



Kompetensutveckling och ombyggda arbetsplatser minskade frånvaron

Arbetsplats: Kinnarps AB, Kinnarp

Kontaktperson: Christer Åberg, produktionschef, tel 0515 - 380 00

Arbetslivsfondens handläggare: Ingvar Karlsson, Skaraborgs län

Skribent: Lars-Uno Olausson

Sammanfattning: Stark expansion och hög personalomsättning hade gjort att man låg efter med kompetensutveckling och förebyggande av arbetsskador. Anpassning av arbetsplatser, utbildning och rehabiliteringsprogram har lett till större kompetens och motivation samt kraftig minskning av arbetsskadorna.

Bakgrund

Kinnarps AB startade sin verksamhet 1942 då nuvarande VD Henry Jarlssons föräldrar startade en blygsam tillverkning av kontorsskåp. Företaget är geografiskt beläget i det lilla samhället Kinnarp, som ligger 15 km söder om Falköping i Skaraborgs län.

Fabriken ligger fortfarande kvar på samma ställe som 1942, men produktionsytan har vuxit från 400 kvadratmeter till 93.000.

Kinnarps AB är i dag Skandinaviens största tillverkare av kontormöbler med en toppmodern maskinpark, smidig administration och högt utvecklad databehandling. Företaget har i dag en omsättning på 940 miljoner kronor.

Kinnarps AB har under de senaste åren genomgått en kraftig expansion och ökat sin personal med mer än 35 procent, från 480 till 650 anställda.

Arbetsplatsprogrammets genomförandetid är från 1 juni 1991 till 1 juni

1993. Samtliga anställda på företaget berörs av programmet.

Kinnarps AB har traditionellt präglats av att det förändringsarbete som bedrivits i första hand har initierats av ledningen. Fysiska arbetsmiljöförbättringar har skett i första hand genom att företaget satsat på det senaste beträffande maskinutrustning för att nå hög effektivitet samt högsta kvalitet på tillverkade produkter. Detta har också inneburit att många dåliga arbetsmoment rationaliserats bort.

Beträffande arbetsorganisationens utformning har vissa modeller provats, men ingen genomgripande förändring har skett.

Utbildningsinsatser har genomförts, men omfattningen har inte motsvarat de behov, som man anser har funnits. Den starka expansionen och den relativt höga personalomsättningen har tidigare starkt försvårat att få utbildningsinsatserna att svara upp mot de behov och ambitioner som funnits till kompetenshöjning och

därmed möjligheter till ändrad organisation.

De fackliga företrädarna anser att samarbetet i samband med förändringsarbete varit på en ganska låg nivå och därmed begränsat möjligheten för den enskilde att påverka.

Stora krav på god återbetalningstid och ökad effektivitet har alltid präglat allt förändringsarbete på Kinnarps AB. Tidigare utvecklingsprojekt har som extra resurs ofta anlitat externa konsulter och under den senaste tiden företagshälsovården.

Både arbetsgivaren och fackliga företrädare anser att uppföljningen av genomförda åtgärder borde skett på ett mera genomgripande sätt. Resultatåterföringen till personalen har oftast varit undermålig och de fackliga företrädarna anser att denna del borde hållit en högre kvalitet.

Man kan sammanfatta det som så att de olika parterna upplever att företaget i hög grad varit förändringsbenäget, men att detta starkt riktats in på den fysiska arbetsmiljön genom maskininvesteringar.

Mål

Framtagandet av arbetsplatsprogrammet har inte inneburit några stora problem eller motsättningar mellan de fackliga organisationerna och ledningen. De problem som skall förändras är sedan tidigare kända.

Arbetet bedrivs i en projektgrupp som bildades med representanter från samtliga fackliga organisationer samt projektledare från de olika delprojekten. Samordningsansvarig är personalchefen.

Arbetsgivarens företrädare och de fackliga organisationerna var tidigt överens om att förbättringar både fysiskt för bättre ergonomiska förutsättningar, samt organisationsutveckling kombinerat med rehabiliteringsinsatser, var nödvändiga. Båda intressenterna ser behovet att utveckla organisationen som särskilt viktigt.

De fackliga företrädarna anser att deras organisationer varit pådrivande för att få

till stånd att ett arbetsplatsprogram arbetades fram.

Arbetsplatsprogrammets mål är att reducera sjukfrånvaron till hälften samt en reduktion av arbetsskadorna från 147 stycken till 72. Genom att reducera arbetsmiljöproblemen och utveckla arbetsorganisationen skall också en högre produktivitet erhållas.

Organisationsutvecklingen skall leda till att varje grupp inom sitt eget arbetsområde skall ansvara för:

- personalutveckling
- ekonomi
- produktionsplanering
- arbetsmiljö
- arbetstider

Dessutom skall organisationsutvecklingen innehålla:

- chefs- och arbetsledareutbildning, som skall ge de kunskaper vilka förändringen av organisationen kräver
- en särskilt riktad utbildning mot lokalvårdarna genomförs
- utbildning för bekämpning av alkohol- och övrigt drogmissbruk
- genomförande av nytt lönesystem

De fysiska förbättringarna av arbetsmiljön planerades till att omfatta följande insatser:

Inventering av varje arbetsplats på hurts- och skivmontering, skåp-, garderobs- och bokhyllmontering, utlastning, stolmontering och tapetseraravdelning samt vissa arbetsplatser på maskinverkstaden för att utforma dem ergonomiskt riktigt.

Detta arbete skulle utföras av en sakkunnig grupp bestående av sjukgymnast, produktionstekniker, beteendevetare, skyddsingenjör samt personalen på respektive arbetsplats.

De planerade investeringarna förutsågs i första hand bestå av lyfthjälpmiddel, som höj- och sänkbara arbetsbord. Angelägenhetsgraden i denna del är stor då arbetet delvis bedrivs med skiftgång och därmed olika operatörer med olika förut-

sättningar. Den individuella anpassningen var särskilt viktig.

Ett annat delprojekt avsåg att tillsammans med leverantörerna ta fram alternativ till de betser och lacker som innehåller lösningsmedel. Detta för att förbättra i första hand den inre, men även den yttre miljön.

Kinnarps AB uppfattar samarbetet med Arbetslivsfonden som bra, men upplevde att ansökningsarbetet inledningsvis var besvärligt. De delar som ingår i arbetsplatsprogrammet har inte förändrats genom samarbetet med fonden.

Framtagandet av arbetsplatsprogrammet har som helhet präglats av mycket bra samarbete och samsyn på problemområden och åtgärder till förbättringar.

Genomförande

Genomförandet av arbetsplatsprogrammet har ej helt slutförts vid denna fallstudie. Av genomförandetiden på två år återstår cirka sex månader. Genomförandeprocessen har blivit störd av den försämrade konjunkturen. Detta har resulterat i att 60 personer har blivit uppsagda på grund av arbetsbrist.

Följande åtgärder har genomförts eller är under genomförande vid tidpunkten för denna fallstudie:

-Arbetsplatsanpassning av 300 arbetsplatser, av dessa är cirka 60 stycken åtgärdade och ytterligare cirka 200 är påbörjade genom att inventering och problemlösning pågår. Detta delprojekt har av skilda orsaker försenats, men arbetet skall intensifieras under slutfasen av projektiden. Den fackliga organisationen är kritisk till att tidsplanen ej har hållits och avser ta initiativ till ett påskyndande.

-Arbetet med utveckling av lösningsfria lacker pågår och företaget har goda förhoppningar om ett gott resultat. Problemlösningsarbetet tillsammans med externa intressenter fortgår planenligt. Ett samarbete med Arbetsmiljöinstitutet, Yrkeshygieniska och Yrkesdermatolo-

giska enheten samt öron- näs- och halskliniken vid Huddinge sjukhus har inletts. Avsikten är att kartlägga arbetsmiljön och eventuella arbetsrisker samt sjukdomar i hud, ögon, näsa, hals och lungor hos personal vid arbete med UV-härdande akrylatlack.

- Organisationsutveckling

- Utbildningsinsatser för ökad kompetens har genomförts enligt utbildningsprogrammet Trä & Teknik steg 2 för cirka 460 personer.

- Specialutbildning för reparatörer och elektriker i styr- och reglerteknik. Utbildningen har omfattat 50 personer å fem dagar.

- Utbildningsprogram för lokalvårdarna har genomförts. Omfattningen har varit cirka 70 timmar/person och inneburit en god kompetens och statushöjning.

- Arbetsledarutbildning har genomförts med följande utbildningsområden: ergonomi, planering/delegering, arbetsmiljöansvar, instruktionsmetodik, rehabilitering, avtal, hantering av drogproblem och samtal-/intervjuteknik.

- Arbetet med att förändra lönesystemet pågår och skall genomföras parallellt med organisationsförändringarna på respektive avdelning. Förutvarande individuella ackord skall omarbetas till system, som premierar mångkunnighet och arbetsrotation i högre grad.

- Rehabilitering

- En drogpolicy har framarbetats och även en handledning för arbetsledare och chefer. Informationsinsatser till all personal samt särskild utbildning för chefer har genomförts.

- En aktiveringsgrupp för långtidssjukskrivna har startats och bedriver genom företagshälsan utbildning och fysiska aktiviteter med målriktning att stärka de drabbade både psykiskt och fysiskt för en snabbare återgång till arbetet. Under arbetsplatsprogrammets löptid har sju anställda som varit långtidssjukskrivna kunnat återgå i arbete.

Företaget genomför vid sidan av detta program insatser som skall innebära godkännande enligt ISO 9000. Under 1993 skall internkontrollsystem införas.

Förberedelser för ett förändringsarbete hade startats redan innan kontakten med Arbetslivsfonden etablerades. Denna kontakt innebar att arbetet strukturerades på ett annat sätt än tidigare. Fondens medverkan har påskyndat utvecklingsprocessen. De fackliga företrädarna tror att programmets omfattning blivit mindre utan detta samarbete.

Företrädarna för de fackliga organisationerna anser att arbetsformerna i förändringsarbetet blivit bättre genom upprättandet av arbetsplatsprogram. Det finns en bred uppslutning från alla inom företaget och arbetssättet med projektgrupper och arbetslag har påverkat programmet i en positiv riktning.

Resultatåtergivning och utvärderingar har fortfarande brister, som omgående bör förbättras, enligt de fackliga företrädarna.

Externa konsulter har engagerats i varierande grad i de olika delprojekten. Samarbete har även etablerats med i första hand maskinleverantörer och i viss mån andra företag.

Genomförandefasen har blivit störd av att företaget för första gången under sin levnad blivit tvungen att säga upp personal på grund av minskad orderingång.

De fackliga företrädarna ser den uppkomna förseningen som besvärande. De pekar på en negativ intern tröghet, behov av ökad delegation, bättre samarbete mellan olika interna intressenter men även från Företagshälsovården. Vissa chefsbyten har också stört genomförandeprocessen.

Kinnarps del av kostnaden för genomförandet utgörs uteslutande av eget kapital.

Resultat och värdering

Arbetsgivarens företrädare: Projektledarna har en positiv syn på det förändringsarbete som pågår och ser det nya arbetssättet med större deltagande och därmed

ökat engagemang från de olika personalgrupperna som en fördel för företaget. Arbetssättet kommer att generera mera utveckling i företaget där operatörerna kan påverka så att arbetsplatserna utformas enligt deras önskemål och behov. Det är också lärande för ledningen för kommande förändringar och innebär ett trendbrott i samarbetsformerna mellan chefer och den operativa personalen.

Förutsättningen för att åtgärderna tillsammans skall stärka företaget genom ökat engagemang och bättre ergonomiskt utformade arbetsplatser, som ger en bättre produktivitet är goda och företagets företrädare ser med tillförsikt på framtiden.

Arbetsledarna, SALF:s företrädare, ser med stor optimism på den organisationsförändring som skall ge den operativa personalen mera ansvar och befogenheter. Förändring av lönesystemen är en annan del som är ett måste för att påskynda grupputvecklingen.

Företaget har en relativt ung arbetsledarkår, som med nyfikenhet ser fram emot den nya arbetsledarrollen, som kommer att innebära ett ökat socialt ledarskap.

Genom den utbildningsinsats som är under genomförande skall arbetsledarna stå väl rustade när förändringen slagit igenom fullt ut. Uppfattningen finns om att den produktionstekniska avdelningen borde arbetat snabbare med kartläggningen av arbetsplatserna. Detta hade varit positivt då personalen på alla avdelningar har stora förväntningar att förändringar skall genomföras snabbt.

Träindustriarbetarnas företrädare är mycket positiv till att arbetsplatsprogrammet framarbetades. Ett uppdämt behov har funnits under lång tid för att med kraft bearbeta de arbetsmiljöproblemen, som har varit påtagliga under många år. Den förutvarande högkonjunkturen har inneburit att företaget expanderat snabbt. Detta kombinerat med korta arbetsmoment har inneburit att arbetsinnehållet för många starkt begränsats. Detta är i många fall upphovet till belastning-

sskador, dålig motivation och hög personalomsättning.

Träindustriarbetarna har mycket stora förväntningar på att hela arbetsplatsprogrammet kan genomföras i sin helhet. Viss besvikelse finns där uppfattningen är att arbetsplatsanpassningen borde genomföras snabbare. Den minskade orderingången har gett utrymme för att påskynda både anpassningen av arbetsplatserna och den organisatoriska

förändringen. Den interna informationen om framskridandet i förändringsarbetet bör förbättras, men den fackliga företrädaren ser ändå många och långsiktiga förbättringsmöjligheter genom arbetsplatsprogrammets genomförande. Som helhet finns en mycket positiv syn på det pågående förändringsarbetet.

	Före	Minskning	Mål	Verkligt
Antal arbetsskador	147		72	
Sjukfrånvarodagar totalt	12610		6100	
Sjukfrånvaro/ anställd	19,4		9,4	
Därav				
Korttidsfrånvaro	8,9		4,4	
Långtidsfrånvaro	10,5		5	
Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro				
Påbörjade rehabiliteringar	10			
Rehabiliterade	5			
Kapacitet/ resursutnyttjande				
Ökad produktivitet				
Omsättning Mkr	940			

Dnr 78/91

ISSN 1104-6449