

Emballator Lagan Plast AB

En rapport om kommunikationsflödet **ANDON** teknik

Inlämningsuppgift inom

Informationslogistik

Författare:

Cecilia Nyström

Lärare:

Jeff Winter

Ljungby

JANUARI 2015

”En kedja är inte starkare än dess svagaste länk”

Förord

Jag vill här tacka Emballator Lagan Plast för att jag fick utföra min praktik hos dem. Från dag ett blev jag väl bemött och de tog emot mig med öppna armar. Det är någonting som värderas högt, att en organisation har väl bemötande personal och gärna ställer upp för ett informationssutbyte vilket har gett lärorika dagar. Emballator Lagan Plast har fått mig att inse att trivas på sin arbetsplats betyder mycket mer än summan pengar man får ut varje månad.

Jag vill även tacka CIL's egna studievägledare samt näringslivsansvarige för hans engagemang att ordna en praktikplats till mig trots mina motgångar och min obeslutsamhet. Jag är oerhört tacksam för det stöd jag fick då jag beslutade mig för att genomföra praktiken denna höst, och för att det då fanns människor som ställde upp för att möjliggöra det trots kort varsel.

Till sist vill jag tacka de som ställt upp med att opponera på min rapport för att göra den så läsvänlig som möjligt.

Ljungby den 6 Januari 2015

Cecilia Nyström

Sammanfattning

En av de viktigaste resurser en organisation har är sin personal. Personalen har i det stora hela en betydelse i alla sammanhang. En organisation kan investera i en maskin vilken ska underlätta och effektivisera produktionen, men i princip alla sammanhang kräver att det fortfarande finns någon form av mänsklig hantering för att processen ska fungera fullt ut. Det är alltså personalresursen som är den bidragande faktorn till att ett värde skapas i slutändan.

Den önskade effekten av ett fungerande andon teknik flöde, är bland annat att skapa möjlighet för en återkoppling. En återkoppling skapar utrymme att bli en lärande organisation. Syftet är att frigöra mer tid för processägare och tekniker, vilken ska prioriteras på organisationens utvecklingsprojekt och uppdrag. Uppnås detta kan företaget bli konkurrenskraftigt genom att lättare kunna möta sina kunders krav och behov.

För att få ett fungerande andon flöde måste medarbetare se helheten snarare än delarna. Okunskap medför en problematik om andras arbetsuppgifter i organisationen. Kunskapsbrist och brist i förståelse skapar irritation och svårigheter att bemöta olika beslut som fattas i organisationen, då det finns risk att de inte uppfattas som gynnsamma för det egna behovet.

För att motverka dessa faktorer i utvecklandet av ett fungerande andon flöde, måste det till kunskap och förståelse. Medarbetare måste förstå varandras arbetsuppgifter och agerande. Syftet är inte att lära sig all personals jobb in och utan till, men finns det en viss kunskap kan det bidra till förståelse. Vissa beslut är ibland svåra att sätta sig in i om en person inte själv arbetar med det. Då krävs det att beslutstagarna kan motivera och tydliggöra helheten och nyttan med beslutet för de övriga personerna, och då kan de bli mottagna och accepterande beträffande varför.

Fortsättningsvis bör det utredas vilket handlingsutrymme medarbetarna upplever att de har, och vilket de anser sig behöva för att kunna arbeta enligt ett standardiserat arbetssätt. Under ett zonmöte med personal från produktionsområdet burk, framgick det att medarbetare i vissa situationer upplever personalbrist. De upplevs att det tidvis är för många maskiner igång i förhållande till vad bemanningen kan hantera. Denna arbetsbelastning påverkar arbetsstandarderna samt en av de viktigaste prioriteringarna, kvalite. På grund av upplevd underbemanning fallerar kontroll av produkter, vilket kan få större konsekvenser och kostnader för företaget än om de utökar sin personalresurs.

Nyckelord: Andon, Commitment, Conditions, Information, Involvement

Innehåll

| | | |
|----------|-----------------------------------|-----------|
| 1 | Inledning | 1 |
| 2 | Emballator Lagan Plast AB | 1 |
| 2.1 | Företagspresentation | 1 |
| 3 | Litteraturanknytning | 2 |
| 3.1 | Lean | 2 |
| 3.2 | Andon | 2 |
| 3.3 | Ledarskap | 3 |
| 3.4 | Engagemang | 3 |
| 3.5 | Motivation | 4 |
| 3.6 | Kultur & Organisationskultur | 5 |
| 3.7 | En lärande organisation | 6 |
| 3.7.1 | Senges modell | 6 |
| 3.7.1.1 | Nonakas modell | 6 |
| 4 | Genomförande | 7 |
| 4.1 | Forskningsansats ~ Etnografi | 7 |
| 4.2 | Datainsamlingsmetod ~ Observation | 8 |
| 5 | Resultat | 8 |
| 5.1 | Andon Teknik | 9 |
| 5.1.1 | Vår Väg | 14 |
| 5.2 | Avvikelsehantering | 17 |
| 6 | Analys | 18 |
| 6.1 | Andon teknik | 18 |
| 6.1.1 | Gemensam förståelse | 19 |
| 6.1.2 | Alternativa andon | 20 |
| 6.1.3 | Lärande organisation | 20 |
| 6.2 | Förändrat ledarskap | 20 |
| 7 | Lösningförslag | 21 |
| 7.1 | Visuell bild | 21 |
| 7.2 | Kunskapsstandarder | 22 |
| 7.3 | Avvikelsehantering | 22 |
| 7.4 | AM System ~ extern molntjänst | 24 |
| 7.4.1 | Utvärdering av EMP | 24 |
| 7.4.2 | Lönsamhet | 25 |
| 7.5 | Enpunktslektioner ~EPL | 27 |
| 8 | Resultatdiskussion | 28 |
| 9 | Slutsats | 30 |
| | Litteraturförteckning | 31 |
| | Bilaga 1 | 33 |
| | Bilaga 2 | 34 |
| | Bilaga 3 | 43 |

1 Inledning

För att en organisation ska nå en långsiktig framgång i dagens samhälle är en betydelsefull beståndsdel engagerade medarbetare. En organisation som har engagerade medarbetare har ofta lättare att tackla problem som dyker upp under utvecklingens väg, då de jobbar mot samma mål och visioner tillsammans som ett lag och inte som flera. En engagerad organisation har ett anpassat flexibelt ledarskap och medarbetarna upplever en känsla av trygghet och delaktighet.

Hur förklaras då ett bristande engagemang och tvivel kring organisationens ambition gällande arbetsätt, när medarbetare själva har varit delaktiga i att ta fram det?

Huvuduppdraget med denna rapport var från början att förbättra, eventuellt förändra, organisationens kommunikationsflöde andon-teknik. Detta flöde är menat att arbetas enligt när ett problem med en maskin uppstår. I ett tidigt skede identifierades att andra faktorer, vilka parallellt med andon flödet, kan vara bidragande orskaker till varför flödet i dagsläget inte fungerar. Det identifierades bland annat brister i organisationens engagemang, ledarskap, organisationskultur, och avvikelshantering. Detta skapar en problematik då de är element vilka ska utgöra en grund för arbetssättet lean, vilket är filosofin som ELP vill arbeta enligt.

2 Emballator Lagan Plast AB

I detta kapitel presenteras Emballator Lagan Plast AB. Kapitlet kommer att innehålla en företagspresentation, hur de jobbar i organisationen samt bakgrund till huvuduppgiften. Emballator Lagan Plast AB kommer i rapporten att förkorstas till ELP.

2.1 Företagspresentation

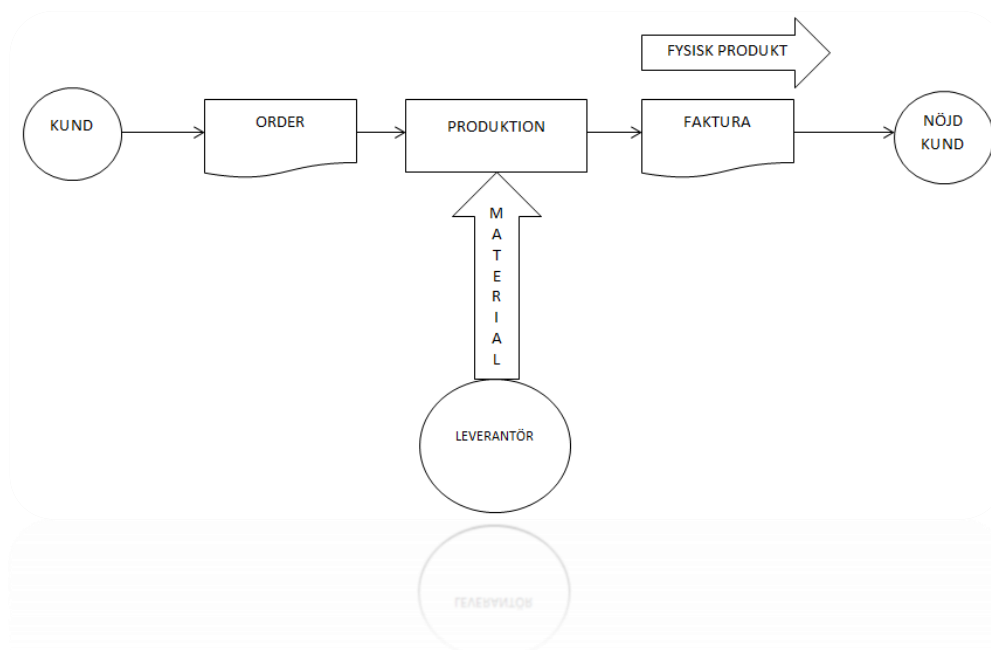
Emballator Lagan Plast ingår i Herenco koncernen, som i sin tur är ägare av ett antal företag inom främst tillverkningsindustrin, tryckeri och dagstidningar. ELP är ett förpackningsföretag som är tillverkare av burkar och hinkar till bland annat livsmedel och kemteknik. De har ca 104 st anställda, och föregående år uppnådde de en omsättning på 239 miljoner kronor (K. Johansson, *personlig kommunikation*, 2014-12-04).

Deras värderingar och kärnvärden handlar om att se kunden som en i familjen, att respektera varandra samt att ha kvalitet i allt de gör. Allt företaget gör, ska grunda sig i värderingarna, och företagets starkaste ledstjärnor är engagemang, kvalitet, miljö, säkerhet, service och tillgänglighet.

De vill erbjuda kunder optimala helhetslösningar, och detta gör de bland annat genom ett Customer Center där det finns ett urval av tjänster och servicefunktioner. Utifrån företagets värderingar och kärnvärden har affärsidéen tagits fram, och den lyder enligt följande:

”Tillsammans skapar vi hållbara förpackningskoncept med fokus på kundupplevelsen.”

År 2004 fick företaget en ny vd, Christian Silvasti. Organisationen fick inte enbart en ny vd, utan han introducerade även organisationen för filosofin och arbetsmetoden Lean, vilket kommer att presenteras mer noggrant i nästa kapitel. Med denna nya arbetsmetod infördes en del förändringar gällande arbetsstandarder och rutiner i företaget. Det tillkom nya flöden och processer i påbörjandet av att skapa en organisation med ett helhetstänk samt en stabil organisationskultur.



Figur 1: Övergripande processmodell för Emballator Lagan Plast.

3 Litteraturanknytning

Nedstående kapitel är indelat i underkapitel efter de olika teorier som rapporten berör. De utgör en grund för genomförandet av rapporten och presenteras i övergripande form.

3.1 Lean

Lean är en metod och ett verktyg vilken har i syfte att effektivisera flöden i ett företag. Lean handlar om att identifiera slöseri och skapa förutsättningar för effektivisering. Det är en filosofi vilken inte enbart används i produktionsprocesser utan även kan tillämpas på tjänsteföretag. Målsättning är att synsätt och arbetssätt ska skapa ett värde för kunden (Leanproductions, 2014). Historiskt grundar sig lean i Toyotas framgångsrika produktionsystem, där det handlade om att fokusera på värdeskapande aktiviteter samt eliminera icke värdeskapande aktiviteter. För att få ett fungerande lean, kan en kulturell förändring i företaget vara nödvändigt då det handlar om ständiga förbättringar och respekt för människan. För att lyckas med lean bör en organisation ha en tydligt definierad och kommunicerad strategi och målbild. De som leder organisationen ska ha en god kunskap kring vad lean innebär och hur det fungerar, för att kunna utforma den kultur lean behöver för att bli resultatrikt. Det är även viktigt att vara medveten om att processen är långsiktig. En kulturförändring tar tid, och speciellt om den ska bli hållbar (Lean, 2014).

3.2 Andon

Andon kommer från Japan, och är ett system som via ljud-och ljussignaler signalerar att det uppstått ett fel (Andon, 2014). Syftet med arbetsmetoden är att effektivisera arbetssättet. Från början innebar andon att vid upptäckandet av ett fel skulle operatören agera med att trycka på andon-knappen alternativt dra i andonsnöret, för att signalera till resterande att stationen har ett problem. Idag har det utvecklats olika typer av andon system, där tillvä-

gargångssättet skiljer sig men huvudsyftet är densamma(ibid). Andon är en metod vilken ibland används som ett komplement till arbetssättet lean(Leanproductions, 2014).

3.3 Ledarskap

En ledare är inte alltid något en person formellt blir utsedd till, utan det är även vanligt med informella ledare. Skillnaden mellan att vara en formell och informell ledare är att den formella blir utsedd till att vara en ledare, medan för den informella faller det sig naturligt att vara en ledare. Det finns tre övergripande roller som en ledare kan utgå ifrån. I dessa tre roller bör en ledare vara flexibel och kunna välja rätt ledarskapsroll efter situation. Den första rollen är visionären. En ledare som är en visionär utgår ifrån en slags målfilosof som via företagets affärsidé, strategi och mål, bör bygga en uppfattning om hur han eller hon vill att det ska bli i framtiden. Som visionär ska man se helheten och till hela verksamhetens bästa, och desto mindre till sin egen framgång. För att en person ska lyckas som en visionär ledare måste denne få medarbetarna att ta del av ledningens visioner, för att på så sätt kunna jobba åt samma håll. Den andra övergripande rollen en ledare kan ha är teambyggaren. En teambyggare har en förmåga att kunna sätta ihop grupper på kort sikt. Detta genom en kunskap att kunna identifiera en medarbetares styrkor och svagheter. För en teambyggare är det viktigt att först känna till hur han eller hon själv reagerar med känslor och tankar i olika situationer. En person som är medveten om hur denne själv beteer sig i olika situationer har lättare att förstå varför andra reagerar som de gör i olika situationer. Den tredje ledarskapsrollen är föredömet. En person som är ledare för en grupp måste agera på ett sådant sätt som han eller hon vill att sin grupp ska agera. Som föredöme ska det framgå vad som är acceptabelt respektive inte. Detta grundar sig i att handlingar är kraftfullare än ord. Agerar en ledare i motsatt till vad han eller hon vill att sina medarbetare ska göra, kommer trovärdigheten som ledare att försvinna. Ett ledarskap utvecklas genom kommunikation med andra människor, men också genom att stanna upp och reflektera kring vad man gör och hur man gör någonting. Det kan ta lång tid att bygga upp en människas förtroende, men det krävs inte mycket för att förstöra det(Ahltorp, 1998).

3.4 Engagemang

Människor ser olika saker på olika sätt. För att kunna skapa ett hållbart engagemang är det viktigt att en människa är flexibel. När man härmar någonting blir det inte exakt lika eftersom man inte kan se alla kunskaper och egenskaper som finns hos den ursprungliga organisationen. Engagemang handlar för många om delaktighet, en ledare som är närvarande, och att kunna vara med och påverka olika beslut som rör organisationens arbetsförhållanden(Ahltorp, 1998). För att skapa engagemang måste det finnas en förståelse och en acceptans för innebörden. Det krävs omsorg för att skapa och vidmakthålla förutsättningar för engagemang. För att få en medarbetare engagerad måste denne veta vad den engagerar sig i och för(Berglund, Karling & Mellby, 2011).

Med engagemang kommer en del givande effekter. Bland annat kan det generera i att medarbetarna presterar mer då det finns en annan förståelse för vad som behöver göras samt hur. Är de engagerade anses det inte vara betungande att göra en extra insats om de ser behovet. Engagemang kan även göra att kreativiteten och initiativkraften ökar, det finns en ökad förmåga i att vilja lära och själva lärandet kan då öka. Samarbete och samhörighet är viktiga aspekter för att sträva efter samma mål. Det måste finnas en förståelse för ett beslut för att det ska accepteras, då grupper och individer kan tendera att uppleva att det inte är ett optimum för deras behov(Berglund, Karling & Mellby, 2011).

Det är oundgängligt att tillförsikt är ett måste när det handlar om relationen mellan en ledare och en medarbetare. En ledare med ett kontrollbehov vilket kan utspela sig i påstridiga agerande, måste våga sluta navigera på ett synligt sätt. Det kan ge upphov till en tvingande känsla istället för en lyftande uppmuntrande känsla om vad en medarbetare känner sig kapabel till (Berglund, Karling & Mellby, 2011).

3.5 Motivation

Motivation grundar sig i en människas villighet att utföra en handling (Herzberg, 1987). Detta är dock något som skiljer sig från individ till individ. En del individer har en motivation och inställning till sitt arbete som grundar sig i deras eget intresse, medan andra handlar utifrån yttre påverkan (Esser, 2006). För att förklara vad som motiverar en medarbetare bör det studeras och identifieras vilka förväntningar personen har på en situation. Handlar det om motivation på jobbet kan en förväntning t.ex. vara att utvecklas och skapa sig en karriär. Hur väl förväntningarna stämmer med verkligheten avgör hur motivationen utvecklar och utformar sig. En individ kan vara driven och motiverad till en början, men får individen inte önskad förväntad respons eller effekt av sitt handlande kan det medföra att motivationen tynar bort med tiden. För att skapa motivation hos sina medarbetare måste företaget till viss del möta sina anställdas förväntningar och behov. Vissa företag använder sig av belöningsystem för att skapa tillfredsställda motiverade medarbetare. Dock är detta en faktor vilken kan ifrågasättas angående utfallet. Människor som motiveras med hjälp av belöningar tenderar att bli trångsynta, vilket gör att möjligheten för öppenhet minskar. Öppenhet är något vilket anses vara nödvändigt om ett företag vill ha engagerade medarbetare. Frågan är då vilket organisationen tjänar på i längden. Genom belöning kan deras medarbetare bli motiverade och tillfredsställda för stunden, men med tiden kan det leda till att ett större behov skapas vilket kan bli svårare för företaget att möta och tillfredsställa (Berglund, Karling & Mellby, 2011).

Varje individ har en behovstrappa vilken är utformad i hierarkisk ordning (Maslow, 1987). Maslow (1987) hävdar att graden av motivation hos en individ speglar sig i tillfredsställandet av ett behov. Olika behov har kategoriserats till en behovstrappa och långt ned på den kommer fysiologiska behov vilka innefattar överlevnadsbehov såsom sömn och mat. Ovanför detta behov kommer trygghetsbehov, och det består av säkerhet och stabilitet. Därefter kommer behov av gemenskap. Människan tillhör kategorin flockdjur, och det utspelar sig i strävan efter gemenskap och en känsla av samhörighet. Till denna nivå hör även kärlek och vänskap. Efter gemenskap kommer behov av uppskattning. Människan är en social varelse och måste känna en tillfredsställelse av att duga och acceptans av andra individer. Högst upp på listan kommer självförverkligande. Detta behov handlar om känslan att kunna bli allt en person kan vara. En individ börjar alltid längst ned på listan, och kan först gå vidare till nästa trappsteg när behovet är uppfyllt och tillfredsställt. Individen blir inte motiverad av nästa behov om det föregående behov inte är uppfyllt. Maslows (1987) teori om människans behov utgör en grund för andra utvecklande behovsteorier. Genom behovsteorier skapas en möjlighet att förstå det mänskliga beteendet (Maslow, 1987). Studera vilka behov en individ har, vilka prioriteringar som finns mellan dessa behov och hur möjligheten ser ut att få de uppfyllda, och det går att förutsäga vilka beteende individen har (Hedegaard, 2012).

Det har genomförts undersökningar kring vilka faktorer som kan påverka att motivationen hos en organisations personal nedbringas. I en undersökning gjord av Claes Berling (2005) samlades spontana svar in från 133 grupper i 22 företag. Svaren rangordnades efter störst frekvens och den faktor som enligt undersökningen ligger i toppen är att personalen upplever att ingenting händer. Därefter kommer; våra förslag nerveras, rädsla för rational-

isering, brist på information/kommunikation, motvilja mot förändringar, ökad arbetsbelastning, brist på belöning, förbättringsprocessen, och rädsla(hrbloggen.se).

Motiverad personal är en viktig faktor vid förändringsarbeten. Motivation gör att medarbetare känner en vilja att jobba i samma riktning och mot samma mål. Motiverade medarbetare visar ett annat engagemang än en omotiverad medarbetare. För att hålla sina medarbetare motiverade är ett första steg att det finns tydliga mål som medarbetaren har fått vara med och påverka. Att ge feedback på utfört arbete är en annan viktig aspekt. Det är viktigt att ge både positiv feedback samt feedback på vad som kan förbättras. Att ge feedback gör medarbetaren medveten om hur han eller hon ligger till jämfört med målen, och det kan i sin tur öka motivationen till att prestera bättre. Medarbetare ska känna sig rättvist behandlade och att de får möjlighet att jobba med helheter. Ett arbete med helhetsperspektiv bidrar till en variation i arbetsuppgifterna, och kan leda till att arbetsuppgifter upplevs mer tilltalande. Det kan handla om att undvika att en medarbetare känner sig förfördelad i jämförelse med sina kollegor. Det finns även studier som hävdar att människor blir motiverade av uppgifter som handlar om att färdigställa någonting från början till slut. Detta då de är delaktiga i hela processen och på så sätt upplever uppgiften som meningsfull(ibid.).

Det är viktigt att ett företag tar tillvara på medarbetarnas behov och förväntningar. Uteblir detta påverkar det inte enbart motivationen utan det kan bidra till att alienation uppstår. Alienation innebär att en känsla av maktlöshet har uppstått. Detta kan uppkomma genom att medarbetare i sitt arbete inte har utrymme för att förverkliga sig själva(Nationalencyklopedin, 2014). Alienation kan vara en bidragande faktor till att motivationen för att arbete minskar, vilket en organisation troligtvis inte har som mål(Bratton, 2010).

3.6 Kultur & Organisationskultur

En kultur är uppbyggd av människors attityder, normer och värderingar. Attityder är en generell inställning en individ har gentemot någonting. De kan ändras med tidens gång och de påverkas av en individs sociala liv. Normer är regler och antagande om hur saker och ting borde vara. De uppstår när grupper vänjer sig vid ett visst handlingssätt och uppfattar dessa som normala. Normer kan både vara medvetna och omedvetna, samt kollektiva och individuella. Värderingar kan anses vara svåra att ändra på då de är en grundläggande uppfattning om önskvärdheten hos ett visst tillstånd, tillvägagångssätt eller resultat(Henning, 1999).Det finns olika faktorer som påverkar en kulturs innehåll, och dessa baseras på den enskilda individen. Bland annat grundar de sig i, som tidigare nämnt en individs värderingar, men även i kunskap, mål, personlighet, erfarenhet och utbildning(Bang, 1999).

Definition av kultur;

"Kultur är ett system av normer för hur man ska uppfatta, tro, utvärdera och handla.. Kultur består av allt som man måste ha kunskap om eller tro på för att fungera på ett sätt som är acceptabelt för dess (sambällets) medlemmar"

(Goodenough, 1971:41)

Definitioner av organisationskultur;

"De verklighetsuppfattningar, värderingar och normer som gäller inom en given grupp"

(Carlsson, 184:4)

”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att kunna betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem”

(Schein, 1985:9)

Värt att tänka på när det talas om definitioner är att de kan ändras under tiden som fortlöper. Ett ord kan få en ny mening, det kan tillkomma en beskrivning, för att få en så tydlig och rättvis bild av ordet som möjligt. Så en definition av ett ord idag kan få en ny betydelse i framtiden(Henning, 1999).

3.7 En lärande organisation

Att skapa en lärande organisation är något en organisation kan ha stor nytta av. Genom att ständigt utveckla sina nuvarande medarbetare genom kunskapsutbyte sins emellan, minskar behovet av externa resurser vilket ofta är kopplat till extra kostnader. Det finns olika modeller och verktyg som en organisation kan använda sig av för att skapa en lärande organisation. De kan skapa en grund för påbörjandet av den lärande organisationen. För att människor ska kunna vara öppna för ny kunskap, måste de vara motiverade och engagerade till att göra det. För att skapa motiverade och engagerade medarbetare bör de involveras i vad som händer i företaget. Alla ska ha samma information samtidigt för att ingen ska känna sig förfördelad, utan istället uppleva en delaktighet.Är det tydligt att det tillåts att medarbetare har möjlighet att påverka olika beslut och situationer, kan detta leda till att motivationen för att arbeta mot gemensamma mål ökar.

3.7.1 Senges modell

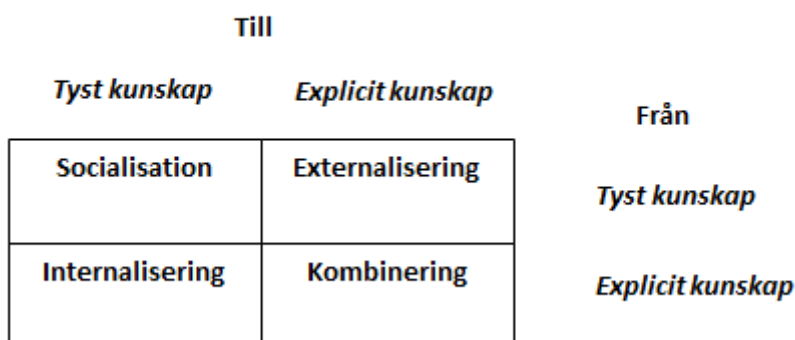
För att skapa en lärande organisation kan Senges modell vara ett hjälpande verktyg. Senges modell är framtagen av Peter Senges och den består av fem kunskapsområden, så kallade discipliner. Den första disciplinen är personligt mästerskap. Den handlar om att medarbetaren utvecklas genom att personen i fråga har en vilja att inhämta nya färdigheter och kunskaper. Som individ har man mentala modeller. Dessa grundas i erfarenheter och förkunskaper, som i sin tur påverkar hur ens tolkning och handlande utspeglar sig. Detta är den andra disciplinen och en individ måste utveckla sin förmåga att kritiskt kunna värdera hur dessa mentala modeller påverkar ens tänkande och handlande. Den tredje disciplinen handlar om att det ska finnas gemensamma visioner om hur framtiden ska se ut. Syftet och målet med denna disciplin är att individerna ansluter sig frivilligt och på så sätt lär sig mer genom deltagandet. För att skapa en lärande organisation är grupplärande en faktor, och även den fjärde disciplinen i Senges modell. I grupplärandet ska det finnas en öppen dialog där informationsutbyte sker och individerna tar då lärdom av varandra. Systemtänkande är den femte och sista disciplinen, och den handlar om att individerna ska förstå helheten i sin egen organisation och den situation som organisationen befinner sig i(planb, 2014).

3.7.1.1 Nonakas modell

Nonakas modell är en modell vilken används för att skapa lärande i organisationer. Det handlar om att skapa en spiral där tyst och explicit kunskap förstärker varandra. Tyst kunskap består av individuella erfarenheter som tas för givet och vilket kan upplevas vara svåra att förmedla genom ord. Explicit kunskap däremot är individuella och organisatoriska egenskaper vilka kan förmedlas genom ord och vilka oftast ges i skriftligen form av regler, rutiner och procedurer. Modellen består av fyra faser; socialisation, externalisering, internalisering, och kombinerig. I fasen socialisation ska kunskapen omvandlas från tyst till fort-

satt tyst kunskap. Kunskapen sprids från individer utan att de talar med varandra eller medvetet försöker överföra kunskapen. När externalisering sker går kunskapen från att vara tyst till att bli explicit. Detta genom att individens tysta kunskap görs tillgänglig för andra, och den förmedlas antingen muntligt eller skriftligt. I den tredje fasen vilken är internalisering, går kunskapen från att vara explicit till att bli tyst. Den explicita kunskapen anammas av individer och anpassas till ens egen tysta kunskap. I den sista delen, som är kombinerings, går kunskapen från explicit till att fortsättningsvis vara explicit. Detta genom att en gemensam kunskap från olika öppna källor sätts ihop och systematiseras (Nonaka, 2014).

Lärande i organisationer – Nonakas modell



Figur 2: En visuell bild av Nonakas modell

4 Genomförande

I nedstående kapitel presenteras tillvägagångssättet för rapporten. Kapitlet består av olika underrubriker vilka tydliggör hur data har samlats in för att få fram det senare presenterade resultatet. För att läsaren ska få en förståelse om vad de valda tillvägagångssätten innebär, har rapportförfattaren valt att ha med en kort teoridel där deras innebörd presenteras.

4.1 Forskningsansats ~ Etnografi

Den forskningsmetod som har valts för genomförandet av rapporten är etnografi, och det är en kvalitativ metod. En etnografisk ansats handlar om kunskapssyn, människosyn, och verklighetssyn. I en etnografisk metod engagerar sig forskaren i en social miljö under en längre tidsperiod. Det sker regelbunda observationer vilka ska resultera i hur deltagarna i denna miljö beter sig, och syftet är att bestämma vad ett observerat beteende betyder. Etnografi skiljer sig från andra kvalitativa metoder då andra metoder sällan tolkar data. Den data som inte går att observera direkt kan kompletteras med hjälp av intervjuer (kvalitativ metod, 2014).

Forskningsmetoden tillämpas genom ett direkt samt indirekt deltagande i de arbetsuppgifter som finns i organisationen på ELP. Syftet är att studera vad en person kan ha för arbetsuppgifter och hur en dag för denna person kan vara utformad. Varför det är en viktig aspekt att veta vad en person har för arbetsuppgifter är för att kunna förstå vilka konsekvenser som kan uppstå och vad som blir drabbat om det sker avvikelser från andon flödet. I vissa situationer har det skett ett direkt deltagande där rapportförfattaren har provat på arbetsuppgiften. I övrigt har det skett ett indirekt deltagande där rapportförfattaren gått med en person och kunnat studera arbetsuppgifterna vid sidan av. För att få fram den data

som behövs har det även skett öppna intervjuer och diskussioner under deltagandets gång. Detta för att kunna komplettera den data som tagits fram vid observationerna.

4.2 Datainsamlingsmetod ~ Observation

Den metod som har använts för att få fram data till rapporten är observation. Observation kan delas in i två olika typer. En ”deltagande observatör” tar en roll i arbetet, och en ”observatör” förhåller sig i bakgrunden och påverkar inte det som händer (Fangen, 2005).

Att filma eller göra intervjuer är ett kompletteringsverktyg till observationen. Det kan användas för att få ut en större mängd data vilket gör att resultatets tillförlitlighet ökar. För att metoden ska tillföra en bred användbar data, bör denna metod användas under längre undersökningsperioder. Vilket då även ökar trovärdigheten på resultatet.

Observation som datainsamlingsmetod kan beskrivas som ett kors. På den horisontella linjen bestäms graden struktur. Observationen kan vara mer åt det lågstrukturerade hållet där det rör sig om spontana iakttagelser och fria intervjuer. En högrstrukturerad observation är en planerad observation där datainsamling sker t.ex. med hjälp av en enkät med fasta svar. På den vertikala linjen skiljs det på om observationen är direkt eller indirekt. ”Deltagande observation” tillhör direkt observation, och datainsamling i form av en enkät med öppna svar eller en planerad intervju tillhör indirekt observation (ibid).

Datainsamlingsmetoden observation ansågs vara lämplig för att få fram den data som krävs för att kunna skapa ett resultat av undersökningen. I föregående stycke nämns det att det finns olika typer av observationer. Den som har använts i denna rapporten är en kombinerad beroende på vilken data rapportförfattaren förväntade sig att få fram. Vid ett tillfälle användes en indirekt högrstrukturerad observation. Denna datainsamling bestod av en enkät med tre frågor där det fanns fasta svarsalternativ i form av ja, nej, och lite. I andra sammanhang användes en direkt lågstrukturerad observation i form av spontana iakttagelser som sedan kunde leda till fria intervjuer. De första veckorna av praktiken bestod av introduktion. Rapportförfattaren fick då gå bredvid de olika arbetsroller som förekommer i företaget, detta i syfte för att skapa en förståelse och kunskap om vad de olika medarbetarna arbetar med. Denna typ av datainsamling är planerad observation, och den hamnar under en direkt högrstrukturerad observation.

5 Resultat

Lean var startskottet för Emballator Lagan Plast's produktionslyft som skedde år 2008. Det företaget bland annat hade som mål att uppnå med förändringen var att skapa ett engagemang hos sina medarbetare och en känsla av delaktighet. I en artikel om produktionslyftet står det bland annat att lyftet skulle generera i den nödvändiga kulturförändringen som ansågs behövas. Detta är något ELP troligtvis är på god väg att uppnå, men de är inte där än. I dialoger med medarbetare som arbetar nära produktionen kommer information fram om att de inte alltid upplever en delaktighet. Detta kan t.ex. framkomma när en medarbetare slutfört en arbetsuppgift och lämnar platsen utan att informera nästkommande berörd medarbetare om att arbetet är klart, så att de i sin tur kan fortsätta med sina arbetsuppgifter vid denna plats. Det finns önskemål om ett bättre informationsutbyte i form av att medarbetarna ska prata mer med varandra, och inte enbart fokusera på just sina arbetsuppgifter och lämna en avslutad aktivitet utan att ett, i vissa fall underlättande, informationsutbyte har skett.

När ett informationsutbyte uteblir kan det skapa en effekt i form av att en viss hierarkisk känsla uppstår hos medarbetarna. I klarspråk, kan det generera i att vissa i företaget upplever att de olika arbetsrollerna i företaget värderas olika. Detta i sin tur påverkar vilken kultur som skapas och formas i en organisation, vilket kan göra att engagemanget hos en del medarbetare tynas bort. I boken ”Rollmedvetet ledarskap” talar författaren om att ifall en organisation vill få sina medarbetare engagerade, bör statuskillnader i organisationen suddas ut. Finns det tydliga statuskillnader påverkar det en medarbetares känslor. Då känslor styr människan och dennes beteende influerar det hur kulturen i organisationen utformas(Ahltorp, 1998).

Om ett informationsutbyte uteblir, hur ska då en delaktighet kunna uppstå? Svaret på den frågan är att det kan det inte. Att ett informationsutbyte uteblir påverkar inte enbart områdena som delaktighet och organisationskultur. Det påverkar även den återkoppling som en organisation i många fall strävar efter att uppnå. En lärande organisation måste ständigt ha en återkoppling för att skapa möjlighet för lärande.

Emballator Lagan Plast har publicerat två utgåvor av boken ”Vår Väg – grunden utifrån vi alla arbetar”, och kan ses som en sammanfattning av deras produktionssystem. Den ska vara ett rättesnöre för alla medarbetare i organisationen vart de är på väg och vilket arbetssätt samt arbetsfilosofi de har som mål att arbeta enligt. I boken har de bland annat ett kapitel som handlar om engagemang där de skriver att ”Vi är ett lag, inte flera”. Detta är någonting de arbetar med att uppnå men de är inte där än, då en del medarbetare upplever att det finns flera så kallade ”lag” i organisationen. I kapitlet om engagemang finns ett citat som lyder:

”Det man hör det glömmar man, det man ser upplever man, det man blir engagerad i förstår man”

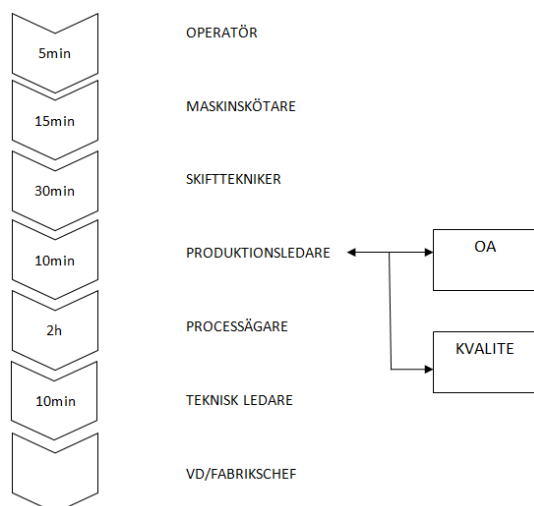
Detta citat bör organisationer eftersträva att jobba enligt. Kraften ord och meningar kan ha är stor, men handlingar har en ännu större genomslagskraft. Genom att låta medarbetare vara delaktiga i aktiviteter och processer kommer det att skapas ett intresse i att de har engagemang att jobba tillsammans som ett lag. I en stark organisationskultur delas ofta samma värderingar och genom detta finns det möjlighet att utveckla sin kultur ytterligare. Att ha likartade värderingar är en grund för en fungerande organisationskultur. Dock kan en individ ha olika värderingar beroende på vilka förhållanden och miljöer denne befinner sig i. Gemensamma värderingar är inte enbart en start på en tänkbar stark organisationskultur, det är även en början till att elementen laganda, kreativitet, öppenhet, personligt ledarskap och ansvar, och ödmjukhet ska kunna äga rum.

5.1 Andon Teknik

Andon är ett flöde vilket finns i olika utformningar. På ELP är det tänkt att fungera som en rutin för hur kommunikationsflödet ska fungera när det uppstår ett problem eller fel vid en maskin. I dagsläget fungerar inte flödet oproblemiskt. Det finns avvikelser som sker i kommunikationsflödet vilka genererar i att andra arbetsuppgifter blir begränsade. Ett fungerande andon flöde ska bland annat frigöra tid för personal på avdelning utveckling och industrialisering. Detta för att kunder kräver fler nya produkter på kortare tid, och kunder kräver felfria produkter vilket gör att de måste arbeta med att säkra processerna. I dagsläget när avvikelser från flödet sker, påverkas deras arbetsuppgifter negativt då de får strukturera om sin arbetsdag och vissa arbetsuppgifter prioriteras då bort.

I september 2014 beräknades det att 20 % av tiden inne på avdelning utveckling och industrialisering, fördelades på uppdrag och projekt. Resterande tid lades på haveri och av-

vikelser, dvs. släcka bränder. Det första delmålet var att hösten 2014 skulle den procentuella tidsuppskattningen för uppdrag och projekt ha uppgått till 50 %. Dock är detta inget mål som uppfyllts i dagsläget. Delmål två är att efter tre år ska två tredjedelar av tiden inne på utveckling och industrialisering läggas på uppdrag och projekt. Om detta är något som kommer uppfyllas kan enbart tiden utvisa, men genom analyser av nuläget, kan en slutsats dras att det krävs förändringar i arbetsflödet om det ska finnas förutsättningar att nå målen enligt tidsplanen.



Figur 3: Bilden representerar den illustrerade bilden av hur andon teknik ser ut i dagsläget.

I ELP är andon teknik tänkt att fungera på följande sätt. En operatör upptäcker en störning vid en maskin. Denna person ska i sin tur tillkalla maskinskötare, vilken gör en snabb överblick och ser om han eller hon kan lösa problemet inom ca 15 minuter. Går inte detta ska maskinskötare tillkalla en skifttekniker vilken kan arbeta med problemet i ca 30 minuter, därefter ska produktionsledaren tillkallas. Produktionsledarens roll i andon teknik är att prioritera ärendet. Han eller hon ska ta ett beslut om problemet kan lösas i skiftet eller om det krävs stöd från annat håll. När produktionsledaren prioriterar ärendet görs detta med de som är orderansvariga (OA) och den som är kvalitetsansvarig. OA har ansvar för vilka ordrar som ska gå och de kan se om det finns ett behov som gör att det är brådskande att få igång maskinen. En kvalitetsansvarig person har kunskap om olika dispenser samt kvalitetskrav på produkterna, vilket i specifika fall kan vara nödvändig information i andon teknik. Efter att produktionsledaren har utträttat sitt ansvar i flödet sänds ärendet vidare till den som är processägare för det berörda området. Denna person har ofta en specialiserad kunskap kring området, och har nu i uppgift att försöka lösa problemet under en något längre tidsperiod. Skulle det mot all förmodan inte gå, är nästa steg att kontakta den tekniska ledaren. Denna person ska prioritera och besluta om vidare åtgärd. Efter teknisk ledare kommer VD'n och fabrikschefen, vilka kopplas in om det exempelvis krävs ett större kapital för att lösa problemet.

Genom att observera och intervjua medarbetare om hur de väljer att agera vid ett fel eller problem med en maskin, har det kunnat identifieras olika orsaker till varför några medarbetare väljer att avvika från det förutbestämda kommunikationsflödet. I en öppen dialog med medarbetare ställdes frågan ”*Varför inte andon-stegen följs*”, där de fick svara fritt vad de tror orsaken eller orsakerna är till varför det sker avvikelser från flödet. Vissa relaterade svaren

utifrån sina egna rutiner gällande flödet, medan andra gjorde antaganden. Nedan finns en lista på de faktorer som listades upp i dialogen med medarbetarna.

Olika faktorer till varför andon-stegen inte följs:

- Bristande engagemang för systemet
Det går snabbare att få problemet löst genom att avvika från flödet
- Bekvämlighetsskäl
- Skift teknikers tid och kompetens anses inte alltid räcka till
- Maskinskötare upplever i vissa sammanhang att skiftteknikerna har mycket att göra, och då kontaktar de hellre processägarna (då det inte alltid syns lika väl utåt vad de har att göra).
- Ovana.
- Det är för många led i flödet. Det resulterar i att det blir en så kallad "visk-lek". Historien ändras riskerar att ändras om fler som ska föra den vidare.
- Skiftteknikerna ber ibland maskinskötarna att ringa direkt till processägarna.
- En del medarbetare vänder sig till den person de känner mest förtroende för, och som de vet har kompetens att lösa problemet snabbast.
- I vissa fall vet t.ex. en maskinskötare om att en skifttekniker inte kan lösa problemet utan att det tillhör processägarens kunskapsområde. Då kontaktas denna direkt istället

Varför ser listan ut som den gör? Handlar det om okunskap hos medarbetarna för vad syftet med kommunikationsflödet är? I dialogen med medarbetarna framkom det att alla inte har kunskap om vad andon faktiskt innebär eller är. Frågan är då om introduktionen till flödet hållt en tillräckligt bra standard? För hur kan en organisation kräva att medarbetare ska jobba enligt ett flöde och en rutin om de inte fått kunskapen om hur det fungerar?

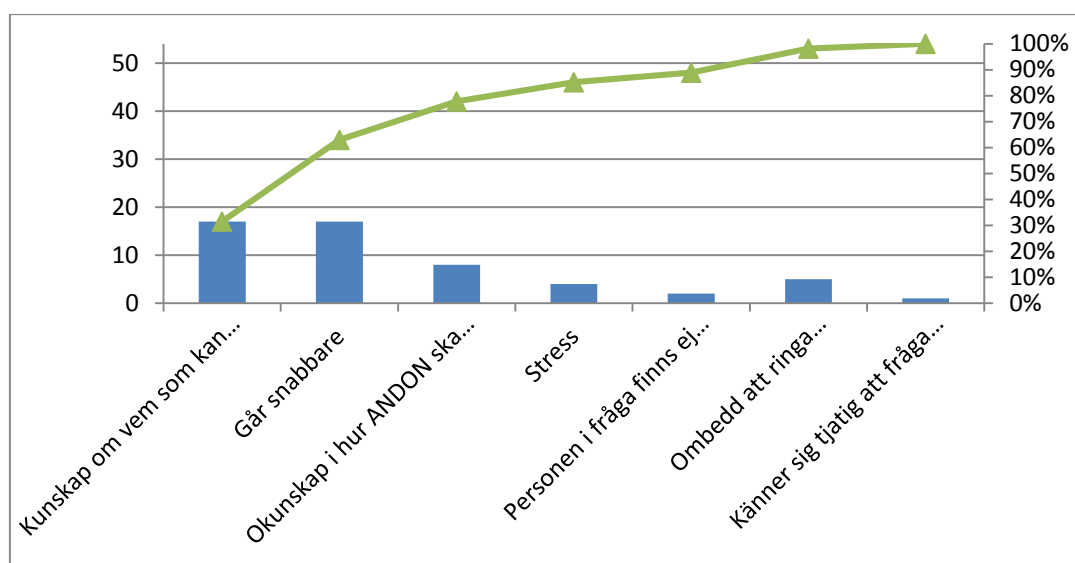
Andra aspekter som gör flödet oklart är hur det ska följas på kvällstid då vissa huvudpersoner i flödet enbart jobbar dagtid. Denna aspekt kan skapa förvirring bland medarbetare, och det kan vara en faktor till varför flödet inte fungerar i dagsläget. Om det inte finns information som gör det tydligt hur det ska fungera, är det också svårt att jobba korrekt efter det. Risken finns att medarbetare gör sin egna tolkning av hur flödet är tänkt att fungera, och jobbar sedan på ett sätt som fungerar och passar för dem.

Genom att ha tagit fram en lista med orsaker till varför andon inte fungerar i dagsläget, skapar detta ett underlag för att mäta frekvens på orsakerna. Med hjälp av ett pareto-diagram går det att mäta vilken eller vilka orsaker som utgör störst frekvens. För att ta reda på detta togs en ny lista med orsaker fram, vilken användes som undersökningsunderlag.

- Går snabbare
 - Okunskap i hur andon egentligen ska fungera
 - De blir ombedda att ringa processägaren istället
 - Kunskap i vem som kan vad
 - Ovana
 - Stress
 - Känner sig tjugig, därför man alternerar sig. }
- } Nya alternativ
från medarbetare

De alternativa orsaker som finns med i listan grundas i material från föregående lista samt på information som samlats in under tidens gång. För att ta reda på hur ofta en specifik av-

vikelse från flödet sker blev operatörer och maskinskötare från skift två och tre ombudda att välja ut två alternativ från listan. De skulle sedan urskilja vilket av dessa två alternativ de ansåg vara en första orsak, samt en andra orsak. Det alternativ vilket ansågs vara den vanligaste orsaken till varför medarbetare väljer att göra en avvikelse från flödet markerades med **II** streck, och det alternativ vilket kom därefter, markerades med **I** streck. Undersökningsspersonerna fick välja ut två alternativ då det kan förekomma olika faktorer och orsaker till varför det sker en avvikelse från flödet. Avvikelsen är baserad på vilket sorts problem som upptäckts, vilken maskin det är samt hur situationen i helhet ser ut. De valda alternativen markerades med olika värden då det skulle skapa möjlighet att urskilja vilken orsak som kan vara den potentiellt största orsaken i slutändan. Att bara skift två och tre tillfrågades och inte skift ett, grundar sig i att skift ett arbetar på natten och att alla berörda personer i andon flödet inte arbetar då.



Figur 4: Paretodiagram över orsaker till varför det sker avvikelser från flödet andon teknik. Rådata finns som bilaga.

Paretodiagrammet visar att kunskap om vem som kan vad, går snabbare och okunskap i hur andon fungerar utgör ca 80 % av orsakerna till varför det sker avvikelser från flödets rutiner. Diagrammet ger även beslutsunderlag för vilka faktorer som företaget bör fokusera på om åtgärder för att förbättra flödet ska tas fram.

För att ta reda på hur introduktionen till andon teknik sker, genomfördes separata intervjuer med produktionsledarna för de tre olika skiften. Det är produktionsledaren vilken är ansvarig för att hans/hennes personal får den introduktion som krävs för att kunna arbeta enligt företagets rutiner och bestämmelser. Nedan följer de frågor vilka ställdes till produktionsledarna i intervjun om hur deras rutiner vid introduktion och information ser ut.

1. Vad har du för rutiner när en medarbetare ska få ny information/introduktion i något? Exempel en nyanställd.
2. Vad gör du om du märker att det sker avvikelser från de rutiner som är bestämda?
3. Hur säkerställer du att din personal har fått den informationen/introduktionen som krävs för att arbeta enligt företagets rutiner?

Alla tre produktionsledare svarade relativt lika på fråga ett. Det finns ett introduktionspapper vilket de följer när de har en nyanställd. Introduktionspappret består av olika punkter som den nya personen ska ha fått information om innan denne får börja arbeta på egen hand i organisationen. Personen får även under introduktionen en fadder och en handledare, vilka bland annat har i uppgift att lära ut och vara stöttande.

För att säkerhetsställa att sin personal har tagit emot och förstått ny information som krävs för att arbeta enligt företagets rutiner, ska de efter avslutad introduktion skriva på ett papper om att de förstått och accepterar informationen de fått till sig. Produktionsledaren kan även kontrollera med handledaren och med faddern om det finns oklarheter. En av de tre produktionsledarna föreslår att verktyget 5S kan användas för att säkerhetsställa att information gått fram. Dock finns det ingen rutin kring detta i dagsläget.

Om det upptäcks att det sker avvikelser från de bestämda rutinerna tas detta i första hand upp med den berörda personen. Beroende på vad det handlar om kan det även leda till att de ser över medarbetarens introduktion. Det påpekas även att man bör se över förhållandena. Fanns det rätt förutsättningar för medarbetaren att utföra arbetsuppgiften enligt rutin? Produktionsledaren kan rannsaka sig själv om de gett sin personal rätt information från början. Sker det avvikelser från en rutin och det berör alla på skiftet, är det lämpligt att ta upp det på ett skiftmöte alternativt i början av ett skift när alla är samlade. Om det enbart berör en person tar produktionsledaren det med denna enskilt.

Resultatet av intervjuerna visar att det finns rutiner vilka följs när det exempel kommer en nyanställd. Dock är det kritiskt om det är en rutin som är färdigarbetad, eller bör utvecklas och göras tydligare. Exempel är det inte helt tydligt hur de säkerhetsställer att information nått mottagaren. Det är en aspekt som har ett högt värde, och det bör finnas en tydlig utarbetad standard för det. Om det sker en informationsbrist eller att informationskvaliteten inte varit tillräcklig, kan detta leda till avvikelser som påverkar företaget negativt.

På introduktionspappret står andon med som en punkt att gå igenom, ändå finns det medarbetare vilka inte upplevs ha full kunskap om vad andon innebär. Att jobba enligt andons rutiner ska bland annat resultera i möjligheten att skapa en lärande organisation. Det finns dock olika åsikter om det anses vara ett hållbart sätt att genomföra det på. För att ta reda på vilka faktorer som väger tyngst, har en swot-analys valts att genomföras. Detta för att ta fram styrkor, svagheter, hot och möjligheter med att arbeta enligt detta arbetssätt. De olika faktorerna jämförs med varandra, och det får sedan göras en tolkning om vad som anses skapa mest värde i längden för organisationen.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydligt kommunikationsflöde - Återkoppling → lärande - Mer tid åt projekt/uppdrag - Intern utveckling av medarbetare | <p style="text-align: center;"><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidsåtgången - Arbetsbelastning - Bristande kvalitet |
| <p style="text-align: center;"><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lärande organisation - Konkurrenskraftig - Möta kunders krav | <p style="text-align: center;"><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunder kan bli lidande/drabbade - Marknaden |

Figur 5: SWOT-analys av andon teknik som lärande.

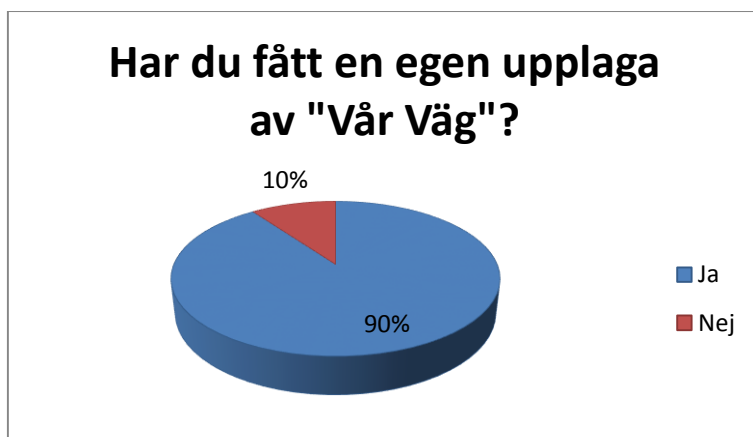
Styrkor med att använda sig av andon teknik är att det finns ett tydligt kommunikationsflöde för vilket tillvägagångssätt som ska följas när ett problem med en maskin uppstår. Flödet skapar även förutsättningar för återkoppling vilket leder till ett kunskapsutbyte och en intern utveckling av organisationens medarbetare. Genom att följa flödet frigörs det tid för medarbetarna på avdelning industrialisering och utveckling att arbeta med uppdrag och projekt. Svagheter med flödet är bland annat tidsåtgången. För att flödet ska kunna skapa möjlighet för lärande måste medarbetare avsätta en tid för att kunna stå med när problemet med maskinen ska lösas. Detta kan medföra att arbetsbelastningen ökar för de resterande medarbetarna som inte deltar när problemet åtgärdas, och det i sin tur kan medföra en risk att kontroller av produkter inte prioriteras lika högt då det är fler maskiner per person som ska hanteras. Externa möjligheter med flödet är att organisationen kan bli lärande genom den återkoppling som flödet bland annat ska generera. Frigörs även tid för utveckling och industrialisering, skapar det bättre förutsättningar för organisationen att möta kunders krav genom att de har större möjlighet att bli klara med projekt och uppdrag i tid. Detta kommer i sin tur att göra organisationen konkurrenskraftig på marknaden. Externa hot med flödet är att brister kvaliteten, vilket kan ses som en intern svaghet, kan kunder bli lidande och drabbade. Hur marknaden utformar sig kan också anses vara ett hot för hur flödet har möjlighet att fungera.

5.1.1 Vår Väg

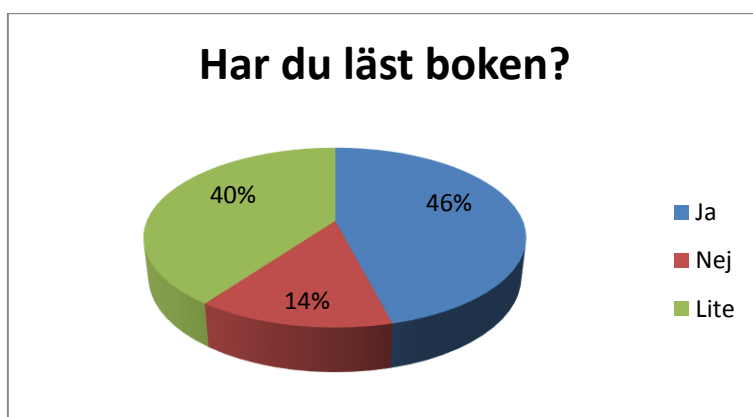
”Vår Väg” är en företagsbok vilken tar upp vilka rutiner ELP strävar efter att jobba enligt. Det är en bok alla anställda ska ha fått, och detta för att veta och bli påmind om vilka kärnvärden, prioriteringar och rutiner organisationen arbetar efter. Då inte alla rutiner, processer och system fungerar fullt ut i företaget, har rapportförfattaren kopplat det till om alla är medvetna hur företaget ska arbeta. För att kunna undersöka detta genomfördes en intervju med tre frågor. Dessa frågor var:

1. Har du fått en egen upplaga av boken ”Vår Väg”?
2. Har du läst hela boken?
3. Anser du att boken stämmer till 100% med hur det fungerar i verkligheten?

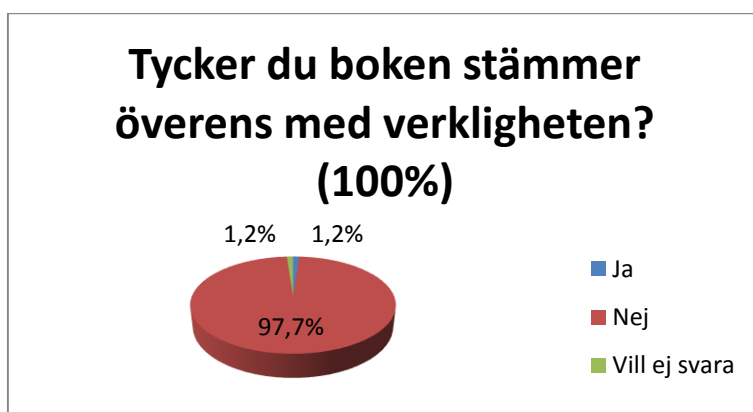
100 personer deltog i undersökningen, och det var en blandad målgrupp med både tjänstemän och kollektivanställda. Diagrammen nedan visar svarsresultatet från undersökningen:



Figur 6: Svarsresultatet av första frågan i undersökningen av boken "Vår Väg"



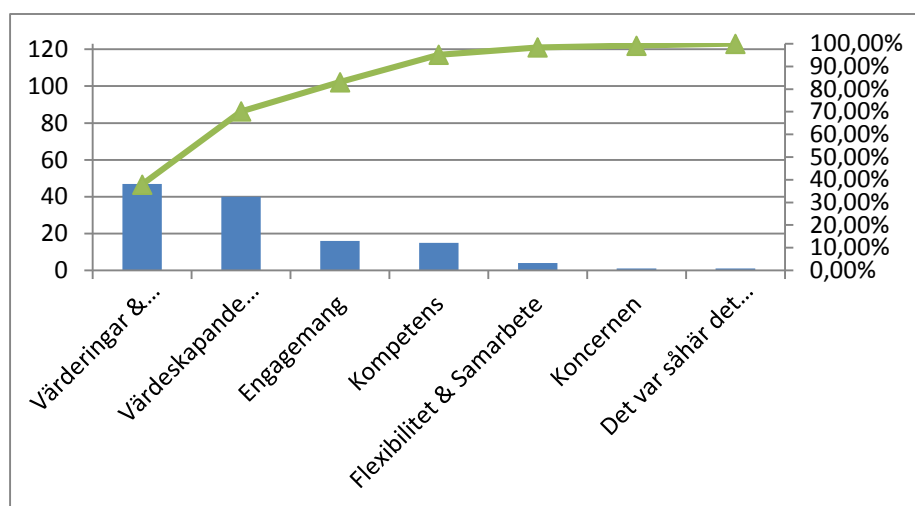
Figur 7: Svarsresultatet av andra frågan i undersökningen av boken "Vår Väg"



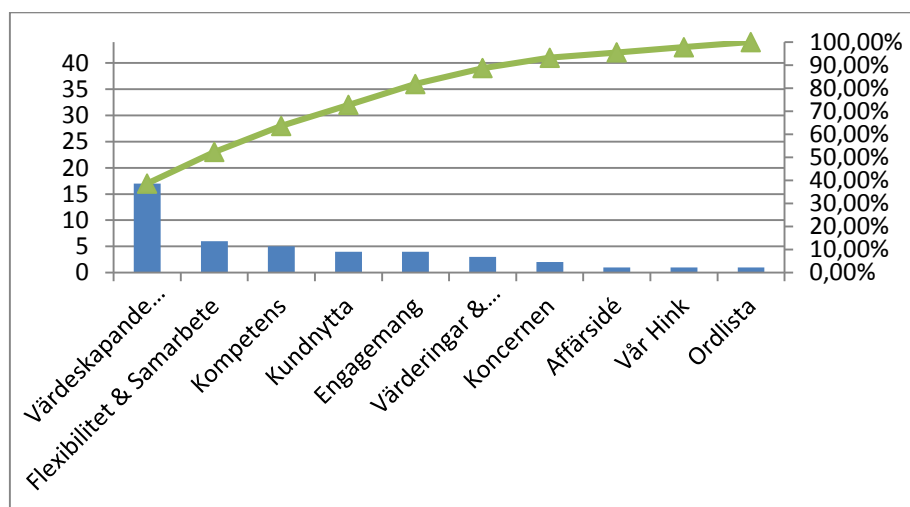
Figur 8: Svarsresultat av tredje frågan i undersökningen av boken "Vår Väg"

Undersökningen visar att alla medarbetare inte har fått en egen upplaga av boken "Vår Väg", vilket alla ska ha enligt bestämmelser. Frågan här är varför har inte alla har fått en egen upplaga. Vid ifrågasättande av detta är det oklart om exempel sommararbetare ska få en egen upplaga eller ej. Det finns en pdf fil som är tillgänglig via hemsidan med samma information som de kan ta del av. Dock är det oklart vad som gäller för de som fortsätter som timanställda efter sommaren. Om det inte är självklart hur informationen i "Vår Väg"

ska kommuniceras ut till alla, kan det resultera i att de rutiner och arbetssätt vilken boken förespråkar om uteblir på sommarperioden. Resultatet från andra frågan kan ha en delaktig förklaring till varför inte alla rutiner följs på företaget. Om medarbetare inte har läst boken, som ska vara en ledstjärna för organisationen, hur ska de då kunna arbeta efter bestämmelserna. Den tredje frågan berörde om medarbetarna anser att bokens innehåll stämmer överens med hur det fungerar i verkligheten. Frågan ger ett övergripande svar, detta då 100% anses vara problematiskt att uppnå och det finns alltid förbättringar att genomföra. För att få ut information som kan vara användbar för framtagandet av förbättringsåtgärder, skedde en ny undersökning för sista frågan, för att få fram tydlig information om vad som fungerar samt fungerar mindre bra i boken. Denna typ av information är värdefull då det blir en grund för vad företaget bör fokusera på att förändra, samt vad som fungerar någorlunda i dagsläget. Det är något företag annars måste uppskatta och anta, vilket inte säkerställer att det blir en meningsfull förändring. För att ta fram denna information intervjuades medarbetarna på nytt. Boken "Vår Väg" listades upp efter sina kapitel och medarbetarna fick sedan välja ut max tre kapitel vilka de anser fungera samt tre som de anser fungera mindre bra. Svarsresultatet användes som rådata för att ta fram ett paretdiagram.



Figur 9: Paretdiagram över vilka kapitel ur boken "Vår Väg" som företaget bör fokusera på att förbättra. För rådata se bilaga 1.



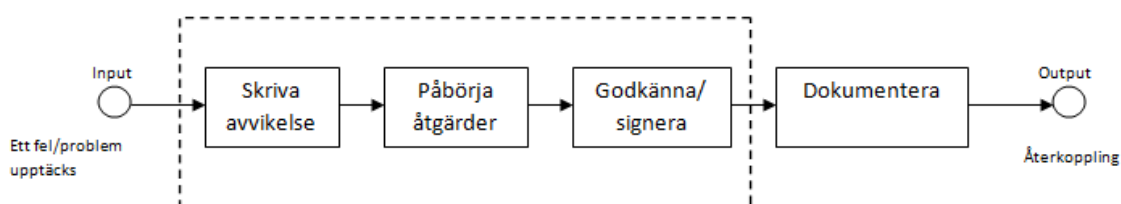
Figur 10: Paretdiagram över vilka kapitel ur boken "Vår Väg" som anses fungera bättre i dagsläget. För rådata se bilaga 1.

I det första paretdiagrammet går det att utläsa vilket kapitel som utgör störst frekvens till att fungera mindre bra i verkligheten i organisationen. Kapitel värderingar & kärnvärden, värdeskapande produktion, och engagemang, har en frekvens som uppgår till ca 80 % av bokens innehåll. I paretdiagrammet för vilka kapitel som anses fungera bättre i organisationen kommer i toppen värdeskapande produktion, flexibilitet & samarbete, och kompetens. Kritik mot paretdiagrammens resultat är att det inte talar om vad i kapitlen som anses fungera mindre bra, respektive bättre. Det talar enbart om vilka kapitel medarbetare upplever fungerar mindre bra samt bättre. Detta gör att samma kapitel kan förekomma bland de som utgör störst frekvens i båda paretdiagrammen, vilket medför att resultatet inte blir fullt tillförlitligt. För att komplettera resultatet från paretdiagrammen antecknade rapportförfattaren ned kommentarer från medarbetare som de hade på de olika kapitlen när de medverkade i undersökningen (bilaga 2).

I början av år 2015 startar ett projekt vars syfte är att ta fram utgåva tre av boken "Vår Väg". Information som har tagits fram gällande den nuvarande utgåvan har sammanställts i en separat rapport (bilaga 2) vilken ses som ett underlag till en förstudie för nästkommande utgåva av "Vår Väg". Denna rapport har lämnats över till förbättringskoordinatorn på ELP.

5.2 Avvikelsehantering

På ELP finns det i dagsläget ett manuellt system för hur de hanterar sina avvikelser. Syftet med systemet är dels att lyfta identifierade problem och fel som uppstår, dels skapa förbättringar som minimerar risken att problemen uppstår igen, och dels skapa möjlighet för en återkoppling, vilket i sin tur ska generera i en lärande organisation. Nedan presenteras processen för hur avvikelsehanteringen ser ut och hur den är tänkt att fungera.



Figur 11: Processflödet för avvikelsehanteringen.

Ett fel/problem som upptäcks är input till processen. Härifrån går det vidare till att en avvikelse ska skrivas i en redan framtagen mall, i form av ett utskrivet dokument. Avvikelsen skrivs av den person som upptäcker felet/problem. Förutom att beskriva problemet, ska det även fyllas i vem utfärdaren är, vilket skift personen tillhör, datum, samt omedelbar åtgärd och förslag på korrigerande åtgärd. När denna aktivitet är avslutad förflyttas avvikelsen till steg två, pågående, vilken innefattar orsaksanalys och korrigerande åtgärd. Den som utfärdar detta beror på vilket område avvikelsen tillhör. Det finns en områdesansvarig för vardera område, och denna person/-er kan i sin tur delegera vidare arbetet till den person som anses vara lämplig att lösa felet/problem. Nästa aktivitet heter korrigerade och det handlar om att utfärdare av rapport, områdesansvarig, och kvalitetsansvarig ska godkänna de åtgärder som vidtagits. När de korrigerade åtgärderna är godkända flyttas avvikelsen vidare till aktivitet fyra vilken är avslutande. Denna aktivitet handlar om dispens, efterbearbetning, och kassation. När det är signerat är avvikelsen klar för att arkiveras i berörd maskin-

pärm, och på det sättet skapa en återkoppling, vilket är output i processen och en del av huvudsyftet med avvikelsetavlan.

6 Analys

I detta kapitel görs en analys mellan litteraturanknytning och det resultat som samlats in från ELP. Analysen ska resultera i ett underlag för framtagandet av förbättringar.

6.1 Andon teknik

Huvudsyftet med rapporten var att se möjligheterna med att förändra och förbättra arbetsmetoden andon vilket ELP har i syfte att arbeta enligt. Under undersökningen framgick det tydligt att det finns brister i det nuvarande systemet, som i sin tur påverkar andra faktorer. De brister vilka påvisats handlar främst om att de olika stegen som ELP har i sitt andon flöde inte följs enligt rutiner. Orsakerna till att det sker avvikelser från rutinerna kan efter datainsamlingen sammanfattas med att det finns en informationsbrist gällande nyttan och syftet angående varför företaget ska arbeta enligt de olika stegen som andon teknik förespråkar. Om information vid en introduktion uteblir, kallas detta informationsbrist. Detta i sin tur orsakar att introduktionen riskerar att inte hålla den tänka informationskvaliten. För att det inte ska uppstå informationsbrist vid en introduktion, bör det finnas en tydlig standard för informationsinnehållet.

Vid undersökningarna identifierades det även att det finns brister i medarbetares engagemang. Det gäller inte enbart engagemanget att arbeta enligt andon teknik, utan det har även påvisats i andra processer och flöden. Det finns medarbetare vilka har en kunskap om vad andon teknik är men ändå väljer att handla utanför rutinerna och bestämmelserna. Enligt Berglund, Karling & Mellby(2011) är nyckeln till engagerade medarbetare rätt förutsättningar. Engagemang är drivkraften att handla för det gemensamma bästa. Det kan dock vara problematiskt för medarbetare att förstå vad som är det gemensamma bästa när de arbetar på olika avdelningar. Framgår det inte tydligt varför det är viktigt att arbeta enligt ett flöde, uteblir även effekten att arbeta för det gemensamma bästa.

För att kunna jobba mot samma mål och visioner måste ledningen ha alla sina medarbetare med sig. Uteblir information om nyttan och syftet med en förändring, kan det generera i att medarbetarna inte har en gemensam förståelse eller kunskap om varför en förändring ska ske. Medarbetare kan ta avstånd ifrån att engagera sig i och stötta förändringen, och det är inte ovanligt att det istället skapas ett motstånd till förändringen. Det är inte enbart utebliven information vilket kan generera i motstånd från medarbetare, utan även en utebliven känsla av delaktighet i beslutet(Bang, 1999). Medarbetare vilka har fått vara delaktiga i ett beslut och i en förändring har ofta lättare att följa med i förändringen då de själva varit med och skapat den(Berglund, Karling, Mellby 2011).

En avvikande aspekt i detta fall är utgåva två av boken ”Vår Väg”, vilken medarbetarna har varit med och tagit fram. Medarbetarna fick möjlighet att vara med och säga sitt angående vad de ansåg skulle vara med i boken. I en av undersökningarna genomfördes det en indirekt högstrukturerad observation där tre frågor med fasta svarsalternativ ställdes till medarbetarna i organisationen. Resultatet på undersökningen visar att alla i organisationen inte har en egen utgåva av boken, vilket alla enligt förbättringskoordinatorn på ELP ska ha. I fråga två var syftet att få besvarat om medarbetaren har läst boken. Vissa påstod sig ha läst hela boken, medan vissa sa sig läst delar ur den, och några hade inte läst den alls. Den tredje och avslutande frågan handlade om medarbetaren ansåg att boken stämmer överens

med verkligheten. Enbart en person samtyckte att boken stämmer med verkligheten. Restande, förutom en person som valde att inte yttra sig, ansåg att boken inte stämmer med verkligheten. Vissa hävdar att boken är en ledstjärna för hur organisationen är tänkt att arbeta och att delar av boken stämmer men inte allt. Under ett ledningsmöte framkom det i en diskussion kring undersökningen, att i samband med incheckningen av utgåva två gick ledningen tillsammans med vardera medarbetare igenom boken. Detta var information som rapportförfattaren inte fått till sig innan undersökningen, men vilket nu skapar en del oklarheter. 14 procent av medarbetare hävdar att de inte har läst boken, medan ledningen hävdar att alla som har boken har läst den, då detta skedde under incheckningen. Varför informationen skiljer sig är oklart.

Under undersökningen upplevde rapportförfattaren att en del medarbetare vara missnöjda med hur arbetsituationen, prioriteringarna, och arbetsrutinerna ser ut i företaget i dagsläget. En del hävdade att ingenting i boken stämmer. Denna aspekt kan anses vara förvirrande då medarbetarna under framtagningen av boken fick vara delaktiga kring vad som skulle stå med i boken. De fick även godkänna boken, i form av en incheckning när ett utkast av boken var klart. De sista som var med och påverkade vad som skulle stå i boken var ledningen. Varför finns det inte ett engagemang att jobba enligt boken när medarbetare själva varit delaktiga i vad som ska stå i den? Efter spekulationer och antagande som gjorts tros det grundas i medarbetarnas förutsättningar. Finns det inte förutsättningar att arbeta enligt boken, är det inte förvånande att medarbetare inte gör det heller. Att vidare undersöka vilka förutsättningar medarbetare behöver för att kunna arbeta enligt företagets arbetsstandarder, rutiner och mål, är en bas för att få företagets processer och flöden hållbara.

6.1.1 Gemensam förståelse

Bang(1999) menar att det tar tid att bygga upp en gemensam förståelse i en organisation, och att det till en början kan vara lättare att åstadkomma i mindre grupper. Det kan dock bli problematiskt då subkulturer kan skapas, och dessa kan då utveckla sin egna gemensamma förståelse och verklighetsuppfattning. För en organisation som vill nå framgång och utveckling, är en viktig faktor deras personal. En organisations kultur ska utforma samhörigheten mellan personalen. En grupp individer vilka upplever en teamkänsla betraktas ha lättare att uppnå gemensamma mål, samt lättare att bemöta svårigheter vilka kan dyka upp under vägen till målet. Individer som sätter sina egna behov och drömmar framför organisationens, på ett sådant sätt att det får en negativ effekt på organisationen, kan anses vara en bromskloss för att en organisation ska nå sina mål. Samma gäller subgrupper i en organisation. De har ofta en förmåga att se till delar i form av sin grups bästa snarare än helheten, dvs. hela organisationen. Det är inget fel att se till vad som anses vara bäst för individen själv, bara det inte görs på bekostnad av andra, att de blir lidande eller får en problematisk situation på grund av det. Självklart ska en individ ha egna mål, men ingår samma person i ett team måste det finnas en balans emellan ens egna mål och teamets.

Exempel:

Ett fotbollslag. En spelare kan ha som mål att bli upptäckt och få ett spelarkontrakt med en specifik klubb, en drömklubb möjligtvis. Denne får inte enbart se till sitt eget bästa under spelets gång, det vill säga spela utifrån vad som blir bäst för en själv. Det kommer i så fall drabba hela laget, och kan sluta med att laget förlorar sina matcher istället för vinner. För att vinna en lagsport måste det finnas ett sammansvetsat team som grund och en god laganda. Självklart kan en spelare fokusera på sin egen prestation, men i olika situationer un-

der matchen måste denne agera efter vad som gynnar hela laget bäst i slutändan. Det kan i vissa sammanhang vara mer lämpligt att passa bollen till en lagspelare som möjligtvis har en bättre målchans än att dra ett eget skott på mål.

6.1.2 Alternativa andon

Organisationen ELP använder sig, som tidigare nämnts, av kommunikationsflödet andon teknik när det uppstår ett fel med en maskin. Andon som kommunikationsflöde är inte enbart användbart inom problematik för maskiner. Det går att identifiera liknande omedvetna kommunikationsflöden i organisationen, dock inte lika tydligt utformade med ett fast flöde som andon teknik men det är något som går att vidarutveckla i framtiden. Exempel på liknande flöden är kommunikationsflödet som uppstår vid en avvikande produkt. Det finns omedvetna rutiner för vilken person som kontaktas i första hand, och hur flödet sedan fortlöper innan det når sin sluttamp. Det är ingen omöjlighet att ta fram en konkret rutin för hur flödet ska utformas och fungera. Finns det tydliga flöden med en rutin, kan det underlätta de olika medarbetarnas arbetsuppgifter, och detta genom att de vet vilken person de ska kontakta.

6.1.3 Lärande organisation

En av effekterna som kommunikationsflödet andon teknik ska generera i är en återkoppling som skapar möjlighet för ELP att vara en lärande organisation. För att det ska vara möjligt måste ett kunskapsutbyte ske. I dagsläget finns det medarbetare som sitter inne på kunskap som hade gynnat andra medarbetare i organisationen, i form av personlig utveckling, att ta del av samt det hade då gynnat hela organisationen som strävar efter att bli lärande. Nonakas modell är ett användbart verktyg för att omvandla tyst kunskap till explicit, och på så sätt skapa en kunskapsspiral. När medarbetare ska göras delaktiga i organisationens olika mål och bestämmelser kan Senges fem dicipliner vara ett utgångsläge för att nå önskat resultat. De fem diciplinerna som Senges har tagit fram handlar bland annat om att gemensamma visioner, vilket ska medföra att medarbetarna frivilligt vill ansluta sig och vara delaktiga i att arbeta mot samma mål. Detta i sin tur är något som kan bidra till ett starkare engagemang hos medarbetarna, vilket det talas mer om senare.

6.2 Förändrat ledarskap

Olika ledartyper kan skapa olika organisationskulturer. I boken ”Organisationskultur” talas det om att chefers personligheter kan komma att påverka en organisations kultur, struktur och strategi. I vilken utformning eller utsträckning är beroende på organisation, en chefs personlighet samt ledarskapsroll (Bang, 1999).

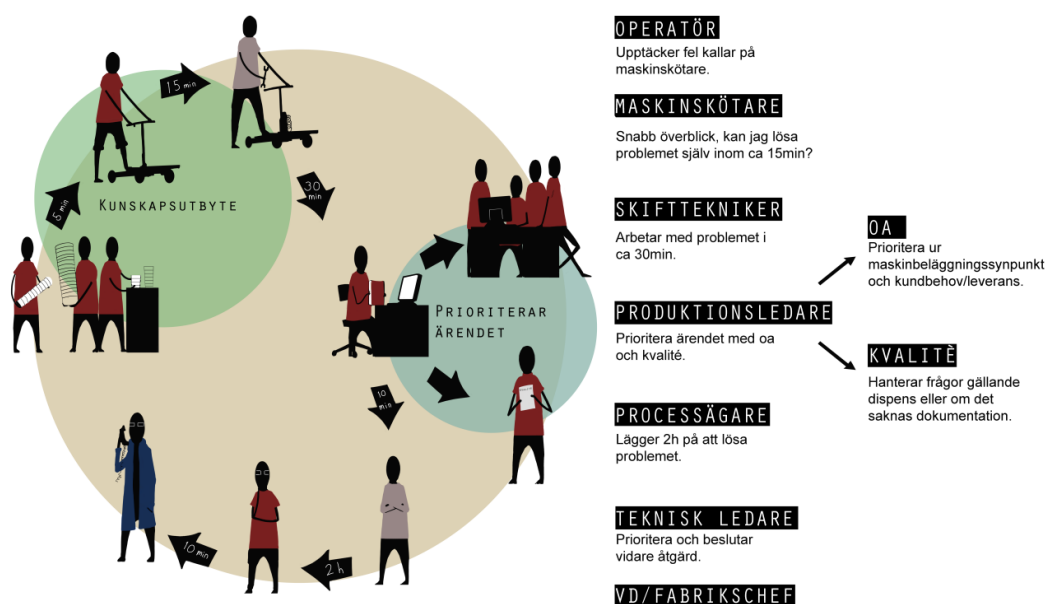
För att få sina medarbetare att arbeta enligt rutiner och standarder är det viktigt som ledare att reflektera över sitt egna handlande. Handlande väger mer än ord, och en ledare som förespråkar en sak men handlar tvärtemot kommer få medarbetare vilka går i samma fotspår. Som ledare handlar det i många fall om att vara ett föredöme för sin personal, och det handlar om att visa vägen för vad som är rätt och fel om det inte är självklart (Ahltorp, 1998, s.100). Hos ELP finns det olika typer av ledare, det finns de som är formella och informella ledare, och dessa i sin tur har olika egenskaper vilka speglar vilken typ av ledare de är. Att vara en bra ledare är något som kontinuerligt bör jobbas med oavsett organisation. Genom indirekta observationer framgår det att vissa ledare hos ELP bör fokusera på vilken ledartyp de är, och om det är den lämpligaste jämfört med förhållandena. Genom undersökningar framgår det att ledarna bör lägga vikt vid att vara ett föredöme för sina medarbetare, särskilt gällande de rutiner och regler som företaget har i avseende att arbeta enligt.

7 Lösningsförslag

I detta kapitel presenteras lösningsförslag vilket rapportförfattaren anser vara alternativa för att uppnå en förändring och förbättring inom det berörda området.

7.1 Visuell bild

Nedan följer en alternativ bild av hur kommunikationsflödet andon teknik kan se ut.



Figur 13: En visuell bild av kommunikationsflödet andon teknik.

Den nya bilden är framtagen på ett visuellt sätt, för att på ett tydligare sätt kunna utläsa hur flödet ska fungera. Bilden består av figurer i form av siluetter, detta för att göra den könsneutral samt göra bilden oberörd om en person försvinner från företaget. För att förmedla en kunskap om vad varje figur har för uppgift i flödet, finns det en lista bredvid den visuella bilden med en kortfattad beskrivning om figurens uppgift i flödet. Då orsak ”okunskap i hur flödet verkligen ska fungera” kom på en tredjeplats i undersökningen, är ett av huvudsyftet med bilden att förtydliga detta. Andon teknik är även tänkt att fungera som ett verktyg för att organisationen ska bli lärande. Flödet har inte enbart som mål att lösa ett problem som uppstår, utan att även generera i ett kunskapsutbyte som gör att medarbetare utvecklar sin kunskapsnivå internt i företaget. Genom att ständigt utveckla sina medarbetare med ny kunskap blir organisationen starkare och fler personer skapar sig kompetens att lösa problem, och kunna hjälpa till när det behöver ”släckas bränder”. Organisationen gör sig alltså mindre beroende av de som anses besitta högre kompetens inom området, och de personerna kan istället fokusera och lägga mer tid på att utveckla företaget.

När en operatör och maskinskötare upptäcker ett problem vid en maskin och för det vidare till en skifttekniker, är tanken att de ska kunna medverka när denna löser problemet. Detta är något som anses vara möjligt om problemet beräknas ta ca 30 minuter att lösa. Detta för att möjliggöra ett kunskapsutbyte och bidra till ett lärande. En frågeställning som kan uppstå vid denna situationen är:

”Hur vet man vilka personer som har kunskapen när inte alla är med och löser ett problem?”

Det blir problematiskt om företaget har en arbetstandard för vad en person ska kunna för att kunna t.ex. jobba som operatör, och sedan får denna personen ständigt ny kunskap genom andon. Detta kan rubba standarden på de olika medarbetarna i organisationen. Det finns en grundstandard för vad en person ska kunna, dock handlar kunskapsutbytet bland annat om vilket intresse en person har att inta ny kunskap. En del anses vara drivna och själva vilja lära sig mer, medan vissa inte ser sitt arbete mer än enbart pengar. Ett alternativ är att ta andon ett steg längre. Med hjälp av avvikelshantering skapas möjlighet att ta del av informationsutbyten och kunskapsutbyten som sker i organisationen när ett problem uppstår. En standard borde vara att inte enbart avvikelserapportören ska ta del av vad som har skett för åtgärd, utan det är något som alla vilka jobbar i produktionen ska göra. Detta för att säkerställa att kunskapsstandarderna håller en jämn nivå.

7.2 Kunskapsstandarder

ELP har introduktionslistor för vad en person ska kunna efter avslutad introduktion. En introduktionslista är olika utformad beroende på var i företag en person ska arbeta. För en operatör och en maskinskötare skiljer det sig i kunskapsnivå angående vad de ska kunna. Att använda sig av arbetsstandarder skapar möjlighet att få en övergripande blick om vad ens personal ska kunna samt kan. Det rekommenderas dock att dessa standarder ses över. Det bör gå igenom vilka punkter som skall finnas med. För att veta vilken kunskapsnivå ens personal ligger på gällande arbetsuppgifter, är ett alternativ att genomföra en kontroll av kunskapen. Detta skapar underlag för att bedöma vilka kunskaper de besitter, om det finns en jämn nivå mellan de anställda, samt vad skiftledaren möjligtvis måste gå igenom igen. När detta är genomfört borde personalen ligga på samma nivå, och det finns då ett utgångsläge att arbeta ifrån. I andon är ett av syftena att det ska ske ett kunskapsutbyte. Detta för att skapa möjlighet för företaget att bli en lärande organisation som utvecklar sina medarbetare genom att ta lärdom av andras kunskaper. Då deltagandet i kunskapsutbytet som ska ske i andon flödet kommer att variera beroende på vem som upptäcker felet, kommer detta medföra att de som får ta del av kunskapen varierar. Det kommer då generera i att kunskapsstandarderna för de medarbetarna kommer att ändras med tiden och de kommer inte att hålla samma nivå, trots att de ska utföra samma arbetsuppgifter i företaget. För att möjliggöra att alla håller en så jämn nivå som möjligt kopplas avvikelshantering in. Genom de lösningsförslag som har tagits fram för avvikelshantering, går det att säkerställa vilka som tagit del av ny information och vilka som inte har det. Detta i sin tur gör eventuellt att det går att säkerställa att personalen bör ligga på en jämn kunskapsnivå, alternativt att de uppfyller företagets minimumkrav på kunskap.

7.3 Avvikelsehantering

I dagsläget sker avvikelshantering manuellt. Detta är något som både har för- och nackdelar. Fördelar med att fortsätta ha det manuellt, är att pappersmängden visar konkret hur många avvikelser det är. Kostnader för inköp av papper anses inte vara kostsamt för en organisation, dock beror det på mängden papper som används. Väljer man att behålla den manuella avvikelshantering i form av pappershantering, bör det fokuseras på att förbättra den gamla avvikelsemallen, eller ta fram en ny. Det krävs sedan en genomgång med medarbetarna, så alla får samma information om hur avvikelsemallen ska fyllas i samt hur hanteringen av avvikelser fungerar. En sådan introduktion kan ske i form av en punktslektion, vilket förtydligas senare i rapporten, som organisationen arbetar med.

Dock är inte detta lösningsförslag det rapportförfattaren anser vara lämpligast. Istället för att hantera avvikelserna manuellt med papper är förslaget att automatisera och hantera avvikelser genom ett informationssystem via en dator. Hanteringen är tänkt att fungera enligt följande:

På varje avdelning i produktionen ska en dator finnas tillgänglig där varje anställd har ett eget inlogg till informationssystemet. Avvikelsen skrivs in direkt i systemet i en redan framtagen standardmall. Det ska där finnas funktioner vilka gör att den inloggade kan kryssa i vilka personer som är berörda av avvikelsen, och när avvikelsen är ifylld skickas den vidare till de personer som man tidigare har valt. Dessa personer får då upp på sin mail alternativt inlogg i systemet att de kommit in en ny avvikelse som berör dem. Ett krav är att varje medarbetare som jobbar i produktionen ska kolla sitt inlogg dagligen för att information inte ska utebli, och på så sätt riskera att avvikelshanteringen stannar någonstans i processen. När de berörda personerna identifierat avvikelsen kan åtgärder påbörjas. När korrigerade åtgärder är genomförda ska detta dokumenteras i avvikelsemallen. Det ska då stå vilka åtgärder som är genomförda samt hur de är utförda. När detta är gjort är avvikelsen redo att skickas vidare till nästa steg. Då kommer den per automatik att skickas till de tre personer som ska godkänna och signera åtgärderna. Dessa tre personer är avvikelseutfärdaren, den som är områdesansvarig, och den som är kvalitetsansvarig. Avvikelsen ska godkännas och signeras inom ett visst antal dagar, för att slutligen kunna avslutas och skapa en återkoppling. Dokumentationen av avvikelsen kommer att ske i en utformad mappstruktur där de olika maskinerna finns. Där dokumenteras och arkiveras den för att samtliga i produktionen ska kunna gå in och läsa om vilket problem som uppstått och vilka åtgärder som genomförts för att lösa problemet. För att säkerställa att det sker en återkoppling till samtliga i produktionen, ska detta system kompletteras med ett annat informationssystem vilket också används via datorn. Detta system fungerar enligt följande. När det finns en ny avvikelse som är korrigerad och dokumenterad, finns det ett system där man lägger till att det finns en ny händelse för en maskin. Detta i sin tur signalerar att det finns information att läsa och ta del av. Den person som är ansvarig att den nya händelsen görs tillgänglig är den person som skrivit avvikelsen, dvs. avvikelserapportören. När en medarbetare har läst en avvikelse, ska denne bekräfta detta genom att sätta sina initialer i mellersta rutan, trycka på godkänna, och sedan hamnar initialerna ute i fältet till höger under signerat (figur 12). På så sätt kan företaget hålla reda på vilka som intygar att de tagit del av den nya informationen och vilka som inte har det. Det är alltså ett system vilket ska säkerställa att medarbetare tagit del av ny information. Har en medarbetare bekräftat, går det inte i efterhand att påstå att man inte har fått den informationen. För att få systemet att fungera och att få det hållbart, bör medarbetarna ta fem till tio minuter varje dag och gå igenom om de finns nya avvikelser att läsa. Gör de det varje dag, kommer risken att det blir tidskrävande minimeras.

Detta system är inspirerat från ett system som används inom vården i Markaryds kommun. Inom vården sker det en ständig dokumentation. För att säkerställa att personalen tagit del av ny information, använder de sig av ett liknande program/system. Markaryds kommun är unika med att använda detta program/system, och det är en systemtekniker som har utformat det.

Finns kompetensen internt är det en möjlighet till att utforma ett liknande system för ELP. Om inte, följer en alternativ lösning i nästkommande kapitel.

| MASKIN | INLAGD DATUM | INLAGD AV | OMRÅDE | SIGNERAD AV | SIGNERA |
|--------|-----------------|--------------------|--------|--|---------------------------------|
| SH550 | 2014-11-05 | Cecilia Nyström | Hink | cn, aj, mh, kl, bt, pr, rl....osv | <input type="text"/> signera |
| SH353 | 2014-10-28 | Anders Jarmin | Hink | cn, hk, rl, aj, ks, mj, va, rn, db, jl, dp... osv | <input type="text"/> signera |
| SB36 | 2014-10-23 | Martin Lehtinen | Burk | cn, hk, rl, aj, ks, mj, va, rn, db, jl, dp, mh, bh, jp.. | <input type="text"/> signera |

Figur 12: En visuell bild av hur det kompletterade systemet till avvikelshanteringssystemet är tänkt att fungera.

De fördelar vilka finns med att fortsätta arbeta enligt de nuvarande rutinerna är, som tidigare nämnt, att det ger en uppfattning om det faktiska antalet avvikelser. Sköts avvikelshantering via en dator blir inte antalet lika synligt. En annan fördel är att det är enklare för övriga att se och ta del av avvikelserna genom att tavlan finns ute i produktionen. De behöver inte en dator för att få information om vad som har hänt och vilka lösningar som har vidtagits, eller hur avvikelserna ligger till i tid.

7.4 AM System ~ extern molntjänst

Föregående kapitel tog upp lösningsförslaget att ändra det nuvarande manuellt hanterade avvikelssystem, till ett system som hanterar detta via en dator istället. Finns kunskapen och kompetensen internt i företaget, finns en möjlighet att utforma ett eget system, som föregående lösningsförslag talar för.

I detta kapitel utgår rapportförfattaren istället att en intern kompetens inte finns, och att systemet istället ska köpas in av en extern molntjänst leverantör, dvs. det ska ske en investering för ett redan framtaget system. Ett företag som tillhandahåller denna tjänst är AM system. AM System är ett företag som levererar en molntjänst. De erbjuder tjänster i form av system för ärenden, dokument och underhåll, vilket ska underlätta ett företags kvalitetsarbete.

Emballator Mellerud Plast(EMP), som ingår i Emballator koncernen, har sedan 2007 använt AM System. För att ta reda på om AM system anses vara en lönsam investering kommer delvis information från Mellerud gällande AM system att användas som underlag. Mellerud kommer att ses som ett pilotföretag gällande utvärdering av AM system, och informationen som de tillför kommer att kompletteras med en ekvation gällande lönsamhet.

7.4.1 Utvärdering av EMP

En kortfattad utvärdering av AM System är utförd av Martina Rosberg som är kvalitets- och miljöchef på Emballator Mellerud Plast:

EMP har, som tidigare nämnt, använt sig av tjänster från AM System sedan 2007. De har sedan någon månad tillbaka köpt till en molntjänst som berör området dokument, och detta är en tjänst vilken i dagsläget är under implementering hos EMP. Deras tanke med investeringen av den nya molntjänsten dokument, är att processägare säljare, kvalitetschef, teknikchef osv. ska vara ansvariga för dokument inom deras område. Den som är kvalitets-

chef kommer vara den som godkänner och lägger in dokumentet i systemet. AM System låter kunden betala per licens, och EMP har i dagsläget 23 licenser. Deras chefer har varsin, order och planering delar på en, säljare har varsin, och de har även sex stycken skiftlag som också har varsin. I varje skiftlag är det samordnaren som har inloggning, anledningen är att de vill möjliggöra en bättre styrning för att se vem som har läst det nya redigerade dokumentet.

Följande information berör hur systemet fungerar vid produktavvikelse. När det kommer ett nytt alternativt redigerat dokument, skickas det ut ett mail till samtliga licensägare. Samordnaren(skiftledaren) skriver då ut dokumentet, för att det ska kunna ske ett informationsutbyte till de som arbetar på skiftet. För att säkerställa att alla tagit del av informationen får de efter att de läst, signera dokumentet. Dokumentet sparas sedan digitalt, och samordnaren markerar i AM systemet att skiftet läst och tagit del av dokumentet. Som stödfunktion till detta finns det en läskvittensknapp på varje dokument.

Systemet är uppbyggt med en första sida där det går att se alla områden. Detta för att underlätta sökandet i systemet. Under varje område ligger det förgreningar vilket gör det möjligt för den inloggade att klicka sig fram till rätt dokument. Beroende på var i företaget användaren jobbar så går det enbart att se de dokument som berör just den avdelningen. Detta styrs med hjälp av behörigheter som företaget själv kan bestämma.

EMP upplever att det är enkelt att lägga upp nya dokument. Det krävs i princip endast ett klick på en knapp där det står nytt dokument, och sedan är det bara till att börja skriva. När ett dokument är färdigt, går det att skicka det till olika mottagare vilka har möjlighet att tycka till innan det sker en registrering av utgåvan. De kan lämna en kommentar och sedan skicka tillbaka det till den som skapat dokumentet, och via detta finns det en möjlighet att hålla en dialog. EMP upplever även en enkelhet med att uppdatera och ändra i dokument, ett knapptryck är i princip vad de anser krävs. När ett dokument skapas, ska även ett revideringsdatum tas fram samt en påminnelse som sänds ut någon dag innan. Det skickas då ett mail till godkännaren att det är dags att revidera dokumentet.

Systemet är uppbyggt med funktioner vilka gör det möjligt att läsa historik på ett dokument. Det går i historiken bland annat att utläsa när det skapades, vem som godkände det, vem som gjort ändringar, vem som läste det samt när. Om ett registrerat dokument raderas läggs det undan i systemet, det är inte synligt men det finns fortfarande möjlighet att söka upp det.

AM Systems support går att kontakta både via en länk i systemet och via telefon. EMP upplever att supporten håller en bra standard. AM System erbjuder en support inom 24 timmar, och EMP erfar att de i de flesta fall får hjälp inom fem timmar.

7.4.2 Lönsamhet

För att ta reda på om lösningsförslaget gällande ett automatiserat informationssystem, är en lönsam investering för företaget har övergripande beräkningar genomförts. Som tidigare nämnt är det problematiskt att räkna lönsamhet då företaget inte tjänar pengar på investeringen utan den kommer medföra andra värden.

Den tid det beräknas ta att skriva en avvikelse ligger i genomsnitt på 4,1 minut. Det är dock en varierande siffra då det i vissa fall tar längre tid och andra mindre beroende på informationen avvikelserapportören har vid det tillfället som avvikelserna ska skrivas samt vem det är som skriver. En aspekt som kan medföra att det tar längre tid är tillgängligheten på ut-

skrivna avvikelседokument. Det förekommer att det inte alltid finns utskrivna dokument där det är bestämt att det ska finnas, vilket gör att rapportören får göra det själv via en dator. Siffran 4,1 togs fram genom en fältstudie där tio personer fick uppskatta vad de lägger på att skriva en avvikelse. Ett genomsnitt togs därefter fram med hjälp av insamlad data(bilaga 3).

I dagsläget sker följande administrativa hantering för avvikelsen;

| <u>Aktiviteter</u> | <u>tid(min)</u> |
|---------------------------|-----------------------------|
| Skriva avvikelse | 4,1 |
| Skriva åtgärder | 1,6 |
| <u>Arkivera avvikelse</u> | <u>10</u> |
| Summa | 15,8 min/avvikelse(i snitt) |

En som arbetar i produktionen kostar ca 256;-/h(K. Johansson, *personlig kommunikation*, 2014-12-04).

$$256/60 = 4,3\text{-/min}$$

$$4,3 \times 15,8 = 67,94\text{-/avvikelse (i snitt)}$$

Den riskeliminering som finns med den nuvarande avvikelshanteringen är nedanstående:

- Papper försvinner.
- Problematiskt att säkerställa vem/vilka som tagit del av den nya informationen(återkoppling).
- Finns ej tillgängliga dokument på sin plats utan måste skrivas ut, vilket medför extra administrativ tid att få fram/skriva en avvikelse.
- Svårigheter att söka upp information, då den kan anslås en månad på avvikelseav-
lan. Vart befinner sig avvikelsen när behovet av återkoppling uppstår, i maskinpär-
men eller på tavlan?(informationstillgänglighet)

Den tid en person sparar genom att sköta avvikelshanteringen via ett datorsystem istället för manuell pappershantering, skapar möjligheter för bland annat att kunna avsätta mer tid till ett kunskapsutbyte i andon. Det skapar även tidsutrymme att utföra arbetsuppgifter såsom städning och kontroller under mindre tidspressade förhållande, vilket dagsläget an-
nars pekar på att förhållandet är.

En kartläggning av hur aktivitetssystemet påverkas anses lämplig. Fokus bör då ligga på att få fram information om förväntade effekter, icke förväntade effekter, positiva effekter, negativa effekter, påverkan på organisationer, påverkan på grupper, och påverkan på individerna.

Lösningförslaget för avvikelshanteringen är att implementera ett system som gör att avvikelserna hanteras via datorn kombinerat med ett stödprogram för att säkerställa återkopplingen. Denna lösning innebär att företaget ställs inför ett beslut om det är en lönsam investering eller ej. När det handlar om omkostnadsfakturer och investeringar, finns det olika beloppsgränser att röra sig inom beroende på vilken position i företaget en person har. En investeringsansökan om ett nytt avvikelssystem innebär sannolikt att frågan hamnar hos koncernen Herenco, då det rör sig om ett återkommande månadsbelopp. För att få igenom en ansökan ska beräkningar av lönsamheten genomföras. Att beräkna lönsamheten av ett

system kan vara problematisk. Ett avvikelsesystem är inget som företaget tjänar pengar på, utan snarare sparar tid på som i sin tur resulterar i att företaget sparar pengar. När en investeringsanalys utförs, ska även ett alternativ till investering presenteras. Detta för att ta fram vad företaget eventuellt riskerar att förlora om de inte genomför investeringen, eller om det finns en alternativ lösning. Dessa ska i sin tur vägas mot varandra för att se vad som blir lönsammast för företaget i längden. Det finns även en pay-back tid att ta hänsyn till i beräkningar. Pay-back tid är den tid som företaget beräknar att det tar innan de börjar få igen sina investerade pengar.

Fördelar med lösningsförslaget om att implementera i ett avvikelsesystem som sköts via en dator, är att det går att säkerhetsställa vilka som vidtagit den nya information. Det skapar även information som talar om vilken kunskapsnivå medarbetarna ligger på. När företaget anställer en ny medarbetare finns det en grundstandard för vad denna person ska kunna efter avslutad introduktion för att kunna genomföra arbetsuppgifter enligt rutinerna. Organisationen har som syfte att vara en lärande organisation bland annat med hjälp av ett kunskapsutbyte i kommunikationsflödet andon teknik. Detta medför att standarden för vad en medarbetare kan, ändras kontinuerligt. Då kunskapsutbytet i andon flödet kommer att ha ett varierat deltagande blir det svårt att veta vilken kunskapsnivå en medarbetare har. Genom att koppla in avvikelsesystemet i kommunikationsflödet andon teknik, skapar det möjlighet att ge en återkoppling till alla berörda medarbetare. Det medför i sin tur att det går att avgöra vilken kunskapsnivå en person, genom signering, påstår sig ligga på efter att ha tagit del av den nya informationen.

7.5 Enpunktslektioner ~EPL

För att kunna skapa en lärande organisation jobbar ELP bland annat med enpunktslektioner(EPL). Detta är en metod vilken kan ses som en snabb utbildning. Den ska hållas kort och koncist, och informationen bör få plats på max ett A4'a papper. EPL är något som chefer och övriga ansvarspersoner har behörighet att utföra, i specifika fall får även övrig personal hålla i det med tillstånd från någon av de som tidigare nämnts. För att informationen ska nå ut, är metoden uppdelad i tre steg. I det första informationen om EPL sätts upp på dagliga styrningstavlan, där berörda ansvarspersoner ska signera. På denna tavla ska den finnas tillgänglig i minst en vecka, och kan sedan tas ner efter att den blivit signerad. I steg två ska ansvariga informeras via mail om att det uppstått en ny EPL. Det ska även framgå vem som är ansvarig för att EPL satts upp. Det sista steget berör information om det gäller en maskin, och då ska en kopia av EPL sättas upp vid denna maskin.

När EPL är avslutad och signerad ska den arkiveras i en mapp vid avvikelsestavlan. Detta i syfte att kunna skapa en återkoppling samt att kunna nyttja informationen på nytt om behovet skulle uppstå.

Resultatet av de undersökningar som genomförts, tyder på att alla inte har kunskap om hur andon flödet egentligen ska fungera. För att flödet ska fungera anses det lämpligt att introducera medarbetarna igen. Introduktionen av flödet kan informeras med hjälp av EPL. För att säkerhetsställa att medarbetare tagit del av informationen och även förstått informationen, kan en signering krävas efter avslutad introduktion. EPL kan även användas för att få ut information om hur avvikelsehanteringen ska fungera. Oavsett om ELP väljer att bibehålla sitt nuvarande avvikelsesystem eller investera i ett nytt, kan EPL vara en lämplig lösning för att introducera eller uppdatera medarbetare kring information om det system som väljs.

8 Resultatdiskussion

För att få andon teknik att fungera enligt hur det är tänkt att fungera kräver dagsläget inte enbart en förändring med det aktuella systemet. Andon teknik är bland annat kopplat till andra aspekter så som avvikelshantering, medarbetarnas engagemang, och företagets sätt att arbeta. För att ta fram en hållbar långsiktig lösning kan det inte enbart ske en förändring på ytan, utan det bör ske en djupare analys av problemet för att kunna se helheten. Risken är annars att det uppstår återkommande eller nya problem i framtiden inom samma område.

För den nuvarande bilden vilken ska illustrera hur kommunikationsflödet andon teknik fungerar har slutsatsen dragits att informationen den ska förmedla inte är tydlig nog. Den består av de olika arbetsrollernas ”titel”, uppskattad tid de ska lägga på problemet samt pilar som visar flödets riktning. Bilden säger ingenting om vad vardera person ska göra när ärendet kommer till dem. Det är svårt att tyda vad syftet och nyttan med kommunikationsflödet är, och detta kan generera i ett ifrågasättande mot varför vissa personer är med i flödet. Finns det ingen tydlig information om hur ett flöde fungerar, leder detta troligtvis till att medarbetare gör en egen tolkning av flödet, och utifrån den sedan jobbar på ett sätt som passar dem. Då människan tolkar information genom både hörsel och syn, kan en illustrerad bild av ett flöde förstärka informationsuppfattningen efter en avslutad muntlig introduktion.

Resultatet av undersökningen för vilka orsaker som gör att det sker avvikelser från andon teknik presenterades i ett paretodiagram. Paretodiagrammet gör det möjligt att utläsa vilka faktorer som utgör störst frekvens. Dock är det ovisst hur tillförlitlig denna information är då orsakerna till att det sker en avvikelse hör ihop med omständigheterna. De tre orsaker som utgör störst frekvens är ”kunskap om vem som kan vad”, ”går snabbare” och ”okunskap i hur andon ska fungera”. Den första orsaken ”kunskap om vem som kan vad”, som även har störst frekvens av de tre som nämnts, handlar om att en person väljer att avvika från flödets rutin då de vet att personen i nästa led inte har den kunskap som behövs för att lösa problemet. Denna aspekt går att koppla ihop med orsaken ”går snabbare”. Vet en person om vem i organisationen som troligtvis kan lösa problemet, går det snabbare att informera den personen direkt än att låta informationen vandra igenom hela flödet för att i slutändan ändå hamna hos den personen. Den sista orsaken ”okunskap i hur andon ska fungera” kan också kopplas samman med de tidigare nämnda. Det råder en okunskap hos medarbetarna om hur andon är tänkt att fungera och varför det ska fungera och följas på ett specifikt sätt. Sker det avvikelser från flödets rutiner gör detta att vissa personer blir utan information. Denna information kan vara ett viktigt beslutsunderlag för fortsatta åtgärder av problemet. Det har identifierats att det finns en informationsbrist i att andon teknik ska bygga på arbetet att bli en lärande organisation vilket ELP strävar efter att uppnå. Andon teknik är ett verktyg som skapar möjlighet för en återkoppling, vilket gör att medarbetare kan utveckla sin kunskap och i framtiden ha bättre förutsättningar att hantera specifika problem själva.

I dagsläget kan det anses vara problematiskt att genomföra det i den verkliga produktionen. Det som ifrågasätts är vilka förutsättningar det finns i form av tid att delta när ett maskinproblem ska lösas, då det samtidigt finns övriga arbetsuppgifter vilka ska hanteras. Enligt en av grundarna till ELP's andon går det att skapa tidsutrymme genom att övrig personal är back-up till de som ska delta vid kunskapsutbytet. Från det att ett problem upptäcks och förs vidare i kommunikationsflödet andon teknik, ska det finnas utrymme för den första personen att exempel plocka av burkar och hinkar från banden samt säga till en person vil-

ken får träda in som ersättare. För att det ska vara ett hållbart system bör det uppskattas att problemet kan lösas inom en tidsram på ca 20-30 minuter för att den övriga personalen inte ska riskera att bli för hårt belastade. Om en person är högt arbetsbelastad kan det ske avvikelser på exempel produktkontroll vilket kan orsaka en brist i kvaliteten. Det finns delade åsikter om detta anses vara ett hållbart system. Vissa hävdar att det inte är genomförbart på grund av tidsutrymmet och risken för arbetsbelastningen, medan somliga ser mer möjligheter än hot med systemet.

För avvikelshantering är lösningsförslaget att implementera ett nytt IT-system vilket ska hanteras via en dator. Den nuvarande hanteringen sköts manuellt i pappersform, och det är ett system som i dagsläget inte fungerar korrekt, då medarbetare inte upplevs ha engagemang eller kunskap som stödjer användningen. För implementera ett nytt system krävs ett beslutsunderlag som visar att det är en lönsam investering för företaget. Att mäta lönsamhet på ett informationssystem vilket ett företaget inte tjänar direkta pengar på kan anses vara problematiskt. Genom att använda ett automatiserat informationssystem kan tiden för den administrativa avvikelshantering effektiviseras, gentemot den manuella. Då systemet ska hanteras av människor kan utfallet av tidsbesparing skilja sig från medarbetare till medarbetare på grund av att en individ har olika förutsättningar som påverkar deras kunskap att hantera systemet. Effekter och lönsamhet upplevs problematiskt att mäta vid införandet av ett nytt IT-system då effekterna inte alltid uppkommer fören en tidsperiod efter att applikationen börjat användas. Detta kan medföra en osäkerhet till lönsamheten, i synnerhet om det handlar om en större investering. En förenklad beräkning av lönsamheten för ett automatiserat avvikelssystem genomfördes. Beräkningarna grundar sig i den administrativa hanteringen av det nuvarande manuella systemet. Syftet var att jämföra siffrorna med beräkningar av den administrativa tidsåtgången gällande AM system, den externa molntjänsten. Dock på grund av utebliven information var det inte genomförbart.

Både andon teknik och avvikelshantering ska stödja arbetet mot att säkra kvaliteten på produkter. Det anses vara både direkt och indirekt kopplat till kvaliteten. Om kvaliteten på produkter fallerar och det upptäcks internt medför det både positiva och negativa aspekter. Det positiva är att det inte hunnit leveras till kund, vilket annars kan medföra avsevärt stora konsekvenser och kostnader för företaget, då de har bestämda krav och skyldigheter gentemot sin kund. Det negativa i processen är att det medför ett slöseri med arbetskraft. Någon alternativt några beroende på antal pallar, blir ombedda att sortera spärrade pallar i supplikant avseende för avvikande produkter. Detta ses som ett slöseri med arbetskraft då felet i många fall kunde upptäckas i ett tidigare skede i processen. Om kvaliteten på produkter alltid ska vara en första prioritering, ska det finnas ett standardiserat arbetssätt som möter personalens arbetsförmåga, och som gör att det inte går att tulla med kontroller av produkter. Är det tid eller personal som anses vara en brist är det produktionsledarens ansvar att föra frågan vidare om behov av förändring. Under zonmötet med produktionsområde burk, framgick det att vid påpekande till sin produktionsledare om att arbetsbelastningen under specifika tidsperioder anses vara för hög, får de ingen respons. Detta skapar inte enbart irritation och en obekväm arbetsmiljö för personalen. Det bidrar även till att förtroendet och tilliten till produktionsledaren dämpas och i värsta fall försvinner helt om det upplevs vara ett upprepande beteende.

9 Slutsats

När praktikperioden på Emballator Lagan Plast AB började var huvuduppdraget att granska kommunikationsflödet andon teknik, då det inte ansågs fungera enligt rutiner. Kommunikationsflödet har i syfte att frigöra tid för avdelning utveckling och industrialisering, vilket ska medföra att de kan fokusera och prioritera organisationens projekt och uppdrag istället för att lägga allt för mycket tid på att släcka bränder. Flödet ska även generera i en kunskapsutveckling av medarbetare, vilket i sin tur skapar en lärande organisation. Efter uppstarten av praktiken gick det att dra paralleller till andra flöden och processer i organisationen vilka också har en bristande kvalite, vilket medför att de olika processerna och flödena fallerar. Processen och systemet för hur organisationen hanterar sin avvikelshantering visade en problematik, vilket medför att målet att bli en lärande organisation och att uppnå en återkoppling uteblir. Genom att ändra avvikelshanteringen från manuell pappershantering till ett automatiserat informationssystem som används via en dator, minskar risken att papper försvinner samt det kan underlätta sökandet efter information. I lösningsförslagen för avvikelshanteringen går det även att säkerställa vilka som tagit del av den nya information samt vilka som inte har det.

En viktig aspekt som identifierats är ledarskap. För att de olika flödena och processerna i organisationen ska fungera krävs det att ledare är ett föredöme för sina medarbetare. Då handlingar har en större genomslagskraft än ord, är det uppenbart att medarbetare inte tar rutiner på fullt allvar om inte ledarna gör det. För att kunna leda sina medarbetare krävs det också att ledare och chefer är flexibla i sitt bemötande och ledarskap. Alla människor är olika, och en person som är medveten om varför och hur han eller hon reagerar i olika situationer, har oftast mer förståelse för sina medmänniskors beteenden och reaktioner. Vilket i sin tur kombinerat med ett flexibelt ledarskap, underlättar bemötandet med dessa med minimerad risk för motstånd. Upplever medarbetare en närvarande, tillförlitlig ledare, vilken även låter sina medarbetare ta plats och vara delaktiga i beslut och mål, kan detta bidra till ett ökat engagemang. I slutändan är medarbetares engagemang en av de värdefullaste resurser de kan uppnå.

Litteraturförteckning

- Ahltorp, Birgitta (1998). *Rollmedvetet Ledarskap – Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber
- Andon, <http://www.leanproductions.se/index.php/sv/andon-lean-production.html> tillgänglig [2014-10-31]
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*(1999). Studentlitteratur, Lund.
- Berglund Richard, Karling Mats, Mellby Clas(2011). *Det värdefulla Engagemanget – En guide för Lean och andra strategier för utveckling*. Swerea IVF AB i Mölndal, 2011.
- Bratton, J. (2010). *Work and organizational behavior*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Carlsson, Y: *Du skal ikke stå på krava*. Arbeidsnotat nr 226, Institutt for Sosiologi, Universitetet i Oslo, 1984.
- Esser, I. (2006). *Trygg och arbetskygg? Inställningar till arbetet I ett internationellt perspektiv*. Stockholm: Socialförsäkringsutredning.
- Fangen, K.(2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Goodenough, W: *Culture, Language, and Society*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Modular Publication, nr7, 1971.
- Heedegard Hein, H. (2012). *Motivation – Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber
- Herzber, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Kvalitativmetod (2014). *Etnografi*.
<http://kvalitativmetod.webs.com/etnografi.htm> [tillgänglig 2014-11-15]
- Lean, <http://leanproductions.se> [tillgänglig 2014-10-31]
- Lean, <http://www.canea.se/konsulttjaenster/organisation-effektivisering/lean> [tillgänglig 2014-12-12]
- Leanproductions. (2014). *Andon*. Hämtad 2014-10-31, från <http://leanproductions.se>
- Leanproductions. (2014). *Lean*. Hämtad 2014-10-31, från <http://www.leanproductions.se/index.php/sv/andon-lean-production.html>
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row

Motivation, www.Hrbloggen.se/2013/02/baesta-raaden-motivation.html
[tillgänglig 2014-12-19]

Nationalencyklopedin(2014). *Alionation*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/alienation>
[tillgänglig 2014-12-22]

Nonakas modell, http://www.12manage.com/methods_nonaka_sec_i_sv.html [tillgänglig 2014-12-19]

Schein, E.H: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Senges model, <http://www.planb.se/lang/se-sv/den-larande-organisationen/>
[tillgänglig 2014-12-19]

Bilaga I

Rådata till pareto-diagram.

| AVIKELSE FRÅN ANDON | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|--------|
| Orsak | Antal | Frekvens | Kum.Fr |
| Kunskap om vem som kan vad | 17 | 17 | 0,31 |
| Går snabbare | 17 | 34 | 0,63 |
| Okunskap i hur ANDON ska fungerar | 8 | 42 | 0,78 |
| Stress | 4 | 46 | 0,85 |
| Personen i fråga finns ej tillgänglig | 2 | 48 | 0,89 |
| Ombedd att ringa processägaren ist | 5 | 53 | 0,98 |
| Känner sig tjatig att fråga samma | 1 | 54 | 1,00 |
| SUMMA | 54 | 54 | |

| Fungerar mindre bra i boken <i>Vår Väg</i> | | | |
|--|------------|----------|---------|
| Kapitel | Antal | Frekvens | Kum. Fr |
| Värderingar & Kärnvärden | 48 | 0,40 | 0,40 |
| Värdeskapande produktion | 40 | 0,33 | 0,73 |
| Kompetens | 15 | 0,13 | 0,86 |
| Engagemang | 11 | 0,09 | 0,95 |
| Flexibilitet & Samarbete | 4 | 0,03 | 0,98 |
| Koncernen | 1 | 0,01 | 0,99 |
| Det var så här det startade | 1 | 0,01 | 1,00 |
| SUMMA | 120 | 1 | |

| Fungerar bättre i boken <i>Vår Väg</i> | | | |
|--|-----------|----------|--------|
| Kapitel | Antal | Frekvens | Kum.Fr |
| Värdeskapande produktion | 17 | 0,43 | 0,43 |
| Flexibilitet & Samarbete | 6 | 0,15 | 0,58 |
| Engagemang | 5 | 0,13 | 0,70 |
| Kundnytta | 3 | 0,08 | 0,78 |
| Kompetens | 3 | 0,08 | 0,85 |
| Värderingar & Kärnvärden | 3 | 0,08 | 0,93 |
| Affärside | 1 | 0,03 | 0,95 |
| Koncernen | 1 | 0,03 | 0,98 |
| Ordlista | 1 | 0,03 | 1,00 |
| SUMMA | 40 | 1 | |

Bilaga 2

Underlag till förstudien för projekt "Vår Väg 3"

emballator
LAGAN PLAST

Förstudie ~ Projektgrupp Vår Väg

*Undersökning utförd och sammanställd under perioden
2014-11-10 - 2014-12-04*

Cecilia Nyström
CIL Student
Ljungby

Emballator Lagan Plast AB
Nyponvägen 9, SE-341 32 Ljungby, Sweden
Tel: +46(0)372 652 00
Fax: +46(0)372 652 01
info@lagan.emballator.se

www.emballator.com

Förstudie

Projektname Vår Väg- upplaga 3
Projektledare Marcus Wahlgren & Frida Nilsson
Projektperiod 2015-01-14 – 2015-05-18

1. Bakgrund och nuläge

1.1 Bakgrund

I samband med produktionslyftet gav företaget i december 2008 ut en företagsbok vid namn *Vår Väg*. Syftet med boken var att fungera som ett ideal för hur medarbetare i organisationen arbetar. Medarbetare fick vara involverade i framtagandet av boken genom deltagande i undersökningar angående bokens innehåll. Under hösten år 2011 kom upplaga två av *Vår Väg*. Denna bok var en uppdatering av föregående bok, och medarbetare fick även här möjlighet att vara engagerade i utformningen av boken. När boken var framtagen utfördes en avstämning, i form av incheckning, med medarbetare för att kontrollera om de ansåg bokens innehåll som lämpligt.

Då den senaste upplagan är tre år anses det vara lämpligt att uppdatera och ta fram en tredje upplaga av boken. Meningen är att boken ska hållas levande och på så sätt skapa möjligheter för medarbetare att ständigt kunna arbeta enligt den.

1.2 Nuläge

Vid en undersökning av *Vår Väg* utgåva två ställdes en övergripande fråga om bokens innehåll anses stämma överens med hur det fungerar i verkligheten. Resultatet visade att över 95 % av de tillfrågade medarbetarna anser att boken ej stämmer till hundra procent med hur det fungerar i organisationen.

Vid en ny undersökning bröts föregående fråga ner för att specificera vad majoriteten av medarbetare i organisationen anser fungera mindre bra samt fungerar bättre angående det som boken förespråkar. Resultatet av denna fråga sammanfattades i ett paretdiagram där det går att utläsa att tre kapitel, anses fungera mindre bra, dessa utgör en frekvens på över 80 procent.

2. Sammanfattning

2.1 Sammanfattning

Syftet med nulägesanalysen är att identifiera vilka positiva och negativa synpunkter medarbetare har på innehållet i den nuvarande upplagan av *Vår Väg*. Resultatet av de undersökningar som genomförts hittills visar att det finns ett missnöje hos medarbetarna med hur bokens innehåll fungerar ute i den verkliga organisationen. I den sistnämnda undersökningen går det att utläsa vilka kapitel majoriteten av medarbetarna anser fungera mindre bra. Resultatet av undersökningen skapar förutsättningar och utgör en grund för

framtagning av den tredje upplagan av *Vår Väg*. Då innehållet i tre kapitel av *Vår Väg* utgör en frekvens på över 80 procent blir det tydligt vart fokus och prioritering inför kommande upplaga bör läggas.

3. Upplevt problem och mål

Undersökningarna som genomförts visar att det finns brister kring hur det fungerar i organisationen i verkligheten jämfört med vad boken talar för. Varför dessa brister finns är svårt att påvisa i dagsläget då det inte utförts någon vidare undersökning kring detta. Faktorer som kan vara orsak till att det inte fungerar, kan grunda sig i att det inte finns fullständiga förutsättningar samt att det saknas engagemang hos medarbetare. Dock, observera att detta enbart är spekulationer.

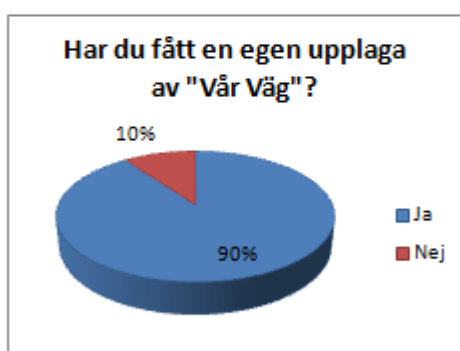
Vidare, för att ett engagemang ska bli hållbart krävs det att det finnas förutsättningar som stödjer engagemanget. Engagemang och motivation hör ihop, och motivation är en färskvara som måste fyllas på kontinuerligt. Projektgruppen bör lägga fokus på att hålla medarbetares engagemang levande, för att sluteffekten av projektet ska bli långsiktigt och hållbart. Genom att låta medarbetare vara delaktiga i framtagandet av den nya upplagan, formas ett utgångsläge för att ett engagemang ska byggas upp.

4. Undersökning, analys och förstudieresultat

Det genomfördes först en undersökning i form av muntlig intervju med tre frågor där svarsalternativen var fasta. Av företagets medarbetare var det 100 stycken som deltog i undersökningen, och det var en blandad målgrupp med både tjänstemän och kollektiv anställda. Frågorna som ställdes var:

1. Har du fått en egen upplaga av boken "Vår Väg"?
2. Har du läst boken?
3. Anser du att boken stämmer till 100 procent med hur det fungerar i verkligheten?

Resultatet från undersökningen presenteras nedan i tre olika diagram, en för vardera fråga, där det går att utläsa i procent hur medarbetare svarat.



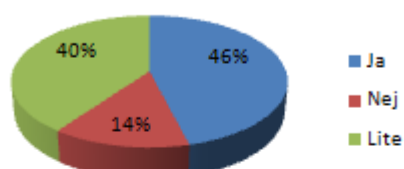
Kommentar av resultat:

Enligt bestämmelser ska alla medarbetare få en egen utgåva av boken *Vår Väg*.

- Varför har tio procent av medarbetarna inte fått en bok?

Vår Väg
2014-12-04

Har du läst boken?

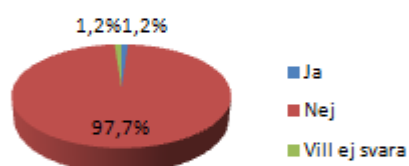


Kommentar av resultat:

Boken ska användas som ett ideal för hur organisation jobbar.

- Hur kan medarbetare arbeta enligt boken om de inte har läst den?
- Varför är det enbart 46 % som har läst hela boken?

Tycker du boken stämmer överens med verkligheten? (100%)



Kommentar av resultat:

Medarbetare fick delta i framtagandet av boken *Vår Väg*. De deltog även i en avstämning om bokens innehåll.

- Varför stämmer inte boken med hur det fungerar i verkligheten?

Undersökningen tog inte enbart fram ett resultat på de frågor som ställdes, utan den tog även fram nya frågeställningar. För att resultatet ska vara användbart krävdes det att en ny undersökning utfördes.

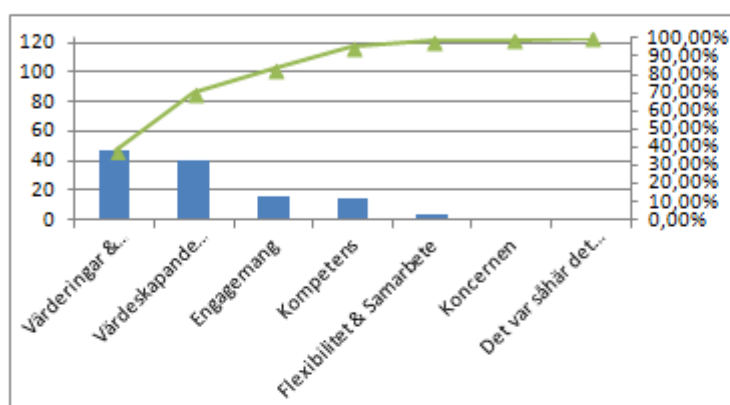
Den sista frågan som ställdes i den tidigare undersökningen var övergripande och bröts därmed ned. Detta för att specificera vad majoriteten av medarbetare anser fungera mindre bra med det som boken talar för samt vad de anser fungerar bättre.

I den nya undersökningen tillfrågades 85 medarbetare om vilket eller vilka kapitel i boken *Vår Väg* de anser fungera mindre bra, samt vilka de anser fungerar bättre. För att begränsa valmöjligheten att välja hela boken, fick de tillfrågade välja max tre kapitel som fungerar mindre bra samt max tre som fungerar bättre. Detta i syfte att prioritera sina val, samtidigt som det gavs valmöjlighet att välja mer än ett alternativ. Svalternativen dokumenterades ned på ett papper innehållande kapitel följt av antal. Det valdes att dokumenteras på ett sätt som ej gör det möjligt att identifiera vilken medarbetare som har svarat vad. Detta då det inte ansågs vara relevant för undersökningen, samt ur etiska överväganden.

Sida 4 (9)

Vår Väg
2014-12-04

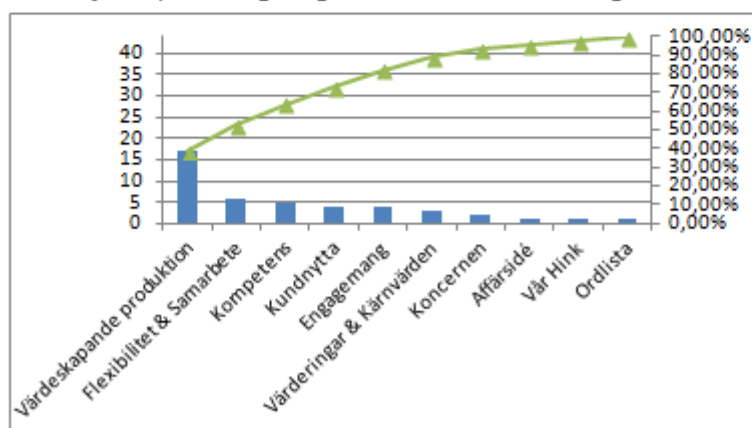
Den insamlade information användes som underlag för att ta fram ett paretdiagram, och därigenom kunna utläsa vilka kapitel som utgör störst frekvens i att fungera mindre bra, samt fungerar bättre. Undersökningen krävde att svarsalternativen gällande mindre bra och bättre samlades in på två separata papper för att urskilja informationen, och därigenom få fram rådata till två paretdiagram.



Figur 1 Paretdiagram för vilka kapitel som medarbetare anser fungera mindre bra i verkligheten

Genom att analysera resultatet framgår det att tre kapitel utgör en relativt stor frekvens. 80 procent av det som medarbetare anser fungera mindre bra kommer enligt majoriteten från kapitlen *Värderingar & Kärnvärden*, *Värdeskapande produktion*, och *Kompetens*.

Kritik mot resultatet är att diagrammet enbart visar vilka kapitel som utgör störst frekvens att fungera mindre bra, det säger ingenting om vilket innehåll i kapitlen som det riktar sig mot. Paretdiagramet för vad som fungerar mindre bra krockar därmed, i denna undersökning, med följande paretdiagram gällande vad som anses fungera bättre.



Figur 2 Paretdiagram för vilka kapitel som medarbetare anser fungerar bättre i verkligheten

Sida 5 (9)

I detta paretdiagram går det likt det föregående att se vilka kapitel som utgör störst frekvens, men istället gällande det som anses fungera bättre i organisationen. Majoriteten av de som svarade anser att kapitel *Värdeskapande produktion*, är det avsnitt vars informationsinnehåll fungerar bättre, alternativt är på god väg att göra. Dock går det inte, som tidigare nämnt, att utläsa vad i kapitlet som fungerar bättre.

Innan undersökningens uppstart fanns det en medvetenhet om risken med att dela in svarsalternativen efter kapitel. Risken med kapitelindelning är att ett paretdiagram kan generera samma svar, för både vad som fungerar mindre bra samt bättre, då ett kapitel innehåller en bred grad av information där medarbetaren kan uppleva att en information stämmer till viss del. Trots detta ansågs kapitelindelning vara det lämpligaste alternativet då det är problematiskt att veta vart informationsindelningens gränser ska dras. För att förtydliga resultatet av Paretdiagrammet skrevs det under undersökningens gång ned kommentarer på vad medarbetare anser fungera mindre bra samt bättre kring det valda alternativet.

Upplevs fungera mindre bra:

- Engagemang; upplever att "vi är ett lag och inte flera" inte stämmer. Det upplevs finnas uppdelningar bland annat mellan de olika skiften.
- Oklar kommunikation: kommunikationen brister. Upplevs att alla inte får rätt information eller tillräckligt med information för att känna sig delaktiga.
- Prioriteringar: upplever att ordningsföljden inte alltid efterlevs.
- Kompetens: kan bli bättre på att skapa våra ersättare samt standardiserat arbete så alla jobbar lika. Det upplevs att de olika skiften jobbar olika.
- Bli bättre på att identifiera och ta bort slöseri.
- Det upplevs att alla inte respekterar varandra.
- Kvalitet i allt vi gör: stämmer inte alltid. Det upplevs att det finns brist på insikt och förståelse av effekt (kunskap och konsekvenser).
- Ledare måste jobba med vara ett föredöme. Handlingar väger mer än ord.
- Vid fel, ta det med den berörda personen så den får möjlighet att göra rätt.
- PUFF: dåliga på att följa upp.
- Ordning och reda är något som ständigt kan förbättras. Vid utbildningen med Anticimex kom känslan om att det inte fungerar fullt ut även om organisationen samtidigt jobbar åt rätt riktning.

Upplevs fungera bättre:

- Flexibilitet och samarbete: fungerar med de man jobbar närmst.
- 5S – har blivit bättre, går åt rätt riktning.
- Sprida våra värderingar.
- Skapa värde för kunden.
- Kompetens: fungerar både bra och dåligt.
- Rapportering och skrivelser har blivit bättre mot vad det var förr.
- PUFF: fungerar bättre mot vad det har gjort.
- Kunden en i familjen

Övriga kommentarer:

- Det bör finnas ett register vart information finns i boken, alternativt att innehållsförteckningen är i början av boken och inte i slutet.
- Boken har rätt storlek och rätt antal sidor.

4.1 Analys av genomförda aktiviteter

Resultatet av paretdiagramen visar att Värderingar & Kärnvärden, Värdeskapande produktion, samt Engagemang, är kapitel som majoriteten av medarbetare anser utgöra störst frekvens till att fungera mindre bra. Då frekvensen utgör 80 procent av bokens informationsinnehåll, är det dessa kapitel som organisationen bör fokusera på att förbättra i kommande utgåva. På bokens framsida står det skrivet "Grunden utifrån vi alla arbetar", och det kan ifrågasättas. Under undersökningarna framgick det att boken upplevdes mer som ett rättesnöre än något organisationen levde upp till.

Ar syftet med boken att vara en grund för hur organisationen arbetar, bör fokus ligga på att ta fram förutsättningar som gör det genomförbart att arbeta enligt de arbetsstandarder och rutiner kapitlen förespråkar. Orsaken till att majoriteten upplever att dessa kapitel fungerar mindre bra, kan grunda sig i andra faktorer utöver bristande förutsättningar. Det kan basera sig i att det inte framgår tydligt hur det ska genomföras. Det är möjligt att det redan finns förutsättningar, men att det är oklart hur förutsättningarna används effektivast, eller att det inte finns någon tydlig rutin för utförandet. Det är viktigt att det framgår varför någonting ska genomföras på ett specifikt sätt, då är det enklare för medarbetare att förstå nyttan med ett utförande och varför det är viktigt.

5. Rekommendationer och det fortsatta arbetet

5.1 Rekommendationer

För att boken ska bli ett hållart koncept krävs det att rätt förutsättningar och rätt kunskap ges till medarbetarna. Det måste finnas förutsättningar som gör det genomförbart för medarbetare att följa arbetsstandarder.

För att den nya upplagan inte ska få samma effekt som föregående rekommenderas det att projektgruppen inte enbart lägger fokus på bokens innehåll. Fokus bör läggas på att lyfta fram varje medarbetare och göra deras röst hörd. Skapa ett engagemang hos varje enskild medarbetare. Finns det flera lag i en organisation samt brist i lagkänslan påverkar det arbetet mot ett gemensamt mål. Flera lag kan istället fokusera på sitt egna "lags" bästa, och inte se till vad som är bäst för organisationen som helhet.

Kunskap och förståelse för andra medarbetares arbetsuppgifter i organisationen bör prioriteras. Finns en medvetenhet om varför en arbetsuppgift utförs på ett visst sätt, är det lättare att förstå och acceptera handlingarna som det medför. Detta kan ändra en persons inställning till att jobba med sina medarbetare mot ett gemensamt mål istället för mot.

5.2 Förslag till plan för det fortsatta arbetet

Innan projektstart bör det bestämmas vad syftet med boken ska vara. Syftet ska utgöra en grund för vilka riktlinjer det fortsatta arbetet ska ha. Det bör utföras undersökningar på hur medarbetare vill vara involverade i projektet, samt vad de känner att de kan bidra med till projektet. Anledningen till att frågan hur de vill vara involverade bör utredas är för att de inte ska känna sig tvingade utan själva välja att vilja delta. Ge medarbetarna förutsättningar och underlag som gör att de blir motiverade till att hellre vara med och påverka än inte.

Identifieras vad varje enskild medarbetare kan bidra med och har kunskap inom, och sedan även låter denne jobba med detta, kan det vara en bidragande faktor till att motivationen bli starkare och att projektet tas på större allvar.

Ett förslag är även att lägga upp en tidsplan där de involverade inte riskerar att uppleva tidspress, utan att de känner att de har möjlighet att genomföra sina uppgifter utan att det uppfattas besvärligt. Är det för lite tid, samt obekväma tider som är avsatta för projektet, kan det vara en orsakande faktor till att motstånd eller bristande engagemang uppstår gentemot projektet.

Lägg vikt vid att information kring projektet når ut till alla. Om ett informationsutbyte uteblir minimerar det chansen att en delaktighet och samhörighet skapas. Ständiga informationsutbyten är också nödvändigt för att skapa möjlighet för återkoppling. Ett alternativ är att det finns en informationstavla för projektet som ständigt uppdateras och som alla kan ta del av. Det kan även här finnas utrymme för medarbetare att skriva ner förslag och synpunkter till projektet. På tavlan bör det finnas tydliga riktlinjer för projektet, och en ständig uppdatering vart projektet befinner sig. Det bör också framgå vilka som har befogenheter att besluta om vad. Oklarheter kring detta kan skapa irritationer och leda till att personer upplever att deras åsikter inte är lika upplyftande. Det är viktigt att ta hänsyn till allas åsikter och syn på informationen. All information är värdefull då den kommer från olika perspektiv i organisationen. Ett alternativ är att avsätta tid för diskussion kring frågetecken och oklarheter som kan dyka upp under projektets gång. Dessa möten ska beröra oklarheter kring den information som boken ska innefatta, och det ska vara frivilligt att delta.

För att bygga in motivation i projektet gör en checklista med punkter inom områdena intresse, ansvar, bekräftelse, utveckling och utförande. Se bilaga för exempel på hur checklistan kan utformas.

Ta reda på varför det finns brister som gör att boken inte efterlevs. Ett alternativ är att genomföra en ny undersökning där medarbetare får svara på vilka förutsättningar de behöver för att kunna arbeta enligt boken.

Bilaga 1 - Checklista

Intresse:

- Vet ni vad eller lika delar i ert nya projekt som varje enskild individ är särskilt intresserad av?
- Använder ni denna kunskap för att se till att varje enskild person får möjlighet att utveckla detta intresse?
- Vilka nya vägar kan du använda för att upprätthålla motivationen och intresset hos medarbetare?

Ansvar:

- Har ni klargjort för medarbetarna vad ni vill att ni tillsammans ska uppnå?
- Har ni diskuterat med dem som har ett särskilt ansvar hur ni ska komma vidare?
- Har ni några goda exempel på hur dessa särskilt ansvariga har gjort för att arbeta med projektet? (t.ex. skapat handlingsplaner, nya underlag för beslut, gjort uppföljningar, gått på utbildningar etc.)
- Har ni bestämt hur era medarbetare ska utföra sina uppgifter eller tillåter ni att de arbetar i sin egen takt med stor flexibilitet, frihet och efter eget omdöme?

Bekräftelse:

- Hur ser ni till att de i arbetsgruppen som bidrar till utvecklingen uppmärksammas och bekräftas?
- Hur ser ni till att arbetet som utförs med det nya uppdraget blir synligt för hela organisationen?
- Hur visar ni uppskattning för det arbete som utförs och hur firar ni tillsammans särskilda framgångar?
- Hur kan ni göra för att sprida information om att ni börjat ett förändringsarbete till andra?

Utveckling:

- Hur kan ni använda ert projekt för att stärka medarbetarnas professionalitet?
- Hur ser ni till att medarbetarnas ökade kunskaper och utveckling dokumenteras?

Utförande:

- Är det nya projektet innovativt och banbrytanden för verksamheten?
- Finns det en plan för projektet med tydliga steg (delmål) och milstolpar?
- Är alla medvetna om vad de ska prestera och när i tid arbetet ska vara klart?
- Speglar ni regelbundet processen i arbetsgruppen och diskuterar ni resultatet?
- Vilka är era egna prioriteringar som ledare? Vad ska ni fokusera på i projektet?

Bilaga 3

Insamlad data i fältstudien

Uppskattad tid medarbetare lägger på att skriva en avvikelse:

2, 4, 2, 3, 5, 3, 2, 5, 10, 5 = 41

$41/10 = 4,1$

Uppskattad tid medarbetare lägger på att skriva korrigerad åtgärd på avvikelседokumentet:

2, 2, 2, 2, 1, 1, 1 = 11

$11/7 = 1,6$

Uppskattad tid medarbetare lägger på att arkivera avvikelse:

10

Obs; det är enbart en person i dagsläget som hanterar arkiveringen av avvikelser, därav resultatet.

