



Lagerarbete blev lagarbete och gav sänkt frånvaro

Arbetsplats: ABB Asea Skandia

Kontaktperson: Lars-Urban Gustavsson Tel: 019- 198310

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Isabell Landström Hedin, Örebro Län

Skribent: Petra Fredriksson

Sammanfattning:

ABB Asea Skandia som är ett helägt dotterbolag till Asea Brown Boveri AB, är nordens ledande elgrossist. Asea Skandias centrallager ligger i Örebro och 1990 hade företaget 843 anställda. I detta arbetsplatsprogram tar man tag i problem som fanns inom lagret. Målsättningen för projektet var att minska sjukfrånvaron och personalomsättningen med 10 % under de närmaste tre åren. Man ville också öka produktiviteten med 15 % under de närmaste åren. Förändringarna berörde ca 165 anställda och viktiga bitar i förändringsarbetet var frånvaron, personalomsättningen, kvalitetsfrågor, flexibilitet och mycket annat.

Bakgrund

ABB Asea Skandia är nordens ledande elgrossist och ett helägt dotterbolag till Asea Brown Boveri AB. Omsättningen var 1990 för den svenska grossistverksamheten 2 500 Mkr och 1992 1900 Mkr. Vinsten uppgick till 120 Mkr och 1992 hade man en förlust på 60 Mkr. Huvudkontoret är beläget i Sollentuna och man finns på sammanlagt 22 platser i Sverige. Antalet anställda var 1990 i Örebro 843 st. Av dessa var 285 kollektivanställda. I Örebro ligger huvudsätet för den materialadministrativa enheten - distribution-

senheten. Denna sektion är uppdelad i fyra avdelningar:

- Administration och data.
- Beordring.
- Centrallager
- Logistik

Asea Skandias centrallager i Örebro är ett av Europas största lager för elartiklar med 20 000 artikelnummer.

Man lever efter principen "beställ idag och du har varorna i morgon".

Det innebär att beställning, plockning och packning sker under dagen och varorna transporteras under natten.

Personalomsättning:

1989 34%

Total sjukfrånvaro:

1989 14%

Samtidigt med arbetsplatsprogrammets framtagande arbetade företaget med en genomgripande förändring av datasystemet. Systemet byttes ut men personalen erhöll ingen utbildning. Resultatet av datoriseringen blev ej bra.

Företaget hade även problem med dålig leverans kvalitet och låg produktivitet. Arbetstagarna var omotiverade och arbetsledningens attityd gentemot kollektivet var inte bra.

En tid innan ansökan till Arbetslivsfonden gjordes tillsattes en distributionsdirektör som började arbeta med information och utbildning för nyanställda i personalen. Tankar om att starta ett T-50 projekt formades och en förankring i ledningen gjordes. Personalen upplevde förändringen mycket positivt, men distributionsdirektören hade svårt att vinna gehör hos dåvarande driftschefen. En ny driftschef tillsattes senare och planeringen kunde fortsätta.

Facket informerades löpande och en styrgrupp tillsattes med följande deltagare: distributionsdirektören, driftschefen, SIF och HAF.

Distributionsdirektören tog kontakt med Arbetslivsfonden och driftschefen skrev ansökan. Man tog en del kontakter med T-50 projektet på ABB i Västerås. Kontakten med Arbetslivsfonden var bra. Man behövde inte ändra inriktningen i projektet utan man hittade rätt från början.

Arbetsplatsprogrammet berör de anställda på centrallagret, 165 anställda.

Målsättning för projektet var att minska sjukfrånvaron och personalomsättningen till mindre än 10 % under de närmaste 3 åren. Man ville också öka produktiviteten med 15 % per år under de närmaste åren. ABB ställde upp kvalitetskrav som innebar leverans inom utlovad tid och att

leveransinnehållet skulle till 99.5 % vara riktigt.

Genomförande

Distributionsdirektören hade påbörjat förändringar genom att börja informera och utbilda lagerpersonalen. Detta ingick inte i ansökan.

Projektet skulle ha genomförts utan bidrag från Arbetslivsfonden men det skulle ha tagit längre tid. Företaget gick mycket bra vid projektets start och produktivitetssökningen innebar att man inte behövde dra över budgeten.

Projektledaren, tillika driftschefen, driver projektet tillsammans med lagerchefen. Initialt deltog ledningen med att ta initiativet till en organisationsförändring, från specialisering till flödesgrupper. Projektledaren och styrgruppen har i hög grad arbetat med målsättning och genomförandeplanering. De berörda facken har hela tiden blivit informerade och i viss grad deltagit i genomförandet. Man har använt sig av en intern konsult och företagshälsovården i liten grad.

Arbetslagen deltar i viss grad i genomförandet, men i hög grad i möten med arbetslagen.

Korttidsfrånvaro, långtidsfrånvaro, personalomsättning, trivselaspekter, produktivitet, kvalitetsfrågor och flexibilitet är mycket viktiga aspekter för projektet. Lagarbete/grupparbete, arbetsrotation, utvidgning av arbetsuppgifter, utbildning genom interna kurser, lönesystem, arbetstider, kommunikation på arbetsplatsen är ganska viktigt i projektet.

En grupp som arbetade med vitvaror startade som pilotgrupp. En arbetsgrupp tillsattes med representanter från pilotgruppen, projektledaren och lagerchefen. Man gjorde en problemanalys, kom med åtgärdsförslag som ledde till ett genomförande. Personalen i arbetsgruppen var hela tiden med och påverkade innehållet i förändringen, de övriga i arbetslaget deltog ej utan de fick information från

sina arbetskamrater i arbetsgruppen. Det tog 5-6 månader att planera förändringen och det skedde under våren -91. I juni var det genomfört och i juli togs arbetsledarfunktionen bort.

Innehållet i förändringen var följande: Från specialisering till flödesgrupper med arbetsutvidgning och delegering av befogenheter.

Arbetsledarfunktionen skall ersättas med en lagledare som ingår i produktionen och är kollektivanställd. Datasystemet byts ut, flexarbetstid införs och lönesystemet förändras, ett bonussystem inrättas. För att nå dessa förändringar krävdes att personalen utbildades i arbetsmomenten inom gruppens flöde och att de fick gå en datautbildning i det nya systemet.

De viktigaste aktörerna i projektet är driftschefen och lagerchefen och båda kan betecknas som eldsjälar.

Kritiska händelser i projektet har varit de varsel företaget tvingats vidta. Det har stört projektet med bl a tidsbrist. Det var trögt att komma igång med projektet p g a ledarbrist i form av att det saknades en lagerchef.

Man har haft hjälp av företagshälsovården i form av ergonomiutbildning samt en intern konsult i datautbildning. Vidare så har man haft ganska lite kontakter med ABB och projektet T-50.

Arbetsplatsprogrammet har främst genomförts för att förbättra arbetsmiljön, minska all frånvaro, få arbetet mer utvecklande och att det ska löna sig ekonomiskt.

Arbetsplatsprogrammet har inte lett till några nämnvärda konflikter.

Resultat i siffror:

Personalomsättning

1990 20%

1992 1,5%

Antal som slutat

1990 29

1992 2

Totala sjukfrånvaron

1990 11,4%

1992 9,3%

Följande har sagts av de anställda om projektet:

"Bra att man givits möjligheter att genomföra arbetsplatsprogrammet." "Det är den inneboende kraften hos arbetarna som driver projektet." "Information har varit det svåraste." "Skulle önska att det roterades i större utsträckning mellan arbetsuppgifterna, men det kommer nog." "Positivt att förmännen är borta och ersatts av lagledare på kollektivsidan." "Positivt med regelbunden information som bl a gjort personalen mer krismedveten."

Januari 1995

ISSN 1104-6449