



## **Nya arbetsformer gav Stärkt motivation och utökat ansvar**

- Arbetsplats:** Modulex AB, Lerum
- Kontaktperson:** Anders Svensson, Administrativ chef, tel 0302-22950
- Arbetslivsfondens handläggare:** Arvid Andersen, Älvsborgs län
- Skribent:** Margaretha Alm
- Sammanfattning:** Organisationen präglas av korta beslutsvägar och öppen kommunikation. Varje medarbetares "frihet" att fatta beslut, och att själv eller tillsammans med gruppen, självständigt organisera arbete och rutiner, kommer ytterligare utvecklas och uppmuntras. Motivationen har stärkts och därmed har en nödvändig förutsättning för företagets fortlevnad skapats.

### **Bakgrund**

Modulex AB är ett självständigt svenskt dotterföretag till A/S Modulex och har bedrivit verksamhet i Sverige sedan 1965. Allt sedan verksamheten startade har Modulex AB haft sitt säte i Lerum. Företaget har sedan starten haft en långsam men positiv utveckling och personalstyrkan som i början bestod av 1 person växte till 19 personer. I samband med en begynnande lågkonjunktur 1991 har dessvärre den positiva utvecklingen vänts och bl.a. har personalnedskärningar genomförts.

Från att i starten enbart ha marknadsfört ett begränsat urval produkter lokalt, finns nu en mängd olika produkter och en säljstyrka som arbetar över hela landet. Genom att vara totalleverantör inom sitt produktsortiment och leverera både till den offentliga sektorn och till det privata näringslivet, är Modulex AB den

största leverantören i Sverige, och har ett fåtal konkurrenter som kan hävda sig volymmässigt.

Produkterna är av mycket hög kvalitet och är i huvudsak planeringssystem, skyltsystem och elektroniska informationssystem, produkter som alla ger olika typer av visuell information, vilket tillsammans med en stor flexibilitet borgar för god driftsekonomi. Affärsidén är att kunna leverera en totallösning när det gäller visuella informationssystem - från idé till monterade produkter.

Arbetsplatserna varierade stort och arbetsuppgifterna hade både karaktären av intressanta likaväl som enahanda, vilket naturligtvis hade stor inverkan på medarbetarnas engagemang. Verksamheten hade också av tradition och slentrian allt för tydliga gränser mellan de olika avdelningarna.

Detta skapade problem vad gällde kommunikation, motivation, trivsel och inte minst effektivitet. Resultatet kunde utläsas i bl.a. hög sjukfrånvaro och svag lönsamhet.

### **Mål**

Ledningen ansåg att något måste göras för att bryta den negativa trenden och beslutade att starta ett visionsprogram. Inriktningen på programmet var att genom omorganisation, kompetenshöjning, arbetsrotation och förbättring av arbetsmiljö och arbetsinnehåll, öka motivationen samt stärka lagandan hos alla medarbetare.

Organisationen skulle ändras så att ansvar och befogenheter gavs till samtliga medarbetare, alltså även de som befann sig längst ut i organisationen.

En av målsättningarna var att skapa en arbetsmiljö som gav mindre fysisk belastning samt minskad stress, vilket ofta uppstod på grund av felaktiga underlag, tidsbrist och felaktigt levererade varor. Avsikten var att samtliga inom organisationen skulle känna att de hade fått ett mer innehållsrikt arbete, med utökat ansvar och större befogenheter.

Målet med samtliga planerade åtgärder var att minimera sjukfrånvaro och personalomsättning, och på så sätt säkra företagets fortlevnad och lönsamhet.

### **Genomförande**

En process startades för införande av en självgående decentraliserad organisation, där samtliga medarbetare gavs en större helhetssyn och lönsamhetstänkande, som i sin tur medförde mer stimulerande och intressantare arbeten i organisationen. Förändringen var ett långsiktigt arbete, som sträckte sig över flera år, och processen genomfördes med hjälp av seminarier kombinerat med träning och genomförande i det dagliga arbetet.

Parallellt med förändringsprocessen togs anpassade hjälpmedel fram i form av system, mallar och rutiner. En grupporganisation som ansvarade för försälj-

ning, produktion, kvalitet, leveranssäkerhet och service, krävde system för snabb och exakt återkoppling. I den nya organisationen ställdes också krav på samtliga anställda att vara mer marknadsorienterade och att arbeta med mer kundkontakter.

Det påbörjade förändringsarbetet krävde till stor del attitydförändringar och en ny företagskultur. För att åstadkomma detta var det mycket viktigt att alla gavs möjlighet att medverka aktivt. Samtlig personal utbildades enligt flerstegsutbildning som innefattade vision och strategi, som kompletterades med olika typer av utbildningar, som tog hänsyn till den enskildes behov och aktuella kunskapsläge.

För att minska risken för belastningsskador, införskaffades erforderliga ergonomiska hjälpmedel vid t.ex. dataregistrering, och även mekaniska och hydrauliska utrustningar, för att eliminera risken för skador på axlar och armar. Genom att arbeta som ett "team", där samtliga tog ansvar och involverade sig i varandras arbetsuppgifter, gavs det möjlighet att kommunicera med varandra direkt och lösa eventuella problem.

Ett nytt kunddatasystem infördes, vilket gav företaget en bättre överblick och en bra bas för eventuella reklamaktiviteter. Det främsta syftet var att ge säljarna ett effektivt hjälpmedel i deras dagliga arbete.

### **Resultat**

Arbetsplatsprogrammet startade under hösten 1992. I slutet av detta år drabbades såväl programmet som företaget av beslut om omedelbara nedskärningar. Detta fick bland annat till följd att programmet avstannade en tid. Arbetet har dock så smått börjat komma igång igen. Bland annat har företaget under 1993 gjort stora investeringar i arbetsmiljö och datorer.

Organisationens sätt att arbeta har förändrats och det har samtidigt medfört en större förståelse för helheten och för de

olika avdelningarnas arbetsuppgifter. Programmet har även medfört nya tänkesätt och gjort att ögonen öppnats för problem av olika slag, vilka därefter kunnat åtgärdas.

#### Rapporterade resultat

År	1992	1993
Antal anställda män	12	7
Antal anställda kvinnor	7	7
Antal anställda totalt	19	14
Korttidsfrånvaro (dgr)	84	58
Långtidsfrånvaro (dgr)	60	0
Sjukfrånvaro totalt (dgr)	144	58

Total kostnad (kkr)	1935
Bidrag (kkr)	264
Antal berörda män	12
Antal berörda kvinnor	7
Antal berörda totalt	19

#### Nyckeltal (förändring 1992 - 1993)

År	1992	1993
Vinstmarginal	-26,3%	2,4%
Soliditet	16,5%	19,2%
Likviditet	73,8%	90,5%
Lageromsättning	4,9ggr	5,5ggr
Balansomslutning (kkr)	7450	7670
Förädlingsvärde per anställd (kkr)	14	234

#### Värdering

Det kommer att krävas ytterligare insatser och engagemang från samtliga anställda under en lång tid för att kunna vidareutveckla och förbättra det som en gång under hösten 1992 gav en "injektion" till ett nytt och förändrat synsätt på medarbetare och organisation.

Företaget hoppas och tror att detta är rätt väg så att Modulex AB och dess medarbetare kan se framtiden an med tillförsikt.

ISSN 1104-6449  
1995

April