



Förändrad arbetsorganisation gav ökad trivsel och yrkesstolthet

Arbetsplats: Tour & Andersson AB Armaturdiv, Ljung

Kontaktperson: Mats Hoppe, Intern konsult, tel 0513-54000

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Arvid Andersen, Älvsborgs län

Skribent: Margaretha Alm

Sammanfattning: Genom att förändra arbetsorganisationen och eliminera risken för förslitnings- och belastningsskador, skapades intressantare och mer innehållsrika arbetsuppgifter och en bättre miljö. Större inflytande och ansvarsdelegering, gav ökad trivsel och yrkesstolthet. "Vi-andan" på företaget har stärkts.

Bakgrund

Tour & Andersson AB, numera kallat enbart TA, är en av de ledande tillverkarna i världen av armatur för att kontrollera vätskeburen värme och kyla. TA är indelat i två divisioner, Armatur- och Reglerdivisionerna. TA i Ljung är den tillverkande enheten för Armaturdivisionen.

Organisationen var konventionell och hierarkisk. Arbetsmiljömässigt ansågs TA vara en jämförelsevis bra arbetsplats. "Miljönivån" när det gällde luft, buller, belysning och allmän ordning låg mycket högt. När det gällde ergonomi befann man sig på en jämförelsevis hög nivå, där lösningar hittats på väldigt många belastningsskadekällor och företaget hade en låg frekvens av belastningsskador.

Ambitionen var att försöka behålla den positiva utveckling företaget haft under de senaste åren. Men trots den beskrivna goda situationen uppstod problem med frånvaro och personalomsättning. Totalfrånvaron låg på 30 % och

personalomsättningen på 33 %. Båda uppgifterna gäller utfall 1989, och siffrorna var betydligt högre för monteringsavdelningen än för övriga avdelningar.

Problemen på företaget hänförde sig till följande områden: tillverkningen bestod av för många monotona jobb och för enkla ej utvecklande arbeten. De avdelningar där problemen var störst, sysselsatte en högre andel kvinnor än män, och medelåldern var där relativt sett mycket låg.

Mål

Arbetsplatsprogrammets inriktning var att genom tio samverkande projekt förbättra och förändra arbetsorganisationen, arbetsuppgifter, psykosocial arbetsmiljö samt i några fall den fysiska arbetsmiljön, och att genom rehabiliteringsåtgärder slussa tillbaka långtidssjuka samt arbetsskadade medarbetare till arbete.

Avsikten var att radikalt minska personalomsättningen samt att sänka sjukfrånvaron, öka arbetsglädjen och arbetsinnehållet, förhindra utslagning och förebygga ohälsa. Organisationen skulle

bygga på arbetsgrupper, kompetensspridning, delegation och vara decentraliserad. Lönesystemet skulle förändras så att effektivitet, kompetens, flexibilitet och kvalitet prioriterades.

Målsättningen var att skapa större engagemang och ökad effektivitet genom att successivt införa en teamorganisation i produktionen. Alla skulle ha inflytande och möjlighet att påverka sin arbetsplats och sitt arbete, och målen skulle vara klara och identifierbara för alla.

Genomförande

I samverkan med Företagshälsovården vid Armaturfabriken i Ljung, Försäkringskassan i Herrljunga, Metalls Verksstadsklubb, SIF, SALF och personalavdelningen, startades projektet "Ventilen". Innebörden i projektet var att eliminera monotona arbetsmoment, genom att montera rörkopplingar automatiskt. Arbetet blev därigenom mer komplext med planering, övervakning av utrustning, underhåll, kontroll och korrigerande åtgärder.

Ständiga repetitiva rörelser som genererat arbetsskador eliminerades och arbetsorganisationen förändrades. En investering på totalt 5 miljoner, hänförs till både projektarbete, utrustningar samt uppstart och utbildning.

Projektet "frånvarogruppen" syftade till att ta fram en bättre frånvarostatistik genom att föreslå konkreta åtgärder för att reducera och förebygga frånvaro, reducera personalomsättning samt öka trivsel och motivation. Uppbyggnaden av gruppen var sådan att den till övervägande delen bestod av "folk från golvet".

Tillsammans med Arbetsförmedling, Företagshälsovård och Samhall genomfördes ett projekt för att rehabilitera personer som var skadade. Det berörde dels sjukskriven personal men kanske i första hand de som hade skador och problem, men som fortfarande var i arbete.

Ett projekt som hette "Kompetens och organisationsutveckling", hade som syfte

att tillföra kompetens för att arbeta i en "team-organisation", och utveckla en organisationsmodell för 90-talet. Projektet arbetades fram under hösten/vintern 1990/91 med ett brett deltagande, för att så många som möjligt skulle få vara med och diskutera, lägga synpunkter och slutligen fastställa målen för projektet.

Resultat

I det slutliga programmet sker en brytning med den tidigare helt orderstyrda hierarkiskt uppbyggda arbetsorganisationen. En organisation skapades som var baserad på arbetslag med stort självbestämmande över gruppens arbete. I ett antal pilotprojekt har företaget testat sina idéer och funnit att de överträffar med stor marginal de mål som satts upp.

Frånvaron vid företaget har sjunkit med i genomsnitt 34%. I pilotgrupperna har frånvaron sjunkit med 69%. Produktiviteten vid företaget ligger kvar på ungefär samma nivå som tidigare, men har i pilotgrupperna stigit med 21%.

Dessa resultat är så markant mycket bättre att det inte bara blir en fortsättning på det påbörjade arbetet, utan även en intensifiering av detta i syfte att nå ännu längre. Parallellt med utvecklingen av arbetsorganisationen har det arbetats mycket intensivt med att rehabilitera medarbetare tillbaka till arbete.

17 personer har genomgått företagets rehabprogram och är antingen tillbaka i arbete eller befinner sig i något fall under fortsatt rehabilitering. Många av de "fall" som varit under utredning hade varit sjukskrivna under en lång tid och mycket arbete har lagts ner, ett arbete som dock i flera fall varit mycket lönande.

Rapporterade resultat

År	1991	1992	1993
Antal anställda män	424	404	417
Antal anställda kvinnor	198	189	185
Antal anställda totalt	622	593	602
Korttidsfrånvaro (dgr)	5526	4999	4124
Långtidsfrånvaro (dgr)	10262	9248	8376
Sjukfrånvaro totalt (dgr)	15788	14247	12500

Total kostnad (kkr)	19714
Bidrag (kkr)	3000
Antal berörda män	415
Antal berörda kvinnor	190
Antal berörda totalt	605

Nyckeltal (förändring 1991-1993)

År	1991	1992	1993
Räntabilitet på totalt kapital	20 %	19 %	25 %
Vinstmarginal	12 %	13 %	16 %
Soliditet	56 %	59 %	55 %
Likviditet	85 %	132%	190%
Lageromsättning	4,3 ggr	4,3 ggr	4,7 ggr
Balansomslutning (kkr)	268000	279000	357000
Förädlingsvärde per anställd (kkr)	329	348	432

Värdering

Ledarskapsproblem och chefsbyten har försenat en del projekt, men i stora drag har arbetsplatsprogrammet innehållit många bra satsningar och alla är nöjda med resultatet.

Utan Arbetslivsfonden hade processerna att initiera och stimulera förnyelse gått långsammare, startats senare eller lättare övergivits vid problem. En ny anda av förnyelse har slagit rot.

ISSN 1104-6449
1995

April