



Breddad kompetens gav sänkt frånvaro och ökad produktivitet

Arbetsplats: (Nya) Thermia AB, Arvika

Kontaktperson: Bengt Gustafsson, vd, tel 0570-813 00

Arbetslivsfondens handläggare: Ulf Lomander, Värmlands län

Skribent: Karin Sundelin

Sammanfattning: Thermia AB i Arvika hade genomgått en hel del turbulens i samband med ägarbyten. 1992 gick företaget i konkurs. Den nye ägaren konstaterade snabbt nödvändigheten av att återupprätta förtroendet mellan såväl ledning och anställda som mellan olika grupper av anställda. Sjukfrånvaron var hög och kompetensen smal, dvs flexibiliteten bland de anställda var låg. Genom en satsning på utbildning för samtliga kategorier anställda inom företaget genomfördes den kompetenshöjning som var nödvändig var att införa arbetsrotation vilket gjort arbetet mera omväxlande och stimulerande för de anställda och företaget mindre sårbart. Sjukfrånvaron har minskat anmärkningsvärt och resultat och produktivitet väsentligt ökats.

Bakgrund

(Nya) Thermia AB i Arvika är en verkstadsindustri som tillverkar och marknadsför värmepumpar, varmvattenberedare, värmepannor, klimattak samt legoproduktion. Företaget är en direkt fortsättning av Thermia AB som gick i konkurs sommaren 1992. Verksamheten övertogs sista kvartalet 1992 av Örbege Invest AB.

Thermia har redan från starten 1923 arbetat med energibesparande uppvärmningsmetoder. Som tillverkare av värmepumpar är Thermia marknadsledande i Sverige. Företaget är också ledande tillverkare av underhållsfria vattenvärmare av koppar/stål. Antalet anställda var 1992 42, fördelade på 30 kollektivanställda och 12 tjänstemän. De manliga anställda dominerade stort.

Thermias huvudmarknad är Sverige men företaget har också viss export till Norge, Danmark, USA och Kanada. Årsomsättningen var 1992 45 miljoner kronor.

Flera ägarbyten samt konkursen 1992 hade inneburit stor turbulens i företaget och medfört att ekonomin körts i botten. De nya ägarna konstaterade att det fanns ett mycket stort behov av en organisationsutveckling för att återställa förtroendet mellan såväl personal och företagsledning som mellan olika personalgrupper.

De berörda fackliga organisationerna, Metall och SALF, hade framfört kritik mot arbetsmiljön i produktionen. Tillsammans kartlade de nya ägarna och facket ett antal problemområden som behövde åtgärdas. Ett av de viktigaste var den "smala" kompetensen hos medarbetarna i verkstaden som medförde

att såväl flexibilitet och kunskapsnivå var låg. När någon var sjuk var det svårt att hitta en ersättare. Samtidigt var kraven på att hålla leveranstider hårda. Många upplevde därigenom sin arbetsituation som frustrerande, vilket resulterade i att de mådde dåligt och att sjukfrånvaron var hög. 1992 var sjukfrånvaron i genomsnitt 12 procent, varav fem var korttidsfrånvaro.

Flera anställda hade också ryggbesvär som de delvis ådragit sig i tungt skogsarbete före anställningen på Thermia. På Thermia hade deras besvär sedan förvärrats på grund av felaktig arbetsställning och brist på bra lyftutrustningar.

Hösten 1992 utarbetade Thermia ett arbetsplatsprogram för att komma till rätta med dessa problem, framför allt genom att skapa en ny organisation där främst produktionspersonalens arbetsuppgifter skulle omfördelas och breddas. Detta gällde såväl kollektivanställda som tjänstemän i produktionen.

Mål

Då arbetsplatsprogrammet inleddes i februari 1992 var målet för den kommande tolv månadersperioden att

- minska sjukfrånvaron till sju procent
- öka produktiviteten med 15 procent.

För att uppnå målet planerade företaget att genom ett omfattande utbildningspaket bl a

- införa arbetsrotation så att "alla kan allt", dvs förutom sitt ordinarie arbetsområde också kan sköta minst två av de totalt fem arbetsområdena i verkstaden
- öka kvalitetsmedvetandet hos alla anställda
- förändra arbetsledarrollen

Genom bl a investeringar i hanteringstutrustning skulle långtids-sjukskrivna rehabiliteras tillbaka till arbetet.

Genomförande

Arbetsplatsprogrammet, som omfattade organisationsutbildning, kvalitetsutbild-

ning, hjälpmedelsanskaffning samt utbildning i arbetsrotation, kostnadsberäknades till cirka 5 miljoner kronor. Arbetslivsfonden beviljade bidrag med totalt 952 000 kronor, varav cirka 200 000 kronor avsåg en utvigning av programmet med en utbildning i produktionsteknik samt en utvärdering av denna, båda delarna i samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm.

Besparingarna för arbetsgivaren beräknades till cirka 500 000 kronor (genom fem procents lägre sjukfrånvaro) plus cirka 1,1 miljon kronor genom en 15-procentig effektivitetshöjning. I försäkringssystemen beräknades besparingarna till drygt 600 000 kronor.

Projektet inleddes med information samt att samarbetsgrupper bildades mellan ledningspersonal, gruppleddare och operatörer för att skapa rutiner och former för planeringssamtal och frågeforum.

Projektet koncentrerades därefter främst på att förändra arbetsorganisationen. För att kunna införa arbetsrotation genomfördes utbildning för de kollektivanställda inom de fem arbetsområdena klimatprodukter, värmepumpar, små respektive stora beredare samt plåtverkstad. En utbildning för gruppleddare (förstemän) genomfördes. Utbildning anordnades under hela projektperioden för alla anställda i bl a produktionsplanering, organisation, ekonomi och kvalitet. Kvalitetsutbildningen var upplagd för att utöver ISO 9 000-systemet, där Thermia redan uppfyllde kraven, höja kvaliteten ytterligare till en nivå där företaget kvalificerades som leverantör till bl a norsk offshoreindustri.

Tio anställda, såväl tjänstemän som kollektivanställda, de flesta av dem operatörer, deltog hösten 1993 i den ovan nämnda produktionstekniska grundkursen i samarbete med KTH. Utbildningen syftade till att ge en ökad helhetsförståelse av produktionsprocessen och deltagarnas egen roll i denna helhet. En särskild utvärdering gjordes av denna utbildningsinsats (se under Resultat).

Arbetsplatsprogrammet omfattade också rehabilitering, bl a genom investeringar i hjälpmedel främst för lyft och hantering. Två personer rehabiliterades från långtidssjukskrivning.

Vissa "layoutförändringar" genomfördes för att skapa bättre arbetsförhållanden och bättre arbetsmiljö.

En gemensam konferens- och studieresa till Hannovermässan har genomförts.

Resultat

Den genomförda utbildningen har betydligt höjt status, kompetens och motivation bland de anställda hos Thermia. En jämförelse med 1992 visar bl a följande anmärkningsvärt positiva resultat:

	1992	1994
Frånvaro totalt	22 procent	6,8 procent
Genomloppstid	8 veckor	5 veckor
Garanti o service i proc av omsättn	7 procent	0,68 procent
Omarbetningar	4,4 procent	0,3 procent
Resultat i proc avomsättningen	-16,9 procent	+4,6 procent

Dessutom har de två personer som rehabiliterats från långtidssjukskrivning kunnat återvända till i stort sett 100 procents närvaro.

Årsomsättningen ökade 1993 till 58 miljoner kronor. Antalet anställda har ökat till 46. Tjänstemännen har minskat från 26 till 11 vilket innebär att de i högre grad går in i fler arbetsuppgifter.

Arbetsorganisationen är uppbyggd på grupper med en försteman. Genom att de anställda nu behärskar flera arbetsuppgifter/maskiner har flexibiliteten i grupperna ökat. Kvalitet och säkerhet har höjts eftersom operatörerna behärskar de olika arbeten som de kan placeras på vid beläggningstoppar och frånvaro.

De förbättringar som gjorts i arbetsmiljön har inneburit att många

stressmoment med åtföljande olustkänslor försvunnit.

Den information och de rutiner för planeringssamtal som inledde projektet har bland annat resulterat i att stormöten införts. De anställdas inflytande har ökat genom regelbunda planeringsmöten och genom att fler beslut tas i arbetsgrupperna. Grupperna bestämmer till exempel själva övertider och ledigheter. Avstånden mellan ledning och anställda har minskat. Nya löneformer har utarbetats med resultatlön. Månadslön diskuteras.

Till det förbättrade samarbetsklimatet har också den nämnda, gemensamma studieresan till Hannovermässan bidragit.

Den särskilda utvärderingen av den produktionstekniska grundkurs som tio medarbetare deltagit i och som gjorts av KTH i Stockholm, visar bl a att deltagarna ansåg sig ha fått

- bättre förståelse för helheten (hur företaget fungerar)
- större känsla av ansvar
- större möjlighet att påverka
- bättre ekonomisk förståelse.

Drygt hälften av deltagarna angav konkreta förändringar de gjort i sitt arbete eller arbetssätt efter kursen. De uppnådda effekterna var vad utbildningen syftat till.

Värdering

Ledningen för Thermia är mycket nöjd med utfallet av arbetsplatsprogrammet. Projektet visade sig dock kosta mer än beräknat, sammanlagt drygt 5,9 miljoner kronor. Trots bidraget från Arbetslivsfonden innebär detta en kostnad som bolaget egentligen inte haft råd med, konstaterar vd Bengt Gustafsson. Men han tillägger också att projektet på sikt säkerligen kommer att ge både bättre lönsamhet och bättre likviditet.

Tillsammans med de fackliga organisationerna konstaterar företagsledningen att det, trots att man nu börjat bygga upp det som skadats under tidigare turbulens i verksamheten, fortfarande återstår en hel del innan man nått ända fram. Därför planeras en fortsättning av

projektet. En utbildning som kvalificerar svetsare enligt nya EU-normer har redan startats. Vidare vill man fortsätta att utveckla organisationen mot större flexibilitet genom att det påbörjade arbetet med att sudda ut gränserna mellan verkstadsanställda och traditionella

tjänstemännauppgifter drivs vidare med siktet inställt på att i stället träffa medarbetaravtal.

ISSN 1104-6449

Mars 1995