



PERSONLIG UTVECKLING FÖR ALLA MEDARBETARE

Arbetsplats: LÄNIA AB, Örebro

Kontaktperson: Torgils Wikmark

Arbetslivsfondens
handläggare: Jan Andersson

Skribent: Jan Andersson

Sammanfattning: Projektet var arbetssammare och tog längre tid än vad man först hade räknat med. Dessutom krävdes mycket resurser i persontid och investeringar. Framförallt var det väsentligen arbetssammare och mer tidskrävande att få berörd personal att börja arbeta på det nya sättet. Även om man var kritisk till den gamla organisationen "satt det långt inne" att ta till sig något nytt. Och då inte bara med läpparnas beaktelse, utan att verkligen arbeta på det nya sättet och med de nya intentionerna. Förklaringen kanske ligger i att merparten av medarbetarna har arbetat mycket länge i företaget och att organisationen tidigare var mycket hierarkiskt styrd med få möjligheter till egna initiativ. En del försök till förändring hade gjorts, men det mesta hade inte "blivit något". Motivationen för att gå in i ett nytt projekt var därför låg. Så här med facit i hand skulle kanske företaget arbetat mer med att förbereda medarbetarna på vad förändringarna skulle innebära och hur det skulle gå till och kanske gjort studiebesök på företag som redan genomfört liknande projekt.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att man fått en väsentligt bättre arbetsplats och en mycket mer fungerande organisation, som gör att man i dag både är produktivare och har helt andra möjligheter att möta den allt hårdare konkurrensen på marknaden och att man står väl rustade när det gäller att driva fortsatta utvecklingsprojekt. Vad man kan se idag har projektet varit mer än väl värda de resurser man satte in.

BAKGRUND:

Länia Textil är ett affärsområde inom Länia AB, där man arbetar med tvätt och försäljning av textilier till sjukvård, hotell, restaurang och industri. Trots modern produktionsutrustning och ändamålsenliga lokaler var det svårt att få personalen att engagera sig i arbetet, att känna kundernas krav och nå upp till en produktivitet som skulle kunna säkra arbetsplatsens fortlevnad.

Arbetsorganisationen var mycket traditionell med en rak hierarki från affärsområdeschef och nedåt. Organisationen gav få möjligheter till att ta egna initiativ, att utveckla sin egen kompetens och över huvud taget påverka sin egen arbetsorganisation. Tvätteriprocessen i sig kräver mycket manuella insatser, främst inom sortering och efterbehandling. Även om få tunga lyft förekom var risken för belastningsskador betydande, eftersom arbetet i allmänhet var enahanda och monotont. Under de tre senaste åren svarade förslitningsskadorna för ca hälften av arbetsskadorna. Resten var rena arbetsolyckor, som t.ex. halkolycksfall. När arbetsplatsprogrammet började diskuteras ansåg företaget att det mesta hade gjorts för att förhindra arbetsolyckor. Däremot kände vi ett starkt behov av att söka förebygga belastningsskador.

MÅL:

Företaget var säkra på att det skulle gå att skapa en bättre arbetsplats med väsentligt större möjligheter till personlig utveckling för alla medarbetare. Förutom att detta skulle vara bra för personalen ansåg man att detta också var ett sätt att stärka företagets produktivitet och konkurrenskraft. De mål vi satte upp var att till sommaren 1993 ha åstadkommit följande inom Länia Textil.

□ Att alla medarbetares kompetens hade höjts, inte bara avseende ren yrkeskompetens utan också avseende kännedom om och inlevelse i kundens krav och förväntningar och kunskap om Länia AB.

□ Att man infört en förändrad arbetsorganisation, som i ökad utsträckning stödjer och tillåter medarbetarna att ta egna initiativ, att vara delaktiga i kundkontakter och planering och att kunna påverka sin egen nära arbetssituation.

□ Att ha infört nya löneformer, som stimulerar arbetarna till bra arbetsinsatser och egen kompetensutveckling och som stödjer en ökad grad av flexibilitet och ansvarstagande inom enheten.

□ Att statusen höjs inom enheten och att kvinnliga medarbetare i större utsträckning utgör basen vid rekrytering till ansvarsbefattningar.

□ Att den fysiska layouten av den textila efterbehandlingen förändras så att den stödjer arbetsorganisationen och att utrustning införskaffas som förenklar och automatiserar vinkningen av arbetskläder. På detta sätt skulle man lyckas få bort de mest monotona och belastande arbetsmomenten.

□ Att sjukfrånvaron kommit under 5% och att personalomsättningen blivit lägre än 12% och att friskvård och rehabilitering blivit naturliga och framgångsrika inslag i personalarbetet.

□ Att det nya arbetssättet har blivit en naturlig del av kulturen inom Länia Textil för att säkerställa att de positiva förändringarna vidmakthålls och vidareutvecklas.

GENOMFÖRANDE:

Arbetsplatsprogrammet har genomförts under ledning av en projektgrupp bestående av chefen för Länia Textil, produktionschefen, personalchefen, de fackliga representanterna och i vissa fall VD. Detaljplanering, uppstart, utveckling av arbetsorganisation och nya löneformer har till stor del letts och utförts av en inhyrd specialist. I de olika delmomenten genomfördes arbetet på följande sätt:

Kompetenshöjning:

För att säkerställa att alla medarbetare hade de grundläggande teoretiska och praktiska kunskaperna inledde man med att låta de ca 15 medarbetare som inte hade tvätteriteknisk grundutbildning gå en tvätterikurs under ledning av Sprifab.

Därefter genomfördes en stor utbildning och arbetsträning för all textilpersonal för att höja kunskapsnivån och mångkunnigheten hos befintlig personal. På så vis har man åstadkommit en mycket större flexibilitet än tidigare, vilket gör att fler personer kan utföra varandras arbetsuppgifter. Förutom att detta ökat det individuella ansvarstagandet har det också möjliggjort införande av arbetsrotation i syfte att minska uppkomsten av belastningsskador..

För en organisation som gått från förvaltning till ett konkurrensutsatt företag är agerandet mot kunderna och förståelsen för kundernas situation och krav lika grundläggande som själva produktionen. Därför har textilpersonalen genomgått en utbildning i marknadskunskap och företagskännedom. Där har man bl.a behandlat den marknad på vilken företaget verkar, hur den fungerar, hur kundgrupperna ser ut, vad som är viktigt för olika kundgrupper, hur produkterna används,

hur försäljning går till m.m. Syftet har framför allt varit att öka förståelsen för kundernas krav på service och kvalitet och att möjliggöra en ökad breddning av ansvaret för kundkontakter inom företaget. Även Länias chaufförer, som i och för sig inte tillhör affärsområde Textil, har genomgått denna utbildning. De teoretiska delarna har genomförts av VD och delarna om företagskännedom främst av cheferna på Länias övriga affärsområden. En del av utbildningen har genomförts i form av studiebesök.

Utveckling av arbetsplatser och arbetsorganisation:

Mindre arbetsgrupper har arbetat med att utveckla och prova nya sätt att arbeta för att nå fördjupat arbetsinnehåll med avseende på kundkontakter, kvalitet, vardagsrationaliseringar och utformning av arbetsplatser.

Förutom projektledningen har företagshälsovården engagerats för utbildning i arbetsmiljö, ergonomi, innebörd och förståelse för arbetsrotation, förslagsverksamhet m.m

En viktig och investeringsmässigt stor del av arbetsplatsprogrammet har varit att anpassa lokalerna för den nya arbetsorganisationen. Främst har detta krävts för att möjliggöra installation av ny utrustning för finishbehandling och viking av arbetskläder i syfte att förbättra flödet, få bort moment med stor risk för belastningsskador och öka innehåll i arbetet. Förutom efterbehandlingsutrustning för tvätt har också ett MPS-system för flödesstyrning och produktionsåterrapportering införts. Detta framförallt för att rent praktiskt kunna möjliggöra arbetsrotation i de arbetsuppgifter där maskiner betjänas, men även för att tekniskt kunna införa nya löneformer.

När projektet startades hade vi också ambitionen att söka installera komfortkyla i tvätteriet eftersom temperaturen på sommaren stundtals blir mycket hög. Kostnaden visade sig dock vara företaget övermäktig.

Parallellt med utvecklingen av den nya arbetsorganisationen har man inom projektet bedrivit en utveckling av nya löneformer. Syftet är att den nya löneformerna skall stödja förändringsarbetet inom Länia Textil och stimulera medarbetarna till kompetenshöjning, ökad delaktighet och ökat ansvarstagande för att nå målen ökad flexibilitet och konkurrenskraft. Utveckling av löneformer och installation av MPS-utrustning har flera tekniska beröringspunkter och är de delar där den ursprungliga tidsplanen inte kunnat hållas, främst beroende på ett omfattande programvaruarbete. Men också beroende på att de olika delarna i arbetsorganisationsprojektet måste komma i rätt ordning så att de nya löneformerna kommer in när de nya organisatoriska förändringarna är genomförda och på så vis kan stödja och stimulera till fortsatt utveckling. MPS-utrustning och resultatlönesystem är i skrivande stund färdigutvecklade och installerade. Provdrift sker sedan drygt en månad tillbaka och de nya löneformerna skall börja tillämpas "skarpt" fr.o.m. november 1994.

Friskvård och rehabilitering:

Länia AB har under arbetsplatsprogrammet utökat de friskvårdsaktiviteter man bedrivit sedan tidigare. Utökningen består i pausgymnastik två ggr per dag och tillgång till massage på företaget en gång i veckan. Båda dessa åtgärder har blivit mycket uppskattade av personalen eftersom de ger en mycket god profylaktisk effekt mot skador på ensidigt belastade ryggar och axlar.

När företaget påbörjade arbetsplatsprogrammet hade man 1 långtidssjuk och 12 medarbetare med hög korttidsfrånvaro. Genom ett aktivt samarbete med försäkringskassan och företagshälsovården har man i dag ingen långtidssjuk och endast 6 medarbetare med hög korttidsfrånvaro.

UPPNÅDDA RESULTAT:

Samtliga delar av det planerade arbetsplatsprogrammet är genomförda och de flesta delavsnitt har följt tidsplanen väl. I den ursprungliga planen räknade man med att projektet per 1993-10-01. Huvuddelen av arbetet var också färdigt 1993-06-01 då den nya arbetsorganisationen sjösattes. Genomförandet av arbetsorganisationen gick bra, men det tog drygt ytterligare ett halvår innan merparten av alla justeringar hade gjorts. Merparten av de berörda medarbetarna accepterade det nya sättet att arbeta efter ca 3 månader och så gott som alla efter 8 månader, men inte förrän i dag ca 15 månader efter det att arbetsorganisationen genomfördes tycker alla medarbetare att det nya sättet att arbeta är bättre och känner sig motiverade av den ökade kunskapen och det ökade ansvarstagandet.

Vid årsskiftet 1993/94 var samtliga delar av arbetsplatsprogrammet genomförda så när som på MPS-system och därtill knutet produktionsrapporteringssystem som är nödvändigt för att de nya löneformerna skall kunna tillämpas. MPS-system och lönesystem är nu klart och de nya löneformerna skall börja tillämpas 94-11-01.

De resultat som uppnåtts hitills är:

- Företaget har fått en kunnigare personal, som kan fler arbetsuppgifter än tidigare, har större kunskap om kunder-

nas krav och tar större ansvar för sin del av arbetet.

□ Genom att ta bort arbetsledarnivån och införa samordnare bland personalen på golvet, har man nått en väsentligt större individuell delaktighet och gruppen löser själv sina problem och ser till att produktionen flyter och att utlovade beställningar effektueras på rätt sätt och i rätt tid. Leveranssäkerheten har ökat påtagligt och fortsätter att öka. Genom att samtlig personal har genomgått samordnarutbildning har kunskapen och kamratskapet ökat. Eftersom de flesta förr eller senare kommer att bli samordnare har lojaliteten inom gruppen ökat påtagligt.

□ Förändringen av den fysiska layouten på efterbehandlingen har både gjort att ett antal belastande arbetsmoment försvunnit, att flödet väsentligt förbättrats och att kvalitén på slutprodukten höjts.

□ Sjukfrånvaron har också minskat och ligger i dag strax under 4%, vilket gör att man klarat målet att komma under 5%. Personalomsättningen är också väsentligt lägre än de 12% som sattes som mål. Under senaste året har personalomsättningen varit lika med noll.

□ Även om man ännu inte har så mycket erfarenhet av de nya löneformerna har man just påbörjat ett projekt för att införa motsvarande löneformer på övriga delar av Länia AB.

□ Det enda mål som är osäkert om man nått är att kvinnliga medarbetare i större utsträckning skall utgöra basen vid rekrytering till ansvarsbefattningar. Detta beror helt enkelt på att man under perioden inte rekryterat några personer till ansvarsbefattningar. Förutom till samordnare förstås, som ju faktiskt är en ansvarsfylld befattning och där de flesta är

kvinnor. I övrigt har Länia redan i dag relativt många kvinnor i chefsbefattningar och målsättningen kvarstår.

Örebro November 1994

ISSN 1104-6449