer studien en genomgång av olika typarbeten på terminalerna. Det kon- stateras att den maskinella brevsortering- ens kodningsarbete ger upphov till flera problem. Det ger mer låsta, styrda och en- sidiga arbetssituationer än den traditionel- la facksorteringen med dess ergonomiska svårigheter.

Slutligen förs en diskussion om kostnader- na för arbetsmiljöproblemen. Kostnaderna för en sjukfrånvarodag beräknas mycket lågt räknat uppgå till 800 kr för företaget. Skillnaden i frånvarokostnad på grund av arbetsmiljön mellan en stor storstads- och en liten landsortsterminal kan enligt detta beräkningssätt och de anställdas upplevel- ser av orsaken till frånvaron antas uppgå till minst 1 milj kr per år och 100 anställda.

Det goda terminalarbetet

Denna delstudie syftar till en referensram för den fortsatta diskussionen om vilka förhållanden som skall eftersträvas. Redovisningen utgör en sammanfattning av tidigare genomförda analyser som applicerats på Posten. Det konstateras att människorna inte enbart värderar sitt individuella positiva utbyte av arbetet, god lön, trygghet, möjligheter till sociala kontakter, ett innehållsrikt och omväxlande arbete, överblick och rörelsefrihet och en bra fysisk miljö, i förhållande till det negativa utbytet, förslitning, skador och begränsningar för utnyttjandet av fritiden.

Människor fäster också stort avseende vid möjligheterna att göra en bra insats i produktionen. Kvaliteten på produkter eller

tjänster spelar en stor roll för arbetstillfredsställelsen. Detta innebär också att man vill få sina kunskaper och sin förmåga till problemlösning, planering och samverkan med andra i arbetet väl tillvaratagen. Det är människorna som med hjälp av maskinerna skall styra och utföra arbetet inte tvärtom. Man vill också ha kunskaper om och överblick över hela verksamheten för att förstå vad som händer och för att kunna ingripa och prioritera på rätt sätt.

Vidare framställs inte bara produkter eller tjänster på en arbetsplats. De arbetande människorna genomgår också en utveckling som individer i samhället. Demokratins möjligheter på arbetsplatsen är därför

en tredje viktig faktor att diskutera. Det gäller beslutssystemets utformning och möjligheterna till fackligt arbete. Men det gäller också risken för motsättningar mellan olika grupper av anställda till följd av ojämlika villkor eller planeringsproblem i produktionen.



Den postala produktionsverksamheten

I den tredje delstudien görs en kritisk analys av hittills rådande principer för de stora terminalernas uppläggning. Den bygger på studier av flöden och arbetsförhållan-

den i framför allt Göteborgsterminalen. Det konstateras att strävan i mycket har varit att närma sig industrins sätt att klara sina produktionsproblem. Det har lett till



vara delaktiga. Samtidigt är det just möjligheterna att få denna överblick som är svårast att klara i en stor terminal. En nedbrytning av de större anläggningarna i flera mindre parallella enheter med helhetsansvar för olika flöden är ett sätt att klara detta problem. Den tekniska utvecklingen ökar också successivt möjligheterna till en sådan nedbrytning genom mer småskaliga system. För de anställda skulle den förutom den ökade överblicken och förståelsen för verksamheten och dess rytm ge andra och naturligare möjligheter till rotation mellan olika typer av uppgifter. Härigenom skulle också belastningsproblemen kunna minska.

ett antal specialiserade enheter för varje slag av funktion. Uppdelningen har bestämts av den tekniska utrustningen. Skillnaderna i förutsättningar mellan en postterminal och en produktionsanläggning inom industrin är emellertid så stora att denna typ av jämförelser kan leda utvecklingen fel.

Paketsorteringen innebär delvis andra arbetsmiljöproblem. De många lyften, de stora avstånden och de totalt sett få arbetsuppgifterna utgör de dominerande frågeställningarna. Studier av paketterminaler har emellertid inte ingått i projektet.

Skillnaderna gäller framförallt flödenas stabilitet. Verksamheten i en terminal ändrar karaktär timme för timme. Tre gånger per dygn förändras uppgifterna helt. Samtidigt finns hela tiden mycket fasta tidsgränser om servicenivån skall hållas uppe.

Därmed blir överblicken och kontrollen över förekommande flöden den viktigaste arbetsuppgiften. Och den kan inte klaras enbart med en speciell övervakningsfunktion. Alla anställda måste



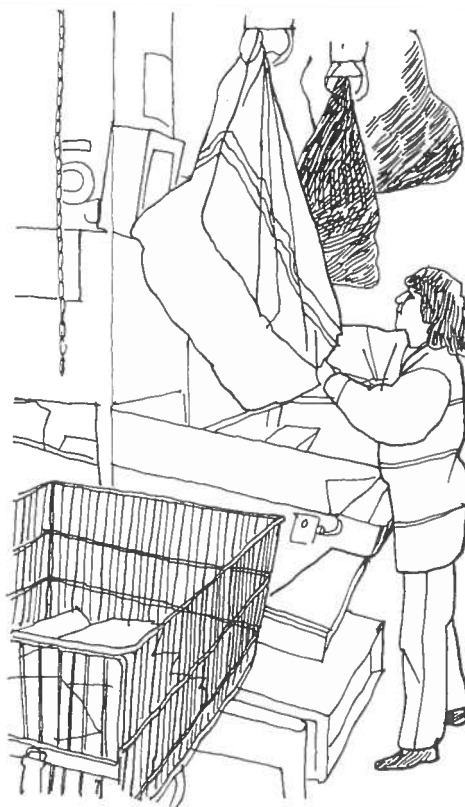
Den bångstyriga arbetsmiljön

Den fjärde delstudien belyser restriktionerna i det ekonomiska styrsystemet för utveckling av arbetsförhållandena. När det gäller hyressättningen konstateras att principen med en uppdelning av terminalbyggnaden i ett bashus med marknadshyra och ett antal driftanpassningar med ren kostnadshyra kan missgynna arbetsmiljöinvesteringar.

Orsaken är att flertalet insatser för arbetsmiljön hänförs till driftanpassningarna. Därmed blir den värdeutveckling dessa medverkar till inte beaktad och arbetsmiljöinvesteringarnas påverkan på hyran blir onödigt stor. Ett system med en renodlad avkastningsberäkning där hela värdeutvecklingen tas med vore sannolikt mer gynnsam.

När det gäller investeringsbedömningar har nyligen metoden med nuvärdesberäkning av betalningsflödenas netto införts. Problemet är att bestämma intäkter/nytta av tänkta investeringar. Mycket tyder på att dessa ofta underskattas. Det gäller bl a kapacitetshöjningar och arbetsmiljöinsatser. Vidare används inte bedömningsmodellen fortlöpande under ett projekts utveckling för att t ex bedöma olika alternativ utan endast som ett slutligt beslutsunderlag. Därmed blir dess nytta begränsad. Slutligen konstateras att ett system med differentierade kalkylräntor för olika typer av investeringar vore intressant att pröva.

Organisationen och beslutsprocesserna i samband med en terminals tillkomst är mer komplex och svåröverskådlig än motsvarande i många industriföretag. Orsaken



är att det formella resultatansvaret i regionerna inte motsvaras av ordentliga mätningar och beslutsdelegation. Centrala instanser fungerar på ett oklart sätt både som konsulter och som kontrollinstanser både vad gäller ekonomi och standardnivå. Detta begränsar inflytandet över arbetsförhållandenas utveckling och de anställdas möjligheter att påverka. Uppsplittningen på många mindre delprojekt gör det extra svårt för lokala företrädare att se konsekvenserna för helheten.

Om projektering

Den femte delstudien belyser arbetet med att utforma terminalerna. Detta arbete styrs av många krav som inte kan tillgodoses genom att lösa delproblem efter delproblem och att lägga ihop lösningarna till en helhet.

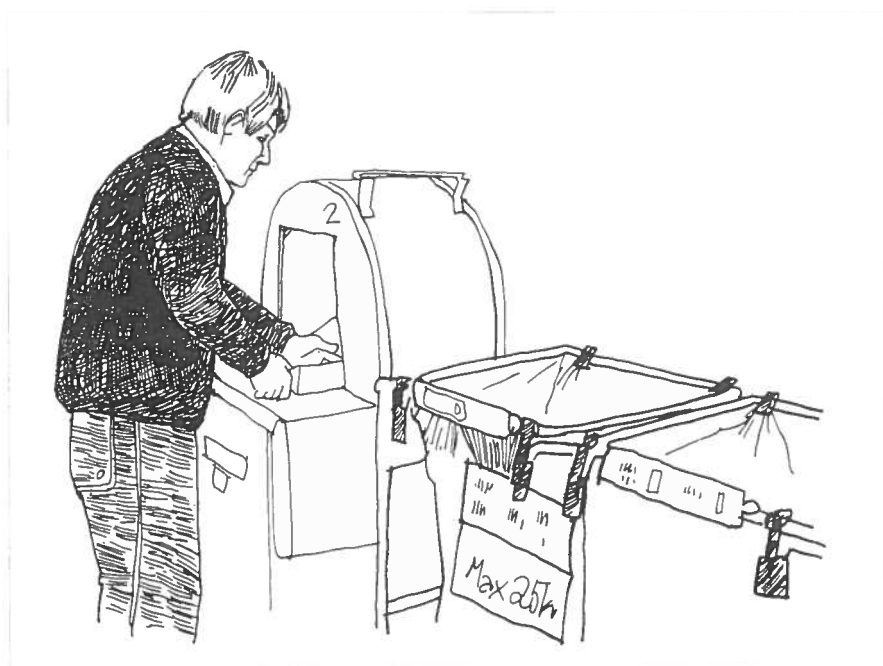
Det går inte heller att ställa upp entydiga regler för valet av lösningar. Det krävs hela tiden bedömningar som måste grundas på erfarenhetskunskaper av olika slag. Dessa är svåra att uttrycka och förmedla.

Ett skissarbete som utvecklar bärande idéer för helheten utifrån olika infallsvinklar, byggnad, teknik och organisation, är nödvändigt och måste få tillräckligt med utrymme i processen. Detta förutsätter en tvärfackligt sammansatt och intensivt samarbetande projektgrupp.

Den bör följa hela projektet från de första utredningarna till den färdiga anläggning-

ens utvärdering. Risken är annars att den "tysta" kunskap som utvecklats "runtomkring" ritningar, PM och andra formella handlingar går förlorad. Detta gör upphandlingsformer som åstadkommer brott i kontinuiteten, t ex totalentreprenader, mindre lämpliga. De konsulter som anlitas bör inte ges för avgränsade uppdrag utan ges tillfälle att delta i så stor del av processen som möjligt.

Projektgruppen bör ha stor frihet. Inriktningen av dess arbete bör dock styras av olika slag av program. Det gäller t ex program för arbetsorganisationens utveckling, för lokalkvaliteter och för estetisk samordning. Dessa olika program kan lämpligen tas fram av en liten, central utvecklingsenhet som har möjlighet att arbeta mer långsiktigt och visionärt.



EN HANDLINGSPLAN

De olika delstudierna har visat på en lång rad problem och kommit med förslag till annorlunda ansatser, och synsätt. Som underlag för en handlingsplan för förändring sammanfattas och utvecklas några resultat av våra studier som blir av avgörande betydelse för uppläggningsen av det fortsatta arbetet. Avslutningsvis redovisas också några synpunkter på det fortsatta utvecklingsarbetet.



Mot ett alternativt terminalarbete

Studierna har visat att dagens postterminaler trots ofta ambitiös byggnadsutformning, väl definierade arbetsmiljöspecifikationer vid maskinupphandlingar och en allmän strävan att åstadkomma bra arbetsmiljö har betydande problem med belastningsskador och monotona och föga utvecklande arbetsuppgifter. Det är inte möjligt att med hjälp av små stegvisa förändringar av det befintliga systemet åstadkomma radikalt förbättrade förhållanden. Det krävs grundläggande förändringar i uppläggningsen av terminalarbetet för att få anläggningar där människor kommer att finna det möjligt och meningsfullt att svara för produktion med höga kvalitetskrav.

Förändringar i organisationen som breddar arbetsinnehållet och skapar överblick och förståelse för helheten är nödvändiga. De krav som kan ställas på det goda terminalarbetet kan sammanfattas på följande sätt:

- egen uppföljning av kvaliteten
- väl tillvaratagna yrkeskvalifikationer
- möjligheter till samverkan utnyttjade
- planmässigt ökat kollektivt ansvar
- medverkan i överordnad planering
- arbete som ger självkänsla
- problemlösning i arbetet
- innehållsrikedom och variation
- överblick och rörelsefrihet
- kontakt med arbetskamrater
- påverkbar prestation
- rimligt ansvar

Försök att skapa produktionssystem med denna inriktning har sedan någon tid pågått inom verkstadsindustrin. De har visat att det är fråga om en radikal förändring som ställer mycket stora krav såväl på kreativitet hos de produktionstekniker som har att arbeta fram lösningar och på förmåga till okonventionellt tänkande från företagsledning och fack på samtliga nivåer. De hittills genomförda studierna visar att det bör vara möjligt att söka alternativa lösningar också när det gäller den verksamhet som bedrivs i postterminalerna.

Verksamheten i postterminalerna brukar ibland jämföras med den som bedrivs i lätt verkstadsindustri. Givetvis finns det också i postterminalerna arbetsmoment, tekniska lösningar och problem som återfinns i olika typer av industri. Verksamhetens krav leder också i många fall till byggnadslösningar liknande verkstadsindustrins.

Postterminalernas förhållanden skiljer sig emellertid på många sätt från det som vanligen betraktas som industriell verksamhet. Postterminalerna måste varje dygn växla mellan tre produktionsuppgifter, varav huvuddelen har liten planerbarhet. Sådan verksamhet har ingen direkt motsvarighet i verkstadsindustrin. Kravet på övernattsbefordran leder dessutom till extremt höga krav på korta genomloppstider. Detta krav är ett absolut och primärt kvalitetskrav för posten. Det har därmed större tyngd än det krav på snabb



ba genomloppstider (just-in-time), som industrin fört fram men som ändå måste underordnas kraven att få fram rätt produkt i rätt tid.

De här speciella förhållandena ställer stora krav både på människor och tekniska system i terminalerna. Flexibilitet och snabba omställningar är nödvändiga eftersom många funktioner måste dubbelutnyttjas om inte kostnader och ytbehov skall bli orimliga. Det kräver också speciell kompetens och erfarenhet hos dem som arbetar med planering av posthanteringsystem och terminalbyggnader.

Verksamheten i postterminalerna bör därför inte betraktas som någon slags underavdelning till den lättare verkstadsindustrin, utan dess status av unik och särpräglad verksamhet måste erkännas. Det är denna postterminalverksamhet som det gäller att vidareutveckla för att åstadkomma bättre kvalitet och värdigare arbetsförhållanden. Det är den postala kompetensen, förståelsen och förmågan att hantera de totala flödena från avsändare till adressat, som måste utgöra grunden för utvecklingsarbetet. De industriella applikationer som utnyttjas skall stödja, inte styra flödena och medverka till totalt sätt bättre arbetsförhållanden.

Studierna har visat att det finns god postal yrkeskompetens på olika håll i Posten, både centralt och ute på terminalerna. Det finns också på flera terminaler och i företagshälsovården en kännedom om de arbetsmiljöproblem som drabbar olika delar av verksamheten. En god grund för att på ett mer medvetet och målinriktat sätt få till stånd bättre fungerande terminaler föreligger alltså.

Om terminalbyggnadernas tillblivelseprocess

Analyserna av terminalbyggnadernas tillkomstprocess visar dock också på hinder för att få till stånd en önskvärd utveckling. Sammanfattningsvis kan dessa hinder sägas vara resultatet av en ökad uppdelning och specialisering.

Hittillsvarande utvecklingsarbete i de olika centrala specialistfunktioner som svarar för programmering och projektering eller projekteringsledning har inneburit att stor kompetens och professionalism utvecklats inom varje område, så att säga på djupet. Man har t ex utvecklat väl fungerande system och underlag för upphandling av utrustning och byggnader. Detta har samtidigt försvårat samarbetet på tvären mellan tekniker och andra typer av experter t ex organisationsutvecklare.

Samtidigt måste en utveckling mot bättre arbetsförhållanden söka mer stöd hos dem som har erfarenheter av dagens terminaler. De som skall arbeta i och ansvara för de nya arbetsplatserna bör medverka mer aktivt i utformningen av dessa. Detta ställer ytterligare krav på projekteringsprocess, samverkansformer och beslutsfattande. Det förutsätter också att de centralt samlade kunskaperna görs tillgängliga för projekteringsgruppen på ett fungerande sätt. Förändringarna avseende beslutsprocess och överordnad styrning måste sammanfattningsvis gå mot förenkling, renodling av roller och större delegering.

Terminalarbetet en unik resurs

Som tidigare framhållits visar studierna att det krävs en utvecklad och speciell kompetens i postala förhållanden för att programmera, projektera och driva varje del i en postterminal. Utvecklingen av nästa generation av terminaler och posthanterings-system kommer med säkerhet att skärpa dessa krav ytterligare.

Samtidigt förefaller inte alla inom Posten vara helt medvetna om betydelsen av postal kompetens. Kunnandet om industrins problem och lösningar är ibland mer uppskattat. En orsak kan vara att den postala kompetensen inte på samma sätt har gjorts synlig i läroböcker och kan manifesteras med examensbevis. Den grundläggande orsaken är dock sannolikt de förändrade förutsättningarna i och med postnummer-

reformen och de stora tekniskt avancerade terminalerna. Behovet av det traditionella kunnandet har då underskattats.

Flera skäl talar för att man nu gör det som är unikt för Posten synligt, att man intresserar sig för och tar vara på den postala kompetensen. Det är fråga om att utveckla språk och beskrivningsmodeller som är specifika och meningsfulla för det postala kunnandet. Någon form av högskoleanknytning bör av flera skäl ligga till grund för en sådan utveckling.

Den postala kompetensen, synliggjord och uppskattad, bör också medverka till att ge terminalarbetet en yrkesidentitet, som kan bidra till arbetstillfredsställelse för många anställda. Vidare kan en successiv kompe-

tensuppbyggnad som leder till engagemang i programmerings- och projekteringsituationer samt ett behov av instruktörer på olika nivåer ge flera intressanta utvecklingsmöjligheter för dem som söker sig till terminalarbetet.

Med den här skisserade förankringen i verksamheten, med därtill kopplade ut-

vecklingsmöjligheter och en mer "institutionaliserad" framtoning så bör den postala kompetensen kunna utgöra en väsentlig del av postens identitet. Tillsammans med rimlig lön, säkra anställningsförhållanden, bra stöd för fritidsaktiviteter och fortsatt bra samverkan med facket kan de ge posten och terminalarbetet den "image" som i olika sammanhang efterlysts.

Fortsatt utvecklingsarbete

En radikal och omedelbar förändring av terminalarbetet är inte praktisk möjlig. Gjorda investeringar utgör begränsningar för handlingsfriheten. Inte heller tillblivelseprocessen kan förändras i ett enda svep. En rikttningsförändring tar tid och förutsätter ett målinriktat utvecklingsarbete på flera fronter. Strategiska frågor måste besvaras.

Inriktning och uppläggning av utvecklingsarbetet diskuteras nu mellan företrädare för närmast berörda grupper inom Posten. Medlemmar ur projektgruppen medverkar som diskussionspartners. Två utvecklingsprojekt har beslutats. Ett centralt inom Posten som är inriktat mot att undersöka möjligheterna att förändra rutinerna för investeringsbedömningar och att skapa underlag för en mer nyanserad och kreativ dialog med regionerna avseende investeringars nytta och kostnad. Det andra utvecklingsprojektet gäller ny brevterminal i Västerås. Här skall idéer och förslag till förändringar av planeringsprocess och produktionsuppläggning prövas i ett konkret och målinriktat investeringsprojekt.

De båda projekten skall bedrivas i nära kontakt med varandra så att metoder för

regionalt projektarbete och central kunskapsuppbyggnad, rådgivning och målstyrning kan utvecklas parallellt. En bred kontaktyta med den dagliga verksamheten och med pågående förändringsprojekt i terminaler och på annat håll inom Posten kommer att eftersträvas. Det gäller att söka dra nytta av erfarenheter som många insiktsfulla människor gjort och att pröva och sprida idéer, förslag och resultat.

I det fortsatta utvecklingsarbetet kommer forskare och andra specialister att medverka i projektgrupper eller i avgränsade utredningsuppdrag. Mer långsiktiga forsknings- och utvecklingsinsatser kan också bli aktuella för att stödja, fördjupa eller följa förändringsarbetet. Helt avgörande för möjligheten att få till stånd en verklig förändring av terminalarbetet är emellertid gensvaret, arbetsinsatserna och förankringen intern inom Posten. De personer som skall delta i utvecklingsarbetet måste också tro på nödvändigheten av att finna fram till nya arbetsformer och vara beredda att satsa helhjärtat på att få fram fungerande alternativa lösningar för nästa generation av terminaler.

OM PROJEKTET

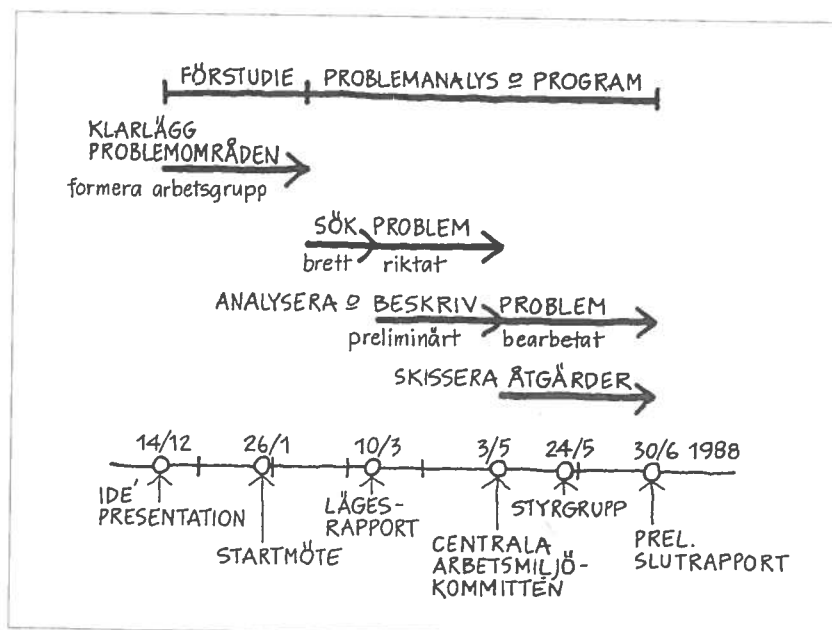
Postens policygrupp

Peo Sandrén	Brev och Paket (BP) Beställare
Ralf Johansson	Brev och Paket, Produktion (BP-P)
Sten Berglund*)	Arbetsmiljöansvarig, Koncernstaben (KP)
Sven Fristedt*)	Postfastigheter (F)
Bengt Nilsson*)	Brev och Paket, Produktion (BP-P) Kontaktperson
Sven-Olof Arbestål	Statsanställdas Förbund (SF-Post)

*) arbetsgrupp

Projektgrupp

Joen Sachs	CTH/A Industriplanering samt K-Konsult Samhällsplanering. Projektuppläggning och projektledning.
Nils F Petersson	K-Konsult Arbetsmiljö. Projektadministration, ansvar för delstudien "Arbetsmiljön upplevd och registrerad".
Anders Lundberg	CTH/M Transportteknik. Ansvarig för delstudien "Den Postala produktionsverksamheten"
Jerker Lundeqvist	KTH/A Projekteringsmetodik. Ansvarig för delstudien "Om projektering".
Bo Mattsson	CTH/V Byggnadsekonomi och organisation samt Octopus AB. Ansvarig för delstudien "Den bångstyriga arbetsmiljön".
Peter Ullmark	KTH/A Industriplanering samt Arbetsgruppen AB. Ansvarig för delstudien "Det goda terminalarbetet".
Tomas Engström	CTH/M Transportteknik. Handledare för delstudien "Den postala produktionsverksamheten".



K-KONSULT