Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 317

Porten till framgång

Arbetsplats: Nomafa AB, Gamletullsgatan 37, 301 80 Halmstad

Kontaktperson: Nils Larsson

Arbetslivsfondens handläggare: Anders Welin, Hallands län

Skribent: Kristina Lundgren

Sammanfattning: Nomafa i Halmstad är ett ungt företag, det bildades 1973 som ett utvecklings- och marknadsföringsbolag med porttillverkning för industrin på lego. 1987 började den mekaniska utbildningen i Halmstad för att kunna tillverka portarna. När möjligheten att söka medel ur Arbetslivsfonden uppstod, sökte företaget för en genomgripande organisationsförändring och utbildning av all personal. Målstyrda grupper inom alla produktionsavdelningar var målet. Företaget var för ungt för en föråldrad organisation, resonerade ledningen och förändringsarbetet drogs igång.

Bakgrund

1992 gjordes ett förarbete mot målstyrda grupper av två studenter på Högskolan i Halmstad. Arbetet var inriktat mot det utbildningsbehov som behövdes för att kunna genomföra förändringsarbetet. Detta arbete har legat till grund för hela förändringsarbetet. Så gott som hela personalen - 40 kollektivanställda och 60 tjänstemän - visade sig vara positiv till en organisationsförändring.
De nackdelar som beskrevs i den gamla organisationen var främst:

- -organisationen hade en väldig tröghet
- -låg status
- -svårt rekrytera folk.

En annan orsak till behovet av en ny arbetsorganisation beskrev företagets VD Lennart Gårdmark så här: Nomafa AB har satsat på Europas industriområden och upprättat säljkontor runt om i Europa. På övriga intressanta områden är Nomafa representerat via återförsäljare. Anledningen till övergången till en ny arbetsorganisation är bland annat att Asien ses som en viktig marknad med de problem det innebär, problem som t.ex. den långa tid som krävs för att transportera godset dit.

När Nomafa vände sig till Arbetslivsfonden var det för att kunna genomföra dels organisationsförändringar, dels arbetsmiljöförbättringar, det senare för att få bukt med tunga lyft, dålig lukt och luft och hög värme. även om arbetsmiljöfrågorna alltid haft hög prioritet var den här typen av problem kvar på beläggningsavdelningen.
Begreppet "målstyrning" används vanligtvis som ett samlingsnamn för ett sätt att styra verksamheten och det används i diskussionen kring decentralisering och delegering.
Viktigaste förutsättningen för att införa målstyrda grupper kanske ändå är att det finns en uppriktig strävan mot att delegera ansvar och befogenheter. Målstyrda grupper innebär att man överlåter till de anställda att själva finna de lämpligaste metoderna för att uppnå målen.

Mål

Målet med arbetsmiljöprogrammet är att förbättra arbetsmiljön och ge ökat arbetsinnehåll. Sjukfrånvaron ska sänkas från 9% till 5%. Målet är vidare att genom utbildning höja kompetensen hos personalen så att man i framtiden kan

möta kunders ökade krav. Personalen ska få känna att den utvecklas och vill stanna kvar även vid en konjunkturuppgång.
Tiden i produktionen ska minimeras för att kunna hålla leveranstiden på två veckor, tillverkningen ska effektiviseras och statusen för dem som arbetar "på golvet" ska höjas. För att göra målstyrningen möjlig och få en ökad effektivitet, krävs att personalen är motiverad och känner arbetstillfredsställelse.

Genomförande
Tillverkning av industriportar är ingen småskalig hantering. Beställningarna kan variera mellan 7 och 36 meter vad gäller portens bredd. Tidigare passade en sådan produkt som "grand-door" inte in i det flöde som var och när ändå jätteportar skulle tillverkas ledde det till tunga lyft, störningar och ohälsa mest på grund av mycket svetsningsarbete, speciellt i aluminium. Med Grand Door-hallen har stora arbetsmiljöförbättringar kunnat nås.
De avdelningar som berörts av organisationsförändringarna är produktionsavdelningen, dataavdelningen, inköp, materialadministration/kvalitet, marknad och kvalitet. Beslutet inom företaget var att så långt möjligt behålla all personal och genom omorganisation förstärka service- och försäljningsavdelningen samt utvecklingsavdelningen.
Personalen på beläggningsavdelningen var den som mest fick känna av miljöproblemen. Med den sk breddhållaren som installerats behöver inte personalen vistas inne i det heta utrymmet för att spänna fast väven som ska beläggas. Vidare har ventilation och ombyggnad av färgtråg i tork- och beläggningslokalerna genomförts.
När det var dags för omorganisationen inleddes ett samarbete med Högskolan i Halmstad. Via intervjuer och enkäter tog man reda på de anställdas inställning till en ny organisation. Produktionschef Nils Larsson hade sedan utvecklingssamtal med samtliga och kunde omedelbart ta itu med de konflikter som kom i dagen. Så småningom inleddes även arbetet med utbildningarna. Varje gruppledare och alla i produktionen fick lära sig hur en grupp fungerar. Senare hölls en uppföljning för att få svar på frågan Blev det vad vi trodde?

Resultat
Vinsten med målstyrda grupper kanske inte blir så stor eller så märkbar, men det finns ändå en del vinster att göra. Nomafas tillverkning är uppbyggd av olika stationer. Ledtiden inom produktionen kan minskas eftersom det är personalen på avdelningarna som lättast kan övervaka hur stor beläggningen är på de olika stationerna. När det blir en lucka kan personalen snabbt plocka fram en ny order och börja med den. Genom kunskap om målstyrning kan man också få en ny medvetenhet bland tillverkningspersonalen vad gäller ekonomin. Genom att spill i form av tid och material undviks kan viss vinst uppstå. Målstyrda grupper bygger vidare på ett ansvar för utfört arbete. Det ger i sin tur högre kvalitet på produkterna och därmed viss företagsvinst. Med ökat ansvar för det egna arbetet följer ökad trivsel - kanske det ändå är den största vinsten med målstyrda grupper, sedan följer allt det andra positiva med.
Några av erfarenheterna från förändringsarbetet beskrivs med orden: Kvalitén försämras initialt; det finns risk för anarki i början. Det är viktigt att fackets representanter är med från början.
Till de mer konkreta resultaten hör bland annat att man nu fått:

- -Grupporganisation
- -Gruppledare
- -Arbetsrotation
- -All personal utbildad i att köra truck
  (inga anställda truckförare)
- -Månadslön i fem lönesteg
- -Flextid
- -Uppföljningssamtal varje år
- -Ingen speciell mek- eller elverkstad, reparationer görs av personalen på avdelningarna.

Metalls klubbordförande Ulf på mekaniska avdelningen och hans kolleger Rolf och Tomas uttrycker sig så här om förändringen på arbetsplatsen:
- Vi har mer insyn nu, vi är med på produktionsmöten och vi gör själva återrapporteringarna på terminaler som finns på de olika avdelningarna. Det har blivit roligare att jobba med det ökade ansvar vi fått.

Värdering
"Ta upp alla de konflikter och det motstånd som finns mot förändringen innan förändringsarbetet körs igång". Det rådet

kommer från produktionschefen Nils Larsson, som också säger att det är viktigt att ha en plan färdig före igångkörandet. Arbetet var svårt att organisera i början. Gruppledarna tyckte det var svårt med de två rollerna gruppledare/kompis. Arbetsgruppens sammansättning är väldigt homogen på Nomafa. De flesta är unga män mellan 22 och 27 år. När man anställer personal sker det i samråd med personalen och man har avsiktligt inriktat sig på denna ålderskategori eftersom det inte är lika lätt att forma äldre personer.

Det finns en fara i samband med att en gammal invand organisation bryts upp och helt görs om. Personalen ställer allt högre krav. Kan företaget inte leva upp till dessa, blir det problem. Därför gäller att ha "nästa steg" på gång, att inte stanna upp.

- Hela omorganisationen blev väldigt lyckad. Nu har vi möjlighet att "bygga vidare", allt för att bredda kunskaperna hos de anställda, säger produktionschefen Nils Larsson.

ISSN 1104-6449 **Mars 1995**