Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 318

Flexibilitet och mångkunnighet tack vare intensiv utbildning

Arbetsplats: Albany Nordiskafilt AB, Halmstad
Referensarbetsplats enligt centrala fondens beslut 93-06-14.

Kontaktperson: Anders Stegmark, personalman
Angela Markoff, personalchef

Arbetslivsfondens handläggare: Maj-Britt Sandlund

Skribent: Monica Myrnerts (examensarbete), Kristina Lundgren

Sammanfattning: Företagsledningen hade börjat märka att industrin blev en alltmer impopulär arbetsplats och man hade svårt att rekrytera ungdomar till industrin. De krav ungdomar ställde på att utvecklas på arbetsplatsen var svåra att tillfredsställa. De anställda i produktionen upplevde arbetet monotont. Därtill hade företaget höga sjukfrånvarosiffror, många arbetsskador och en alltför stor personalomsättning. De många specialisterna gjorde att flexibilitet inte gick att uppnå. Detta tillsammans med de övriga problemen ledde till alltför höga kostnader för företaget. En förändrad arbetsorganisation ansågs därför nödvändig för att säkerställa produktivitet och kvalitet och för att behålla positionen som marknadsledande leverantör av maskinbeklädnad för pappersindustrin. De första stegen för en förändrad arbetsorganisation togs redan på 1980-talet. I början av -90-talet var förändringsarbetet igång med ett omfattande utbildningsprogram som inledning. Vid denna tid flyttade även fabriken till nybyggda lokaler i Söndrum utanför Halmstad.

Bakgrund

Nordiskafilt AB vid Nissan i centrala Halmstad grundades år 1905 för att producera specialtillverkade filtar för användning inom pappersmassa- och cellulosaindustrin. Företaget var framgångsrikt och utvidgades. År 1969 gick företaget samman med fyra andra företag och bildade Albany International Corporation, numera världens största koncern inom maskinbeklädnadsbranschen med företag över hela världen. Nordiskafilt AB blev så småningom dotterbolag till Albany International och heter sedan hösten 1993 Albany Nordiskafilt AB. Inom koncernen finns 36 företag i 11 länder med ca 5200 anställda. Albany Nordiskafilt AB i Halmstad är moderbolag till tre dotterbolag i Finland, Tyskland samt Japan. I Halmstad arbetar ca 390 personer i produktionen, varav 270 män och 120 kvinnor. Företaget har ca 170 tjänstemän - 110 män och 60 kvinnor. Det stora antalet tjänstemän har att göra med att avdelningen för forskning och utveckling förlagd till Halmstad.

Företaget tillverkar maskinbeklädnad för pappersindustrin. För tillverkning av papper i pappersmaskinerna behövs Formningsvira, Pressfilt och Torkvira. Viran eller filten är en stor väv som behandlats på olika sätt för att avvattna pappersmassan i de väldiga pappersmaskinerna och forma det färdiga papperet. Under pappersmassans trans-

port genom den första delen i maskinen läggs massan på formningsviran. Här sker den största avvattningen av massan samtidigt som fibrerna hålls kvar och formas till ark. I nästa moment löper pappersarket på en pressfilt där ytterligare vatten försvinner genom att papper och filt pressas mellan valsar i hög fart. Den slutliga torrhalten får papperet när det transporteras den sista biten på torkvira som löper mellan ånguppvärmda cylindrar.
På Albany Nordiskafilt AB i Halmstad tillverkar man idag formningsvira och pressfilt. Det krävs ytterst stor noggrannhet vid tillverkning av produkterna, minsta fel syns på det färdiga papperet.

Företaget är uppdelat i tre divisioner: Division Press&Tork, Division Formning och Division Export, därtill finns en central stab. Organisationen kännetecknas av att verksamheten under företagsledningen delas upp i mindre självständiga resultatenheter eller divisioner. Varje division har sin egen produkt eller tjänsteområde. Division Press tillverkar pressfiltar, division Formning formningsviror och division Export arbetar med kontakten mot utländska kunder (ca 60 % av tillverkningen går på export).
Redan i mitten på 1980-talet fanns diskussioner om att förändra arbetsorganisationen. Studiebesök gjordes på olika företag.
1988 övergick företaget till en organisation med tre divisioner, där alltså varje division, efter vissa regler, själv skulle bestämma hur man ville utforma sin arbetsorganisation. Den förändrade arbetsorganisationen som blev aktuell senare berörde de två produktdivisionerna Press & Tork och Formning.
Enkelt sammanfattat valde division Formning en "plattare" organisation utan arbetsledare medan division Press & Tork valde den "tyngre" formen där man behöll arbetsledarna. Man ville se hur organisationen utvecklades innan man tog bort tjänster och formade en plattare organisation.
Varför var det då så viktigt att genomföra en förändrad arbetsorganisation? Företagsledningen hade börjat märka att industrin blev en alltmer impopulär arbetsplats och man hade svårt att rekrytera ungdomar till industrin. Ungdomarna ställde krav på utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen, något som var svårt att erbjuda vid denna tidpunkt. Samtidigt noterades att barnkullarna visade tecken på att bli allt mindre.
Arbetet i produktionen på Albany Nordiskafilt AB upplevdes av många som monotont. Företaget hade höga sjukfrånvarosiffror, många arbetsskador och en alltför stor personalomsättning. Detta blev väldigt kostsamt för företaget, där en strikt arbetsuppdelning ledde till många specialister men ingen flexibilitet.
En förändrad arbetsorganisation ansågs därför nödvändig för att i framtiden kunna säkerställa produktivitet och kvalitet och för att behålla positionen som marknadsledande leverantör av maskinbeklädnad.
Vid den här tiden uppstod även krav från fackets sida på ett mer rättvist lönesystem. Det gällande ackords- och kvalifikationssystemet ansågs inte rättvist. Systemet var därtill svårhanterat och det uppstod ofta problem vid revision. Fackets krav var att få ett lönesystem där man fick kompetenstillägg för de arbetsuppgifter man utförde. Detta skulle därtill leda till ett mer omväxlande arbete, eftersom fler skulle lära sig utföra fler arbetsuppgifter.
1988 fick personalman Anders Stegmark till uppgift att göra en förstudie om hur omvärlden utvecklade sina organisationer. Med den rapporten som bakgrund började företagsledningen intressera sig för att förändra arbetsorganisationen och en projektgrupp tillsattes.

Mål

Projektgrupper tillsattes 1989 med representanter för företaget och de fackliga företrädarna (Industrifacket, CF, SIF och SALF) som tog fram att de övergripande målen i den nya arbetsorganisationen :

- En ny arbetsorganisation i produktionen ska säkerställa vår konkurrenskraft och vår ställning som marknadsledande leverantör av maskinbeklädnad.
- För att uppnå detta ska arbetsorganisationen utformas så att den fungerar på ett effektivt, enkelt och flexibelt sätt.
- System för arbetstider, lönesättning, förtjänstutveckling och personalpolitik ska vara likartade för hela företaget.
- Arbetsorganisationen ska anpassas så att den tillmötesgår kraven från individ, produkt, företag och kund.

Idén var att dessa övergripande mål skulle fungera som en ram för hela företaget. Varje division och avdelning måste sedan

ställa upp egna delmål och forma sin organisation efter ovan nämnda mål.
De anställda informerades muntligt vid ett par olika möten om de nya målen. Förväntningarna från företaget och facket på hur en förändrad arbetsorganisation skulle fungera kan beskrivas med "den positiva cirkeln": Ett ökat arbetsinnehåll ger mer kvalificerade jobb. För att flexibiliteten och utvecklingen ska öka på företaget vill man ha operatörer som är kvalificerade att utföra fler arbetsmoment och som ställer högre krav på arbetsuppgifterna. Genom att man har mer kvalificerade jobb blir arbetet mer intressant, därmed blir företaget mer konkurrenskraftigt om ny arbetskraft. Man får ett ökat engagemang för arbetet och ökad trivsel hos de anställda, vilket leder till lägre personalomsättning och korttidsfrånvaro. Genom ett ökande intresse hos de anställda för företaget och dess produkter når man bättre kvalitet och högre produktivitet. Företaget får bättre ekonomiska resultat och kan höja de anställdas lön.

Genomförande

Tidigt under arbetets gång i utvecklingsgrupperna började man förstå behovet av utbildning hos de anställda. Förutom tvärutbildning(utbildning i fler arbetsuppgifter) i produktionen insåg man att man även behövde teoretisk kunskap om vad det innebär att arbeta i grupp och också för att markera att man nu skulle arbeta på ett nytt sätt.
Efter samarbete med ett utbildningsföretag och ett koncept avpassat för Albany Nordiskafilt AB fastställdes att alla anställda i produktionen, oavsett befattning, skulle genomgå kursen Att arbeta i grupporganisation. För avdelningschefer, produktionsledare och gruppledare tillkom även kursen Ledarskap i grupporganisation. Förutom dessa kurser fanns behov av andra teoretiska utbildningar. Målet var att varje operatör skulle få 300 timmars utbildning under tre år och för arbetsledarna 600 timmar under samma period. Utbildningen bekostades delvis genom bidrag från Arbetslivsfonden. Under 1991 användes totalt 30 000 timmar till utbildning, 1992 45 000 timmar och 1993 40 000 timmar. Totalt blir det ca 300 utbildningstimmar per person under tre år för de anställda i produktionen. Den första utbildningen Att arbeta i grupporganisation startade hösten 1991. I december 1993 hade i stort sett alla i produktionen genomgått utbildningen.
I januari 1991 testade man grupporganisationen genom att bilda tre grupper på ett skift i Splitsningsavdelningen på Formningsdivisionen. Testet slog väl ut och efter en tid fungerade arbetet bra i grupperna, så bra att de två andra avdelningarna på divisionen snart följde efter.
Division Press & Tork startade sitt arbete i utvecklingsgrupperna ett år senare än division Formning, alltså år 1990. Anledningen var att Formning hade arbetat mot en förändrad organisation redan när utvecklingsgrupperna bildades.
Division Press & Tork kom också till den nya fabriken i Söndrum ett år senare än Formning eftersom den delen av fabriken inte var klar förrän då. Det blev ett uppehåll i utvecklingsarbetet men när det kom igång igen, stod det klart att de anställda måste bli mer mångkunniga om processen skulle kunna fullföljas. Tvärutbildning i produktionen blev därför nästa steg, parallellt med detta arbete skissade man på de teoretiska utbildningar som man visste det fanns behov av.
I slutet av 1991 testades idén med frivilliga att arbeta i grupp, ett test som utföll positivt. Under hösten -92 bildades de första grupperna i Tillverkningsavdelningen och i början av -93 bildades grupper successivt på resterande delen av Press & Tork.
De anställda fick i första hand välja själva vilka de ville arbeta i grupp tillsammans med. En hel del konflikter uppstod och mycket tid gick åt för projektledningen att lösa dessa. Resultatet uteblev dock inte, nu arbetar alla på avdelningarna i grupp.
Våren 1992 blev den nya lönepolicy klar som skulle gälla anställda i produktionen på divisionerna Press & Tork och Formning. Lönesystemet kom att bestå av en fast del med en för alla lika grundlön, en kvalifikationsdel som styrs av den anställdes kompetens, utbildning och anställningstid inom företaget samt en rörlig del för belöning för ökad produktivitet i arbetsgrupperna.
I september 1992 kunde det nya lönesystemet i produktionen provas. Resultatet blev till belåtenhet och nu omfattar lönesystemet alla anställda i denna del av företaget.

Resultat och Värdering

Albany Nordiskafilt AB bildades 1905 (och hette då Nordiska Maskinfilt AB). Den kultur som skapades på före-taget blev ett sätt att vara, tänka och arbeta. Men plötsligt skulle arbetsorgani-sationen förändras och de anställda skulle börja arbeta på ett sätt som innebar att man måste ta egna initiativ, visa enga-gemang och samarbeta. Det är svårt att bryta gamla handlingsmönster och beteenden som är så djupt rotade i en organisation.
Arbetar man i en grupp kan man inte längre vara anonym på företaget. Arbetskamraterna och gruppen är beroende av varje medlems insats. Den anställde känner sig mer behövd på arbetet och frånvaron minskar. De senaste åren har frånvaron drastiskt minskat.
Minskningen beror kanske till största delen på den minskade sjukersättningen med en karensdag och det dåliga arbetsmarknadsläget. Men en bidragande orsak är antagligen också den nya arbetsorganisationen och den nya moderna fabriken.

Inom projektets ram har även en enkätundersökning genomförts bland de anställda. Syftet var att få personalens synpunkter på bland annat arbetsförhållanden, arbetstrivsel och utvecklingsmöjligheter inom företaget. Enligt personalman Anders Stegmark har förändringen till arbete i grupp inte varit friktionsfri.
Med människor från så många olika kulturer och språk som vi har här är det inte underligt om det blir problem ibland. Det är också så att konflikterna blir tydligare när människor kommer närmare varandra.
När han sammanfattar hela denna genomgripande förändring säger han:

- Mångkunnighet och flexibilitet istället för specialisttänkande har ju varit utgångspunkten. Och jag tror på att människan kan åstadkomma mycket, bara hon ges en chans. Vi har fått frågan om människor pressas allt hårdare i och med förändringen. Jag vill hellre säga att vi tar vara på vars och en kompetens på ett helt annat sätt nu. Jag säger hellre att vi stimulerar mer än vi pressar.

Albany Nordiskafilt AB var bland de första företagen i Halland som sökte pengar ur Arbetslivsfonden. Förutom bidrag till organisationsförändringen har företaget även fått pengar till ett omfattande rehabiliteringsarbete.
Sjukfrånvaron har varit ett stort problem på företaget, både vad gäller korttidsfrånvaron och långtidssjukskrivningen. I det omfattande arbetsplatsprogrammet för den nya organisationen inryms även programmet Aktiviteter för att minska sjukfrånvaron. En filosofi har varit att den sjuke inte ska lämnas i fred. Den korttidssjuke har fått personliga besök och samtal har förts om vad som ligger bakom de korta sjukskrivningarna. Det hjälpbehov som fanna har också lösts på olika sätt. För de långtidssjuka finns sedan 1990 ett aktivitetsprogram. Syftet har bland annat varit att hjälpa den långtidssjukskrivne att behålla kontakten med företaget och arbetskamraterna för att underlätta återkomsten till arbetet och undvika isolering. Resultaten av genomförda program har varit mycket positiva och gruppen långtidssjukskrivna har minskat markant. Det betyder däremot inte att alla återgått till sina gamla arbetsplatser, rehabiliteringen kan ha lett till andra arbetsuppgifter inom företaget eller i vissa fall arbetsbyte. Kvar står dock att de som varit långtidssjukskrivna i de allra flesta fall kunnat återgå till någon form av arbete.

- Egentligen ska det inte få finnas fabriker där människor blir sjuka, säger personalchefen Angela Markoff, som engagerat sig djupt för rehabiliteringsarbetet.

	1990	1991	1992	1993	1994
Långtids -sjuka	30 st	28 st	17 st	13 st	12
Arbets-skador	38 st	28 st	26 st	11 st	19
Personal oms.	13,2%	11,2%	9,1%	3,4%	3,9
Sjuk-frånvaro	14,5%	7,9%	6,3%	5,2%	6,1%

ISSN 1104-6449 **Mars 1995**