



# Lagarbete gav sänkt frånvaro och ökad produktivitet

**Arbetsplats:** Munters Component AB, Tobo

**Kontaktperson:** Håkan Andersson, VD, tel 0295-342 60

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Harald Bernström, Uppsala län

**Skribent:** Charlotte Haider

**Sammanfattning:** En genomgripande ombyggnad och organisationsförändring vid Munters Component AB fick en så menlig inverkan på medarbetarnas motivation att produktionen inte längre kunde bära företagets kostnader. Genomförandet av dels ett utbildningsprogram för utveckling av lagarbete, ledarskap och arbetsformer, dels av en rad arbetsmiljö- och teknikanpassningar har vänt den negativa trenden vid företaget.

## Bakgrund

Vid Munters tillverkas en unik produkt som har förmågan att fånga fukt i lokaler som kräver fuktfri eller noga reglerad fuktnivå. Köpare är t ex försvarsindustrin, läkemedelsföretag, konfektyrindustri, fotobranschen o s v.

Produktionen av de bikake-liknande strukturerna återfinns på ett fåtal platser i världen, varför företaget har goda möjligheter för avsättning, vid kontrollerad produktion.

1990 avslutades en 45-miljoners investering vid Munters Component AB i Tobo. Det var företagets största investering hittills, och såg ut att bli den sista.

Ombyggnaden av hela processlinjen och automatiseringen av produktionen syftade till att effektivisera produktionen och höja kvalitén på deras unika avfuktarelement.

Men de förväntade effektiviseringsvinsterna uteblev, istället tyngdes företaget alltmer av höga inkörningskostnader samtidigt som missnöje och vantrivsel spred sig bland personalen vilket gav tydliga negativa effekter på produktionen.

Munters VD Håkan Andersson beskriver situationen så här:

"Personalen på ca 80 personer med en medelålder runt 45 år hade fram till ombyggnaden tillverkat företagets produkter helt manuellt. Verkstaden var organiserad enligt en traditionellt hierarkisk modell med arbetsledare som ansvarade för produktionen och medarbetare som producerade på order uppifrån."

Mycket snart visade det sig att man inte kunde applicera den gamla arbetsorganisationen på den moderna fabriken. Villrådigt införde man arbetslag med tvingades trots detta konstatera att produktionen sjönk katastrofalt och

att personen hade stora anpassnings-svårigheter.

Det som behövdes var att få upp medvetandenivån och förändra attityderna till hur man arbetar kvalitetsmässigt.

### **Mål**

Trots att man redan gjort mycket stora investeringar beslutades om en genomgripande organisationsförändring. Målet var att skapa en arbetsplats där individen genom aktivt deltagande behärskar hela produktionsförloppet, från inkommande order till leverans. I den nya organisationen skulle medarbetarnas och företagets utvecklings- kunskaps- och resultatmål vara klart definierade och stå i samklang med varandra. Den traditionella chefsrollen ersattes av en lagledarroll där ledarens personlighet, kunskaper och förmåga skulle balanseras mot individens och gruppens behov.

### **Genomförande**

En ny arbetsorganisation med grupper på sju eller åtta personer infördes. Men med medarbetare som hade upp till 30 års erfarenheter av klassiskt tempoarbete, under ledning av en arbetsledare måste arbetslagen få hjälp att organisera sitt arbete. Det projekt som initierades efter att Arbetslivsfonden hade beviljat företaget bidrag på sammanlagt 2,2 miljoner kronor inleddes med diskussioner på arbetsplatsmöten som leddes av metallklubbens ordförande Beng-Ola Nygren.

Diskussionerna mynnade ut i beslut om att anlita en konsult för att genomföra ett utbildningsprogram som syftar till att utveckla lagarbete, ledarskap och arbetsformer.

Ett konsultföretag fick i uppdrag att organisera sju heldagsutbildningar för personalen och 12 heldagar för ledningsgruppen.

Konsulten sammanfattar uppdraget som att man skulle hjälpa Munters att ge samtliga anställda större engagemang och känna delaktighet i förän-

dringsarbetet genom att övergå till lagarbete.

De föreslog en processinriktad utbildning som utgår från den enskilda medarbetarens situation, likväl som han/hennes upplevelse av sin situation.

Vid utbildningstillfällena, som skedde gruppvis i arbetslagen, har individerna redogjort för sina åsikter och upplevelser varpå man formulerat individuella mål i laget. Utbildningen är med andra ord kollektiv men utgår från en pedagogik som innebär att medarbetarna deltar på sina egna villkor. Konsultföretagets filosofi är att man ska lära sig att medarbetarnas olikheter och den dynamik det skapar är den största tillgången för utveckling.

Parallellt med utbildning/utveckling av personalen har en rad miljö- och teknikprojekt ingått i omorganisationen, även dessa delvis finansierade av Arbetslivsfonden. Bland de åtgärder som genomförts är att:

- minska brandrisken
- ta bort monotona arbetsuppgifter vid plockautomat och limverk
- förbättra ventilationen
- utveckla stopp- och underhållsrutiner för att minska oron för olyckor under pågående produktion
- förbättra sågfunktioner för att minska damm
- bygga av reservtankar för brandvatten för att minska riskerna vid brand

För rehabilitering av personal har man inrättat en handikapparbetsplats för en medarbetare som varit långtidssjukskrivnen, men efter tillfrisknande återgått till arbetet.

Samtliga medarbetare som upplevt förändringsarbetet och omorganisationen som pressande har uppmuntrats att, utöver samtalen i arbetslagen, ha samtal med den sjuksköterska från företagshälsovården som regelbundet besöker företaget.

### **Resultat**

Idag kan Munters åter betraktas som ett företag med egen bärkraft som ge-

nererar vinstmedel i enlighet med ägar-  
nas krav. Produktkvalitén är enligt  
normerna och inom överskådlig framtid  
ska företaget certifieras enligt kvali-  
tetssystemet ISO 9000. Samman-  
fattningen av diskussionerna i arbets-  
lagen vittnar om att man börjar hitta  
arbetsformer som ger både arbetsro och  
personlig trygghet.

Från projektstarten har antalet sjuk-  
frånvarodagar per år minskat från 1765  
till 416, vilket uttryckt i procent blir från  
10 till 2,5 procent. Korttidsfrånvaron har  
sjunkit från 5 till 2 procent.

Besparing av arbetsmiljö- och utbild-  
ningsinsatserna uppskattar man till  
862 000 kr om året. Beräkningarna har  
gjorts enligt tabellen nedan:

#### Besparingar av arbetsmiljö- och utbildningsinsatserna.

|                             | Nu-<br>läge | Minsk-<br>ning | Mål  | Verkl-<br>ig Utfall |
|-----------------------------|-------------|----------------|------|---------------------|
| Antal arbetsskador          | 12          | 3              | 9    | 5                   |
| Sjukfrånvarodagar<br>totalt | 1760        | 352            | 1408 | 416                 |
| Sjukfrånvaro/-<br>anställd  | 22          | 4.4            | 17.6 | 5.5                 |
| Därav:                      |             |                |      |                     |
| Korttidsfrånvaro            | 880         | 176            | 704  | 326                 |
| Långtidsfrånvaro            | 880         | 176            | 704  | 90                  |
| antal ersättningsrekr.      |             |                |      |                     |
| pga. frånvaro               | 0           | 0              | 0    | -                   |

Produktivitet: : antag 2% 80x220x2=352dag.  
100

#### Besparing

| Färre sjukfrån-<br>varodagar | Mål               | Verklig besparing |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Korttid:                     | 176x1000 =176 kkr | 554x1000=554 kkr  |
| Långtid:                     | 176x1000=176 kkr  | 790x1000=790 kkr  |
| Ersättningsrekr              | 0kkr              |                   |
| Ökad<br>produktivitet:       | 352x1000=352kkr   | 352x1000=352kkr   |
| Total<br>besparingar/år      | 704 kkr           | 1696 kkr          |
| Försäkrings-<br>systemet:    | 176x900=158 kkr   | 790x900=717kkr    |
| Summa:                       | 862kkr            | 2407 kkr          |

Vid projektets inledning satte Munters  
upp ett antal mål som rör de anställdas

delaktighet i företaget. Efter projektets  
avslutning har målsättningarna upp-  
nåtts och man kan uppvisa följande  
schema:

#### Mål inom 24 månader

| Av de anställda skall:  | När de börjar | Efter<br>projektet |
|---|---------------|--------------------|
| x% ha kännedom om hur<br>företaget fungerar och förstå<br>sin egen roll i samman-<br>hanget.      | 70%           | 100%               |
| x% tycka att MCA är en bra<br>arbetsgivare.   | 60%           | 90%                |
| x% anse att deras arbete är<br>meningsfullt.  | 70%           | 100%               |
| x% anse att förutsättningarna<br>till utveckling i arbetet och<br>peronlig utveckling är<br>goda. | 60%           | 90%                |

För miljö- och teknikprojekten utsågs  
inledningsvis en projektledare som till-  
sammans med ledningsgruppen formu-  
lerade mål, budget och tidplan för re-  
spektive projekt. Projektledarna för  
projekten har månad för månad skriftli-  
gen rapporterat till projektledningsmö-  
ten.

Avslutningen av Arbetslivsfondens  
projekt medför inte att förändringspro-  
cessen vid Munters upphör. Företaget  
har inlett upphandling av ett nytt dator-  
system som bl a medför att fler arbets-  
uppgifter av administrativ karaktär flyt-  
tas ut i produktionen och att arbetsla-  
gens kund/leverantör-relationer mellan  
individerna och övriga arbetslag för-  
stärks.

Metallklubbens ordförande kommentar  
förändringsklimatet så här:

— Det här är enda chansen för oss att  
klara av konkurrensen och vara med i  
framtiden. Förr kunde vi producera för  
att lägga på lager. Nu kräver våra order  
att vi är flexibla och kan göra ständiga  
anpassningar efter kundernas krav.

Ett annat resultat som Bengt-Ola  
Nygren gärna betonar är minskade för-  
slitningsskador p g a ständig rotation  
inom arbetslagen.

#### Värdering

Mitt under arbetsmiljöprojektet drabba-  
des Munters av en våldsamt brand som

lamslog verksamheten. Utbildningskonsulten kommenterar händelsen så här:

– Då gällde det för samtliga att göra helt andra saker än det de var anställda för. De flesta konstaterade under denna period att företaget aldrig hade klarat den krisen om man inte hade inlett den beskrivna utvecklingsprocessen. Ständiga förändringar och nya uppgifter kräver kompetens, värderingar och färdigheter som utvecklas genom kontinuerligt individuellt och kollektivt lärande. Vid en plötslig förändring, som branden, ställs förändringsberedskapen på stora prov – och Munters personal klarade "provet", vilket företagets fortlevnad vittnar om.

Metalls Bengt-Ola Nygren har under projektets gång ofta fått lyssna till modfällda och missnöjda medarbetare som upplevt förändringsprocessen som kaotisk istället för den målmedvetna strävan den beskrivits som av utbildare och företagsledning.

I dessa lägen har Bengt-Ola Nygren kunnat vända sig till konsulten och uppmantrande fått höra att dessa yttringar varit en del av processen. Konsultens erfarenhet från liknande projekt har hjälpt klubbordföranden att kunna fortsätta stöda sina kolleger medan de genomgått en långsiktig attitydförändring.

---

ISSN 1104-6449

Mars 1994