



# JOBBI FÖRÄNDRING

*Stärker människor och verksamhet*

*”Sälj inte skinnet  
förrän älgen är  
skjuten...”*

## Familjeföretag

Öje Skinnbeklädnad AB grundades 1937 och har sedan dess varit i samma familjs ägo. Företaget har profilerat sig på skinn- och pälsproduktion av högkvalitativa produkter till specifikt utvalda målgrupper i England, USA, Frankrike och Japan. Distributionen i Sverige skedde genom företag med markant hög kostnads- och kvalitetsprofil t ex NK.

## Strukturförändring

Företaget har genomgått en strukturförändring från sin mest högproduktiva period, då ca 8 000 pälsar producerades per år — enligt momentsömnadsprincipen — till en mycket låg pälsproduktion och en produktion av andra skinn- och mockaplagg. Företagets höga kvalitetsprofil utgick från att personalen och företagsledningen var mycket kunniga och medvetna om de värden, som ligger i att sy och leverera plagg av högsta kvalitet till utsatt leveranstid.

## Kopiering av produkterna

År 1990 hade Öje Skinnbeklädnad en omsättning på 17 miljoner kronor. Produktionen skedde vid två fabriker dels i Öje, dels i Rättvik. Vid båda fabrikena producerades samma typ av plagg på i stort sett samma sätt. Under de senaste åren har företaget genomgått flera kriser. Den mycket attraktiva designen på

företagets produkter utsattes för kopiering. Efter visningar av plaggen på centrala modenässor, t ex i Paris, kunde man konstatera att starkt priskonkurrerande kopior mycket snart fanns på marknaden.

## Inköp av garveri

För att möta den här situationen och försvåra kopieringen utvecklade Öje Skinnbeklädnad plagg producerade av specifika skinn, såsom älgskinn. Och för att utveckla produktområdet köpte företagsledningen ett garveri i Malung och anpassade det för bl a garvning av älgskinn.

## Etablering i Estland

Under projekttiden etablerades företaget i Estland, dit skinnsymaskiner av äldre årgång flyttades för produktion till den rysk/baltiska mark-

**INDUSTRI**

**FAKTA**

*Projektnamn*  
”Åtgärder mot belastningsskador vid Öje Skinnbeklädnad”

*Företag*  
Öje Skinnbeklädnad AB

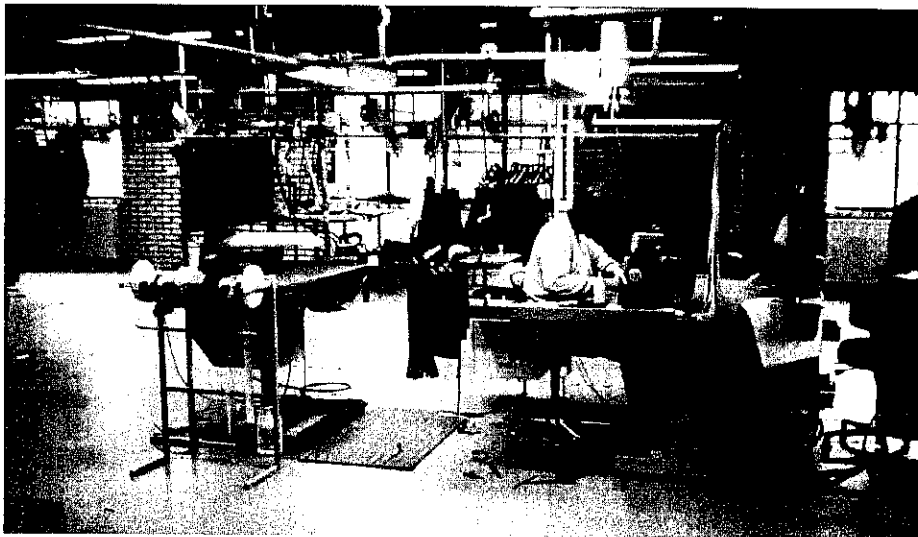
*Kontaktperson*  
Olle Böjfer, Ergonomi Design Gruppen AB  
tfn 08 26 25 25  
fax 08 26 82 83

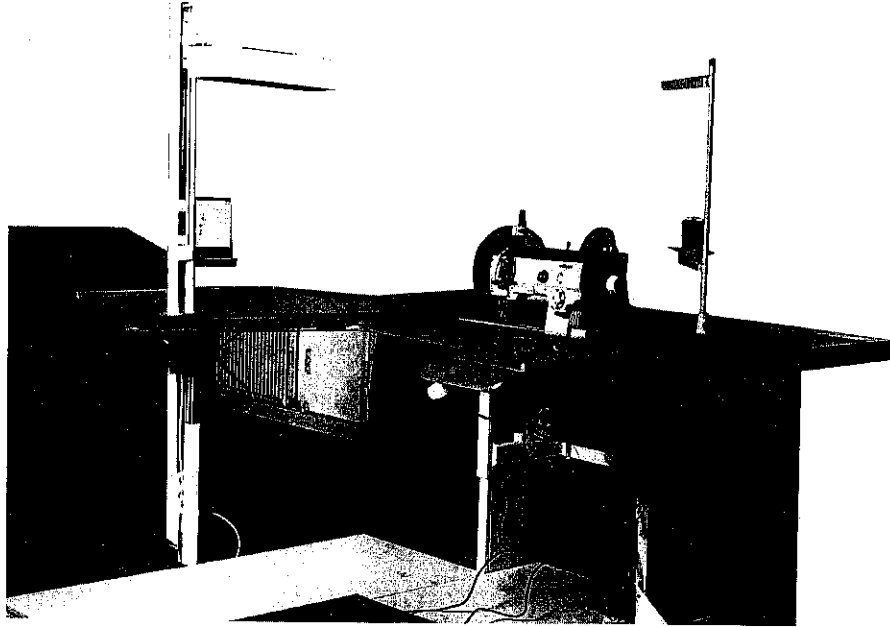
*Verksamhet*  
Öje Skinnbeklädnad AB med varumärket Huc of Sweden var en av landets ledande producenter av skinn- och pälsplagg.

*Antal anställda*  
1990 fanns 26 anställda i Öje och 14 i Rättvik.

*Omsättning*  
17 miljoner kronor år 1990

naden. Sömmerskor och förmän från Estland fick utbildning i skinn- sömnad vid fabriksenheten i Öje. Företagsledningens affärsidé var att köpa billiga skinnråvaror från den ryska kontinenten, garva skinnen i fabriken i Malung och sy högkvalitativa skinnprodukter för västerländsk export vid fabriken i Rättvik. Samt i fabriken i Estland sy enklare skinnplagg för den rysk/baltiska marknaden.





## Personalförhållanden

1990 hade Öje Skinnbeklädnad 26 anställda i Öje och 14 i Rättvik. Bland personalen fanns sorterare, tillskärare, skärflare och arbetsledare. Även designers och säljare fanns knutna till företaget. Personalen dominerades av kvinnor, även om män var verksamma både som skinn-sömmare och tillskärare. Kompetensnivån hos personalen var mycket hög. Vid projektstarten var både sjukfrånvaron och personalomsättningen för branschen normal. Personalen var fackligt organiserad vid Beklädnadsarbetareförbundet. Men den fackliga aktiviteten bland personalen var mycket låg. Det fanns t ex ingen fabriksklubb på företaget.

## Arbetsorganisationen

Företagsledningen fanns i Öje. Fabriksenheten i Rättvik, där belastningsskadeprojektet genomfördes, hade en fabrikschef. Under projektets gång fick fabrikschefen för första gången en befattningsbeskrivning. Inom företaget tillämpades ackordslönesystem, för att befrämja den individuella produktionen. Inom gränser, som satts av företagsledningen, hade fabriken i Rättvik stor frihet att organisera arbetet så att de uppställda målen kunde nås. Arbetsorganisationen hade förändrats dramatiskt sedan den tid, då pälsproduktionen var intensiv. Nu fanns det t ex några sömmerskor, som behärskade samtliga sömnadsmoment och som tillsammans med företagsledningen och designers utvecklade nya modeller. Vid fabriken i Rättvik producerade dels några anställda, som var sär-

skilt skickliga, hela plagg själva, dels producerade grupper av sömmerskor plagg tillsammans. Det förekom även att vissa sömmerskor (ofta deltidanställda) sydde enskilda moment. Andra yrkesgrupper än sömmerskor ingick inte i projektet.

## Belastningsskador

Personalen vid fabriken i Rättvik hade under många år drabbats av arbetsskador, som kunde karaktäriseras som typiska sömmerskeproblem. Verksamheten hade dåligt rykte på orten och man hade svårt att rekrytera ny kunnig personal. En lång rad konsulter hade under åren passerat revy på fabriken. Detta innebar att personalen initialt var mycket skeptisk mot projektet, i synnerhet som projektet initierats av företagsledningen och organiserats av dess arbetsgivarorganisation.

## Yrkesinspektionen hade synpunkter

Den utlösande faktorn till projektet var att Yrkesinspektionen i Falun kom med en rad synpunkter på verksamheten i ett inspektionsmeddelande. Synpunkterna rörde främst olika fysiska förhållanden på arbetsplatsen, såsom klimatproblem, dammproblem och brister i utrustningen. Yrkesinspektionen kände förstås till att en stor del av fabrikspersonalen drabbats av belastningsskador.

## Behov av ergonomiska syarbetsplatser

Det dominerande förändringsbehovet, som det uttrycktes av berörd personal och som det preciserades i projektplanen, innebar ergonomiska

förändringar av syarbetsplatserna, för att sömnadspersonalen skulle kunna sy hela plagg.

## Behov av insyn och ansvar

Det fanns bland personalen ett stort vilja att lära sig fler arbetsuppgifter, att ta ansvar för levererade produkter, att ta ansvar för lagerhållning och inköp av komponenter och tillbehör. Man ville ha betydligt större insyn i företagets ställning på världsmarknaden och man saknade en dialog med företagsledningen.

## Önskade förändring av lönesystemet

Personalen hade dock mycket begränsad erfarenhet av projektarbete i allmänhet och arbetsorganisatoriskt förändringsarbete i synnerhet. Man ville även förändra lönesystemet, så att en eventuell produktionsökning skulle komma hela personalen till godo. Den här uppfattningen delades även av de sömmerskor, som hade den högsta förtjänsten.

## Företagsledningens målsättning

Företagsledningens målsättning var att öka mångkunnigheten hos de anställda för att kunna disponera personalen på ett för verksamheten mer ändamålsenligt sätt. Företagsledningen var inte heller oberörd av det faktum att en stor del av personalen drabbats av belastningsskador och att fabriken därför hade dåligt rykte på orten.

## Experter i tillämpad ergonomi engagerades

Ergonomi Design Gruppen, som är experter på tillämpad ergonomi, engagerades för att genomföra förändringsarbetet. I samarbete med berörd personal på respektive fabrik genomförde konsulterna en analys av arbetssituationen. Experiment med alternativa symaskiner och redskap utfördes i ett fullskalelaboratorium, skilt från den dagliga produktionen i fabriken.

## Förtroendeskapande aktiviteter

Projektarbetet kom igång snabbt och personalen hade stora förväntningar. Negativa erfarenheter av tidigare konsultinsatser samt en inbyggd misstro mot aktiviteter,

som initierades av företagsledningen gjorde att det var nödvändigt att starta upp med en rad förtroendepåbyggande aktiviteter.

## Intern projektgrupp

En intern projektgrupp organiserades vid Rättviksfabriken. I gruppen ingick två sömmerskor, en facklig förtroendeman och en representant för övriga personalkategorier.

Arbetsgruppen fick disponera två timmar i veckan för projektaktiviteter. Gruppen besökte skinnskolan i Malung för att studera olika arbetsplatser och nya typer av symaskiner. Även företag i trakten besöktes i studiesyfte. Delar av gruppen besökte även Borås Sportsömnad, TK-industrins utvecklingsavdelning Proteko samt generalagenterna för Pfaff och Dükopr. Man studerade även arbetsstolar och dammutsug.

## Videofilmning av sömnadsmoment

För att engagera personalen ytterligare videofilmades samtliga sömnadsmoment. Även skärfling och tillskärning studerades. Personalen hanterade videokameran och filmade helbild framifrån och bakifrån samt fötternas arbete med fotreglagen. Fyra sömmerskor och en skärflare studerades på detta sätt. Syftet var att personalen skulle fokusera sin uppmärksamhet på arbetsställningar, arbetsrörelser och maskin- och reglageutformningar inför diskussioner om alternativa arbetsplatsutformningar.

## Provning av arbetsstolar

Ergonomiskt utformade arbetsstolar lånades från olika leverantörer och provades av samtliga sömmerskor. Efter att ha arbetat vid respektive stol några dagar fyllde sömmerskorna i ett formulär, som placerats i en plastficka på respektive stol. Resultatet sammanfattades av personalen och arbetsgruppen rekommenderade företagsledningen inköp av två typer av stolar. Detta resulterade i att samtliga sömmerskor fick nya arbetsstolar.

## Modell av fabriken

Personalen i Rättvik disponerade mycket stora lokaler. Ergonomi Design Gruppen tillverkade en modell av fabriken i skala 1:20 samt

ett stort antal utrustningsdetaljer t ex bord, hyllor och symaskinsbord i skala så att de passade in i fabriksmodellen. Avsikten var att personalen skulle engageras att föreslå alternativa placeringar av maskiner, bord och utrustningar i fabriken.

Detta för att möta kommande behov av flexibilitet, ändamålsenligt produktionsflöde och eventuellt mindre lokal. Tyvärr, misslyckades detta angreppssätt. Visserligen engagerade sig arbetsgruppen i modellen och presenterade alternativa förslag, men när det klargjordes att projektet endast avsåg sömmerskornas situation svalnade intresset hos dom som inte var sömmerskor.

## Avancerad symaskin med fiberoptisk belysning

Efter arbetsgruppens besök på företag och hos symaskinsleverantörer rekommenderade man inköp av en avancerad skinnsymaskin. Maskinen skulle innebära såväl reducerad muskelbelastning som möjlighet till utvidgat arbetsinnehåll för sömmerskorna. En sådan maskin inköptes och fiberoptisk belysning utvecklades till den. Alternativa fotreglage placerades på ett fundament, så att maskinstativet inte hindrade sömmerskorna att placera fotreglagen var de ville.

## Utveckling av arbetsbord

Ergonomi Design Gruppen utvecklade i samarbete med personalen ett arbetsbord runt maskinen. Bordet hade sådana dimensioner att stora skinn- och pälsplagg kunde hanteras med minimal ansträngning. Bordet utrustades med passbitar, som placerades mellan symaskinen och sömmerskan efter sömmerskans individuella önskemål. Arbetsplatsen utrustades också med individuell platsbelysning.

## Laboratorietest av symaskinen

Den nya syarbetsplatsen, som först var placerad i Ergonomi Design Gruppens laboratorium, testades av två sömmerskor och av fabrikschefen. De sydde på provbitar av skinn och mocka, men de sydde även hela skinnplagg. Vinkling av symaskin och bord, placering av arbetsbelysning samt möjligheten att stå respektive sitta och arbeta studera-

des speciellt. Vissa försök gjordes också att med hjälp av luftkuddeteknik minimera friktionen runt pressarfoten.

## Symaskinen höll inte måttet

När testerna av den avancerade symaskinen var tillfredsställande, transporterades den nya syarbetsplatsen till fabriken i Rättvik för att integreras i produktionen. Det visade sig emellertid att symaskinen vid industriell sömnad inte motsvarade sömmerskornas förväntningar. Det gick inte att justera den unika justermöjligheten tillräckligt känsligt. Symaskinen orsakade skador på känsliga skinn detaljer. Pressarfotens tryck mot skinn var oacceptabelt högt och gjorde spår i speciellt känsliga mockaskinn.

## Sömmerskorna nöjda

Arbetsgruppen rekommenderade därför, att den avancerade symaskinen skulle bytas ut mot en liknande symaskin — utan de tekniska finesserna. När så skett var sömmerskorna mycket nöjda med symaskin, bord och belysning. Samtliga heltidsanställda sömmerskor utbildades till kompetenta helstyckssömmerskor.

## Orderingången sjönk

Konjunkturen försämrades och företagets orderingång sjönk. Personalen anade, att nedskärningar var att vänta. Att genomföra förändringsarbete under sådana omständigheter var mycket betungande. Personalen varken kunde eller orkade engagera sig i enskildheter vid sömmerskornas arbetsplats, när hela företagets framtid verkade stå på spel.

## Utbildning för estnisk personal

Just i detta skede genomgick estnisk personal utbildning på systerföretaget i Öje, vilket inte precis minskade personalens farhågor över att produktionen skulle flyttas från Rättvik till den nystartade enheten i Estland.

## Orderingången ökade temporärt

Orderläget förändrades emellertid och företaget såg för en tid ut att gå mot en ljusare framtid. Nyanställ-

ningar diskuterades och nya stora order bl a provorder från Ikea gjorde att alla såg ljusare på framtiden. Företagsledningen aviserade nu ett intresse för att införskaffa 5-10 arbetsstationer enligt den nyutvecklade arbetsplatsens funktion. Där skulle sömmerskorna utöver att sy kompletta plagg även sy i knappar, avsyna, pake- tera och i samråd med fabriksche-

fen i Rättvik ansvara för inköp av vissa komponenter.

## Utvecklingsarbete för övriga yrkeskategorier

Företaget ville bedriva utvecklingsarbete även för övriga yrkeskategorier. Arbetslivsfonden beviljade medel till utvecklingsarbete för sorterare, tillskärare, skärflare och foderskärare samt

till inköp av flera nya syarbetsplatser och till utbildning i datoriserad mönstergradering. Emellertid kom företaget på obestånd och gick i konkurs sommaren 1992. Personalen sades upp och verksamheten i Rättvik avvecklades.

Fotograf: Hans Himbert

**Arbetsmiljöfondens program Åtgärder mot belastningsskador** har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttiofem arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Även om programmets olika projekt spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag: Projektet har byggt på grundideen att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är: Att ge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetssituation — egenkontroll.

Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

fer, arbetsledning, de anställda och deras organisationer: **Ledningen** har sett en ny och mer flexibel arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel, gentemot både "marknaden" och kunderna. **De anställda** har sett möjligheter att trygga sin anställning, samtidigt som nya produktionsformer gett mer innehållsrika, varierande och kvalificerade yrkesroller.

Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekt eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektledarna eller Arbetsmiljöfonden.

Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskapspridning.

### Dessa projektblad finns:

#### Service

##### Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

##### BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

##### Belastningsskador hos lågstadielärare i Borås

Borås kommun

##### Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia

Hotel Laponia, Arvidsjaur

##### Från köksfunktion till restaurangverksamhet

Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

##### Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador

Länsstyrelsen i Stockholm

##### AB Tvättman Uddevalla

Uddevalla

##### Från krypande till stående — Golvläggprojekt

Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

##### KOBRA — Kooperativ Organisation för

Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö

FHC Stockholm AB

##### Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo

Ockelbo

##### Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygfliottilj, Ronneby

##### Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda

Alunda

##### Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete

inom fastighetsbranschen

Uddevallahem i Uddevalla

#### Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tummen, Skoghäll

#### HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

#### Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen

Kindahus Kisa

#### Arbetsmiljöutveckling genom förändrad

arbetsorganisation Hotel Frösundavik, Solna

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde

Avfall, Eskilstuna

#### Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

#### Arbetsutvidgning i tvätterier

Droppen Textilservice AB, Lund

#### Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

#### Industri

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic

Samhall Lumatic i Hyltebruk

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Öje

Skinneklädnad Öje och Rättvik

#### Team NEFAB Emballage AB, Alfa

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

#### Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

#### Nya banor Luxorbolagen i Motala

#### Målningslinje Vänerply AB, Otterbäcken

#### Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

#### KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöPro-

jekt Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

#### Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförars

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

#### Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

#### Arbetsplatsutformning i sågverk för undvi-

kande av belastningsskador Notnäs AB, Torsby

#### Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

#### Personal och arbetsorganisation

#### Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

#### Arbetsorganisation på robotiserad svetsline

Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

#### Vård & Omsorg

#### Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

#### NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Älvkullens sjukhem, Kungälv

#### Årsta 90-talets klinik Årsta Folkvandvård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

# Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1637

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90