



ARBETSLIVSFONDEN FALLRAPPORT

Arbetsplats: *Leax Mekaniska AB, Köping*

Kontaktperson: *Lennart Berggren*

Arbetslivsfondens handläggare: *Urban Levin*

Skribent: *Stig Zakariasson, Mälarkomponenter*

SAMMANFATTNING

Vi skapar ett starkt lag inför framtiden

Inom Leax Mekaniska AB hade man ambitionen att göra ett bra företag bättre. Genom en målinriktad utbildning och anskaffning av hjälpmedel riktades ett åtgärdsprogram mot alla 24 anställda i företaget. Satsning på ledarutbildning har förbättrat kommunikationerna och utvecklat ledaregenskaperna i den förändringsprocess som företaget är mitt uppe i. Utbildning och träning i baskunskaper och NC-teknik motverkar risken för personskador på sikt, har ökat motivation, ansvarstagande och har givit ökat självförtroende. Egenskaper som är viktiga inom hela organisationen för ett företag som satsar på marknadsanpassning och framtiden.

Bakgrund

För Leax Mekaniska är lagandan en viktig del av företagsfilosofin. Från sitt idrottsintresse har företagsledningen insett betydelsen av att skapa en stark *vi-känsla*, vara framåtriktade och även prioritera utvecklingen på sikt. Det är därför ingen tillfällighet att företaget idag har genomfört tredjepartscertifiering enligt ISO-kvalitetsstandard för både moderbolage Leax och dotterbolaget Q-Control. Lika naturligt har det varit att satsa på en bra arbetsmiljö för att skapa trivsel och undvika att äventyra de anställdas hälsa.

När man i slutet av 80-talet tidigt kände av en förändring i de viktigaste kundernas upphandling gällde det att finna vägar till anpassning. För ett litet legotillverkande företag med begränsade resurser gäller att satsa rätt och i den takt tillgångar och resultat tillåter. Därför var det viktigt att vara tidigt ute och känna av förändringarna. Lösningen för Leax blev att gå från tillverkning av långa serier till korta serier men samtidigt satsa på precision och hög kvalitet.

Inom industrin växte också kravet på nollfel och rättidiga leveranser. Detta tillsammans med de korta tillverkningsserierna ställer stora krav på anpassning i ett företag som är specialiserat på precisionsbeskrivning

Företagsledningen insåg snart för att klara dessa mål, utan att tappa allför mycket av orderingången, krävdes ett nytänkande. Inte bara hos medarbetarna utan i lika hög grad av företagsledningen själv. Nu gällde det att sälja in nya idéer i den egna organisationen, som i sin tur skulle visa sig ställa nya krav på alla inblandade parter.

För att nå upp till de nya kundkraven fordrades ett kvalitetstänkande som genomsyrade hela organisationen. Vilket kräver att alla har förmågan att effektivt leva upp till nya förutsättningar. Inom organisationen ställdes krav på hög flexibilitet, att göra rätt från början, att ta personligt ansvar, att ha rätt kompetens och rätt kompetensnivå. För detta krävdes möjlighet till rotation mellan arbetsuppgifter, att alla medarbetare tog större ansvar för hela processen, att de behärskar flera moment i tillverkningen och även klarar av att möta ökade krav på precision och toleranser.

Genom en målmedveten personalpolitik var och är Leax en välskött arbetsplats med låg omsättning av personal, mycket lite sjukfrånvaro och fritt från arbetsskador. De problem som fanns på personalsidan kunde relateras till medarbetare som kände att de inte utvecklades i sitt arbete. Bristande kunskap i sin yrkesroll medförde att de blev låsta i monotona arbetsuppgifter. Något som på sikt kunde skapa ohälsa.

Mål

Genom arbetsplatsprogrammet ville företaget göra en bra arbetsplats ännu bättre. Insatserna skulle vara framtidsinriktade och skapa förutsättningar för alla att få samma chans till utveckling och stå väl rustade inför framtida krav. Den gemensamma kunskapen i företaget skulle utnyttjas för att skapa en effektiv och konkurrenskraftig verksamhet. Eftersom frånvarofrekvensen var låg och inga olycksfall hade rapporterats de senaste åren fanns inget akut behov för avhjälpande åtgärder. Insatserna skulle därför göras i förebyggande syfte, såväl investeringar i hjälpmedel som utbildning och träning. Ytterligare önskemål var att alla i företaget skulle omfattas av åtgärderna. Genom att med extern hjälp genomföra en inventering tog man fram behovsplaner och satte upp aktiviteter och formulerade målen. Huvudsakligen var målen riktade mot motivation, delaktighet och enskilt ansvar men också fysiska investeringar i hjälpmedel ingick i programmet.

Genomförande

Efter diskussioner i ägargruppen beslutade företagsledningen att engagera en fristående konsult att utifrån övergripande mål kartlägga behov och föreslå ett åtgärdsprogram. Samtliga anställda genomgick en personlig intervjuer. Intervjuerna fick sedan utgöra grunden för ett behovsprogram. I och med att kartläggningen utfördes av en utomstående person och uppgiftslämnaren var anonym räknade företagsledningen med att få in "rätt" synpunkter. Intervjuen gav flera positiva signaler om hjälpmedel, synpunkter på företagsledningen och arbetskamrater men också signaler som visade på möjligheter att utveckla medarbetarnas ansvar och motivation genom utbildning och träning

För att förbättra den fysiska miljön fanns önskemål om ventilation och hjälpmedel att hantera tyngre detaljer. Enkla åtgärder som annars kanske inte åtgärdats eftersom användningsfrekvensen är låg. Arbetsmoment som ändå upplevs som betungande vid relativt långa serier och enstaka större objekt.

Samtliga personer i ledande befattningar genomgick en anpassad ledarutbildning där en viktig del var att träna kommunikation. Bland de anställda upplevdes ledarnas språk, ordval och innehåll, som en källa till missuppfattningar. Ledarutbildningen som var extern hade också som syfte att stärka självkänslan och utveckla ledaregenskaperna inte minst mot bakgrund av de förändringar företaget genomgår.

För de anställda genomfördes en basutbildning som innehöll ritningsläsning, mätteknik och datakunskap. Utbildningsinsatserna genomfördes till största delen med egen personal och personal från dotterbolaget Q-Control. De anställda delades upp i grupper om cirka sex personer och utbildningspassen delades upp i fyratimmarsblock. Varje block innehöll ett ämnesområde för att inte skapa onödiga sammanblandningar mellan olika ämnen. Eftersom åtgärderna kom mitt i en konjunktursvacka och verkstadsbeläggningen var lägre än normalt kunde utbildningen genomföras på relativt kort tid. Störningarna i tillverkningen blev hanterbara. Genom uppdelning i små grupper blev tidsavståndet mellan utbildningstillfällena tillräcklig, trots något förkortad kurstid. Kurstiden för grundutbildningen blev 48 timmar per anställd.

Basutbildningen utgjorde en viktig förutsättning för den fortsättningsutbildning i NC-teknik som samtliga maskinoperatörer genomgick. Med hjälp av externa NC-utbildare genomfördes genomsnittligt 42 timmars teoriutbildning kombinerat med individuell träning i den egna verkstadsmiljön. Även här genomfördes utbildningen gruppvis och stor vikt lades vid den individuella anpassningen efter tidigare kunskap och erfarenhet.

Resultat

De insatser som genomfördes genom arbetsplatsprogrammet upplevs av alla parter som positiva. Genom utbildning har självförtroendet stärkts och man kan idag sköta fler maskiner än tidigare. För de som haft monotona jobb innebär satsningen en mera omväxlande belastningssituation och förebygger ohälsa på sikt. För andra har det inneburit att man självständigt kan slutföra ett jobb från början till slut genom alla moment i tillverkningen. Behovet av hjälp vid programmering av NC-maskinerna har minskat.

Hjälpmiddel för avlastning vid tyngre lyft upplevs som positivt. Även om användningsfrekvensen inte alltid är stort har investeringen en klar positiv effekt. Att kunna anskaffa hjälpmedel som inte enbart är motiverad av företagsekonomiska skäl men som upplevs som viktiga utgör en viktig attitydpåverkan i sig.

Kommunikationerna mellan ledningen och de anställda har förbättrats. Risken för missuppfattningar har minskat betydligt. Personalen kan och vågar diskutera mer öppet än tidigare.

Företaget har inte gjort några ekonomiska utvärderingar av effekten av de 345.000 kronor man fått ut av bidragspengarna från Arbetslivsfonden eller av de ca 950.000 kronor egna medel som belastat programmet. Däremot deklarerar företagsledningen att satsningarna var nödvändiga för att klara en tryggad framtid. Utan detta program hade inte tredjepartscertifieringen enligt ISO-standarderna kunnat genomföras nu eller så smärtfritt som blev fallet. Det råder ingen tvekan om att den totala effektiviteten i företaget ökat genom motiverade medarbetare. De sköter nu betydligt fler moment i tillverkning och administration helt självständigt. Totalt har kommunikationen i företaget förbättrats. Även missförstånd kostar.

Värderingar / problem

Även en bra arbetsplats kan bli bättre, detta har varit lärdomen av satsningen hos Leax. Bara det faktum att vi lever i en föränderlig omvärld gör att nyinvesteringar och utveckling krävs. Investeringarna i humankapitalet blir allt viktigare i en hårdnande konkurrens även om det inte syns i bokslutets balanssammanställning. På ofullständiga arbetsplatser kommer akuta åtgärder att behöva prioriteras, på en bra ordnad arbetsplats finns möjligheter att förebygga och satsa på framförhållning.

För den som vill spela med sitt lag i den högsta divisionen gäller det att vara förutseende och därigenom skapa garderingar inför framtiden. Det gäller att hushålla med krafterna och styra rätt både kortsiktigt och långsiktigt. Det är viktigt att i god tid känna till motståndarnas drag för att inte överraskas, utan hela tiden ligga steget före. Det vinnande laget är inte bara en produkt av dess sammansättning utan kräver en framförhållning fritt från statiskt tänkande. Därför har det arbetsplatsprogram som genomförs av Leax inneburit ett stort och viktigt steg för företaget.

Det har varit en ambition och strävan hos Leax att inta en position utifrån vilken man kan möta förändringar i omvärldens krav på en liten legotillverkare. För företaget gäller precis samma problemställningar som för alla andra mindre legotillverkare. Framåtskridande kostar tid, pengar och engagemang utöver det vanliga. Småföretagaren har ålagts att värna om sina anställda men vem värnar om småföretagaren. I ett kärvt affärsklimat blir legotillverkaren ofta slagpåse och kläms hårt mellan sköldarna där marknadskraven bara utgör en del. Krav från myndigheter, finansärer och leverantörer kan inte negligeras. På Leax ser man Arbetslivsfondens upplägg och bemötande som ett positivt och viktigt bidrag för dem som vill satsa framåt.

Ökade krav på personligt engagemang och ansvarstagande förutsätter en hög kompetensnivå och att personalen känner trygghet i att behärska de fackområden man skall fatta självständiga beslut inom. Kunskap stärker självförtroendet och gör att man självständigt vågar ta svåra beslut. Kravet att göra rätt från början gäller varje steg i tillverkningen och att göra fel är både kostsamt och förlägligt. En medvetenhet som växer sig allt starkare när man tar eget ansvar.

Maskinoperatörerna har tidigare fått mycket hjälp med programmering av de styrda maskinerna. Man har också varit uppdelade i "fack" efter typ bearbetningsmetod. Genom satsning på utbildning i NC-teknik har man hos Leax skapat möjligheten för fler operatörer att ta ansvaret för ett visst jobb och slutföra det genom alla bearbetningssteg. Andra operatörer har funnit omväxling genom att kunna pendla mellan olika maskiner och på så sätt få omväxling i monotona arbetsmoment.

Vi har genomfört ett brett och verklighetsanpassat program, som bygger på verkliga behov och som gett resultat. Det är alla överens om på Leax Mekaniska i Köping.

ISSN 1104-6449