



Platt organisation utan mellanchefer

Arbetsplats: NYA SCANDBOOK AB, Falun

Kontaktperson: Ragnar Iversen, tel 023-330 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Anita Israelsson, Dalarna

Skribent: Solveig Sjöberg

Sammanfattning: Ända sedan 1987 har företaget haft lönsamhetsproblem. Detta trots stora satsningar med förnyad teknik. 1991 startade företaget ett genomgripande förändringsprogram med en ny organisationsmodell, där målsättningen var att platta ut organisationen och öka ansvaret för alla medarbetare.

Bakgrund

Nya Scandbook är ett boktryckeri som i första hand riktar in sig på skönlitteratur, barnböcker och läroböcker.

Företaget sysselsätter 71 anställda, varav 40 berörda av förändringsprojektet.

Organisationen var traditionellt hierarkiskt med många specialiserade befattningar. Kompetensnivån var ojämn. Många arbetsuppgifter var monotona och utfördes av icke yrkeskunniga medarbetare.

Trivselen var inte den bästa och många arbetsuppgifter betecknas som monotona.

De arbetsmiljöproblem som förekom, var buller, damm, lösningsmedel och ensidiga arbetsmoment.

Personalomsättningen var 30% och den totala sjukfrånvaron var 10 %.

Trots att man försökte med stora satsningar att förnya tekniken och förbättra personalens motivation bestod svårigheterna, och företaget gick i konkurs 1990.

Men 1991 startade företaget om med en helt ny företagsstruktur. Man ville ha en plattare organisationen och delegera ut ansvaret på de anställda.

Mål

Genom ansökan till Arbetslivsfonden ville företaget skapa en bättre fysisk arbetsmiljö och arbetsorganisation. Detta skulle öka trivselen hos personalen och minska sjukfrånvaron.

Eftersom de tankar om den nya arbetsorganisationen och kompetensutvecklingen överensstämde såväl med facket som med personalens, var motivationen och förståelsen stor för det arbete som i och med rekonstruktionen sattes igång.

I den nya organisationen togs mellancheferna bort och ersattes av samordnare. Samordnarna rekryterades internt och det personliga ansvarstagandet kom plötsligt fram.

Men utbildningsinsatserna för att höja kompetensnivån var en förutsättning och det var här Arbetslivsfonden kom in.

De två områden man ansåg mest viktiga var:

- ökad utbildning på samtliga avdelningar
- bättre fysisk arbetsmiljö med minskat buller i produktionen.

Man ansökte hos Arbetslivsfonden om stöd, och fick bidrag med 1 653 000 kronor. Den slutliga summan på projektet skulle uppgå till 4 709 784 kronor.

Genomförande

Företaget insåg att man måste satsa på de anställda, så man bildade arbetsgrupper där alla anställda ingick samt en representant från företagshälsovården. Grupperna indelade sig i olika områden. En miljögrupp, en trivselgrupp och en utvecklingsgrupp.

Denna indelning skedde på basis av vad de anställda ansåg vara viktigast att börja med.

Utvecklingsgruppens första område var att genom stöd från Grafomedia få en grundläggande produktionsteknisk utbildning. Därefter se till att alla anställda fick upplärning inom samtliga arbetsmoment på varje avdelning.

Detta för att ge den enskilde större förståelse för hela produktionsprocessen, och få till stånd arbetsrotation, där arbetstagaren kan få omväxlande arbete och monotona/belastande arbetsuppgifter elimineras.

Miljögruppens uppgift var att koncentrera sig på bullerdämpning. Man utarbetade ett konkret bullerdämpningsprogram som omfattade montering av ljudisolerande skärmväggar och takabsorbent vid rotationspressen.

Trivselgruppen utarbetade förslag till aktiviteter som skulle bidra till ökad trivsel på företaget. T ex firmafest, studiebesök samt uteplats, förbättring av wc och omklädningsrum etc.

Resultat

Genom Falu Företagshälsovårdscentral AB vidtogs åtgärder att mäta ljudnivån. Man åtgärdade problemet genom installation av bullerdämpande isoleringsmaterial.

Projektet har också medfört att personalomsättning sjunkit till 0% och sjukfrånvaron till 3,4%.

Personalen genomförde en truckförarutbildning, där man fick avlägga prov för certifikat för truckkörning. Detta uppskattades mycket och har lett till ytterligare flexibilitet i organisationen.

Man tyckte att lönebildningen var och är en viktig del av den nya organisationen, och därför inleddes diskussioner om ett mer personligt lönesystem. Men det är en process som måste mogna fram och studeras utifrån andra liknande projekt.

Från fackligt håll vill man lyfta fram Ragnar Iversen, VD'n för Scandbook, som den avgörande orsaken till den positiva utvecklingen.

- Det är oerhört positivt att få en chef som har idéer och som verkligen ställer upp och tror på företaget och de anställda, säger Tore Bohlin.

En viktig insikt i det här sammanhanget, är att utvecklingen inte är färdigt i och med arbetsplatsprogrammets genomförande, utan att man satsar på en kontinuerlig utbildning och breddning av kompetensen. Processen fortsätter.

Företaget lämnade också in en ansökan om att utses till referensarbetsplats.

Grafiska Miljörådet tillstyrkte ansökan och centrala Arbetslivsfonden beviljade Scandbook ytterligare 50 000 kronor för externa informationsinsatser så att de positiva erfarenheterna från Nya Scandbook kan spridas till flera företag och arbetsplatser.

Värdering

Företaget har efter projektet ökat antalet producerade enheter samtidigt som man har minskat maskintimmarna.

Hos Nya Scandbook är alla anställda viktiga för att företaget som helhet ska fungera. Ett medarbetaravtal måste också vara en naturlig utveckling för ett modernt företagande, anser Ragnar Iversen, VD för Nya Scandbook.