



## Flödesorientering och målstyrning för elva anställda

**Arbetsplats:** Ragnars Inredningar AB, Tenhult.

**Kontaktperson:** Johan Ragnar, produktionsansvarig. Tel 036-92030.

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Berit Jonsson, Jönköpings län.

**Skribent:** Bo Jansson, Arbetslivstjänster, Jönköping.

**Sammanfattning:** Varför ska inte ett litet företag kunna drivas med flödesorientering och målstyrda grupper? Frågan sökte ett svar på Ragnars Inredningar AB i Tenhult, som med 11 personer i produktionen tillverkar inredningar till bl.a. butiker, receptioner, kyrkor och badrum. Med ABB:s T50-projekt som grundmall startade förändringsarbetet med utbildning och utveckling av arbetsorganisationen och förändringar i layout och fysisk miljö. Resultatet har blivit höjd produktivitet och ökad kvalitet. Personalen har fått ökad motivation, sänkt sjukfrånvaro, och via ett bonussystem del av företagsvinsten. Förändringsarbetet fortsätter men svaret på frågan är redan ett klart ja!

### Bakgrund

Ragnars Inredningar AB är en träindustri som bildades 1978 i samband med att nuvarande ägare övertog en äldre möbelindustri. Produktionen är idag inriktad på specialsnickerier för butikinredningar och till byggindustrin görs t.ex. receptionsdiskar, glaspartier, specialdörrar och listverk. På området institutionell byggnation tillverkar man bl.a. inredning till kyrkor. Företagets program omfattar också en standardiserad badrumsinredning.

Produktionen karaktäriseras av korta serier eller enstycksproduktion, mycket höga kvalitetskrav, krav på speciella lösningar samt av att man arbetar i både skivmaterial och massivträ.

Företaget har totalt 14 anställda. Ägarna

som är far och son, sköter försäljning och produktionsledning. Succesivt genomförs nu ett generationsskifte i ägande och ledning. I tillverkningen arbetar totalt elva personer.

Produktionen bedrevs fram till 1994 traditionellt funktionsorienterat. Var och en av de anställda hade begränsade funktioner där de var duktiga specialister. Nackdelarna med detta system i det lilla företaget var att flexibiliteten blev onödigt låg och den ökade inte, eftersom de anställda utvecklades i sina specialistroller och därmed låste sig allt fastare i sin funktion. Personalens kompetens varken breddades eller ökade och det var svårt att motivera den enskilde till att omfatta en helhetssyn på den produkt han arbetade med. Detta inverkade i sin tur negativt på kvalitetsutvecklingen,

då en finess i den enes beredningsarbete kanske innebar att arbetskamratens monteringsmoment blev svårare, men man saknade överblick nog för att se detta. Ett lika stort problem var att genomloppstiden i produktionen var för lång. Kunderna accepterade inte månadslånga leveranstider.

Beslutsfattandet skedde på tre nivåer, företagsledning, produktionschef, förmän. En traditionell hierarki som bromsade utveckling och gjorde att personalens kunskaper och engagemang togs dåligt tillvara. Produktionsordningen motverkade de krav på ständiga förbättringar som den hårda konkurrensen ställde.

Sjukfrånvaron på företaget låg vid den här tiden på 6 % och bestod av enbart korttidsfrånvaro. Ingen onormal siffra men lite högt jämfört med andra företag i samma storlek. Risken för kommande långtids-sjukfall var överhängande.

Den nya ärgenerationen kom med nya impulser. Johan Ragnar, som avslutat en civilekonomutbildning med organisation och produktionsstrategi som inriktning, fick analysera företaget och han såg de möjligheter till ökad produktivitet och bättre arbetsförhållanden som fanns i en modern arbetsorganisation. Trots att företaget är litet blev det jätteföretaget ABB:s T50-projekt som man använde som utgångspunkt i förändringsarbetet.

## Mål

Det övergripande målet eller ambitionen var att visa att även ett litet företag kan införa en decentraliserad och flödesorienterad organisation som är platt och lärande. Med detta ville man uppnå:

- en höjd och kontinuerligt utvecklande kompetens; alla anställda ska kunna arbeta med samtliga moment.
- delegerat ansvar; de anställda ska kunna och vilja ta beslut om och ansvara för sitt eget och sin grupps arbete när det

gäller kvalitet, produktion, nyinvesteringar, underhåll och arbetsrotation.

Genom att uppnå dessa mål förväntade man sig positiva effekter för hela företaget i form av högre kvalitet, kortare leveranstider och större arbetstillfredsställelse

Sjukfrånvaron avsåg man att sänka till 3 % och arbetsskadorna till 0.

## Genomförande

Genom utbildning och praktiskt handlande infördes en helt ny och decentraliserad organisation. Produktionen sker i målstyrda projektgrupper, där varje kundorder betraktas som ett projekt. Johan Ragnar beskriver med ett konkret exempel:

"När företaget fått en order på exempelvis 250 st duschväggar sätter vi samman en projektgrupp på 3-4 anställda, med uppgift att tillverka ordern. Grupp-sammansättningen gör vi utifrån aktuell arbetsbelastning. Gruppen och fabrikschefen kommer överens om klara mål för arbetet med projektet, utifrån kundkrav, kalkyl och produktionsläget i stort. Det kan handla om att projektet, dvs. ordern skall utföras på 150 arbetstimmar, den ska vara klar inom 6 dagar och kvaliteten ska vara 100 %".

"Därefter fattar gruppen alla beslut om vilka moment som måste utföras, vem som ska göra vad och när man ska göra det. Hela gruppen följer produktionen från råvara eller halvfabrikat till färdigemballering. De första duschväggarna kan i princip vara klara redan några timmar efter att vi lagt upp projektet. I gruppens arbete ingår också att planera och registrera materialbehov, maskinunderhåll och annat som projektet kräver".

Ett omfattande utbildnings- och utvecklingsprogram genomfördes för att göra den nya organisationen möjlig. Johan Ragnar fungerade som internutbildare när det gällde utvecklingen av arbetssättet. Teorin bakom idéerna förmedlades till all personal

och man utvecklade och övade det nya produktionssättet och att arbeta i grupp, dels genom att praktiskt tillämpa projektstyrning, dels genom arbetsrotation. Allt utvecklingsarbete utvärderades och diskuterades ingående.

I det praktiska utvecklingsarbetet försökte man tillämpa ett mästar-/lärlingssystem för att ta tillvara äldre personals kunskap. För vissa komplicerade tillverkningar ringer man fortfarande in en tidigare anställd 85-åring med 70 års yrkeserfarenhet.

För att klara orderstyrningen och kunna ge grupperna den information och överblick de behövde för sitt beslutsfattande infördes ett datoriserat företagssystem som personalen också fick utbildning för. Framför allt ska systemet ge de anställda en återkoppling om genomfört arbete och de egna resultaten.

"Produktionsordningen förutsätter fullständig information till de som arbetar i den," betonar Johan Ragnar. "Hur ska de annars kunna fortsätta att utveckla sig själva och produktionen? Varje projekt följs upp med gruppen. Hur många timmar tog det, höll vi tidsramen, hur blev kvalitetsresultatet och så vidare...".

Ett förbättrat resultat måste också komma de anställda till del. Därför infördes under processen ett bonussystem till det i övrigt oförändrade timlönesystemet. Ett positivt månadsresultat ger en procentuell bonus, lika till alla.

Det nya produktionssättet krävde också fysiska förändringar i fabriken. En ny dubbeltappmaskin inköptes som eliminerade de skaderisker som funnits hos de tidigare fräsarna och justersågen. När alla ska köra maskinerna måste dessa vara säkra. Den nya maskinen matade också automatiskt varför åtskilliga komplicerade och belastande lyft försvann.

En kantlistmaskin anskaffades också. Därmed eliminerades en flashals i produktionen. Samtidigt sänktes bullernivån och riskerna för klämskador minskades.

Även ytbehandlingen genomgick ett tekniskt lyft. Från att tidigare all ytbehandling skett med handspruta i öppen lackbox kunde man nu föra över lackeringen till en sluten lackautomat. Belastande arbetsmoment och tunga lyft reducerades avsevärt och personalens kontakt med lösningsmedel minskade. Självklart fick alla utbildning på samtliga nya maskiner.

Produktionslokalens layout har förändrats. Alla maskiner har samlats i två linjer, en för skivmaterial och en för massivträ. Linjerna löper delvis samman. Transportytorna följer konsekvent lokalens väggar. "Som alla träindustrier är vi bra på att samla skräp överallt", konstaterar Johan Ragnar. "Vi kom på att det är svårare att stapla skräp utmed en slät vägg än att lasta in lite här och där mellan maskiner och pelare. Bättre ordning är oerhört viktigt om man menar allvar med 100 % kvalitet".

## Resultat

"Resultaten av förändringsarbetet överträffar våra förväntningar", menar Johan Ragnar. "Vi har visat att ett litet, familjeägt företag kan införa en produktionsordning som är flödesorienterad och målstyrd. Med facit i hand ser vi att det som var lättast att planera och genomföra, de fysiska förändringarna i form av nya maskiner och ändrad layout, är det som betytt minst. Det är organisationsförändringen som gett resultaten".

Ansvarsdelegationen fungerar. Samtliga anställda är med och påverkar besluten på alla nivåer, även när det gäller

Leveranstiderna är idag ett konkurrensmedel för företaget. Projekten håller sina ramar, och antalet pågående projekt i fabriken har minskat från cirka trettio till omkring tio stycken, vilket påtagligt visar hur ledtiderna har minskat.

Kvalitet och produktivitet har på kort tid ökat markant, så markant att både företagsledning och personal uttrycker en

viss förvåning: "Vi anstränger oss faktiskt inte mer än förut". Förklaringen man är ense om är att det flödesorienterade arbets sättet är smartare, den nya tekniken rationellare och alla är mer motiverade idag.

Sjukfrånvaron har minskat till långt under målet, eller knappt 1,5 %. Förändringar i sjukförsäkringar och samhällsförhållanden spelar givetvis in men kan inte vara hela förklaringen, inte minst mot bakgrund av att förändringsarbetet genomförts under 1994. Några arbetsskador har inte inträffat under hösten -94.

Efter programtiden har man - i medvinden av en 40-procentig omsättningsökning - kunnat skaffa en NC-styrd borrh och fräsmaskin och en ny limpress med större kapacitet och bättre ergonomi. Kvalitetsutvecklingen har gjort att man vågar tidigarelägga arbetet för att nå en ISO-certifiering och den positiva inställningen till förändringsarbete gör att man tänker gå vidare med utbildning för hela personalen i Kaizen, ständiga förbättringar.

### Värdering

"Resultaten är oväntat bra så här långt, och utvecklingen ser fortsatt positiv ut", konstaterar Johan Ragnar. "Ändå är vi inte

på långa vägar klara, jag uppskattar att vi har gått 20 % av vägen hittills. Det är en process som hela företaget och alla som jobbar här ska gå igenom, och processer tar tid. Det är enkelt att dela ut befogenheter att fatta beslut, men sedan krävs det tid för att forma beslutsfattandet och få det genomfört. Den nya situationen måste bekräftas i praktisk handling, och alla problem som uppstår på vägen måste lösas praktiskt. Då ser alla att det är allvar; att man faktiskt får ta beslut själv."

"Därmed inte sagt att allt har varit lätt. Förändringsarbete river upp många rötter och det tar ett tag innan alla känner sig säkra på sin situation igen. Alla i den gamla organisationen vinner inte lika mycket på förändringen, men de måste också motiveras till delaktighet. Här är en viktig uppgift för den som ska leda förändringsarbetet".

Stort eller litet företag? Vilket är att föredra för förändringsledaren? "Det stora företaget har resurserna, medan det lilla företaget kanske har lättare att få förändringen att bli verklig så att folk känner sig berörda. Förändringsarbetet blir mer praktiskt här jämfört med den stora produktionsenheten. Men oavsett storlek är det viktigaste detsamma: det gäller att motivera, informera, öka delaktigheten och visa på resultaten".