



Genomgripande förändring gjorde företaget attraktivt

- Arbetsplats:** Roland Nilsson, Erniss Möbler AB Växjövägen 305, 343 75 DIÖ.
- Kontaktperson:** Roland Nilsson, 0476-215 50.
- Arbetslivsfondens handläggare:** Jan Ljungqvist, Kronobergs län.
- Skribent:** Rolf Wenander.
- Sammanfattning:** Erniss Möbler AB tillverkar massiva furu- och granmöbler med Ikea som största kund. Företaget hade 27 anställda och stod inför omfattande förändringar i slutet på 1992. Då bestämde ledning och medarbetare sig för att förvandla företaget till en arbetsplats med mycket hög attraktionskraft. Det skulle ske genom att sjukfrånvaron minskade med 50 procent. Arbetsplatsen skulle bli arbetsmiljövänlig. Arbetsorganisationen skulle utvecklas. En ny kompetensorganisation skulle integreras med ett nytt lönesystem.

Bakgrund:

Erniss AB etablerades 1976 och hade fram till 1989 på fyra delägare. Från 1989 ägs företaget av Göte Nilsson och Roland Nilsson med 25 procent vardera. Resterande 50 procent ägs av Erniss Försäljnings AB. Detta företag ägs i sin helhet av Roland Nilsson.

Verksamheten består i att tillverka massiva furu- och granmöbler. Ikea är största kunden med 85-90 procent av omsättningen. Resterande cirka 10-15 procent fördelar sig på tre-fyra mindre kunder. Omsättningen uppskattades 1992 till 21 miljoner kronor.

Antalet anställda var vid tillfället för ansökan till Arbetslivsfonden den 9 december 1992, 27 personer, 12 kvinnor

och 15 män.

Företaget hade kollektivavtal upprättade för samtliga personalgrupper, Trä, Sif och Salf.

Personalomsättningen var låg, en hade slutat och fem nyanställdes.

Långtidssjukfrånvaron var 1991 94 dagar och korttidssjukfrånvaron 71 dagar. År 1992 var korttidsfrånvaron 124 dagar och en medarbetare var långtidssjuk.

Ikea ställde för cirka fem år sedan kravet att alla leverantörer, exempelvis Erniss, skulle kvalificera sig för ISO 9 000. Roland Nilsson tycker det är ett rimligt krav: ISO 9 000 är ordning och reda. Det föll sig därför naturligt att börja jobba för

kvalificeringen till ISO 9 000 samtidigt med syftet att i grunden förändra Erniss Möbler till ett företag med attraktionskraft.

Branschprogrammet för trä- och möbelindustri slår fast att varje människa behöver känna sig respekterad i sitt arbete och ha möjlighet att utvecklas i en arbetsgemenskap. Detta anammade Erniss.

– Vi började förändringsarbetet med att göra en inventering bland alla medarbetare om hur läget var på vår arbetsplats, berättar Roland Nilsson. Vi tittade på vad som var bra och vad som inte var bra. Det gick mycket lätt att få medarbetarna delaktiga i arbetet.

– Vi formulerade några frågor om hur ansvarsfördelningen var organiserad, om organisationen gav personalen möjlighet att lära sig och att utvecklas i jobbet. Vi ställde oss själva frågan om vilken kompetens vi egentligen hade, vilken kompetens vi behövde. Vi frågade om informationen om arbetet och dess betydelse fungerade bra. Vi frågade om vi följer upp sjukfrånvaro och eventuella behov av rehabilitering på rätt sätt. Vilka attityder präglade vårt sätt att styra och delegera?

Erniss företagsledning och medarbetare var klara över att arbetsorganisationen och den totala organisationen behövde ses över och ändras. Resultatet av inventeringen skulle bli dynamiken som förstärkte och engagerade personalen i det arbetet.

Hur, när och av vem ska arbetet utföras och när ska det vara klart?

Genom kompetensinventeringen, kompletterad med vetskapen om utvecklingen av produkter och nytänkande, gör en utbildningsplan för samtliga medarbetare.

Fler och fler skulle lära sig mer, att jobba över gränserna till andra avdelningar och andra områden. Arbetsinnehållet och variationen i arbetet skulle öka. Fler skulle ges ansvar. De skulle kunna bli eldsjälar i den framtida organisationen.

En öppen dialog skulle genomföras i hela

organisationen. Arbetsmöten och arbetsplatsträffar skulle genomföras.

Människor som får möjlighet att aktivt medverka i att utveckla den egna arbetsplatsen kan uppnå mycket goda resultat. I en sådan trivs och mår också personalen mycket bra.

Genom en ändrad arbetsplats och annat arbetsinnehåll skulle längre sjukdomsperioder och social isolering förhindras.

På företaget fanns endast fasta löner. Lönesystemet speglade inte något avläsbart produktionsresultat. I stället ville företaget införa löner med bonusdel. Bonusen skulle baseras på utfallet av effektivitet och produktivitet, leveranssäkerhet och kvalitet. Det skulle leda till kortare ledtider och förbättrad lönsamhet.

– Grunden för ett bra anställningsförhållande är en rejäl introduktion. Det var en annan nyhet som Roland Nilsson ville införa.

Den fysiska arbetsmiljön krävde också förbättringar. Det behövdes tio eldrivna pallyftare. Packarbetsplatsen måste automatiseras. Material måste kunna överföras automatiskt mellan maskiner och luftfuktare borde installeras för att minska på dammet.

Erniss Möbler avsåg att investera 2, 7 miljoner kronor i förändringsarbete. Bidraget från Arbetslivsfonden blev 486 000 kronor. Den beräknade besparingen skulle bli 900 000 kronor.

Mål:

Kunskaperna och insikten om fördelarna med arbetsvariation måste öka. Antalet sjukdagar på grund av belastningsbesvär måste minskas. Alla måste få ett rikare arbetsinnehåll. Medarbetarna måste bli kunnigare.

Genom ett väl uppbyggt informationssystem var avsikten att skapa samhörighet mellan medarbetarna och göra dem motiverade. I en dynamisk organisation ska det skapas förutsättningar för att alla ska veta vad och varför de ska göra på ett visst sätt. Organisationen ska vara sådan

att orsakssammanhagen, såväl produktionstekniska som ekonomiska är klara och förståeliga för alla medarbetare.

De långtidssjuka ska genom riktade stödåtgärder komma tillbaka i arbete. Nya skador i arbetet ska förhindras. Genom att satsa på ett högt engagemang hos medarbetarna i att utveckla arbetsplats och arbetsuppgifter minskas arbetsskador och arbetssjukdomar.

Med det nya lönesystemet med bland annat bonus och vinstdelning, stimuleras arbetsvariation och ökar personalens motiv att lära nya och flera arbetsmoment. Det ger samtidigt ett rikare arbetsinnehåll. Genom att göra leveranssäkerhet och kvalitetsutfall viktiga för lönesättningen, ökas personalens engagemang och ansvar.

Ett bra introduktionsprogram ska få varje ny medarbetare att känna att han eller hon behövs.

Arbetsmiljön blir allmänt bättre. Tunga lyft ska bort, upprepade rörelser åt samma håll, vridningar och andra felaktiga moment försvinner.

Genomförande:

Redan när ansökan om insatser från Arbetslivsfonden skrevs, hade inventeringen börjat. Roland Nilsson hade inte svårt att få med sina medarbetare i nytänkandet.

Förändringen skedde redan i början på 1993, när första utbetalningen kom från Arbetslivsfonden.

– Vi genomförde tvåskift för halva fabriken och vanlig kontorstid för den andra hälften. Vi ökade ansvaret för den enskilde. På lackering och packning överlät vi ansvaret åt dem som jobbar där. Vi började arbeta med att kvalificera oss för ISO 9 000.

– Vi satsade på utbildning inom hela personalen. Bland annat skickade vi i väg en kille på kurs över ett år. Han skulle bli coach eller arbetsledare. Han fick lära sig hur man arbetar med människor.

Det nya lönesystemet med vinstdelning har dröjt, på grund av stigande råvarupriser, men Roland Nilsson ser det

som nödvändigt att det betalas ut under våren 1995.

Lyftmedel och luftfuktning och en rullbana för packlinje installerades. Arbetsorganisationen gjordes om två gånger.

Resultat:

Att det blåser nya vindar på Erniss bevisas av flera åtgärder. Mannen som skickades på kurs under ett år, har genomgått en stor förvandling. Han har fått lära sig hur han tar människor och han vågar tala med andra nu. Hans tidigare blyghet har försvunnit.

En före detta anställd i Samhall har anställts på Erniss och trivs alldeles utmärkt. Hon gör en god insats. Introduktionen sköttes av en särskild fadder. Erniss har på det sättet rehabiliterat en person som inte tidigare var anställd i företaget.

En person som hade problem med värk, kunde ändå komma tillbaka i tjänst på en annan befattning. Det skedde sedan han haft en ingående diskussion med arbetsledningen om nya uppgifter.

Omsättningen var 1992 20 miljoner kronor och 1994 drygt tvåfaldigad till 41 miljoner kronor. Företaget hade i slutet på 1994 45 anställda.

Kompetensen har höjts genom att medarbetarna byter arbetsmoment med varandra.

Korttidssjukfrånvaron har minskat drastiskt. Några få personer är sjuka ytterst sällan.

Arbetsmiljön har blivit behagligare. Sprutlackeringen har slutat med lösningsmedel. I stället har den börjat använda en så kallad UV-lack, den första i sitt slag i Sverige.

Värdering:

– Vi har ansetts som ett företag som är medvetet om att man måste ha bra grejor för att vara med, säger Roland Nilsson. Denna tradition fullföljer vi med vårt samarbete med Arbetslivsfonden. Det gör

oss fortsatt intressanta. Vinstdelningen kommer att befästa vår roll som ett attraktivt företag. Arbetsmiljön är så bra att folk trivs mycket väl.

– På sikt hade vi nog tvingats göra ett eget arbetsplatsprogram, om vi inte fått Arbetslivsfondens stöd. Men det hade varit trögt att betala själv med tanke på möbelbranschens dåliga lönsamhet.

– Den senaste tidens arbete har gett oss en stabilare arbetarstam. Medarbetarna trivs. Det är a och o för alla slags verksamheter.

Kerstin Burman, Träs representant, tycker det är roligt på jobbet. Lyftar underlättar arbetet och informationen fungerar utmärkt. Stimulansen från det nya lönesystemet är bra.

– Det är bra om var och en kan få ett större ansvar, tycker Kerstin Burman och tänker på en arbetsorganisation där medarbetarna i stor utsträckning sköter sig själva och behärskar fler och fler arbetsuppgifter.

Resultatet blir enligt Roland Nilsson att medarbetarstammen blir stabil.