



Genomgripande målstyrning ökar motivationen

Arbetsplats: Rydbergs Sallader AB

Kontaktperson: Mikael Larsen, tel 08 761 71 10

**Kontaktperson
Arbetslivsfonden:** Ingrid Strindlund

Skribent: Charlotte Haider

Sammanfattning

Rydbergs Sallader AB har utbildat medarbetarna i en modell för att i alla led kunna upprätta mål. I modellen ingår även inrättandet av mätpunkter för uppföljning. Genom tillämpningen av den s k resultatkontraktmetoden har arbetsmiljöförändringarna fått direkt anknytning till arbetsuppgifterna vilket försäkrar om fort- och efterlevnad och kontinuerligt förbättrade fysiska och psykiska arbetsförhållanden.

Mål

En effektiv arbetsplats med stora hänsyn till arbetsmiljön. Arbetsuppgifterna ska bli intressanta och utvecklande genom en väl fungerande arbetsorganisation med långtgående ansvar och befogenheter. Samtliga arbetsuppgifter ska bedömas och värderas i en kompetensorganisation med ett integrerat lönesystem och orsakssammanhangen struktureras i ett informationssystem. Grunden för ett bra anställningsförhållande ska läggas i ett genomtänkt introduktionsprogram. Uppföljning och efterlevnad av introduktionen formuleras i en personalpolicy som ansluter till affärsidén.

Bakgrund

Både tillverkningsvolymerna och anställda har mer än tiodubblats vid Rydbergs Sallader AB sedan det bildades av makarna Rydberg 1940. Arbetsmetoderna har successivt moderniserats men företagets historia, som utpräglat familjeföretag, har trots tillväxten inte påverkat arbetsorganisation och ledarskap. -Vi upplever oss fortfarande som entreprenörer trots att vi är mer än 100 anställda och numera ett dotterbolag i jättekoncernen Arla. För att ta till vara entreprenörandans positiva sidor i en stor organisation måste ledarskap och organisation anpassas. Då kan man "fånga upp" individerna och skapa förutsättningar för ett fruktbart utbyte

mellan individ och organisation, säger projektledaren Mikael Larsen. För detta insåg företaget att ledarutvecklingen har en central betydelse. "Genom att ge ledarna rätt förutsättningar att kunna fungera som första linjens chefer med uppgiften att se till att våra åtgärder får avsedd effekt. Varje resultatansvarig chef ska även ansvara för att resultatet av vårt analysarbete hålls aktuellt" skrev Mikael Larsen i ansökan till Arbetslivsfonden i Stockholm.

För att uppnå målen räknade företaget redan från början med mål av både kort- och långsiktig karaktär. Till de kortsiktiga hörde t ex förbättringar av den fysiska arbetsmiljön. Till de långsiktiga hänfördes mål som förändrad arbetsorganisation, nya strategier för ledarskapet och arbetsberikning.

Genomförande

Inför genomförandet av arbetsplatsprogrammet, PU (Personal Utvecklingsprojekt), fick samtliga medarbetare framföra sina åsikter, i grupp, om:

- o Målinriktning/framtid.
- o Kvalitet/service.
- o Information.
- o Utvecklingsmöjligheter/utbildning.
- o Ledarstil/chefskap.

o Arbetsmiljö.
o Arbetsinnehåll/arbetsorganisation-medarbetare.

o Personalvård/personalpolitik.

Därefter introducerades den s k resultatkontraktmetoden. Metoden utgår ifrån en intressemodell som användarna applicerar på sina uppgifter - och får svar på vilka intressenter de har att ta hänsyn till: ledning, medarbetare, lager, olika kundgrupper, myndigheter. Utifrån intressenternas krav gör avdelningen därefter en organisationsmodell för den egna arbetsenheten. Utifrån kraven identifieras även målparametrar för att man ska kunna följa förbättringsgraden.

-Resultatkontraktmetoden går att tillämpa i alla led, på alla avdelningar och i såväl produktion, organisation, arbetsmiljöåtgärder som internkontroll och rehabiliteringsinitiativ, hävdar Mikael Larsen.

Ett flertal utbildningar och kurser ingick i programmet:

- o Datautbildning.
- o Hygienkurs.
- o Provsmakning.
- o Arbetsrotation.
- o Utvecklingsplaner.
- o Information, motivation.
- o Internkontroll, rehabilitering utifrån företagets samtliga funktioner.
- o Ledarutveckling, framförallt för att cheferna ska kunna hålla medarbetarsamtal och tillsammans med varje individ upprätta en utvecklingsplan. De fysiska arbetsmiljöförbättringarna gjordes framförallt i produktionen och på lagret för att minska stress och tunga lyft. Bland de fysiska investeringarna kan nämnas en förpackningsmaskin för portionsförpackning, utökning med ytterligare blandarcontainer, genomskinliga produktionsdörrar för att upptäcka möten i tid och ny packlinje för tubförpackning som minskar antalet obekväma rörelser. Företaget investerade även i ett s k företagsgym med träningsredskap.

Resultat

Flera av utbildningarna har permanentats för att bli kontinuerliga inslag i den utvecklande arbetsplatsen som de anställda och företagsledningen strävar efter vid Rydbergs.

Ledarutveckling, datautbildning, hygien- och provsmakningskurser. Det breda utbildningsprogrammet där t ex alla medarbetare nu är licentierade för att tillämpa resultatkontraktmetoden har påskyndat arbetsrotationen. I Rydbergs rotationsprogram ingår numera så gott som alla anställda. Efter en tid med PUs olika utbildningsinsatser har tidigare cementskivbarriärer mellan olika enheter luckrats

upp, t ex ingår flera lagerarbetare i rotationsorganisationen, vilket betraktas som en betydande förändring. Efter det stora antal utbildningar som ägt rum och kontinuerligt arrangeras har personalavdelningen utformat s k kunskapskort som underlättar utvecklingen av rotationsscheman.

-Tack vare resultatkontraktmetoden har vi uppnått brett engagemang i arbetsprocessen. Numera är det personalen som talar om vad som bör göras/förbättras/förändras/investeras. Arbetsbeskrivningarna som skrivs utifrån kontraktmodellen medför att direkt berörd personal bäst vet vad som krävs härnäst, säger Mikael Larsen. Rehabilitering ingick inte i arbetsplatsprogrammet, däremot har Rydbergs utvecklat ett eget rehabiliteringssystem för långtidssjukskrivna som tillämpar successiv återgång till arbetet. Gången i rehabiliteringen är att arbetskamrater eller arbetsledare börjar med att göra hembesök därefter får den sjukskrivna komma till arbetsplatsen och dricka kaffe ett par gånger. Därefter följer arbete till 20 procent av ordinarie arbetstid, varpå stegen 40 och 60 procent medfört att flera långtidssjukskrivna snart åter arbetat till 100 procent.

Internkontrollen har bl a initierat kontinuerliga skyddsronder med deltagare från företagshälsovården och företagets egna skyddsombud.

Automatiska palletterare, automatisering av fyllnings och förpackningsredskap, lyftanordningar och justeringar av blandningskärl har minskat riskerna för förslitningsskador. Klagomål över värk i handleder och rygg/axlar har minskat.

Korttidsfrånvaron under 1994 minskade från 464 till 127 dagar, långtidsfrånvaron sjönk från 558 dagar till 144.

Värdering/kommentar

Ett arbetsplatsprogram som på stort allvar låtit medarbetare på alla nivåer

bli involverade i arbetets organisering. Resultatet blir att personalen förser ledare och chefer med korrekt beslutsunderlag för såväl produktions- som miljöinriktade beslut.

ISSN 1104-6449

Maj 1995