



Stora Byggprodukter AB - ett företag med framtidsvisioner

Arbetsplats: Stora Byggprodukter AB

Kontaktperson: Per Tydén, Produktområdeschef

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Gillis Hallin, Kristianstads län

Skribent: Roger Olausson

Sammanfattning: Hösten 1990 inledde Stora Byggprodukter AB ett arbetsplatsprogram som totalt kostnadsberäknades till 60 mkr, där Arbetslivsfonden gick in och bidrog med 12.2 mkr. Den stora fabriken delades upp i fem mindre delfabriker och samtidigt infördes en decentraliserad produktionsorganisation, sk produktionslag infördes. Även stabsfunktionerna bröts ned i mindre enheter och flyttades ut till respektive delfabrik.

Under tidsperioden för detta omfattande förändringsarbete, drabbades företaget hårt av lågkonjunkturen och man tvingades mer än halvera antalet anställda. Detta till trots har man genomfört förändringsarbetet i sin helhet. Företaget har insett att det är en lång process och att det gäller att ha tålamod nu när förändringarna långsamt håller på att bära frukt inom hela organisationen.

Bakgrund

Stora byggprodukter i Åstorp utvecklar, tillverkar och marknadsför dörrset till bostäder och offentliga byggnader. Norden utgör huvudmarknaden där Europa och Japan är viktiga exportmarknader under utveckling. Marknadsföringen drives av egna säljbolag och egna agenter.

Stora Byggprodukter (tidigare Swedoor) trodde som många andra företag under 80-talet på den eviga tillväxten. Det stora problemet var, trodde man, att kunna anskaffa personal under 90-talet. Men som många andra drabbades man i slutet av 80-talet av hög sjukfrånvaro och personalomsättning. Det var då Stora Bygg-

produkter på allvar insåg att någonting radikalt måste göras.

Företaget menar att orsakerna till arbetsplatsprogrammets tillkomst är av både extern och intern karaktär. Externt och generellt är det stora och växande problemet att dagens och, om ingenting görs, även morgondagens ungdom inte attraheras av industrins arbetsutbud. Enligt SIFO-statistik har 3 av 4 ungdomar i åldern 16 till 24 år aldrig haft ett industriarbete. Av den fjärdedel som anställs i industrin slutar tre fjärdedelar inom 6 månader. Internt är problemet den under 80-talet starkt växande personalomsättningen och frånvaron. Sannolikt är företagets kraftiga expansion under 80-talet (en fördubbling av personalen) en starkt bidragande orsak till

den negativa trenden. Anställer ett företag många under en kort tidsperiod, finns inte den tid som är nödvändig för att lotsa in en ny medarbetare i det nya arbetet.

Ett viktigt inslag under hela förändringsarbetet är de uppsägningar företaget kontinuerligt har tvingats göra, som mest var man 1220 och som minst 440 anställda. Företaget har efter detta ökat något och har nu 513 anställda. Detta har givetvis i stor omfattning präglat Stora Byggprodukter under tidsperioden.

Huvudmål

Stora Byggprodukter AB beskriver sina mål för verksamheten så här:

Genom decentralisering och arbetsutvidgning (delfabriker och produktionslag) och genom förbättringar i den fysiska miljön skapa ett totalt sett bättre arbetsliv. Därmed bryter man 80-talets negativa utveckling av hög personalomsättning och frånvaro så att nivån från 88/89 kan halveras. Vi ska skapa 90-talets arbetsplats, så att Stora Byggprodukter i Åstorp blir en attraktiv arbetsplats för framtidens ungdom.

- Delmål

- Bildande av delfabriker och produktionslag.
- Utveckling av planerings- och styrsystem för produktion, ekonomi, löner, personaladministration och kvalitet.
- Förbättring av interninformation och utbildning.
- Program för rehabilitering och förbättring av arbetsplatsmiljön.

- Effektmål

- Personalomsättning ner från 25% till 12%.
- Sjukfrånvaro ner från 20% till 11%.
- Produktivitetsförbättring med 17%.

Genomförande

När man då hade insett vad man hade att jobba med drog man tillsammans med fackklubbarna igång ett omfattande förändringsarbete. Det som framförallt sågs som viktigt var att öka engagemanget och samhörigheten bland medarbetarna. Förändringsarbetet inleddes med en omfattande attitydundersökning. Samtliga anställda fick då svara på en rad frågor om hur de upplevde sin arbetssituation och vilka förändringar som borde göras och här framkom att de anställda var missnöjda med en del saker på arbetsplatsen. Med enkäten som utgångspunkt kunde man på allvar sätta igång förändringsarbetet.

Det företaget gjort är att den stora fabriken delats upp i fem mindre fabriker (produktionsområden) och att man inom dessa fabriker skapat självständiga produktionslag. Samtidigt flyttades en rad ledningsfunktioner ut i fabriker. Detta gjordes medvetet av den anledningen att man ansåg att problem i produktionen löstes lättare på fabriksgolvet än i någon kontorsbyggnad. Tanken var att en decentraliserad organisation minskar avståndet mellan de olika funktionerna och att detta i sin tur genererar en större flexibilitet och snabbhet.

När allting fungerar som det ska, så kommer produktionslagen vara den byggsten som svarar för planeringen i det korta perspektivet. Med självständiga produktionslag menar man inte självstyrande, utan snarare målstyrda. Inom de uppsatta målen så har produktionslagen stor frihet att själva planera och genomföra verksamheten. I varje produktionslag finns en sk samordnare och hans roll är inte den traditionella arbetsledarens utan han ska snarare fungera som en coach i produktionslaget.

När företaget valde den övergripande strategin för arbetsplatsprogrammets inriktning, gick man från en produktionsform där varje länk är utbytbar, till en produktionsform där man är mycket

beroende av en stabil och utbildad arbetskraft.

Detta gav följande förutsättningar och konsekvenser:

- Olika modeller av produktionsteknik och layout är möjlig, vilket gör det nödvändigt med organisationsanpassning.
- Horisontell och vertikal decentralisering.
- Utdelegering av ansvar och befogenheter. Stimulering av engagemang och initiativ.
- Målstyrning, feedback.
- Vida arbetsuppgifter, arbetsrotation i produktionslag.
- Målrelaterad betalningsform.
- Lång utbildningstid.
- Låg personalomsättning.
- Låg sjukfrånvaro.

Det är dessa faktorer man i stort tittat på och försökt eftersträva när man genomfört förändringsarbetet.

Resultat

Stora Byggprodukter har visat upp en sund inställning till förändringsarbetet, man har insett att det är en lång process och att det gäller att ha tålamod nu när förändringarna långsamt håller på att bära frukt inom hela organisationen.

Personalomsättningsmålet var att denna skulle minska från 25 procent till 12 procent exkl uppsägningar och detta har med bred marginal uppnåtts. Personalomsättningen har sedan början av 1991 legat på 2-3 procent och på senare tid ännu lägre. Det är svårt att säga något med säkerhet kring detta resultat, då turbolensen kring uppsägningarna varit en starkt bidragande orsak till de sjunkande siffrorna.

Ett annat väldigt positivt resultat är reduktionen av sjukfrånvaron, där målet var en nedgång från 20 procent till 11 procent. Här ser det ut som så att den totala sjuk-

frånvaron är nere på 10.6 procent. Fördelningen är den att 8 procent är långtidsfrånvaro och 2-3 procent korttidsfrånvaro. Särskilt korttidsfrånvaron är låg och den ska man vara väldigt nöjda med. Här tycker Per Tydén att resultatet klart och tydligt ska kopplas till det ökade ansvar och engagemang de anställda så tydligt visar i den nya organisationen. Korttidssjukfrånvaron är ett bra mått på hur de anställda trivs med sina arbetsuppgifter.

En förändring som nu är helt genomförd är att de nya styrsystemen finns på plats i de nya fabrikena.

De utlokaliserade systemen är:

- Pers. adm. system
- Lönesystem
- Ekonomisystem
- PRMS
- Kvalitetssystem

Det är stora system och det har varit enormt jobbigt för alla inblandade att få dem installerade. Problemen har varit många men nu säger man sig vara på god väg att lösa dem och de fungerar allt bättre. Utvecklingen av produktionslagen ser också positiv ut och de flesta anser att deras tillkomst gett intressantare arbetsuppgifter.

1988 genomförde SIFO en attitydundersökning på företaget och under veckorna 48/49 -94 gjordes en ny som en uppföljning av den förra. Resultatet visar en förbättring i alla avseenden, man har gått från en låg nivå till ungefär riksgenomsnitt. De bästa resultaten är att man har en hög målförankring och att 88 procent av de anställda känner motivation för sitt arbete. De saker som inte är så bra, är de man kan förvänta sig mitt i ett förändringsarbete, nämligen att samarbetet mellan avdelningarna inte fungerar så bra och att det kan vara svårt att få klara besked från cheferna. Förtroendet för den högsta ledningen är bra men förtroendet för mellancheferna har minskat och detta är något man kommer att se över närmare.

De anställda har också den senaste tiden i större omfattning utnyttjat möjligheten att komma med förslag till förbättringar, detta anser Per Tydén ser positivt ut och visar på ett växande engagemang bland de anställda.

Trots det omfattande förändringsarbetet och trots den kraftiga personalminskningen, som företaget tvingats göra under 1990-talets början, har man de senaste två åren höjt produktiviteten med i genomsnitt fem procent om året. "-Vi har även ökat exporten från drygt 40 procent till 60 procent av vår totala produktion" (Per Tydén, produktområdeschef).

De områden där åtgärder har genomförts med bidrag från Arbetslivsfonden är:

- Arbetsorganisation
- Fysisk arbetsmiljö
- Köp av rehab. tjänster
- Företagsinterna rehab. tjänster
- Kostnader för ref. arb. plats

Arbetslivsfondens medverkan bidrog starkt till att man kunde genomföra alla de här åtgärderna inom ramen för samma projekt. De sammanlagda kostnaderna har uppgått till över 60 mkr och Arbetslivsfonden har bidragit med 12.2 mkr.

Värdering

Företaget har visat stor beslutsamhet när man genomfört dessa omfattande förändringar i arbetsorganisationen och den fysiska arbetsmiljön samtidigt som man tvingats mer än halvera personalstyrkan. Det är ännu för tidigt att ha någon definitiv uppfattning om de positiva trenderna är ett resultat av den nya arbetsorganisationen, eller av andra orsaker. "-Svaret får vi när byggkonjunkturerna vänder och vi går in i en ny högkonjunktur" (Per Tydén, produktområdeschef).