



# ÖKAD EFFEKTIVITET OCH BREDDAD KOMPETENS GENOM ARBETSORGANISATORISK FÖRÄNDRING

<b>Arbetsplats:</b>	Pharmacia Diagnostics AB
<b>Kontaktperson:</b>	Mats Ljunggren, tel. 018 - 163000
<b>Arbetslivsfondens handläggare:</b>	Marie Åkhagen-Altemark, Uppsala län
<b>Skribent:</b>	Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
<b>Sammanfattning:</b>	Pharmacia Diagnostics AB, har sökt bidrag ur fonden till ett arbetsplatsprogram som innehållit såväl åtgärder för förbättrad arbetsorganisation som organisationsutveckling och fysiska investeringar. Genomförandet har inneburit många delprojekt i syfte att effektivisera produktionen och utveckla produktionspersonalen. Genom decentraliseringsåtgärder, teamutveckling och bättre maskinell utrustning har personalens ansvar, befogenheter och engagemang ökat samtidigt som personalomsättning och frånvaro minskat.

## Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

## Bakgrund

Pharmacia Diagnostics AB är ett helägt dotterbolag till Pharmacia Biosystems AB, som ingår i Procordiakoncernen. Företaget utvecklar, tillverkar och marknadsför diagnostiska testsystem.

Verksamheten bedrivs förutom i Uppsala även i Välinge (Allergon AB). Antalet anställda i Uppsala är 475, varav ca 200 är anställda inom produktionen.

Sedan Procordias förvärv av Pharmacia 1989-1990 har företaget genomgått kraftiga strukturella förändringar. Förändringsprocessen startade redan före övertagandet och har alltså pågått över en lång tidsperiod. Genom omvärldens krav på flexibilitet påverkas organisationens funktion ständigt

och därmed kraven på förändringsvilja hos de anställda. Företagets karaktär är närmast att betrakta som ett "kunskapsföretag", med hög utbildningsnivå och akademisk miljö. Dock fanns vid tiden för ansökan en tydlig statuskillnad mellan gruppen tjänstemän och gruppen produktionsanställda, vilket ställde speciella krav på organisationsutveckling. Samarbetsformerna var utvecklade och man hade en splittrad och otydlig ansvarsbild.

Inom diagnostikbranschen har utvecklingen gått snabbt, produkterna har fått en komplex utformning och det har blivit alltmer viktigt att få en kostnadseffektiv organisation för att klara konkurrensen. Inte minst sjukvårdens ökade kostnadsmedvetande de senaste åren bidrog till lönsamhetsproblem för Pharmacia Diagnostics. Den nye ägaren hade ställt krav på företaget att snabbt förbättra avkastningen för att säkra en långsiktig överlevnad. De ökade kraven på produktkvalitet och tillförlitlighet från myndigheter och brukare ställde också stora krav på personalen vad gällde ansvarstagande och kvalitetsmedvetande.

Beträffande den fysiska och psykiska arbetsmiljön, så betecknades den i stort sett som god. De problem man hade var hanteringen med toxiska ämnen, lösningsmedel, riskabla blodprodukter och allergiframkallande substanser. Det fanns också vissa repetitiva arbetsmoment med risk för belastningsskador inom förpacknings- och laboratoriearbete. Utöver de rent lagliga miljökraven hade man satsat på en automatiserad hantering för att förenkla enformiga och tunga arbetsmoment samt för att utöka arbetsinnehållet. Vidare var verksamheten utspridd i många lokaler, vilket försvårade en effektiv organisation. En del lokaler var i behov av bullerdämpande åtgärder, även om angivna gränsvärden inte var överskridna.

På grund av omfattande strukturella förändringar, från reagenstillverkande till systemsäljande företag samt från entreprenör-till industriell kultur hade personalen belastats såväl psykiskt som fysiskt.

Personalomsättningen var 1990 ca 15%. Sjukfrånvaron var totalt 4,3%. För tjänstemännen var siffran 3,6% och för de kollektivanställda, som endast är ett 50-tal, är siffran 10,3%. Antal registrerade arbetsskador 1990 var 6.

Beträffande rehabiliteringsbehoven gjordes en separat ansökan från Kabi-Pharmacia och Pharmacia Biosystems.

### Ansökan till fonden

De fackliga organisationernas huvudskyddsombud och Företagshälsovården tillstyrkte ansökan och den angivna genomförandeplanen.

Fonden beviljade Pharmacia Diagnostics AB ett bidrag för genomförande av arbetsplatsprogrammet med 4.965kkr.

### **Mål**

Följande mål beskrevs i ansökan:

- \* förebygga ohälsa och sjukfrånvaro, så att sjukfrånvaron sänks till 4%,
- \* minska den totala personalomsättningen till mindre än 10%,
- \* utveckla samarbetsformer och ökad gruppkänsla genom teamutveckling,
- \* utökat arbetsinnehåll och ansvar för den enskilde individen i syfte att förbättra förändringsbenägenheten inom produktionsfunktionen,
- \* höja produktionspersonalens känsla av erkännande inom företaget,
- \* anpassa lokallayout, maskinpark och datorsystem till en decentraliserad och flödesinriktad organisation,

Dessa mål skulle genomföras inom ramen för två större projekt: I. Arbetsorganisationsförändring inom Operations samt II. Teamutveckling.

### **Genomförande**

För att nå de uppsatta målen inom respektive projekt genomfördes följande aktiviteter:

**Inom I. Arbetsorganisationsförändring:** *arbetsutvidgning, arbetsväxling samt kompetenshöjning.* Därigenom skulle ansvar och befogenheter delegeras och statusen därmed höjas för produktionspersonalen. Genom att *förändra lokaldispositionen* möjliggjordes bla utveckling av arbetslag.

Vidare genomfördes *utbildningsaktiviteter* utifrån olika lokala behov. Det har tex gällt ämnesutbildning, produktkunskap, studiebesök, ergonomi och chefs- och arbetsledar-

utbildningar. Utbildningarna skulle ge förutsättningar för en organisation med tydliga och klara mål och resultatuppföljning. *Integrering av distributionen* genomfördes i syfte att skapa helhet och effektivitet i produktionskedjan. Ytterligare ett delprojekt var genomförande av *MPS/OIS-systemet*. Syftet med det var att effektivisera datasystemet så att allt, både drift och förvaltning sköttes lokalt inom företaget och ej via en stordator inom hela Pharmacia-koncernen.

**II. Teamutveckling** i syfte att ge förbättrade samarbets- och kommunikationsformer har genomförts kontinuerligt under hela projektiden. Sammanlagt deltog ca 250 personer.

**III. Övriga arbetsmiljöförbättrande åtgärder** som genomförts har gällt den *fysiska arbetsmiljön*. Olika maskinanskaffningar har inköps för att motverka belastningsskador.

Arbetsplatsprogrammet genomfördes med stöd av intern projektpersonal, externa konsulter och entreprenörer. Varje delprojekt har haft olika förutsättningar och genomförts på olika nivåer inom organisationen. I stort sett har man följt den uppgjorda tidsplanen. Dock upplevdes svårigheter beträffande MPS/OIS-systemets genomförande. Det berodde främst på resursbrist och att projektet från början inte tillräckligt förankrats hos personalen, vilket fick som konsekvens att genomförandetiden blev längre än planerat.

Hinder som upplevts under projektets gång har i huvudsak gällt decentraliseringen. Befogenheterna som skulle kopplas till ökat ansvar släpade efter på grund av sådana svårigheter som alltid finns i samband med arbetsorganisationsförändringar, då människor tenderar att bevaka sina revir och har svårt att lämna över ansvar och befogenheter. Det upplevs ofta som hotande att bli av med arbetsuppgifter, därför behöver decentraliseringsåtgärder lång tid för att genomföras. Dessutom har man upplevt att det saknats tydliga riktlinjer och regler för förändringsarbetet.

## Resultat

Som en följd av de ovan beskrivna förbättringsaktiviteterna, har företagets lön-

samhet förbättrats avsevärt. Ny personal har rekryterats i syfte att medverka i utvecklingsprojekt. Företagets interna struktur har också förändrats. De konkreta resultaten av de genomförda åtgärderna kan sammanfattas enligt följande:

- **En mer mogen organisation** som bättre kan klara förändringar och en hårdnande konkurrens.

- **En mer decentraliserad organisation**, som medfört breddning av arbetsuppgifter, ökat ansvar och kompetenshöjning som i sin tur lett till att personalen blivit mer motiverad och engagerad. Samtidigt har man erfaren att detta är ett arbete på sikt som tar tid att genomföra. Det handlar om både kompetensuppbyggnad och attitydförändringar. Därför är detta fråga om en process som startat och som måste pågå även efter projektiden.

- **Statuskillnaden** mellan producerande personal och tjänstemän har tydligt minskats genom ökad samverkan mellan produktion och utvecklingsavdelningar. Genom att fokusera mer på produktionsmålen och ge den personalgruppen mer ansvarsfulla arbetsuppgifter uppnåddes en märkbart positiv statusförändring.

- **Datautvecklingen** har skett explosionsartat och medfört tydliga vinster både för det administrativa systemet och för personalens utveckling. Datamognaden har ökat väsentligt.

- **Servicegraden** har ökat från ca 70% 1992 till 97% 1994 genom en effektivare organisation. Bland annat har förändrad lokaldisposition medfört ökad närhet mellan de olika produktionsdelarna, vilket i sin tur utvecklade samarbete och kommunikation. Personalen har fått ett bättre helhetsperspektiv på produktionsprocessen. Genom de positiva förändringar som skett i och med integreringen av distributionen samt utökad ansvar för personalen har också upplevelsen av stress minskat.

- **Teamutvecklingen** har berört ett stort antal anställda och har bidragit till dels en förbättrad effektivitet och dels en ökad medvetenhet bland personalen om gruppens roll och funktion.

- **Andra positiva resultat** av de genomförda åtgärderna är tex att informationen från företagsledningen tydligt förbättrats. Ett nyckeltalssystem har införts och de anställda

kan följa nyckeltalens utveckling genom den information som finns tillgänglig på alla informationstavlor och genom den information som ges vid löpande arbetsplatsträffar.

Vidare så har man tagit fram en produktionsvideo, i syfte att ge information om sambanden mål - produktion - uppföljning.

En åtgärd för produktionspersonalen i syfte att minska belastningsproblemen är kurser i massage samt att man gjort en egen videofilm för pausgymnastik.

-**Beträffande frånvaron** har man nått resultatet mer än väl med 3,4% totalt för 1993. Målet var en minskning med 0,3%, och utfallet blev alltså 0,6%. Företaget har alltid haft en mycket låg sjukfrånvaro och minskningen kan troligen helt hänföras till de förändrade reglerna i det allmänna sjukförsäkringssystemet.

**Personalomsättningen** har minskat till 4,9 %, vilket är mycket över det uppsatta målet med högst 10%.

Totalt uppgick **kostnaderna** för programmets genomförande till 34000 kkr. och bidraget från Arbetslivsfonden blev därmed 4115 kkr.

#### **För framtiden**

Kraven på effektivare produktutveckling och minskade kostnader gör att det är angeläget att fortsätta handlingsprogrammet. Olika aktörer inom företagsledningen anser att följande åtgärder är viktiga för framtiden:

- att fortsätta *decentraliseringsprocessen*, för att bredda arbetsuppgifterna ytterligare och ge personalen utvecklingsmöjligheter och ökat ansvarstagande,

- att satsa på *fortsatt teamutveckling*, som relateras till teamens aktuella behov. Man ser detta som en del av organisationsutvecklingen som ger goda effekter på såväl samarbets- som kommunikationsförmåga,

- att *datautvecklingen* skall fortgå för att ytterligare förbättra produktiviteten, man vill nå en "papperslös" tillverkning i så hög grad som möjligt, då detta innebär en bättre resursanvändning,

- att *automatisera "kit"packningen*, både för att minska belastningsskador och produktionskostnader,

- aktuellt är också att *utveckla sättet att genomföra projekt*, dels så att personalen blir mer delaktig, vilket är viktigt för

genomförandet, och dels att uppföljningsbehovet i projektarbeten mer uppmärksammas.

#### **Värdering**

Enligt dem som intervjuats i samband med denna fallrapport har det skett en klar effektivitetshöjning inom företaget sedan ansökan gjordes till fonden 1991. Betydelsen av de åtgärder som genomförts inom ramen för arbetsplatsprogrammet har varit viktiga för företaget i en tid med minskad lönsamhet och ökade effektivitets- och utvecklingskrav.

Man har gjort många värdefulla erfarenheter om organisationsutveckling och projektgenomförande, som kommer att vara till nytta i det fortsatta utvecklingsarbetet inom Pharmacia Diagnostics AB.

Betydelsefulla vinster med projektet har varit decentraliseringen, som bla medfört att det skett en förändrad företagskultur. Den tidigare så tydliga akademiska kulturen har fått stå tillbaka för en mer produktionsrelaterad kultur. De anställda har fått mer ansvar vilket bidragit till utveckling både personligt och yrkesmässigt, vilket man tror bla bidragit till en minskad personalomsättning.

En decentraliserad organisation förutsätter övergripande mål och en stabil företagskultur, detta har i viss mån saknats för projektet, vilket hindrat genomförandet till viss del.

Många har varit delaktiga i projektet och därmed skulle många viljor balanseras, vilket har gjort projektarbetet både svårt, tidskrävande och lärorikt.

Sammanfattningsvis framhålls att alla erfarenheter som gjorts varit till stor nytta för den förändrade och mer effektiva organisation som finns i dag och säkerligen också för det fortsatta och nödvändiga utvecklingsarbetet inom företaget.