

Revision av ett Lean- inspirerat förbättringsarbete i en produktionsprocess

Högskoleingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi - Affärsingenjör
Maskin

Emanuel Johansson
Peter Andersson

rapportnummer 2018.14.06

Program: Industriell ekonomi - affärsingenjör inriktning maskinteknik

Svensk titel: Revision av ett Lean-inspirerat förbättringsarbete i en produktionsprocess

Engelsk titel: Revision of a Lean-inspired improvement work in a production process

Utgivningsår: 2018

Författare: Emanuel Johansson & Peter Andersson

Handledare: Peter Kammensjö

Examinator: Michael Tittus

Nyckelord: Delaktighet, Engagemang, Lean, Förbättringsarbete.

Sammanfattning

Toyoda-familjen har förtrollat och inspirerat stora delar av världens industriföretag sedan deras speciella syn på att bemöta problem och effektivisera processer blivit känt. Toyotas ständiga arbete för förbättring och strävan efter att hitta kostnadseffektiva lösningar är exempel på företagets vilja till utveckling, samtidigt som respekten för människan har lika stort fokus. Detta har bidragit till att många företag har valt att ta efter verksamhetskonceptet som har inspirerat lean.

De anställda på företaget där denna fallstudie utfördes upplevde att engagemanget och delaktigheten för förbättringsarbetet börjat avta. Studien undersöker vilka faktorer som är bidragande till detta och hur dessa omständigheter skall bemötas. Detta kräver att företagets ledning är engagerad och ständigt visar stöd för förbättringsarbetet. Kommunikation från ledningen till berörda parter är viktig för att skapa en förståelse för förbättringsarbetet och för att göra det till en del av det vardagliga arbetet.

Att ledningen avsätter tid är betydelsefullt för att organisationens förbättringsarbete skall bli hållbart och för att företaget ska få en arbetsmetod som leder till ständiga förbättringar. Det skall även inkludera respekt för människan i form av att anställda skall respekteras, bli jämställt behandlade, få möjligheten att vara delaktiga och få sina röster hörda. Detta är direkt en bidragande faktor till medarbetarnas engagemang och delaktighet.

Abstract

The Toyoda family has enchanted and inspired large parts of the world's industrial companies since their special vision of addressing problems and streamlining processes has become known. Toyota's constant work for improvement and the pursuit of finding cost-effective solutions are examples of the company's will for development, while respect for human beings is equally important. This has contributed to the fact that many companies have chosen to adopt the business concept that has been inspired by lean.

The employees at the company where this case study was conducted felt that commitment and involvement for improvement work started to decline. The study investigates the factors contributing to this and how these circumstances are to be addressed. This requires that the company's management is committed and constantly demonstrates support for the improvement work. Communication from management to employees is important for understanding the improvement work and making it part of everyday work.

The fact that management allocates time is important for the organization's improvement work to be sustainable and for the company to have a working method that leads to continuous improvements. It should also include respect for employees so they are being treated equally, having the opportunity to participate and having their voices heard. This is directly a contributing factor to employee involvement and participation.

Förord

Detta examensarbete avslutar vår studietid här på Borås högskola. Vi har studerat delaktighet och engagemang för förbättringsarbeten hos de anställda på företaget Hultafors AB.

Vi vill tacka Magnus Sandström på Hultafors AB som har engagerat sig i vårt arbete trots att företaget genomfört en större förändring i deras affärssystem som tagit upp mycket av deras tid. Vi vill även tacka alla informanter som var frivilliga att intervjuas. Till sist vill vi tacka Peter Kammensjö som har varit till stor hjälp i form av vägledningen och erfarenhet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor	2
1.2 Avgränsningar	2
2. METOD	3
2.1 Metodologisk ansats	3
2.2 Insamling och analys av empiri	3
2.3 Datainsamlingsmetoder	3
2.4 Dataanalysmetoder	4
2.5 Kvalitet	4
2.5.1 Reliabilitet	4
2.5.2 Validitet	4
3. TEORETISKT RAMVERK	5
3.1 Lean Historia	5
3.2 Att skapa en kultur för ständiga förbättringar	6
3.3 Ledningens engagemang	7
3.4 Medarbetarengagemang	7
3.5 Anställdas inställning till förändring	8
4. EMPIRI	9
4.1 Beskrivning av företag	9
4.2 Nulägesbeskrivning	9
4.2.1 Att skapa en kultur med ständiga förbättringar	9
4.2.2 Ledningens engagemang	11
4.2.3 Medarbetarengagemang	12
4.2.4 Anställdas inställning till förändring sedan implementeringen av GPS	12
5. ANALYS	14
5.1 Att skapa en kultur med ständiga förbättringar	14
5.2 Ledningens engagemang	14
5.3 Medarbetarengagemang	15
5.4 Anställdas inställning till förändring	15
5.5 Sammanfattning	16
6. DISKUSSION	17
7. REKOMMENDATIONER TILL FÖRETAGET	19
8. SLUTSATS	20
Referenser	21
Bilagor	24
Bilaga 1 Godkännande från Tillverkningsingenjör och Produktionschef för datainsamling genom intervjuer	24

Bilaga 2 Information till den deltagande innan intervjun	25
Bilaga 3 Samtycke till Intervju	26
Bilaga 4 Intervjuguide	27

1. INLEDNING

Lean är en långsiktig satsning med fokus på ständiga förbättringar för att öka konkurrenskraften. I ett tidigt skede kommer lean-arbetet i de flesta fallen innebära effektivitetsförluster för den utvalda processen. Då är det viktigt att våga fortsätta satsa på den valda strategin som på lång sikt kommer bära frukt för företaget. Lean är ingen mirakelkur som lovar stora positiva förändringar på kort tid utan ett långsiktigt arbetssätt och tankesätt som syftar till en ständig strävan efter förbättring i små steg (Womack & Jones 1996).

Att införa ett lean-inspirerat arbetssätt i en verksamhet är ett stort steg som kräver engagemang från både företaget och individen. En viktig faktor vid implementeringen av lean är att tydligt belysa ledningens roll under förändringsprocessen. Det är av stor vikt att i tidigt skede ta reda på lean-implementeringens potentiella tillgångar. Eventuella hinder är också en viktig del att känna till, exempel på detta kan vara människors motvillighet till förändring (Rymaszewska 2017).

Lean kan mötas av stor skepsis och till och med motarbetas av anställda i olika led. Anledningar till detta kan vara många. Ett vanligt felsteg som ofta förekommer, är att verksamheten kopierar lean-implementeringen från ett annat företag. Att blint kopiera lösningar från ett företag som framgångsrikt lyckats med sin lean-implementering, utan att skraddarsy implementeringen för den specifika verksamheten medför stora risker. Det ger även sällan de förväntade positiva resultaten (Rymaszewska 2017). En produktionslina kan exempelvis inte anamma exakt samma lösningar som en serviceorganisation. Det är av högsta vikt att implementeringen anpassas till den egna verksamheten, att de olika unika behoven definieras samt tillfredsställs.

Nya utmaningar kommer uppenbara sig i form av etniska, kulturella och språkliga barriärer, detta är något som kommer vara en utmaning vid införandet av ett lean-orienterat arbetssätt. Cudney och Elrod. (2010) hävdar att en gemensam orsak till att implementeringen av lean inte slår väl ut är att organisationen misslyckats med att engagera och involverade samtliga intressenter. Vid implementering av lean i västerländska länder finns det geografiska, pedagogiska, kulturella, samhälleliga och historiska hinder. Forskare argumenterar nu för att bristen på organisatorisk kulturmedvetenhet är en större barriär jämfört med nationell kultur (Jagdish, Shankar & Santosh 2014).

Jagdish et al. (2014) hävdar att rädsla hos arbetarna kan förekomma, exempelvis för att deras tjänster inte längre skulle behövas, då en lean-implementering kanske visar att de inte adderar tillräckligt med värde. Det stämmer att lean kan leda till att tjänster inte längre behövs, detta kan få arbetarna att se negativt på lean implementeringen och istället motarbeta den.

Jagdish et al. (2014) menar vidare att brist i kommunikationen mellan tjänstemän och arbetare är ett dilemma. Det är av stor vikt att informationen angående lean-arbetet når ut till alla i verksamheten dels hur det nya arbetet skall gå till men framför allt information om de stora fördelarna. Med ett lean-inriktat arbetssätt reducerar man kostnader och ledtider. I många fall får medarbetare vid tillverkningen inte reda på de förbättringar som gjorts och inte heller hur vinstgivande de är. Bristen av denna kommunikation kan leda till minskat engagemang från medarbetarna.

Det valda företaget för fallstudien är Hultafors AB. År 1883 startade Karl-Hilmer Johansson Kollén sin tillverkning av linjaler och måttstockar på Folkungagatan i Stockholm. 1907 flyttades all tillverkning till Hultafors där företaget än idag har sin tillverkning av tumstockar. Hultafors AB ingår numera i Hultafors Group AB som äger flera andra varumärken såsom Wibe Ladders, Snickers Workwear, Präident med flera.

Fallstudien har genomförts i Hultafors AB:s produktionsmiljö, där man upplevt att engagemanget för förbättringsarbete har berott på enstaka engagerade. Detta har medfört att förbättringsarbetet avstannat när dessa personer varit frånvarande från processen. Hultafors vill kunna skapa ett allmänt engagemang i gruppen och på så vis skapa ett mer hållbart och stabilt arbetssätt där alla kan känna delaktighet i processen.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med rapporten är att ta reda på vilka faktorer som kan öka engagemang och delaktighet vid en lean-implementering och hur man förebygger problem som kan förhindra det önskade resultatet. För att undersöka detta togs två forskningsfrågor fram som lyder.

- Vilka faktorer kan öka engagemang och delaktighet vid ett Lean-inspirerat förbättringsarbete?
- Hur förebygger och bemöter man dessa problem för att få ett fortsatt hållbart förbättringsarbete?

1.2 Avgränsningar

Detta arbete kommer att belysa engagemang och delaktighet hos de anställda och även inkludera företagskulturen efter att en lean-implementering är gjord. Fallstudien inriktningar sig till medarbetare i en tillverkande miljö och kommer endast beröra de mjuka värdena såsom respekt för medarbetarna, engagemang och delaktighet. Arbetet kommer inte att belysa de olika verktygen inom lean. Arbetet kommer kretsa runt fyra huvudområden, Att skapa en kultur för ständiga förbättringar, ledningens engagemang, medarbetarengagemang och anställdas inställning till förändring. Dessa fyra huvudrubriker har en stark koppling till forskningsfrågorna då de tar upp faktorer som ökar engagemanget och hur man förebygger eventuella problemen för ett hållbart förbättringsarbete.

2. METOD

2.1 Metodologisk ansats

Det finns tre olika tillvägagångssätt för att bygga en förståelse kring problemet, induktion, deduktion, abduktion. Den valda metoden för denna rapport är abduktion. Saunders, Lewis och Thornhill (2012) säger att denna metod används ofta då en studie skall utföras på ett företag, samtidigt som teoretisk information eftersöks. Den valda metoden passar väl till denna typ av arbete, då både teori och empiri skall undersökas och slutligen analyseras.

En kort förklaring och jämförelse mellan de olika metoderna:

- **Induktion:** Med hjälp av egna empiriska erfarenheter utforma en slutsats.
- **Deduktion:** Slutsatsen kommer från egna antaganden.
- **Abduktion:** Innebär att forskaren rör sig mellan teorin och empirin, på detta sätt så låter man förståelsen växa fram successivt (Dew 2007).

2.2 Insamling och analys av empiri

Informationen i kapitel 4 Empiri, baseras på intervjuer som utförts på företaget Hultafors AB. Den valda strukturen för intervjuerna i denna rapport kommer att vara öppet inriktade. Målet med en sådan inriktning är att få en inblick i individens upplevelse av ett fenomenets kvaliteter (Höst, Regnell, & Runeson 2006).

Till intervjuerna kommer en intervjuguide att medtas, detta med valda frågor inom specifika ämnen. Till dessa ämnen kommer det inte finnas några rätta svar, utan en dialog kommer föras kring de valda ämnena. Med denna typ av intervju, visar det sig ofta vad eller vilka områden som individen är mest benägen att berätta om, vilket är en god indikation på vad problemet är (Höst, Regnell & Runeson 2006). Genomförandet av intervjuerna kommer att delas in i fyra faser: sammanhang, inledande frågor, huvudfrågor och sammanfattning.

Till en början beskrivs intervjuens sammanhang för den utvalda individen. Vad är syftet? Varför är personen utvald för intervju? Hur hanteras och bearbetas det sagda? Nästa del av intervjun består av inledande frågor av grundläggande karaktär. Dessa frågor berör områden såsom ålder och anställningstid. Den tredje fasen av intervjun består av huvudfrågorna, dessa skall ställas i en logisk följd för den som blir intervjuad och beröra rapportens syfte. Slutligen skall en sammanställning göras med den intervjuade, detta för att personen i fråga skall få en chans att tillägga något (Höst, Regnell & Runeson 2006).

Totalt intervjuades 11 personer från tre olika avdelningar: verkstad, reklamtryck och produktion. För individens trygghet behandlas svaren anonymt, det innebär att svaren inte kan återkopplas till den person som blivit intervjuad. Alla som intervjuades fick fullständig information om intervjuens upplägg innan intervjun påbörjades (Bilaga 2), detta för att skapa trygghet och förståelse för informanten. En blankett där det framgår att svaren kommer behandlas anonymt samt att samtalet kommer att spelas in skall signeras (Bilaga 3) av informanten. Även en blankett för tillverkningsingenjör och produktionschef skall signeras (Bilaga 1), där studiens syfte beskrivs och att medarbetare kommer att intervjuas. Dessa är viktiga riktlinjer att förhålla sig till enligt Bryman & Nilsson (2011).

2.3 Datainsamlingsmetoder

Till en början skall sekundärdata samlas in med hjälp av vetenskapliga artiklar, böcker, databaser och hemsidor. Dessa artiklar och böcker hämtades från Högskolan i Borås databas och bibliotek. Detta för att få en förståelse för problemen som kan uppstå när man försöker införa ett lean inspirerat förbättringsarbete. När sekundärdata är insamlad, skall en fallstudie utföras på ett företag. Med hjälp

av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer skall primärdata samlas in, för att få en förståelse för problemet på företaget. (Höst, Regnell & Runeson 2006).

Förklaring av primär och sekundärdata.

- **Primärdata** innebär att forskaren själv samlar in data, med hjälp av Enkäter, intervjuer, observationer eller experiment (Saunders et al. 2012).
- **Sekundärdata** är offentlig information som redan samlats in av någon annan och används i annan litteratur. Här görs en egen tolkning och analys av informationen (Saunders et al. 2012)

2.4 Dataanalysmetoder

När både det teoretiska ramverket och empirin är klart, skall en analys göras. Genom att jämföra den teoretiska studien och den empiriska studien skall en slutsats tas fram och ge en förståelse till problemet.

2.5 Kvalitet

För att öka trovärdigheten i rapporten så är det viktigt att stärka reliabiliteten och validiteten, detta för att fallstudien skall reflektera verkligheten (Saunders et al. 2012).

2.5.1 Reliabilitet

En bra reliabilitet kräver att analysen och datainsamlingen utförs noggrant. Är detta väl motiverat och förklarat så kan läsaren göra en bedömning om hur man gått tillväga (Höst, Regnell & Runeson 2006). För intervjuer är det klokt att göra en sammanställning efter intervjun, detta för att säkerhetsställa att man har uppfattat informanten rätt (Höst, Regnell & Runeson 2006).

För att stärka reliabiliteten i denna studie så har alla informanter blivit inspelade under intervjuerna. Detta för att få en chans att lyssna på intervjun igen och för att förebygga att viktig information går förlorad. Intervjufrågor har upprepats snarlikt vid olika tillfällen under intervjun, detta för att se om informationen uppfattas korrekt. En sammanställning gjordes efter varje intervju för att informanterna skulle få en chans att tillägga något som de ansåg vara viktigt. För att lättare analysera teori och empiri så indelades intervjufrågorna efter den uppbyggda strukturen i teorikapitlet. Reliabiliteten för denna studie är god, då den efterföljer de viktiga riktlinjerna som nämns av Höst, Regnell och Runeson (2006)

2.5.2 Validitet

Höst, Regnell och Runeson (2006) Beskriver beskriver att validitet har en direkt koppling mellan det man vill undersöka och det faktiska resultatet. För att ta reda på anställdas engagemang och delaktighet bör man därför se till vad som har gjorts för att stimulera engagemang och delaktighet. För att öka validiteten i denna studie kan man tillämpa triangulering, det vill säga man utför samma studie med olika metoder (Höst, Regnell & Runeson 2006).

Validiteten har stärkts genom att förklara syftet med arbetet och hur informationen kommer behandlas efter intervjuerna. Intervjuguiden innehåller frågor berörande medarbetarengagemang och deras delaktighet, men även frågor som tar reda på vad som gjorts för att stimulera detta. Validiteten för studien är god, men kan förbättras genom att utföra studien med olika typer av metoder, detta är för tidskrävande för denna typ av rapport och utfördes inte.

3. TEORETISKT RAMVERK

Till en början beskrivs TPS (Toyota Production System) historia som är inspirationen för lean. Kapitlet består sedan av fyra delar, att skapa en kultur för ständiga förbättringar, ledningens engagemang, medarbetarengagemang och anställdas inställning till förändring. Dessa fyra delar har en stark koppling till hur organisationen kan öka engagemanget och delaktigheten, men beskriver även hur problem som hindrar arbetet för ständiga förbättringar kan förebyggas. Dessa huvudrubriker är starkt sammankopplade med varandra, exempelvis kan engagemanget hos medarbetarna öka om ledningens engagemang är tydligt. Engagemanget är direkt kopplat till företagskulturen, en bra företagskultur som är riktat till ständiga förbättringar kommer i sin tur leda till ett ökat engagemang.

3.1 Lean Historia

Det är svårt att skriva om lean utan att nämna Toyota, vars principer och företagskultur är grunden för lean-konceptet. Toyota har en lång historia, Sakichi Toyoda grundade företaget 1894 och tillverkade då manuella vävstolar. 1930 startades fordonstillverkningen efter att patenträttigheten för Toyodas felsäkra vävstol sålts till Platt Brothers. Detta gav ett bra startkapital för grundandet av Toyota Motors (Liker 2009).

Efter andra världskriget var Toyota hårt ansatta ekonomiskt och hade stora problem att anskaffa material och delar från underleverantörer. Då var företaget tvunget att ställa om produktionen från militärfordon till civila fordon. Toyotas ledning hade redan på sent 1920-tal varit i USA för att lära sig mer av framförallt Henry Fords och företagets löpande-band princip. När de återvände till USA på tidigt 1950-tal insåg de att Ford inte förbättrat sin process särskilt mycket, dessutom såg de flera effektivitetsbrister i Fords fabrik (Womack, Jones & Roos 1990).

Toyota hade inte råd att bygga bilar på Fords vis, hög volym och låg variation på den färdiga produkten. Efterfrågan av bilar i Japan var betydligt mindre än efterfrågan i USA. Toyota blev tvungna att bygga monteringslinor som var kapabla att producera liten volym av flera olika bilmodeller (Womack, Jones & Roos 1990). Man hade dessutom upptäckt att Fords sätt att bygga bilar skapade stora mellanlager och tillverkningen hade tydliga kvalitetsbrister (Modig & Åhlström 2012).

En del av Toyotas lösning inspirerades av de Amerikanska snabbköpen som ständigt fyller på butikshyllorna när saldot sjunker, ett dragande system. Det dragande systemet möjliggör för företaget att minska överproduktionen och är grunden för 'just in time', som tillsammans med Jidoka, inbyggd kvalitet, är grundstenarna för TPS (Liker 2009).

Principen för just in time är att producera små kvantiteter under korta ledtider för att kunna leverera rätt produkt i rätt tid och rätt mängd. Denna princip klarar att leverera stora volymvariationer positiva som negativa, vilket krävs när man på förhand inte vet ordervolymer eller vilka kundanpassningar som krävs (Modig & Åhlström 2012).

TPS grundades under 1950-talet men blev inte känt utanför Toyota eller dess underleverantörer förrän på 1970-talet då den första oljekrisen kom. Japan drabbades hårt ekonomiskt men Toyota visade röda siffror under kortare period än andra företag. Den japanska regeringen blev då nyfikna och ville ta reda på vad detta berodde på och fann då TPS (Liker 2009).

TPS började spridas i Japan, dock med blandade resultat. Det visade sig att TPS-principen fungerade allt sämre ju längre ifrån Toyotas produktion man kom. En viktig del i allt detta är att fundamentet i Toyotas principer grundar sig i starka värderingar. Toyodafamiljens värderingar och ideal ligger till grund för TPS, de har till exempel alltid värderat fysisk delaktighet och drivandet av problemlösning rent praktiskt som en viktig del av arbetet. Kiichiro Toyoda uttryckte sig bland annat på följande vis "Jag skulle tvivla starkt på vår förmåga att återuppbygga Japans industri om våra ingenjörer var typen som kunde sätta sig till bords och äta utan att först behöva tvätta händerna" (Liker 2009, s.38). Att

vara en god ledare och förebild för sina anställda, respekt för människan och den ständiga förbättringen är mycket viktiga delar av TPS-systemet. Det har även funnits en stark drivkraft att göra nytta för samhället, företagets syfte är inte bara att tjäna pengar (Liker 2009).

Att Toyota skapade TPS beror till stor del på att företaget delvis skulle klara av de svårigheter som uppkommer när företaget växer men även hanteringen av företagets bristande resurser. Vilket i sin tur driver företaget till att maximera flödeseffektiviteten av de tillgängliga resurserna (Modig & Åhlström 2012).

3.2 Att skapa en kultur för ständiga förbättringar

Det finns flera viktiga aspekter om hur ett företag skapar en kultur för ständiga förbättringar. Womack & Jones (1996) påpekar att lean inte bör användas som en metod för att lösa kortsiktiga konkurrensproblem. Istället skall arbetet ses som en långsiktig investering för att skapa högre kvalitet av varor och tjänster, vilket i sin tur leder till att verksamheten blir konkurrenskraftigt. Genomförandet av lean kräver att organisationer anpassar sig till nya rutiner, nya metoder för arbetsprestanda och förändringar i organisationskulturen (Karlsson & Åhlström 1996). Att bygga en arbetsmiljö som bidrar till ständiga förbättringar kräver förändringar i den sociala delen i organisationen. Detta i form av att arbeta med nya rutiner, beteendemönster och grundläggande förändringar i arbetsuppgifter. Vilket kräver viss tid för att få acceptans från både anställda i produktionen och chefer (Wickramasinghe, G.L.D & Wickramasinghe, V 2016).

Lean production changes how people work but not always in the ways we think. Most people – including so-called blue collar workers – will find their jobs more challenging as lean production spreads. And they will certainly become more productive. At the same time, they may find their work more stressful, because a key objective of lean production is to push responsibility far down the organizational ladder. Responsibility means freedom to control one's work – a big plus – but it also raises anxiety about making costly mistakes.

(Womack, Jones & Roos, 1990, s. 14)

Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006) hävdar att det inte finns tillräckligt med fokus på hur man bygger en bra företagskultur som i sin tur leder till ständiga förbättringar. Detta är ett område där misslyckande ofta beror på brist av förståelse för de mänskliga faktorerna. Shook (2010) skriver att nio av tio barriärer vid lean implementeringen är relaterade till de mjuka värdena (Shook 2010). Faktorer som dålig kommunikation och motstånd från olika anställda är något som är vanligt förekommande. Därför måste ledningen tillsätta resurser i form av kommunikation, diskussion och lyssna på de anställda för att skapa det önskade engagemang som lean kräver för ständiga förbättringar (Worley & Doolen 2006).

Boyer (1996) menar att en framgångsrik lean-implementation beror bland annat på välutbildad personal. I en lean-kultur är träning nödvändigt för att utveckla en arbetskraft som kan bära ett större ansvar, men även utbilda de anställda så att de kan utföra flera olika arbetsuppgifter. Organisationen måste skapa en kultur där anställda har kunskapen och möjligheten att jobba med ständiga förbättringar.

För att vara effektiv när organisationen genomgår en förändring så måste individerna anpassa sig till dessa förändringar (Niessen, Swarowsky & Leiz 2010). Anpassning till de nya förändringarna går utöver att bara lära sig nya kunskaper och färdigheter, det kräver också att man slutar med det föregående tillvägagångssättet och arbeten (Niessen, Swarowsky & Leiz 2010).

3.3 Ledningens engagemang

En stor faktor för att skapa en hållbar lean-kultur är ett starkt ledarskap i toppen av en organisation – inklusive hos den verkställande direktören. Detta inkluderar inte bara intellektuellt stöd utan också fysiskt engagemang i programmet (Jagdish et al. 2014). Ledningen har ett stort ansvar och måste ge stöd till alla involverade för att upprätthålla lean-konceptet (Wong, C, Wong, Y & Ali 2009). Brist på engagemang och stöd från ledningen kan leda till en mängd olika problem, såsom begränsad tillgång till resurser, långa beslutsprocesser och försämrad kommunikation (Jagdish et al. 2014).

I organisationen är det viktigt att bra ledarskap genomsyras av alla ledare och inte bara toppledningen. Ett bra ledarskap kommer att påverka kunskapsskapande och effektivisera färdigheter hos arbetskraften (Achanga, Shehab, Roy & Nelder 2006). Det är viktigt att ledningen är införstådd i att det kommer krävas finansiella medel. Det kommer att behövas investeringar i färdigheter och kunskap om vad lean är och ifall detta inte görs så kommer arbetskraften påverkas negativt (Achanga et al. 2006).

Achanga, Shehab, Roy & Nelder (2006) menar att kunskap är en viktig faktor för en framgångsrik lean-implementering. Detta med avseende på att få tillräckligt med kunskap om vad lean är och nödvändiga färdigheter som krävs för att leda och utföra lean i verksamheten (Achanga et al. 2006).

Garcia-Sabater och Marin-Garcia (2011) påpekar att när anställda spenderat en längre tid hos en organisation är det vanligt att möta motstånd. Därför behövs ett stort engagemang från ledningen, då inställningen till förändring inte alltid är positiv. Liksom många förbättringsprogram så kommer lean-implementeringen kräva stora förändringar (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011). Det hela kommer kräva en stor mängd resurser, men kanske ännu viktigare, människor i en position som har ett bra inflytande på de anställda. Personer med inflytande måste medvetet jobba för lean och jobba för ständiga förbättringar, för att försöka skapa den önskade företagskulturen. Det är grundläggande för lean att organisationen får med sig sina anställda för att skapa ständiga förbättringar (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011).

Ett bristande ledarskap har identifierats som en bidragande faktor till att organisationen inte uppnår det som krävs för ständiga förbättringar (Jagdish R. et al. 2014). Utan klart och tydligt stöd från ledningen kommer förmodligen lean-implementeringen att misslyckas. När en organisation överväger att införa lean, är det viktigt att ledningen förstår vilken insats som krävs. Det är viktigt att man är införstådd i att det är ett tidskrävande arbete och att det kommer krävas finansiering för åtgärder (Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme & Aschehoug 2016). Ett starkt och karismatiskt ledarskap är av stor vikt, utan detta så kommer förbättringsprogram stöta på problem (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011).

3.4 Medarbetarengagemang

För att uppnå ett ständigt förbättringsarbete så krävs det motivation både från medarbetare och ledning (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011). Arbetarnas delaktighet är en nyckelfaktor för att få ett hållbart förbättringsarbete. Delaktigheten är inte enbart i form av att utföra förbättringar fysiskt utan även som idékälla i förbättringsprocessen. Utan arbetarnas delaktighet, enligt "definitionen av kontinuerlig förbättring", skulle förbättringar inte ske (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011). En betydelsefull faktor är att de anställda får känna sig involverade och att deras medverkande vid förbättringar blir hörda och att förändringarna faktiskt går igenom. Det är lättare att acceptera förändringar om personen själv har varit med och bestämt (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011).

Arbetarnas engagemang är kopplat till känslor av trohet och lojalitet gentemot en organisation, vilket leder en anställd till att stanna med den organisationen (Jannis, Robert & Cary 2011). Den mest använda engagemang-forskningsmodellen är trekomponentsmodellen (Meyer, Allen & Smith 1993). De tre typerna som modellen berör är affektiva, kontinuerliga och normativa engagemang. Affektivt engagemang är en känsla av tillhörighet, och identifiering med en organisation, tillsammans med en

vilja att delta i aktiviteter utanför jobbets gränser. Kontinuerligt engagemang är ett beslut att förbli hos en organisation, på grund av brist på lönsamma alternativ, medan normativt engagemang bygger på en känsla av skyldighet. De tre olika personlighetskategorierna kan karakteriseras som "jag vill stanna", "Jag måste stanna" och "Jag borde stanna". Samtliga tre har blivit sammankopplade med positiva organisatoriska resultat, som minskad omsättning på personal och frånvaro (Mowday, Porter & Steers 1982). Det är dock affektivt engagemang som är starkt kopplat till villigheten att gå utanför gränserna för de traditionella arbetsuppgifterna, och delta i aktiviteter som förbättringsprojekt, självkontroll av arbetsuppgifter och rutinerade underhåll (Meyer & Allen 1997; Pearce 1993).

Affektivt engagemang är den viktigaste delen för att få respons till ett lean arbete. Meyer och Allen (1997) menar att arbetslivserfarenhet har den största påverkan på det affektiva engagemanget. Forskning belyser vikten av positiva arbetslivserfarenheter i form av att organisationen stöttar sina anställda, behandlar dem rättvist, ökar känslan av personlig betydelse och kompetens. Detta uppnås genom att värdet av deras jobb skall belysas (Meyer & Allen 1997).

Womack, Jones och Roos (1990) menar att det är de driftiga arbetarna som är kärnan i lean-arbetet, men att arbetare endast svarar när det finns någon "känsla av skyldighet" till ledningens sida. Studier visar starka kopplingar mellan medarbetarnas uppfattningar om stöd och uppskattning och hur detta påverkar det affektiva engagemanget på ett positivt sätt (Shore & Wayne 1993). Känslan av delaktighet och beslutstagande är något som påverkar detta, även ledningens mottaglighet för förbättringsförslag från anställda (Dunham, Grube & Castenada 1994).

Engagemang visar sig även vara relaterat till hur arbetarna ser på ledningens kompetens. Womack, Jones och Roos (1990) bevisar detta genom att utföra en undersökning på General Motors (GM) och Ford. Där tittade man på hur positivt inställda arbetarna var till sina arbetsuppgifter och hur väl de jobbade i lag. Forskarna uppfattade det som att lagarbetet och moralen var högre på Ford än på GM, vilket de i sin slutsats beskriver berodde på att arbetare på Fords fabrik känner stor tillit till ledningens kompetens när det gäller lean. Men på GM fabriken visade sig att arbetarna hade väldigt lågt förtroende till hur ledningen arbetar med lean (Womack, Jones & Roos 1990).

3.5 Anställdas inställning till förändring

Niessen, Swarowsky och Leiz (2010) undersökte förhållandet mellan ålder och hur de anställda anpassar sig till förändringar på arbetsplatsen, och hävdade att medarbetarnas ålder leder till olika uppfattningar av förändringar. Orsaken till dessa avvikande uppfattningar kan förklaras i deras bakgrund och uppväxt. Detta beskrivs av Smola & Sutton (2002), där de menar på att anställda födda mellan 70-talet och början av 80-talet växte upp med familj, ekonomisk och samhällslig osäkerhet, mångfald, snabba förändringar och en brist på solida traditioner. Detta leder till att dessa människor är vana vid förändring och konkurrens (Smola & Sutton 2002). Enligt Lips-Wiersma och Hall (2007) tenderar de yngre medarbetarna att vara mer självorienterade än deras äldre kollegor och mer öppna för förändring. De ser förändring som en möjlighet och en personlig tillväxt. Att helt ignorera olika bakgrunder kan skapa stora problem vid en organisatorisk förändring, det kan uppkomma konflikter och i vissa fall en mindre effektiv personal (Lips-Wiersma & Hall 2007). Detta bygger på idén att viktiga skillnader finns i arbetsvärden, men också olika övertygelser hos anställda från olika generationer. Misslyckande att hantera dessa skillnader kan leda till konflikter på arbetsplatsen, missförstånd och missförhållanden, lägre produktivitet, dålig personalvård och en sämre attityd hos de anställda (Smola & Sutton 2002; Bradford 1993; Yu & Miller 2003).

4. EMPIRI

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av den empiriska domänen som ligger till grund för studien för att uppfylla studiens syfte och ge svar på formulerade forskningsfrågor. Det gjordes totalt 11 intervjuer på företaget Hultafors AB. Tre av informanterna är högre chefer. Åtta informanter är kollektivanställda, av dessa är tre teamledare. Medelåldern är 47,9 år och medianen 48 år. Medelanställningslängd är 22,4 år och medianen 23 år.

4.1 Beskrivning av företag

Karl-Hilmer Johansson Kollén uppfann 1883 ett mätverktyg som underlättade övergången till metersystemet i Sverige. Genom hans uppfinning utvecklades detta mätverktyg senare till att bli den måttstock som ofta ses idag, denna produkt har varit grunden till företaget Hultafors. Fram till 1970-talet var Hultafors kända för sina traditionella mätverktyg av trä. Dessa produkter omfattar timmermått, butiksmått och hantverksmått. Därefter så har sortimentet av produkter utökats till flertalet olika verktyg i olika material. Kvadratmått, måttband och måttstockar tillverkade av plast och aluminium har på senare år fått ta plats i sortimentet.

I början av 1980-talet växte Hultafors med stor fart och är idag ett varumärke som är känt världen över. Denna utveckling är ett resultat av ett långsiktigt arbete baserat på produktutveckling och förvärv. I början av 1990-talet så förvärvades Tors Hammare och Hults Bruk, ett företag med rötter som sträcker sig tillbaka till 1697. Med detta förvärv växte sortimentet och utökades med yxor, hammare, släggor och stämjärn. Vid 2000-talet hade Hultafors expanderat ytterligare och fortsatt med förvärv av Dansk Stålintusti, tyska företaget Präsidient och brittiska Fisco tools. Även svenska företag så som Wibe Ladders och Snickers Workwear är två starka varumärken hos Hultafors. Allt detta har bidragit till att den starka Hultaforskoncernen har kunnat expandera så som den gjort. Idag ägs Hultafors av moderbolaget Hultafors Group AB som förser Hultafors med styrka och de resurser som behövs för att fortsätta vara en innovativ tillverkare av handverktyg.

4.2 Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen baseras på samtal med operatörer och produktionsledare på Hultafors AB. Inställningen hos de anställda gentemot Hultafors AB är positiv, många av de anställda känner stolthet, lojalitet och tillhörighet i företaget. Därav är personalomsättningen låg och anställningstiden långvarig. GPS (Group Production System) som är ett lean-inspirerat arbetssätt infördes 2013 med hjälp av engelska konsulter. GPS är uppbyggt av flera olika pelare, 5S, PM (Förebyggande underhåll), DMT (Dagligt underhåll), FI (Focus Improvement) och en säkerhetspelare. I varje pelare så finns en ansvarig för det specifika området där målet är att skapa förbättringar. För att genomföra en förbättring så skall de anställda fylla i ett formulär och lägga det i ett specifikt fack, där det sedan väntar på att rangordnas för att se vilka förbättringar som bör prioriteras. Avdelningschefen kontrollerar förslagen för att se till vilken avdelning de skall överlämnas till beroende på förbättringens karaktär. Vissa enklare förbättringsförslag går direkt till teamsamordnare för att börja bearbetas med en gång. Enligt anställda så har engagemanget för förbättringsarbetet avtagit, detta upplevs vara en effekt av det minskade utrymmet för GPS-arbetet till nytta för en ökad produktion.

4.2.1 Att skapa en kultur med ständiga förbättringar

På frågan hur företagskulturen har förändrat sig efter implementeringen av GPS svarade många att företagskulturen i sig inte har förändrats särskilt mycket. Dock är en klar majoritet av de tillfrågade överens om att det lean-orienterade arbetssättet har en positiv inverkan på företagskulturen. Det har även bidragit till ordning och reda och en mer strukturerad arbetsplats. Det finns dock ett allmänt motstånd och en kamp för att hela tiden förbättra sig. En av informanterna beskriver situationen på följande vis:

“Vi har fått en mycket bättre ordning, framförallt. Vi arbetar mycket mer strukturerat, och det är ju roligare på sitt sätt givetvis. Men det är klart det har varit en del duster på vägen dit”

(Informant 2)

Den ökade mängden dokumentation som GPS-implementeringens nya arbetssätt medfört har många framställt som en börda. Det upplevs besvärligt, tidsödande och ökar stressen för de anställda. Produktionen är i dagens läge väldigt hårt pressad och pappersarbete upplevs som ett extra moment som motarbetar produktionseffektiviteten. Det saknas också förståelse angående dokumentationens syfte och nytta. “Va skall vi göra med alla papprena. De fyller i papprena vecka för vecka, ingen vet vart de tar vägen och ingen ser ett resultat” (Informant 11).

Alla är i dagsläget mer eller mindre involverade i GPS-arbetet. Alla förstår dock inte nyttan och syftet med detta. Många ser att engagemanget och drivet från ledningsnivå har minskat och att tiden för GPS-arbete inte räcker till. När man startade lean-implementeringen lades det stora resurser på implementeringen, men detta arbete har på senare år planat ut och blivit nedprioriterat för att produktionen skall kunna möta produktionsmålen.

“Det känns som det har runnit ut lite i sanden, det går lite i vågor det här. När vi började med det här, då var det extremt... då kom allt på en och samma gång. Jag tror de flesta här fattade inte ens vad det handlade om. Jag tror det är lite så fortfarande. Det känns som att det rinner ut i sanden”

(Informant 8)

Kraven som ställs på produktionspersonalen för att hela tiden förbättra verksamheten uppfattas som tvetydig. Företaget vill att de anställda skall arbeta med det GPS-relaterade arbetet. Samtidigt är produktionen planerad med små marginaler för att uppnå de satta produktionsmålen. Många uppfattar GPS-arbetet som belastning då man fått extra arbetsuppgifter tilldelade utan att få avsatt tid för att jobba med detta. På frågan om GPS-arbetet ställer orimliga krav svarar informant 7 på följande vis: “Ibland så tycker jag det kan göra det. För att det har ju tillkommit väldigt mycket som ingen hade innan. Så man förväntas göra exakt samma jobb fast mer utöver det” (Informant 7).

Synen på GPS-arbetets framtid var överlag positivt, informanterna var överens om att det kommer att krävas ett fortsatt arbete med förbättringsarbeten, för att fortsätta vara konkurrenskraftiga utåt och att fortsätta producera med effektivitet och hög kvalitet. Faktorer såsom enklare arbete och bättre arbetsmiljö var även något som nämndes. “Du får ju förbättring. Du får ju allt med det här, lättare att jobba, allting blir mycket lättare” (Informant 6).

Alla informanterna kan se att det finns motstånd bland de anställda mot GPS, men att de till en stor del följer nya arbetssätt och riktlinjer. Många tror att motståndet finns kvar sedan man implementerade GPS. De tycker att det gjordes alldeles för stort och svårt från början, detta ledde i sin tur till ett allmänt motstånd. Att allt leddes av engelska konsulter gjorde det också svårt då språk och kulturella hinder uppstod. Det sades bland annat:

“Man startade upp allting på en gång liksom, man började med massa olika grupper och alla delar av lean på samma gång. Ingen fattade ju vad man skulle göra, inte ens ledningen visste ju hur, och vi gjorde om allting 100 gånger. Det är klart man får göra det absolut, det förstår man ju, att allting inte skall funka problemfritt. Men man startade för stort, med för högra krav på både sig själva och vad som är realistiskt, det fanns inga realistiska mål”

(informant 7)

En del ser också att det alltid finns ett visst motstånd till förändring oavsett hur förändringen ser ut “Det är klart det gör och det är ju sådana som har väldigt svårt för förändring” (Informant 9). De flesta anställda kan inte heller se vad Hultafors har gjort för att motverka detta motstånd.

På frågan om ledningen har varit tydliga med GPS-arbetets syfte, så tyckte majoriteten att ledningen har varit tillräckligt tydliga med syftet, de fick till en början gå på kurser, utbildningar och möten för att få lära sig vad det innebär och varför Hultafors AB skulle börja implementera lean. Tydlig kommunikation var ett återkommande samtal, de anställda ansåg att Hultafors AB gjorde det svårare än vad det behövde vara, genom att ta in engelska konsulter för att implementera lean. Språkbarriärer och kulturella aspekter som inte matchade överens var något som man upplever problematiskt. I dagsläget ser dock flera av produktionspersonalen att tydligheten från ledningen angående syftet med GPS har minskat och informationen försvinner mellan de olika informationsleden. Angående ledningens tydlighet med GPS-arbetets syfte svarar den tillfrågade “Jag tycker det var så i början, att det var mer uppstyrt och mer riktlinjer. Men nu känns det lite luddigt. Det är ingen som tagit tag i det på sista året” (Informant 10).

4.2.2 Ledningens engagemang

Informanterna har lite olika syn på ledningens engagemang, majoriteten tyckte att ledningen inte engagerade sig tillräckligt eller visade tillräckligt med stöd för förbättringsarbetet. En anställd upplever det på följande sätt: “Nej jag tycker det är tungrovt med förbättringsarbetet, man lägger in förslag och att det inte händer någonting” (Informant 5). Ett fåtal tyckte att ledningen engagerar sig men att det inte framgår riktigt. Det fanns även de som tyckte att ledningen engagerar sig och visade stöd. “Här tycker jag det finns stöd, idéer och engagemang från ledningen och pellarledare, det tycker jag” (Informant 2). Vid en kategorisering av de tillfrågade visar det att de informanter som har högre tjänstebefattning tydligare ser ledningens engagemang än maskinoperatörer och verkstadsarbetare.

Det är blandade meningar om hela ledningen är involverade eller inte. Vissa påstår att det endast är ett fåtal i ledningen som är engagerade. De informanter som är i någon form av ledande position, ansåg att alla i ledningen är engagerade, medan andra uppfattar det som att det endast är ett fåtal som utmärker sig. Det pratades även om det var rätt person på rätt plats, vilket även där var delade meningar. Vissa antog att det inte är lätt att få tag på personer som är tillräckligt drivna, andra tyckte att det fungerade väldigt bra och att det var rätt personer på rätt plats.

Svaren på frågan: “Investerar företaget i de resurser som krävs för att stimulera engagemang, så som utbildning, uppmuntran och tid?” ger en jämnt fördelad bild om hur de intervjuade ser på det. Hälften anser att företaget investerar i de resurser som krävs, men att det eventuellt är en brist på just mängden. En informant beskriver det på följande sätt: “Ja definitivt, det håller vi inte igen på” (Informant 3). Samma informant beskriver även tiden som ett hinder.

“Dom får tid, även om det är svårt på vissa avdelningar. Vi är en väldigt minimerad styrka, så det finns ju inte så många på avdelningarna och då är det svårt att få tid, det är jättesvårt. Du klarar inte att gå ifrån och göra något GPS-arbete.”

(Informant 3)

När frågan om ledningen fortfarande bistår med utbildningar så svarade en av informanterna “Till en början försökte de med det. Men nu som sagt har det runnit ut i sanden, så det har inte varit någonting det senaste” (Informant 8)

Tid är någonting som det upplevdes vara brist på hos majoriteten hos de som intervjuades. En svängande produktion gör det svårt för de anställda att kunna fokusera på förbättringsarbeten. När väl tid finns så börjar de arbeta med förbättringar, men nästa vecka så är produktionens mål så pass höga

att de prioriterar bort förbättringsarbetet. “Det är svårt att hitta den där fina balansen i vardagsarbetet överlag, där man får in GPS:en som en del av sina ordinarie arbetsuppgifter” (Informant 2). De anställda upplever att detta bidrar till att förbättringsarbetet blir lidande och rinner ut i sanden.

“Näe, kan säga att tid... de som jobbar på produktionen får inte den möjligheten att ta sig tid. Sen så har man bestämt att ni får tre timmar i veckan att jobba med detta och sedan nästa vecka så är det: näe, vi måste köra produktion nu, vi måste vänta med GPS:en. Det kör ihop sig redan där”

(Informant 10)

På vissa avdelningar finns det mer tid över till förbättringsarbeten, men i delar av produktionen så är det dåligt med tid. Dock så berättar informanterna att om de vill ha tid för förbättringsarbeten så bistår gärna företaget med det. En informant berättar “Ja, det är vi själva som önskar tid av dem, så det får vi” (Informant 1).

I viss mån kunde en avsaknad förståelse för ledningens beslut uppstå gällande förbättringsarbetet. Vissa beslut ansåg man sakna relevans, de tyckte att informationen inte kom fram, utan att helt plötsligt så togs det beslut och det gjordes vissa ändringar som de anställda där inte hade en aning om. Det nämndes även att alla implementeringar inte passar på alla avdelningar, det sades att en avdelning fått arbeta efter en förbättring som gjordes på en annan avdelning, men att den inte passar för deras verksamhet.

4.2.3 Medarbetarengagemang

De anställda har inga problem att engagera sig i aktiviteter utanför deras egen arbetsroll, de menade på att det var roligt att få göra något annat, alla är väldigt noga med att hjälpa till. Att vara delaktig i beslut vid förbättringsarbeten är något som de anställda ansåg vara väldigt viktigt. Informanterna sade att få vara med och påverka besluten bidrog till att det är mycket lättare att acceptera förändringar. De menar också på att få information om vad som kommer förändras och hur det skall förändras bidrar till en högre acceptansnivå.

Alla informanter trivs bra på Hultafors AB, de flesta anställda kände stolthet över att få vara anställd och att de får vara med och påverka utvecklingen av företaget. “Jag har en stolthet för att jobba här kan jag säga” (Informant 3). En stor majoritet av de tillfrågade anser att de får den respekten de förtjänar och att de blir rättvist behandlade. “Vi är alla lika på något vis här tycker jag” (Informant 2). De anställda upplever att de får stöd från ledningen om det krävs, dock så nämns det att stöd i form av tid för förbättringsarbete inte räcker till.

Anställdas syn på ledningens kompetens uppfattas väldigt olika. De anställda i en ledande position tyckte att ledningens kompetens var tillräcklig för att jobba med lean-arbetet. De anställda i någon annan typ av position var inte lika övertygande, många hade ingen uppfattning om ledningens kompetens, medan vissa ansåg att det saknades och att ledningen i själva verket inte kunde mer om lean än vad de själva gjorde. “Nej, inte helt och hållet. Jag tror inte de kan speciellt mycket mer än vad jag kan” (Informant 7).

4.2.4 Anställdas inställning till förändring sedan implementeringen av GPS

Inställningen till förändringen hos Hultafors efter att lean infördes är till den större delen positiv. Det har blivit bättre struktur, enklare att arbeta och mer ordning och reda, dock så anställs det inte mycket ny personal och det är ett återkommande samtalsämne att de inte riktigt maktar med GPS-arbetet och produktion samtidigt. Det har blivit mer målinriktat och det har varit till både gott och ont enligt en av informanterna.

“Kulturen... kanske blivit mer, vad skall man säga... mer målinriktat, både bra och dåligt. Det har blivit mer såhär att alla är medvetna, men samtidigt så är alla lite mer stressade för att nå alla mål. Vi mäter mycket mer än vad vi gjorde innan, det sätter ju lite press på oss”

(Informant 7)

Enligt majoriteten så upplevdes det att yngre medarbetare är mer drivna och engagerade för förbättringsarbetet. De nämnde att de yngre har lättare att ta till sig förändringar och att de har oftast en större vana för datorer och ny teknik. “Ja, det är ju klart. En yngre är ju lättare att ändra på, de är nog mer engagerade och inte lika bakåtsträvande” (Informant 2).

5. ANALYS

Kapitlet beskriver en genomförd analys mellan empiri och teori med beaktande av det formulerade syftet och frågeställningarna. De fyra stora områdena från teorin och empirin analyseras här, för att slutligen sammanfattas i ett kort svar på vilka faktorer som kan öka engagemang och delaktighet och samtidigt förklara hur problem som förhindrar arbetet för ständiga förbättringar kan förebyggas.

5.1 Att skapa en kultur med ständiga förbättringar

Boyer (1996) säger för att skapa en kultur som bygger på ständiga förbättringar så krävs det att man ständigt utbildar sin personal. Detta är viktigt för att personalen skall kunna bära ett större ansvar och förstå vikten av förbättringsarbete. Kulturen måste ge anställda möjligheten att jobba med ständiga förbättringar. På Hultafors AB så tycker personalen att ledningen förklarade syftet med införandet av lean i deras verksamhet. Företaget hade kurser och möten för att utbilda sin personal för att förstå varför de skall jobba med ett lean-inspirerat arbetssätt. Informanterna berättade dock att kurser och annan utbildning inte varit prioriterat av företaget på länge.

En god företagskultur riktad till mjuka värderingar är avgörande för en långsiktigt lyckad lean-implementering. Shook (2010) beskriver att nio av tio barriärer för att lyckas med detta är relaterade till mjuka värden. Kraven som ställs på produktionspersonal på Hultafors AB är oklara, då det är otydligt hur förbättringsarbetet skall prioriteras i förhållande till produktionsmålen. Karlsson och Åhlström (1996) beskriver att organisationen måste anpassa sig till nya rutiner och nya metoder för högre arbetsprestanda. Informanterna upplever detta som problematiskt, då de skall nå upp till sina satta produktionskrav och samtidigt arbeta med GPS. Tiden för GPS-relaterat arbete prioriteras inte och det upplevs som att detta har blivit ett ytterligare arbetsmoment.

Dålig kommunikation och motstånd bland de anställda är faktorer som kräver insatser från ledningen. Att kommunicera, lyssna och diskutera med de anställda krävs för att skapa det begärda engagemanget, detta enligt Worley & Doolen (2006). Det var tydligt att en klar majoritet av informanterna såg ett allmänt motstånd till GPS-arbetet. Trots detta ansågs de flesta följa större delen av de nya GPS-relaterade implementeringarna, trots att de inte alltid hade full förståelse för detta. Majoriteten av produktionspersonalen talar negativt om den stora mängden dokumentation och detaljstyrning i deras arbete. De har svårt att se syftet och resultaten av det. I artikeln skriven av (Niessen, Swarowsky & Leiz 2010) står det att för att få en effektiv förändring i organisationen krävs det att alla involverade anpassar sig till förändringen, genom att följa de nya tillvägagångssätten och sluta med de gamla, vilket informanterna ansåg sig göra. Däremot så kunde de fortfarande se hinder kopplade till det tidiga skedet av implementeringen då man ansågs ha startat alldeles för stort och svårt, de hade svårt att förstå alla intryck. Att Hultafors tog hjälp av engelska konsulter nämns också som en av orsakerna att de fortfarande har problem med GPS-engagemanget. Det var stora språkbarriärer att övervinna då många av de berörda saknade en betryggande kunskap i det engelska språket.

5.2 Ledningens engagemang

En viktig del i att skapa en hållbar lean-kultur är ledningens engagemang. De skall vara aktiva både teoretiskt och fysiskt. Detta genom att ständigt sträva efter en större kunskap om lean och samtidigt engagera sig på plats i verksamheten (Jagdish et al. 2014). Alla de tillfrågade har inte samma syn på ledningens engagemang och man kan se en tendens att ju högre befattning de har ju mer upplevs det att ledningen engagerar sig. Många tyckte inte alls att ledningen engagerar sig tillräckligt. Det var flera som endast kunde se att ett fåtal ur ledningen engagerade sig.

Ledarna på alla plan har ett stort ansvar, inte bara toppledningen. Det krävs skickligt ledarskap för att bilda kunskap och effektivisera arbetsmomenten hos de anställda (Achanga et al. 2006). Det råder delad mening angående ledarskapet på Hultafors AB, en del anser att det är rätt personer på rätt plats

medan andra inte håller med om detta, men ursäktar det med att det nog är svårt att hitta personer med tillräckligt driv.

Hälften av de tillfrågade på Hultafors anser inte att företaget ger de resurser som krävs för att öka engagemanget. De andra tycker att ledningen gör det som krävs. För en lyckad lean-implementering är det avgörande att ledningen är införstådd i att arbetet är tidskrävande och att det kommer krävas finansiering för att nå de uppsatta målen (Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme & Aschehoug 2016)

Överlag upplevs de äldre ha svårare att acceptera förändringar än de yngre. Teorin beskriver också att detta är ett välkänt skeende. Det beskrivs också att det krävs ett större engagemang av företaget för att motivera de individer med långa anställningar (Garcia-Sabater och Marin-Garcia 2011). Bland de tillfrågade kan de flesta inte se vad ledningen har gjort för att öka engagemanget och motivera de anställda.

5.3 Medarbetarengagemang

Anställda på Hultafors AB påstod att de inte hade några som helst problem att engagera sig i aktiviteter utanför sin arbetsroll. Detta engagemang är starkt kopplat till det affektiva engagemanget som Meyer, Allen & Smith (1993) beskriver i sin artikel. Affektiva engagemanget är relaterat till anställdas känslor för företaget så som trohet och lojalitet, vilket leder till att anställda väljer att vara kvar hos företaget. Detta stämmer överens med Hultafors AB, där anställningstiderna är långa och informanterna känner stolthet och lojalitet för företaget. Det uppfattades inte som att de långa anställningstiderna berodde på en känsla av skyldighet till företaget eller brist på lönsamma alternativ.

Respekt för människan är något som Meyer och Allen (1997) menar är viktigt för det affektiva engagemanget. På Hultafors AB känner medarbetarna att de får den respekt de förtjänar och att de blir rättvist behandlade. Shore & Wayne (1993) säger även att stöd och uppskattning är en viktig faktor för att påverka det affektiva engagemanget på ett positivt sätt. Informanterna ansåg att de fick tillräckligt med stöd från ledningen, men det nämndes att stöd i form av tid för förbättringsarbeten var bristande.

Att de anställda är delaktiga är en viktig faktor för att få ett hållbart förbättringsarbete. Detta skriver Garcia-Sabater & Marin-Garcia (2011). De säger också att arbetarnas delaktighet är en nyckelfaktor för att få ett hållbart förbättringsarbete. Att få vara delaktig och påverka beslut i förbättringsarbetet är något som höjer acceptansen för förändringar (Garcia-Sabater & Marin-Garcia 2011; Dunham, Grube & Castenada. 1994). De tillfrågade på Hultafors AB håller med om detta påstående och anser att det är väldigt viktigt att få vara med och ta beslut och att all information om vad som kommer förändras skall nå fram.

Synen på ledningens kompetens är något som Womack, Jones och Roos (1990) beskriver i sin slutats är viktig. Om de anställda litar på ledningen och dess kompetens och kunskaper för förbättringsarbetet så ökar moralen hos de anställda. De anställda på Hultafors AB hade en ojämn bild om huruvida ledningen hade tillräckligt med kunskap och kompetens gällande lean. Anställda i chefsroller ansåg att det inte var några problem. Däremot operatörer och verkstadsarbetare är inte lika övertygade, utan ansåg att det brister i kunskap och kompetens. Dessa informanter kunde även se en viss avsaknad förståelse i ledningens beslut, där vissa implementeringar som passade en avdelning infördes på andra avdelningar där den implementerade förbättringen inte riktigt funkar för den verksamheten.

5.4 Anställdas inställning till förändring

Inställningen till förändringarna på Hultafors AB har till en stor del varit positiv. Mer ordning och reda, bättre struktur och enklare arbetssätt är något som majoriteten av de anställda var måna att berätta. Det berättade även att det blivit mer målinriktat, både på gott och ont. Niessen, Swarowsky och Leiz (2010) skriver om förhållandet mellan ålder och hur mottaglig man är till förändring, de

påpekar att anställdas ålder är en faktor som påverkar hur man ser på förändring. Enligt svaren från informanterna så visar det tydligt att just de inte har några problem med förändringen. Majoriteten berättade däremot att de upplevde att det är skillnad på ålder och hur man upplever förändring.

Lips-Wiersma och Hall (2007) säger att de yngre medarbetarna tenderar att vara mer självorienterade och mer mottagliga för förändring gentemot sina äldre arbetskamrater, de yngre ser förändring som en möjlighet till personlig utveckling. Denna tendens stämmer överens med det som informanterna beskriver, att det är lättare för de yngre. Bland annat för att de har större dator- och teknikvana, men också för att de unga som anställs börjar jobba när förbättringsarbetet redan är infört.

5.5 Sammanfattning

För att öka engagemang och delaktighet vid ett Lean-inspirerat förbättringsarbete måste organisationen ge anställda möjligheterna att arbeta med förbättringsarbete, detta i form av att ledningen måste avsätta tid och ge tillräckligt med resurser såsom utbildning. Ledningen måste sträva efter att ständigt utöka kunskapen om lean och visa sitt fysiska stöd för förbättringsarbetet, detta genom att själva visa sig bland de olika avdelningarna och visa intresse för det lean-inspirerade förbättringsarbetet. Samtidigt måste ledningen ge feedback till de anställda som är relevant till förbättringsarbetet.

Ålder kan vara en faktor som påverkar engagemang och delaktighet. Äldre kräver ofta större engagemang för att motivera till skillnad från de yngre som oftast är mer självorienterad och ser förändring som en chans till personlig utveckling. Delaktighet är viktigt för engagemanget, det visar att delaktighet vid en förändring kan öka acceptansen, vilket är kopplat till det affektiva engagemanget. Vilket i sin tur är kopplat till respekt för människan. Där organisationen inte ställer orimliga krav på medarbetarna och behandlas jämställt.

Arbetet skall inte förhastas, då förändring tar tid. Det är väldigt lätt att driva på för mycket till en början, vilket kan avskräcka och rikta satsade resurser fel. Detta kan leda till avtagande engagemang och förbättringsarbetet blir inte långsiktigt hållbart.

6. DISKUSSION

Syftet med rapporten är att ta reda på vilka faktorer som kan öka engagemang och delaktighet vid en lean-implementering och hur man förebygger problem som bidrar till detta. För att undersöka detta togs två forskningsfrågor fram som lyder:

- Vilka faktorer kan öka engagemang och delaktighet vid ett lean-inspirerat förbättringsarbete?
- Hur förebygger och bemöter man dessa problem för att få ett fortsatt hållbart förbättringsarbete?

Användandet av intervjuer är ett bra sätt för att bygga och skapa en förståelse kring problemen. Hade man enbart använt sig av en kvantitativ metod skulle man få fler resultat och svar, men det är inte säkert att svaren blivit av samma kvalitet. Det är även väldigt svårt att få alla att utföra en enkät. Det som skulle kunna gynna studien är att kombinera dessa två, vilket skulle öka validiteten för arbetet, precis som (Höst, Regnell & Runeson 2006) menar på. Den framtagna intervjuguiden användes först på en "pilotintervju" där vi helt enkelt utvärderade resultaten för att se om vi behövde ändra om något. Det visade sig att svaren var till belåtenhet där av så gjordes inte ändringar i intervjuguiden. Frågorna ställdes i en sådan följd att intervjufrågorna naturligt binder samman. Att intervjuerna hölls anonyma och enskilt är någonting som vi anser skapade en stor validitet för oss, då informanterna kände trygghet att kunna säga vad de tycker och tänker. En kvantitativ undersökning är ofta lättare att hålla anonym, och skulle då innebära att många av svaren skulle vara ärliga även där. Med hjälp av inspelade intervjuer så stärkte vi reliabiliteten, detta då datainsamlingen blev noggrann och risken att viktig information uteblir minimeras. Varje informant fått en siffra istället för sina egna namn, och ålder och befattning nämns inte i citaten. Det finns dock alltid en viss risk att den enskilde informantens citat känns igen. Svaren har i sin tur behandlats anonymt och alla inspelningar skall tas bort när rapporten är färdig. Detta för att inget skall kunna återkopplas till den specifika informanten, för att på så vis undvika negativa påföljder.

Analysen visar flera gemensamma faktorer mellan teori och empiri. De intervjuer som gjordes på företaget gav en bra uppfattning om vilka faktorer som vara bidragande till engagemang, delaktighet och uppkomsten av brister. På samma sätt berör teorin dessa områden. Kapitel 5 analyserar teori och empiri vilket ger svar till syfte och forskningsfrågor. Lean-historia i kapitel 3 analyseras inte då det enbart är informativ fakta för läsaren om vad lean är och hur det startade.

Arbetet begränsades till att enbart undersöka de produktionsrelaterade områdena där de mjuka värdena såsom respekt för medarbetarna och att inte ställa orimliga krav undersöktes. Andra delar av verksamheten uteslöts och även de olika verktygen inom lean. Detta på grund av att arbetet annars skulle bli för stort att genomföra på den givna tiden.

För att utveckla undersökningen skulle man kunna ha mindre avgränsningar och inte bara fokuserat på de mjuka värdena, utan även inkluderat de olika verktygen som finns att tillgå inom lean. Men också involvera andra delar av företaget och inte bara det som är direkt produktionsrelaterat. Detta skulle kräva mer tid men hade möjligen gett en ännu större validitet för resultatet.

Områdena i teorin beskriver generellt kända faktorer som är problemskapande, tänkbara lösningar och uppmaningar. Empirin beskriver samtidigt nuläget på Hultafors AB och detta stämmer överlag överens med den beskrivna teorin. Således bör denna rapportens resultat rimligtvis också gälla andra företag.

Att få ett hållbart förbättringsarbete är viktigt för att skapa en hållbar utveckling, detta i form av att effektiviserat arbetsätt ofta minimerar resursåtgången vilket i sin tur leder till en mer hållbar utveckling. Ett hållbart förbättringsarbete är även grunden för att skapa en bra arbetsmiljö, där de anställda får känna sig delaktiga i besluten och känna sig uppskattade av företaget. Det kan upplevas stressande för vissa individer att behöva producera som tidigare och att samtidigt känna pressen av att man bör arbeta med förbättringsarbeten. Därför är det viktigt att i sin tur utbilda de anställda så att de förstår idén bakom lean och att man får det som ett naturligt moment i sin arbetsdag. Tid är någonting

som måste avsättas för arbetet med ständiga förbättringar, detta leder till förenklade arbetssätt, bättre struktur, ordning och reda vilket bidrar till en bra arbetsmiljö.

7. REKOMMENDATIONER TILL FÖRETAGET

Vi rekommenderar Hultafors AB att avsätta öronmärkt tid för förbättringsarbeten. I längden skulle detta gynna företaget och skapa en bättre balans mellan produktion och förbättringsarbete. Informanterna får idag tid för förbättringsarbete om de ber om det. Detta är inte tillräckligt då det är svårt för många att se nyttan av att jobba med förbättringsarbete då deras ordinarie arbete är tidspressat. Initiativen och drivkraft bör också komma från ledare och ledning. Det är viktigt att förstå att en förbättringskultur kräver ledningens engagemang och kommer vara resurskrävande, men detta är nödvändigt för att nå en högre effektivisering på företaget.

Något många informanter irriterade sig på var den stora mängd dokumentation som tillkommit sedan GPS-implementeringen. Delar av detta ansågs av många vara helt onödigt arbete. Det här kan bero på bristande kommunikation om vart dokumenten faktiskt tar vägen och anledningen till dess existens. Detta är viktigt att förklara för de anställda för att skapa en större förståelse och på så vis undvika onödiga konflikter och negativitet.

Andra exempel där medarbetare saknar förståelse gällande förbättringsarbetet uppenbarar sig när vissa förbättringar blint sätts in på en annan avdelning, utan att den egentligen tillför någon större nytta. Ett exempel på detta var att verkstaden började arbeta efter en förbättringsprincip som gjordes på en annan avdelning, där målet var att sortera ut verktyg som inte används inom 1,5 år. Vilket inte fungerar alls för verkstaden, då vissa mätinstrument och verktyg kanske bara används var tredje år. Detta är väldigt viktigt att beakta, då det är av stor vikt att man verkligen ser till förändringen och vad den skall göra för nytta på den verksamheten. Brister detta är risken att man tappar de anställdas engagemang och förståelse för ledningens beslut. Arbetsmoment kan bli ineffektiva och inaktuella med tiden men de kan också ha varit det redan från början av implementeringstillfället. Utvärdering av de olika momenten kan visa brister i exempelvis dokumentationen så som onödigt arbete och ineffektiva processer.

Kommunikation från ledningen till personal i operatörsnivå bör bli tydligare. Vi såg en tydlig skillnad mellan chefer och operatörer angående deras syn på ledningens engagemang. För att alla skall få samma förståelse och syn på ledningens engagemang så är det viktigt för ledningen att kommunicera med exempelvis operatörerna så att de får uppfattningen om att ledningen jobbar aktivt för deras GPS-arbete.

8. SLUTSATS

Att skapa ett hållbart lean-inspirerat arbetssätt kräver en kultur där de anställda får möjlighet att arbeta med ständiga förbättringar. För att nå dit krävs avsatt tid som används effektivt, detta för att få en bra balans mellan produktion och förbättringsarbete. Detta bidrar till att förbättringsarbetet blir en naturlig del av vardagsarbetet. Genom att avsätta tid minimeras risken för att engagemang och delaktighet brister vilket kan leda till att förbättringsarbetet avstannar.

Att ledningen visar stöd för förbättringsarbetet är betydelsefullt, de skall aktivt engagera sig både teoretiskt och fysiskt. Detta genom att ständigt sträva efter att utöka kunskapen om lean, samtidigt som de fysiskt skall visa sig på plats i verksamheten. Ledningen skall se till att anställda får syftet förklarad och ge möjlighet till utbildningar om lean, för att bygga en förståelse och motverka negativa inställningar till förändringen. I vissa fall är det svårt att se ledningens engagemang, detta beror till stor del på kommunikationsbrister i leden mellan ledning och operatörer. God kommunikation i form av tydliga mål och feedback är viktiga faktorer då man vill skapa engagemang och förståelse.

En faktor att ta hänsyn till är olikheter bland medarbetarna. Ålder är någonting som eventuellt kan påverka inställningen till förändring. I en större grupp människor finns det alltid individer med negativ syn på förändring. Denna skepsis kan bero på hur förändringen blivit implementerad. Är syftet otydligt eller förändringen för stor finns risken att det skapas en negativ syn på förbättringsarbetet.

Anställdas engagemang är direkt kopplat till delaktighet, vilket i sin tur är kopplat till det affektiva engagemanget. Det affektiva engagemanget grundas i att de anställda känner lojalitet mot företaget och att de får den respekt som de förtjänar. Respekt för människan i form av att visa hänsyn, behandla de anställda jämställt och låta dem bli hörda är betydelsefulla faktorer för att få medarbetarnas engagemang och delaktighet. Att ledningen återkopplar till de anställda om relevant information, om exempelvis förändringar och förbättringar som görs är en avgörande faktor för att stimulera engagemang och delaktighet.

För att nå de tänkta resultaten med ett lean-inspirerat förbättringsarbete skall inte processerna förhastas. Det är lätt att engagera och driva på processen för mycket till en början. Detta kan avskräcka och rikta tillgängliga resurser fel vilket medför att insatser och risker inte sprids på ett effektivt vis. Detta medför vissa svårigheter att hålla igång förbättringsarbetet över tid. Därför är det grundläggande att ledningen ständigt arbetar för att skapa delaktighet och engagemang.

REFERENSER

Rymaszewska, A. (2017). *Lean implementation and a process approach – an exploratory study*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 24 Issue: 5, ss.1122-1137. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2016-0018>

Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G. (2006). *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 Issue: 4, ss.460-471. <https://doi.org/10.1108/17410380610662889>

Bradford, F.W. (1993). *Understanding 'Gen X'*, Marketing Research, Vol. 5, s. 54.

Bryman, A., Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber.

Boyer, K K. (1996). *An assessment of managerial commitment to lean production*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, ss.48-59. <https://doi.org/10.1108/01443579610125589>

Cudney, E., Elrod, C. (2010). *Incorporating Lean Concepts into Supply Chain Management*. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 6, ss.12-30. <https://doi.org/10.1504/IJSSCA.2010.034854>

Dunham, R., Grube, J. & Castenada, M. (1994). *Organizational commitment*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, s. 370-380.

Wickramasinghe, G.L.D., Wickramasinghe, V. (2016). *Effects of continuous improvement on shop-floor employees job performance in Lean production: The role of Lean duration*, Research Journal of Textile and Apparel, Vol. 20 Issue: 4, ss.182-194. <https://doi.org/10.1108/RJTA-07-2016-0014>

Garcia-Sabater, J.J., Marin-Garcia, J.A. (2011). *Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation*. Vol. 55, ss. 28-42. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.041678>

Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. 1:6. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Angelis, J., Conti, R., Cooper, C. & Gill, C. (2011). *Building a high-commitment lean culture*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 22, ss. 569 - 586. *Exploring barriers in lean implementation*, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 5, ss.122-148. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2012-0014>

Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S. (2006). *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*, The TQM Magazine, Vol. 18 Issue: 3, ss.263-281. <https://doi.org/10.1108/09544780610659998>

Worley, J.M., Doolen, T.L. (2006). "The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation", Management Decision, Vol. 44 Issue: 2, ss.228-245. <https://doi.org/10.1108/00251740610650210>

Karlsson, C., Åhlström, P. (1996). "Assessing changes towards lean production", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 16, ss. 24-41. <https://doi.org/10.1108/01443579610109820>

- Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way*, Liber AB, Malmö.
- Lips-Wiersma, M., Hall, D.T. (2007). *Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 28 No. 6, ss. 771-792. <https://doi.org/10.1002/job.446>
- Lodgaard, E. Ingvaldsen, J. Gamme, I. Aschehoug, S. (2016). *Barriers to Lean Implementation: Perceptions of Top Managers, Middle Managers and Workers* Vol. 57, ss. 595-600. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.103>
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). *Commitment to organizations and occupations*, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, ss. 538-551.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Modig, N., Åhlström, P. (2012). *Detta är lean*, Stockholm School of Economics Institute for Research, Stockholm
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Organization Linkages*, Academic Press, San Diego, CA
- Dew, N. (2007). *Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy*, Journal of Business Strategy, Vol. 28 Issue: 4, ss.38-45. <https://doi.org/10.1108/02756660710760935>
- Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. (2010). *Age and adaptation to changes in the workplace*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 4, ss. 356-383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>
- Pearce, J. (1993). *Toward and organizational behavior of contract laborers*, Academy of Management Journal, Vol. 36, ss. 1082-1096.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2015). *Lean gör avvikelser till framgång!* 3. uppl. Bromma: Part Media.
- Shore, L., Wayne, S. (1993). *Commitment and employee behavior*, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, ss. 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Shook, J. (2010). *How to change a culture: lesson from nummi*. MIT Sloan Management Review, Vol. 51, ss. 63-72.
- Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002). *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 No. 4, ss. 363-382. <http://doi.org/10.1002/job.147>
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY.
- Womack, J. P. and Jones, D. T. (1996). *Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection*, Harvard Business Review, Vol. 74, ss. 140-151.

Wong, Y.C., Wong, K.Y. & Ali, A. (2009). *A study on lean manufacturing implementation in the Malaysian electrical and electronics industry*, European Journal of Scientific Research, Vol. 38 No. 4, ss. 521-535.

Yu, H.C., Miller, P. (2003). *The generation gap and cultural influence – a Taiwan empirical investigation*, Cross Cultural Management, Vol. 10 No. 3, ss. 23-41.
<http://dx.doi.org/10.1108/13527600310797621>



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se

BILAGOR

Bilaga 1 Godkännande från Tillverkningsingenjör och Produktionschef för datainsamling genom intervjuer

Godkännande från Tillverkningsingenjör och Produktionschef för datainsamling genom intervjuer

Ett av Hultafors Groups AB mål är att få ett stort engagemang och arbeta för små ständiga förbättringar, detta med hjälp av Lean.

Två studenter från Högskolan i Borås kommer att undersöka graden av engagemang för små ständiga förbättringar i arbetet. Med hjälp av de slutliga resultaten skall Hultafors Group AB kunna få en god uppfattning om hur läget ser ut och hur det eventuellt kan förbättras.

Ett flertal intervjuer kommer att äga rum hos Hultaforsfabriken i Borås, där störst fokus läggs på medarbetarna inom produktionen, men även berör de med större ansvarsområden. Det första intervjutillfället är tänkt att äga rum den 9 april, för att senare samma vecka, eller nästkommande utöka antalet intervjuer.

Intervjuerna kommer att planeras med hjälp av ansvarig för verksamhetsområdet för att minimera störningar i produktionen. Denna person kommer även att hjälpa till att bistå med eventuella lokaler för att hålla intervjuerna. Varje intervju kommer att vara väl planerad och ta max 30 minuter av individens tid.

Vid intervjuerna kommer ljudupptagning göras, detta för att kunna analysera resultaten så att ingen viktig information utlämnas. Individerna skall informeras om detta och skriva under en samtyckesblankett. Vid intervjun kommer studenterna med hjälp av en intervjuguide hålla en öppen intervju, detta innebär att det inte finns något rätt eller fel, eller några specifika svar som söks.

Innan varje intervju så kommer medarbetarna informeras om syftet med studien, samt att ljudupptagning kommer att göras och att all information kommer vara anonymt innan studien presenteras och publiceras. De är även medvetna om att intervjun är helt frivillig och att de kan avbryta när som helst utan någon anledning.

Information som samlas med hjälp av intervjuerna kommer behandlas med största försiktighet och studenterna ansvarar för att informationen inte når någon obehörig. Alla uppgifter som kan leda till en specifik anställd kommer att raderas. När studien publiceras så kommer det inte gå att identifiera vilken medarbetare som sagt vad under intervjuerna.

Magnus Sandström, Tillverkningsingenjör och Produktionschef
Hultafors Group Sweden AB

Bilaga 2 Information till den deltagande innan intervjun

Hej.

Vi är två studenter från Högskolan i Borås som just nu genomför vårt examensarbete, vi skall utföra en studie på Hultafors Group AB. Studien berör ämnet lean och syftar till vilka problem som kan skapa bristande engagemang och delaktighet för arbetet med ständig förbättring. Vi skall även försöka få en klar bild om hur man förebygger dessa problem för att uppnå ett hållbart Leanarbete.

Vi har avgränsat oss till medarbetare som berör produktionen. Detta för att vi skall ha tid att bearbeta all information, då en studie på alla nivåer skulle ta för lång tid.

Du är kallad på en frivillig intervju i mån av den tid som finns, denna är planerad för att skapa så lite störningar som möjligt vid din arbetsdag. Intervjun kommer vara i ca 30 minuter.

Intervjun går till på sådant sätt att vi kommer att ställa öppna frågor som berör vårt syfte. Det kommer inte finnas några rätt eller fel och inte heller några specifika svar som vi söker. Vi kommer leda intervjun med hjälp av en intervjuguide och kommer att spela in intervjun till en ljudfil.

Intervjun är som sagt helt frivillig och allting som sägs kommer att behandlas med största försiktighet och kommer vara anonymt vid publicering av studien. På detta sätt kommer ingen kunna spåra vad du sagt under intervjun.

Agenda

- Vi presenterar oss och förklarar vilka vi är
- Informerar om syftet
- Förklarar varför just du är vald.

Frågor och ämnen

- Lean-Kultur
- Medarbetarengagemang
- Ledningens engagemang
- Anställdas inställning till förändring

Sammanfattning

Avslut

Bilaga 3 Samtycke till Intervju

Informerat om samtycke.

Läs noga igenom nedanstående punkter innan du signerar detta papper.

- Jag har fått information om intervjuens natur och syfte, samt hur intervjun skall gå till och tidsåtgång.
- Jag har möjlighet att få mina frågor besvarade innan intervjun börjar.
- Jag deltar helt frivilligt och har blivit informerad om syftet och varför jag har blivit tillfrågad.
- Jag kan när som helst under intervjun avbryta mitt deltagande.
- Jag har blivit informerad om att allt som sägs kommer behandlas anonymt och att inget skall kunna återkopplas till mig i det slutliga resultatet.

Jag ger mitt samtycke till att delta i denna studie och blivit informerad om hur informationen kommer behandlas

Medgivande _____

Bilaga 4 Intervjuguide

Försäkra sig om att den intervjuade vet om:

- Att intervju när anonym och data kommer behandlas på sådant vis.
- Godkännande att spela in intervjun
- Informera att de när som helst kan avbryta intervjun

Öppning

Informera om syftet.

Varför är just du utvald.

Inledande frågor

1. Ålder?
2. Hur länge har du varit anställd?
3. Hur har din anställning sett ut tills idag? Hur började det?

Huvudfrågor

Lean-Kultur

1. Hur har företagskulturen förändrats efter implementeringen av GPS?
2. Känner du dig involverad i förbättringsarbetet och får du den respons du förväntar dig?
3. Tycker du att GPS-arbetet ställer orimliga krav på dig som medarbetare?
4. Anser du att alla involverade följer de nya riktlinjerna vid exempelvis en förbättringsimpementering?
5. **Eventuell följdfråga:** Upplever du att det finns motstånd från anställda mot GPS? (Vad gör företaget för att fixa detta?)
6. Skulle du påstå att det är lättare att acceptera förändring om man varit delaktig i besluten?

Medarbetarengagemang

1. Hur känner du för att vara en del av Hultafors?
2. Har du lätt för att engagera dig i aktiviteter utanför din arbetsroll?
3. Känner du som anställd får respekt, blir rättvist behandlad och får det stöd du behöver?
4. Litar du på ledningens kompetens och kunskap gällande Lean-arbetet?
5. Känner du ofta en avsaknad förståelse i ledningsbesluten gällande GPS-arbetet? (Ofta eller ibland?)

Ledningens engagemang

1. Anser du att ledningen engagerar sig tillräckligt och visar stöd för ert förbättringsarbete?
2. **Eventuell följdfråga:** Investerar företaget i de resurser som krävs för att stimulera engagemang? (Så som utbildning, uppmuntran och tid?)
3. Tycker du att alla i ledningen är involverade eller är det endast ett fåtal som engagerar sig?
4. Är det rätt typ av personer som driver förbättringsarbetet?
5. **Eventuell följdfråga:** Tror du att de får tillräckligt med stöd från ledningen?
6. Avsätter ledningen tillräckligt med tid för förbättringsarbeten?

Anställdas inställning till förändring

1. Hur är din syn på förändringen i företaget efter GPS?
2. Upplever du att det är någon skillnad på engagemang på äldre/yngre medarbetare?

Sammanställning

1. Har ledningen varit tydliga med GPS-arbetets syfte?
2. Vad kunde man gjort annorlunda?
3. Hur ser du GPS-arbetets framtid?
4. Är GPS-arbetet nödvändigt?
5. Är det något du vill tillägga angående Hultafors förbättringsarbete?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se