

Bageri satsade på arbetsmiljöförbättringar, vilket gav fördubblad omsättning

Arbetsplats: Skuttungebagarn AB, Björklinge

Kontaktperson: Åke Branzell, tel 018 - 37 40 12

Arbetslivsfondens handläggare: Marie Åkhagen-Altemark, Uppsala län

Skribent: Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00

Sammanfattning: Skuttungebagar'n AB har av Arbetslivsfonden beviljats bidrag till ett arbetsplatsprogram som syftar till förbättring av arbetsmiljön såväl fysiskt som arbetsorganisatoriskt. De åtgärder som genomförts har gällt inköp av diverse maskiner för att minska tunga lyft och ensidiga arbetsmoment. Arbetsorganisatoriska åtgärder har främst syftat till förbättrat produktionsflöde och arbetsrotation. Resultatet visar på en klar förbättring av arbetsmiljön, de anställda upplever färre tunga lyft, bättre arbetstider och mer ansvar, och för företaget syns förbättringarna i en ökad produktivitet och bättre produktionsflöde.

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

Skuttungebagar'n AB är ett mindre företag i bageribranschen, med tillverkning av matbröd, kaffebröd och konditorivaror. Företaget har 17 årsanställda och distribuerar sina produkter huvudsakligen inom Uppsalaregionen. Verksamheten bedrevs vid ansökningstillfället 1992 i mycket omoderna lokaler, vilket omöjliggjorde ett effektivt produktionsflöde. Stora behov av arbetsmiljöförbättrande åtgärder för att undvika tunga lyft och ensidiga och svåra arbetsställningar fanns.

De problem som man identifierat var trängsel, värme och stress i kombination med tung manuell hantering. Arbetsorganisatoriska problem var bl a en alltför specialiserad personal, vilket hade skapat monotoni i

arbetsinnehållet och hindrat en utveckling mot flexibilitet och arbetsrotation.

Då företagsledningens ambition var att få nya marknadsandelar och på sikt skapa ett toppmodernt bageri, ville man satsa på åtgärder som innebar ökad trivsel och ökat ansvar och inflytande för de anställda.

Omsättningen 1992 beräknades till 9,5 miljoner kronor. Sjukfrånvaron var 28 dagar/anställd och år. Två personer var föremål för rehabiliteringsåtgärder.

Ansökan till fonden

Efter diskussioner och hjälp från fonden med att utforma arbetsplatsprogrammet beviljades Skuttungebagar'n bidrag med 458 kkr till ett program som kostnadsberäknats till 1319 kkr.

Mål

Det övergripande målet med arbetsplatsprogrammet var ändrad arbetsorganisation med ökat inflytande och eliminering av tunga lyft och ensidiga arbeten.

De konkreta mål som man ville nå var att:

- * öka trivseln och arbetsglädjen,
- * få en fungerande arbetsrotation,
- * eliminera tunga lyft,
- * införa en lagorganisation,
- * införa nytt lönesystem,
- * förbättra produktivitet och kvalitet,
- * nyrekrytera,
- * minska sjukfrånvaron till 5 dagar/person och år,

Dessutom var ambitionen att styra över så mycket som möjligt av produktionen från natt till dag, vilket skulle ge fördelar för såväl företaget som personalen.

Genomförande

Programmet genomfördes i sin helhet med undantag från inköp av backstapelmaskin och höj- och sänkbara bord.

Ombyggnaden av lokalerna syftade till större och mera ändamålsenliga lokaler med förbättrat produktionsflöde och minskning av tunga lyft. Genom en bättre placering av maskiner och arbetsbord skulle man minska onödigt spring, vilket i sin tur skulle minska såväl stress som ineffektiv produktion. Till ombyggnaden hör också en **utbyggnad av**

det befintliga garaget. Syftet var att få bättre utrymme för lastning, packning och lager.

För att förbättra arbetstiden för de anställda, ville man styra över mot att förlägga all produktion till dagtid. Genom att installera **ny kyl- och frysanläggning** har detta kunnat genomföras.

Genom inköp av en **etikett- och packningsmaskin** har man även kunnat minska "packningspersonalens" obekväma och stressiga arbetstid.

För att eliminera de tunga lyften har man investerat i en **deglyft**.

De **arbetsorganisatoriska åtgärder** som genomförts för utveckling av verksamheten är dels arbetslagsutveckling och dels genomförande av nytt lönesystem. Dessa åtgärder har skett med hjälp av konsult.

Resultat

Effekterna av programmet har gett en *fördubbling av produktionen* och med ungefär samma antal anställda jämfört med 1991, då nuvarande ägarna tog över verksamheten.

Dessutom har man lyckats få bort de *tyngsta arbetsmomenten*, vilket visat sig i att personalen nu mår betydligt bättre och har färre sjukdagar. En del av sjukfrånvarominskningen är dock att hänföra till förändringarna i det allmänna sjukförsäkringssystemet. Antalet dagar per person var för 1994 var 4 dagar. Det betyder i jämförelse med målet en sänkning med ytterligare en dag.

Genom *arbetsrotationen* har också risken för arbetsskador minskats, samtidigt som personalen upplever större trivsel och arbetsglädje.

Arbetslagsutvecklingen har lett till att fler nu arbetar under eget ansvar och har ökat sitt kvalitets- och produktivitetstänkande. Man har fått större ramar att röra sig inom, där man kan ta eget ansvar.

Sammanfattningsvis kan man konstatera utifrån slutrapport och de intervjuer som gjorts i samband med denna fallstudie att arbetsbördan totalt sett nu upplevs som mindre, trots att produktionen ökat. Vidare att man genom bättre rutiner fått ökad effektivitet och bättre framförhållning, vilket i sin tur påverkat arbetssituationen i positiv riktning genom minskad stress. Det totala utfallet för

arbetsplatsprogrammet blev 1243 kkr, och bidraget från fonden uppgick till 428 kkr.

Ett särskilt tack riktar man också till Arbetslivsfonden för hjälp och stöd i genomförandeprocessen.

För framtiden

Det som ägarna nu framför som viktigt inför framtiden är att fortsätta utvecklingen så att dels produktionen ökar och dels att man kan lösa problem som uppkommer på ett effektivare sätt. Genom att ägarna själva deltar i produktionen finns dessa förutsättningar. Känslan av samhörighet betonas av ägarna som en viktig ingrediens för att lyckas.

De åtgärder som man närmast vill prioritera är:

- * ny diskanläggning, vilken i skrivande stund är på gång att installeras,
- * att skaffa ytterligare en produktionsavdelning, för att öka flödet,
- * att installera ventilationsanläggning,

Andra synpunkter på förbättringar som kom fram vid intervjuerna med de anställda var att försöka minska mjöldammet, öka ungskapaciteten samt skaffa en hissanordning till "limplinjen".

Värdering

De vinster som arbetsplatsprogrammet har medfört är enligt både ägarna och personalen att de tunga lyften minskat, att man fått en ny arbetsorganisation med nya rutiner som gjort att man kunnat bli effektivare. En annan vinst har minskningen av nattarbetet varit.

Då branschen kan jämföras med tungt industriarbete, med krav på obekväma arbetstider, stress och effektivitetskrav, har de genomförda insatserna bidragit till en klart förbättrad arbetsmiljö och en effektivare arbetsorganisation, vilket i sin tur lett till produktivitetsökning.

Ägarna menar att det är ett viktigt mål för dem att utveckla företaget så att man får bra samhörighet och kan lösa problem tillsammans. Att alla känner att de kan vara med och påverka och komma med idéer av olika slag ser ägarna som betydelsefullt för företagets utveckling. Viktigt är också att belastningsproblemen kan lösas genom ännu mer cirkulation.

Man ser med tillförsikt på framtiden och glädjer sig åt den stora efterfrågan på produkterna som för närvarande finns.