Kronfågel förbättrade arbetsmiljön och produktiviteten

Arbetsplats: AB Kronfågel, Valla

Kontaktperson: Anders Svensson, Tel. 0150 - 724 00

Arbetslivsfondens handläggare: Håkan Lind, Kennerth Eriksson , Södermanlands län

Skribent: Anders Pettersson

Sammanfattning:

AB Kronfågels produktion består i hantering av färsk och fryst kyckling. Företaget hade 1991, 131 anställda varav antalet män och kvinnor jämt fördelat. Företagets produktion innebar monotont arbete som orsakade arbetsskador. Personalomsättningen låg under 1990 på 64 %. Företaget hade under 1980-talet brottats med dålig lönsamhet och otrivsel på arbetsplatserna. Förändringarna skedde i tre projekt från oktober 1991 till november 1994. Åtgärder och förändringar ledde till bättre handledning för nyanställda, kompetensutveckling, utbildning, automatisering för att rationalisera och ta bort monotona och repetitiva arbetsmoment, rehabilitering, utvecklad arbetsrotation samt bättre information till anställda. Personalomsättningen minskade från 63 % till 15 %. Korttidssjukfrånvaron minskade från 16 % till 5 %. Projekten ledde till besparingar på ca 9,7 Mkr.

Bakgrund

AB Kronfågels anläggning i Valla är ett av koncernens fyra slakterier. Under 1991 slaktades ca 4 miljoner kycklingar. Den huvudsakliga produktionen vid Vallaslakteriet består i hantering av färsk och fryst kronkyckling samt en rad styckade delar. Under 1991 hade fabriken i Valla 120 kollektivanställda och 11 tjänstemän. Av de kollektivanställda var antalet män 61 och kvinnor 59. Företaget ägs av till 40 % av Spira Invest, 25 % av BCP (fd Procordia), 25 % av Slakteriförbundet och 10 % av Lantmännen. På företaget gäller kollektivavtal mellan Svenska Livsmedelsarbetareförbundet, Ledarna, SIF och Livsmedelsbranschens arbetsgivarförening.

Slakteriet är uppdelat på tre avdelningar; slakt- och rensavdelning, stycknings-

avdelning och packeteringsavdelning. Genom dessa avdelningar kommer kycklingarna på en line genom hela fabriken.

Under 1980-talet brottades företaget med stora arbetsmiljöproblem som resulterade i omfattande kort- och långtidsfrånvaro, arbetsskador samt hög personalomsättning. Monotont arbete orsakade bl a förslitnings- och belastningsskador. Man konstaterade att brister fanns i såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Personalomsättningen låg under 1990 på 64 % och var som störst under den första anställningstiden vilket innebär att många nyanställda slutade inom tre månader. Korttidssjukfrånvaron uppgick 1990 till ca 14 % och långtidssjukfrånvaron uppgick till ca 9 %.

1990 färdigställdes en ny organisation med affärsområden samtidigt som ny fabriksledning och platschef tillsattes. Detta innebar att fabriken i Valla förutom produktion även ansvarar för marknadsföring av färsk hel och styckad kyckling. För att vända en produktionsinriktad personal till en kundanpassad anlitades våren 1991 extern konsult. Omorganisation till affärsområden var ett viktigt inslag för förändringarna. Detta ledde till en större frihet att förändra lokalt ute på slakterierna och ledningen ställde sig också positiva till förändringarna.

Initiativet till och planeringen av förändringarna stod platschefen och personalchefen för, som hade idéer och visioner hur de ville att företaget skulle fungera. Bl a fanns filosofin att människor kan och ska få utrymme att tänka själva i arbetet. Samtidigt fanns det en trend att genom personalekonomi kunna problematisera och motivera förändringar även ekonomiskt som ytterligare gav idéer till att genomföra förändringarna. Även de fackliga organisationerna och konsulter tillförde synpunkter och åsikter till förändringar.

Fr o m 1990 efter en planeringsfas påbörjade företaget aktiviteter för att komma tillrätta med de problem som fanns inom företaget. Sänkning av personalomsättningen lyftes fram som ett av fabriken huvudmål.

Under 1991 startades även ett samarbetsprojekt med företagshälsovården i Katrineholm. Alla anställda fick svara på en enkät med frågor kring trivsel, samarbete, möjlighet att påverka arbetet, informationsflöde mm. Efter enkätundersökningen samlades respektive arbetsgrupp och tog del av resultatet och diskuterade detsamma. Efter det fortsatte förändringsarbetet genom att arbetsgrupperna fortsatte att träffas i smågrupper på hemmaplan. Slutligen presenterades gruppernas förslag för ledningen för företaget. Arbetsrotation och utvecklingsmöjligheter var i stort gemensamma frågeställningar från grupperna.

Förbättringar uppnåddes med de förändringarna som skett men företaget hade en högre ambitionsnivå än vad resultatet hade visat dittills. Trots de tidigare genomförda åtgärderna var personalomsättningen hög. Personalomsättningen skulle stabiliseras på en godtagbar nivå, oavsett vilken konjuktursituation som rådde i samhället. Grunden skulle bygga på trivsel och utveckling i arbetet.

Genom den stora personalomsättningen var kunskapsnivån bland de anställda alltför låg för att övergå till självplanerande grupper. Företaget planerade nya förändringar som ledde fram till ett arbetsplatsprogram som sedan utvecklades till ytterligare två.

Fallstudien beskriver dessa tre projekt som har koppling till varandra och som behandlats av arbetslivsfonden från oktober 1991 till november 1994.

Mål

Huvudmålet för de tre projekten är att skapa en arbetsplats med god lönsamhet

och engagerad personal.

Andra mål som finns med projekten är att stegvis från 1991 till 1994:

* minska personalomsättningen från 65 % till 12 %.
* minska korttidssjukfrånvaron från 14 % till 6 %.
* minska långtidssjukfrånvaron från 10 till 7 %
* med hjälp av maskinstöd ta bort skade- och sjukdomsproducerande arbetsmoment.
* öka produktiviteten under 1993 med 15 %

Genomförande

Projekt 1

Det första arbetsplatsprogrammet innehöll från början tre delprojekt men utökades till fyra.

1. Utveckling av handledarskap

Prov med tre handledare på heltid som skulle ta hand om nyanställda samt att redan anställda skulle gå en modifierad form av introduktion. Utöver minskningen av personalomsättningen och sjukfrånvaron så skulle projektet även leda till att de anställda fick en ökad motivation och skapa en bättre företagsanda.

2. Kompetensutveckling

Med en hög personalomsättning försvårades informationen och förståelsen till uppsatta mål. Organisationen var inte marknadsinriktad. Delprojektet inriktade sig på att förändra personalens produktionsinriktning till en kundrelaterad och att få personalen mer delaktig i en helhetsbild från råvara till butik. För att nå detta så ska personalen aktivt delta och informeras om aktiviteter, reklam, åka med försäljare, medverka i produktdemonstrationer i butik, pröva telefonförsäljning, medverka vid förpackningsframtagning, delta i produktråd, ta del av marknadsundersökningar mm.

Kompetensutvecklingen skulle innebära att personalens fick möjlighet till en ökad och bredare arbetsrotation vilket möjliggör rehabiliteringsplatser.

Kompetensutvecklingen avsåg även utbildning av personalen. Ett utbildningsprogram har genomförts och har omfattat bl a ergonomi, hygien, coaching, arbetsledning och friskvård.

3. Arbetsmiljön i slakteriet

Avser fysisk förbättring av arbetsmiljön med investering av automatiska maskiner som ersätter manuella moment i produktionen samt layoutförändring.

En del av produkterna hanterades relativt manuellt med monotona arbeten och orationell hantering som följd. Personalen hade svårt att överblicka produktionen. Projektet avsåg automatisering där man bygger upp en line där kycklingen styckas direkt så att den manuella styckningen försvinner. Man skulle också med åtgärden sänka bullernivån.

Andra delar av produkterna gick via en line där personalen hänger upp kycklingen på en ställning. Arbetet hade arbetsrotation men var impopulärt pga ställningens konstruktion. Linen gav också högt buller. För att det monotona manuella hängningsarbetet skall försvinna ska man införa automatiska hängare.

Sammantaget skulle de fysiska åtgärderna innebära att personalen får en ökad möjlighet att följa hela produktionsprocessen. Förbättringarna innebär också att all produktion kan ske på ordinarie arbetstid.

Förändringar till en mera rationell produktion kunde lägga grunden till ett annorlunda produktionstänkande där arbetsledarna kan kliva upp ett steg och kollektivsidan ges större möjligheter att få meningsfullare arbetsuppgifter. Kollektivpersonalen kunde själva bilda arbetsgrupper på arbetsplatsnivå med möjligheter att påverka och utveckla arbetsplatsområdet med t ex kontrolluppgifter. Många monotona och skadedrabbade

arbetsplatser försvann, varvid långtidssjukskrivningar kunde minimeras.

4. Utbildning i samband med individuell rehabilitering

Företaget hade vid ansökningstillfället 12 långtidssjuka. Företaget skulle analysera och komma fram till åtgärder för de långtidssjukskrivna.

Det fastslogs dessutom att en blankett skulle tas fram för utarbetning av rehabiliteringsplaner.

Projekt 2

Det andra projektet som företaget genomförde var ett projekt som pågick från mars 1992 till september 1993. Projektet inriktade sig till huvudsak på en ombyggnad av en äldre del av fabriken för att underlätta arbetsrotation men även förbättra ventilationen.

Projekt 3

Det tredje projektet pågick från januari 1993 till december 1994 och hade en inriktning på att minimera den fysiska belastningen genom tekniska investeringar och genom en process också gå mot total rotation i "fabriken". Projektet innehöll 6 delprojekt.

1. Från vision till verklighet

Anställda deltog aktivt i att utveckla affärsidé och mål. Grundläggande kunskaper krävdes för att medarbetaren ska klara de första och viktigaste arbetsuppgifterna. Intresse och delaktighet skapades därefter genom individens utveckling. Utbildning i seminarieform med tre grupper med olika innehåll, affärsledningen, produktionsledarna och kollektivanställda

2. Ergonomiutbildning till all personal

Innebar en inventering av nuläget, via hälsodeklaration, undersökningar av nacke, axlar och rygg. Därefter förebyggande rådgivning, streching, massage, individuellt träningsprogram och uppföljning. Informationsmöten om anatomi och rörelselära. Förebyggande träning på arbetsplatsen och nya pauslokaler. Ett utbildningsprogram ska genomföras med fördjupning till arbetsledare och handledare

3. Åtgärdsprogram för långtidssjuka

Trots insatser hade relativt små framsteg gjorts med långtidssjukskrivna. Via arbetslivstjänster startades ett rehabiliteringsprojket som var knutet till företaget och som byggde på ett nära samarbete mellan samtliga aktörer. Målsättningen var att hjälpa långtidssjukskrivna tillbaka till arbete, att belysa och öppna möjligheter, att upprätta individuella handlingsplaner med rekommendation till åtgärd.

4. Arbetsrotation

Arbetsrotation, som innebar att personalen fick en helhetsbild från råvara till butik. Via rotationschema ska medarbetarna strukturerat byta arbetsmoment. Regelbundet byte av avdelning. Varje månad skulle en person vara ute med en fältsäljare. Varje vecka ska personalen besöka en egen butik i Flen vid direktleverans, packa upp, sätta ut material typ recept, ordna och medverka vid demonstrationer och kampanjer.

5. Eliminering av tunga lyft

Eliminera tunga lyft bla genom streckkodsmärkning och automatisering på styckavdelningen, frysta produkter, prismärkning av färska produkter

6. Information

Innebär en fortsättning av arbetet med personaltidningen. En informationsfolder skapas där organisation, marknad, mål och visioner presenteras. Informationstavlor sättes upp i fabriken där medarbetarna enkelt kan följa produktionsresultat, sjukfrånvaro, försäljning och resultat gentemot budget.

Arbetslivsfondens medverkan

Arbetslivsfonden har bidragit med ekonomiska resurser som har varit en stor drivkraft. Företaget skulle ha genomfört förändringarna ändå men det har gått fortare genom att man haft större möj-

ligheter med ökade ekonomiska resurser. Arbetslivsfonden har inte styrt eller påverkat projektet i övrigt.

Resultat

De kvantitativa resultaten ser ut enligt följande :

Personalomsättning		
Utgångsläge		64%
Mål		12%
Resultat	9212	15 %
Resultat	9312	15 %
Resultat	9410	15 %
Korttidssjukfrånvaro		
Utgångsläge		14%
Mål		6 %
Resultat	9212	8 %
Resultat	9312	6 %
Resultat	9410	5 %
Långtidssjukfrånvaro		
Utgångsläge		10 %
Mål		7 %
Resultat	9212	9 %
Resultat	9312	9 %
Resultat	9410	5 %
Arbetsolyckor		
Utgångsläge		11
Resultat	9212	5
Resultat	9312	9
Resultat	94	1
Arbetssjukdomar		
Utgångsläge		9
Resultat	9212	3
Resultat	9312	2
Resultat	94	1
Ton råvara per person		
Utgångsläge		45
Mål		52
Resultat	92	60
Resultat	93	74
Resultat	94	75

Besparingar

Besparingarna uppgick 1992 totalt till ca 9.7 Mkr varav 8.7 Mkr för företaget och 900 kkr för försäkringssystemet. Besparingarna är fördelade på lägre sjukfrånvaro ca 2880 kkr, färre ersättningsrekryteringar 240 kkr, högre produktivitet 6.200 kkr.

Övriga resultat

Antalet anställda har ökat från 131 vid ansökningstillfället till arbetslivsfonden till 165 under 1994. Förändringarna har lett till ett mindre personalbehov men samtidigt har ökad produktion gett ett större personalbehov.

Personalomsättningen har sjunkit drastiskt vilket medfört att handledarskapet som huvudsyssla förändrats. Handledarrollen har utvecklats och mer tid har därför satts av för handledning och introduktion. Ca 100 timmar per nyanställd beräknas. Handledning för nyanställda har varit ett bra inslag och har gjort att nya personer mottagits bättre och varit viktigt för att behålla personalen i företaget. Idag har handledaruppgifterna övergått mot ett gruppansvar där varje grupp ansvarar för sina nyanställda. Det finns dock fortfarande utsedda handledare .

Kompetensutveckling innebar att ett arbetsrotationsschema för personalen har tagits fram. Personalen har genom kompetensutvecklingen fått bättre kunskaper om företaget och dess omvärld och har gett en bättre helhetsbild av produktionen.

Förändringarna har gett ett ökat informations- och kommunikationsbehov och samtliga avdelningar har infört arbetsplatsträffar. I början när arbetsplatsträffarna startade, var det svårt att få igång en diskussion och få fram synpunkter från personalen. Detta har utvecklats, både från arbetsledarnas och medarbetarnas sida. Idag är det ett mer öppet klimat i grupperna där man tar upp och delger varandra synpunkter och önskningar på ett helt annat sätt än tidigare.

Samtliga ackord togs bort ur lönesystemet, och alla har fast timlön med möjlighet till tillägg för ansvar och mångkun-

nighet.

Pack- och styckavdelningarna byggdes om till en mer rationell produktion med bättre kvalité på produkterna som följd och möjligheter har skapats för en bättre arbetsrotation med färre monotona arbetsmoment. Innehållet i arbete har ökat vilket ger bättre distributionsmöjligheter och därmed möjlighet att öka försäljningen av färsk kyckling.

Värdering

Projekten har genomförts som delprojekt med olika innehåll. Alla delar har varit viktiga i förhållande till helheten som gör det svårt att lyfta ut och peka på speciellt viktiga eller glädjande delar av förändringarna för facket eller företaget.

En faktor som var viktig för framtagningsprocessen av arbetsplatsprogrammet är att platschef och personalchef har haft idéer och visioner hur man vill att företagets arbetsplatser ska fungera. De har också haft fria händer från ledningen i företaget som har underlättat förändringsarbetet så att man har kunnat driva förändringarna mot de egna visionerna och idéerna.

En svårighet med tillvägagångssättet är att ett färdigt koncept har lagts fram och där personalen som har berörts av projektet inte i samma utsträckning kunnat lägga fram sina synpunkter. Det har varit en viktig lärdom för företaget att det är bättre att försöka få fram synpunkter även från personalen.

Genomförandet

Liksom många förändringsprojekt har även dessa projekt haft tendenser att stanna av i vissa delar. Projektledarna har haft en viktig roll och har hållit lågan brinnande som har varit viktig för projekten.

Fackets roll har varit att föra fram idéer och förslag till projektet. Facket har arbetat med projektet med företaget och parterna har haft gemensamma mål med förändringarna som har underlättat förändringsarbetet.

Förankring hos personalen är absolut nödvändigt. Det som i vissa fall fördröjt förändringsarbetet är att fabriksledningen gjort färdiga lösningar. Trots mycket hög förändringsbenägenhet hos de flesta är det svårt att få snabb acceptans när man redan "lagt pusslet". I efterföljande projekt har berörda deltagit på ett mycket tidigare stadium, vilket ökat förändringstakten.

Resultat

Förändringarna och förbättringarna av arbetsmiljön har lett en utveckling av både företaget och individer. En förbättring av arbetsmiljön har inneburit att förslitnings- och belastningsskador minskat. Arbetsuppgifter och individer har utvecklats. En utvecklad arbetsrotation och kompetensutveckling inom och mellan avdelningar har ytterligare ökat självförtroende och ansvarstagande hos personalen. Personalen arbetar idag mer i grupper än man gjorde tidigare. Idag är personalen mer motiverad och tycker det är roligare att arbeta. För företaget har kvaliteten och produktiviteten höjts samtidigt som förändringarna har lett till ett öppnare klimat på företaget. Dessutom har andra spinn-off effekter skett som t ex att det är lättare att rekrytera och mer kompetent personal anställs i fabriken.

Den arbetsorganisatoriska förändringen har i det stora hela varit inriktad att tillföra arbetsuppgifter av kvantitativt slag. Personalgrupperna är inte självplanerande i större utsträckning pga av företagets tillverkningsprocess. Kompetensutvecklingen har gjort att personalen fått en mer kvalitativ arbetsväxling, även om det har varit svårt att att genomföra för samtlig personal. De anställda har utvecklats och vill ha och frågar efter mer utveckling.

Vid företaget har man en förhoppning om att arbetsledarna i framtiden ska jobba mer som visionärer, sköta långtidsplaneringar, jobba mer med personal, kvalité, ekonomi och underhåll. Målet är att man ska kunna gå från detaljstyrning, dvs att arbetsledaren inte ska behöva styra den operativa nivån i produktionen. Idag är man halvvägs och man fortsätter med detta arbete.

Slutsatser och konsekvenser

Kronfågel har lyckats att vända den negativa trend som förelåg under 1980-talet med bl a hög personalomsättning. Resultat och effekter kan ses i relation till de stora förändringar, som inträffade på marknaden och i konjunkturen under 1992 då läget för hela det svenska näringslivet försämrades drastiskt. Arbetsplatsprogrammet har lett till en utveckling när det gäller effektivitet, produktivitet, arbetslivskvalitet och förändringskompetens som innebär att arbetsplatsprogrammen är början till en ständigt pågående förbättringsprocess där företaget fortsätter att arbeta på förbättringar.

November 1994 ISSN 1104-6449