Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 4

Ny teknik eliminerar repetitiva arbetsuppgifter i plastindustri

Arbetsplats	AB Konstruktionsbakelit, Örkelljunga
Kontaktperson	Birgitta Andersson, personalchef, tel: 0435-560 00
Arbetslivsfondens handläggare	Gillis Hallin, Kristianstad Län
Skribent	Robert Holmberg

Sammanfattning

På företaget har man sedan 1991 genomfört tekniska förbättringar av maskiner och därigenom eliminerat ett flertal repetitiva arbetsmoment som orsakat arbetsskador. Man har även genomfört ett betydande antal utbildningar i arbetsmiljö, organisation, företagsekonomi och produktionsstyrning. Inom företaget har man som målsättning att utveckla organisationen och samla produktionen i grupper som har ansvaret för en bestämd produkt eller kund. Inom ramen för arbetsplatsprogrammet har man ännu inte realiserat dessa planer så långt som man hade önskat.

Bakgrund

AB Konstruktionsbakelit är ett företag beläget i Örkelljunga i nordvästra Skåne. Man tillverkar ett brett urval av plastprodukter (kåpor till motorsågar, plastdetaljer till bilindustrin, kylartankar och klimatsystemet till SAAB 9000 och 900). Vidare tillverkar man och säljer elartiklar som förlängningssladdar och dosor mm. Företaget är inriktat på tekniskt avancerade produkter av hög kvalitet. Med utgångspunkt i sitt kunnande om plasttillverkning utvecklar man och tillverkar nya produkter i samverkan med kunder inom internationell storindustri. Företaget fakturerade för ca 270 MSEK under 1993. Antalet anställda uppgår till ca 411 personer.

Företaget växte snabbt under 1980-talet. På arbetsplatsen fanns ett stort antal arbetsuppgifter som var enformiga och av den typ som på längre sikt medför arbetsskador. På alla avdelningar utom KB El arbetar man också med rakt ackord vilket uppfattas negativt framförallt av fabriksfackets företrädare på företaget. Under andra hälften av 1980-talet hade man 45-50 anmälda arbetsskador per år. Denna siffra hade 1990 dock sjunkit till 22. Vidare hade verkstadspersonalen 1990 en sjukfrånvaro på 15.9% och en personalomsättning på 27.4%.

Mål

För att skapa en säkrare, mer produktiv och attraktivare arbetsplats ville man eliminera vissa arbetsmoment och samtidigt utveckla arbetsorganisationen. Dessa tankar låg till

grund för det arbetsplatsprogram som formulerades under 1991. Arbetsplatsprogrammet var huvudsakligen inriktat på investeringar i ny teknisk utrustning. Man planerade även att införa en ny arbetsorganisation som skulle bygga på grupporganisation med inslag av vidgad kompetens, delegerat ansvar och arbetsrotation. Genom att organisera arbetet på det här sättet skulle arbetet bli mer stimulerande och motiverande. Företaget skulle på så sätt också få bättre närvaro, lägre personalomsättning, bättre kvalitet, högre produktionseffektivitet och rationaliseringsvinster.

Det arbetsplatsprogram och den planering som företaget utgick från 1991 präglas av en klar tyngdpunkt på tekniska förbättringar av olika moment i produktionen (ca 80% av kostnaderna låg på tekniska förbättringar). Utbildningsinsatser och organisationsförändring spelar en begränsad roll i planen från 1991. Totalt beviljat bidrag per anställd i april 1993 är 10 244 kr.

Totala kostnader hittills är 7.800.000:- (44%) av de planerade kostnaderna (varav 2.847.000:- från Arbetslivsfonden, dvs 71% av det beviljade bidragsbeloppet).

Genomförande

Huvuddelen av insatsen utgörs som planerat av olika tekniska förbättringar. Man har på KB-El anskaffat en stickproppsutrustning, en monteringsmaskin med sladdvinda och kabelberedningsutrustning. Vidare har man nu helt automatiserat ett mycket besvärligt arbetsmoment där man monterar "distanskuddar", små metallbleck som sätts ihop med en liten kantig plastbit. Man har också installerat en tankskärningsutrustning och utrustning för montering och testning av värmehus och klimatanläggningar. De tekniska lösningarna utvecklas inom divisionen KB Teknik. Det finns både vilja och hög kompetens för att göra detta och man är påtagligt stolt över de lösningar man kommit fram till. I många fall innebär de föredömen för branschen vad avser automatisering av repetitiva arbeten.

På företaget har man genomfört ett antal utbildningar. Det rör sig om arbetsmiljöutbildning för olika personalkategorier, företagsekonomi i form av "företagsspel". Arbetsledarna har deltagit i kurser om arbetsorganisation och problemlösningsmetoder mm. De flesta personalkategorier har genomgått någon form av utbildning.

Man har också kommit en bit på vägen att organisera produktionen i enheter som är samlade kring en viss kund eller en viss typ av produkter. Emellertid ser organisationen olika ut inom olika divisioner. På KB-El har man sedan flera år lämnat ackordlönesystemet och även infört en organisation med större inslag av arbetsrotation.

Faktorer som försvårade genomförandet var bland annat att försäljningen inom bilindustrin under 1992 minskade drastiskt. Detta fick mycket snabbt återverkningar på KB och under 1992-1993 friställde man sammanlagt 50-60 personer i två omgångar. Den allmänna nedgången i konjunkturläget innebar en krissituation för företaget och det faktum att man tvingades att friställa personal vid två olika tillfällen ledde till osäkerhet och otrygghet i organisationen. Mycket tid och energi lades också ned på förhandlingar och att på olika sätt hantera den uppkomna situationen.

Inom företaget råder för närvarande en viss oklarhet om hur man skall gå vidare med lönesystemet. Man har dock som målsättning att det nuvarande ackordlönesystemet skall ersättas med ett nytt lönesystem som stödjer den nya arbetsorganisationen. Både ledningen och fabriksklubben vill att lönesystemet skall vara dels kompetensbaserat och dels baserat på gruppens prestation vad gäller produktivitet, leveransprecision och kvalitet. Diskussioner och förhandlingar har dock inte kommit så långt som fabriksklubben önskar och från fackets sida betonar man att det, förutom företagets ekonomiska situation och friställandet av personal, är svårigheterna att komma fram till ett nytt lönesystem som har bromsat upp arbetet med arbetsorganisationen.

När man försöker förändra arbetsorganisationen så förändrar man också rollerna för olika yrkesgrupper. I synnerhet gäller detta arbetsledare. Det finns osäkerhet kring vilken roll dessa kommer att få i en annan organisationsform. Man har provat på olika varianter inom KB-El och verktygsverkstaden och erfarenheterna av detta är ganska goda, men att det samtidigt är lätt att trampa

varandra på tårna innan man har funnit bra former för samarbete. Det råder dock stor enighet om att osäkerheten inte bara gäller arbetsledarna. I själva verket är det så att det finns en generell osäkerhet och ibland även en rädsla för att lära sig nytt, att göra saker på ett annat sätt. Det är alltid viktigt att ta hänsyn till detta och kanske i synnerhet på ett företag där de anställda har ganska hög medelålder. VD betonar att det är oerhört svårt att få tid till att driva förändringsarbete. Det räcker inte att bara säga vad man tycker utan man måste arbeta mycket mer för att få fram sitt budskap. Under det senaste året har man också saknat en del ledningspersonal och man har därigenom saknat både ekonomiska och personella resurser för att driva projektet på det sätt man önskat.

Resultat

	Utgångsläge 1991	Mål	Utfall 1993
Anmälda arbetsskador	27	24	17
Sjukdagar 1-14	9560	5000	2095
Sjukdagar 15-	3504*	3000	3948
Anställda	423		411
Ersättningsrekryt.	59	25	0
Programkostnad hittills			7.800.000:-

Tabell 1. Förändring av sjukfrånvaro och arbetsskador 1991 och 1993. *Denna siffra avser frånvaro längre än 3 månader, enligt tidigare praxis. Den verkliga siffran uppskattas till ca 20 dagar/anställd (ca 8 460 totalt).

Förutom att sjukfrånvaron och förekomsten av arbetsskador nu är lägre än den var i början av 90-talet så redovisar företaget en positiv produktivitetsutveckling mellan 1992 och 1994. Emellertid måste alla tolkningar av sjukfrånvarostatistik göras med stor försiktighet då ett flertal andra faktorer än arbetsmiljön kan antas ha inflytande på sjukfrånvaron. Bland annat spelar införandet av karensdagar och konjunkturnedgången en stor roll för att förklara eventuella minskningar i sjukfrånvaro.

	Besparingar arbetsgivaren	Försäkringssystemen
Korttidsfrånvaro	6.114.000:-	
Långtidsfrånvaro	-54.000:-	-489.000:-
Ersättningsrekryt.	2.950.000:-	
Totalt besparingar	8.519.000:-	

Tabell 2. Beräknade besparingar som följd av minskad sjukfrånvaro.

Genom att bygga om maskiner och köpa in robotar har man eliminerat ett antal arbetsmoment som man visste innebar risker för arbetsskador. De tekniska förändringarna har i stort sett genomförts enligt planerna. Huvudskyddsombudet konstaterar att de förändringar som gjorts på maskiner har tagit bort farliga och belastande arbetsmoment och att detta är mycket positivt. Genom att man tillämpar arbetsrotation så är det ganska många som berörs. Uppskattningsvis är det 60-70 personer som idag slipper utföra vissa särskilt repetitiva och riskabla arbetsmoment under en del av arbetsdagen. Man har också haft uppskattade utbildningar i t ex ergonomi och ekonomi. En planerad utbildning i kvalitet för alla anställda hör dock till det som inte blivit genomfört. Man har heller inte alls genomfört förändringar av arbetsorganisation i den utsträckning som man hade föresatt sig och de fackliga företrädarna uttrycker en klar besvikelse över detta.

Värdering av insatsen - lärdomar

Insatserna på KB kan sägas vara detaljinriktade och tekniskt orienterade. Inom företaget har man en hög teknisk kompetens och presterar bra lösningar på problem som går att definiera och lösa genom teknik. Det har inte så mycket handlat om ett utvecklingsarbete, snarare har man köpt viss utrustning och bedrivit ett antal utbildningar. För att kunna bedriva ett mer omfattande utvecklingsarbete skulle det underlätta med bättre överblick och mer genomtänkt struktur för själva genomförandet.

En bakgrund till hur programmet genomförts står att finna i företagets kultur som är starkt uppgifts- och teknikorienterad. Kulturen för också med sig en viss syn på

människor, arbetsorganisation osv. Det är sannolikt så att om man vill lyckas med att utveckla sin arbetsorganisation så förutsätter detta att man också arbetar medvetet med att utveckla kulturen och attityderna i företaget. Detta gäller inte minst för chefer på olika nivåer. Arbetsorganisation är inte riktigt samma sak som maskiner. I intervjuerna framkommer det också att man idag lägger större vikt vid att klargöra mål och strategier samt att ta små steg och hela tiden försöka avsluta en sak i taget.

Fackföreningarna uttrycker besvikelse över att man inte gjort så mycket när det gäller utbildning, arbetsorganisation och lönesystem. Samtidigt framkommer det tydligt av ansökningarna till fonden att närmare 80% av kostnaderna rör tekniska förändringar (lönesystemet tas inte ens upp i ansökan). Man kan på goda grunder ifrågasätta realismen i förväntningar på att något som man inte planerat och sökt pengar till (byggt upp en struktur för) skall inträffa. Det verkar som det från början funnits oklara strategier och överenskommelser och att fackklubbarna på samma sätt som ledningen inte riktigt har tänkt sig in i vad en förändringsprocess kan innebära och hur man kan arbeta med den på ett konstruktivt sätt. Det är möjligt att man skulle vinna något på att snarare än att odla en ensidig expertstrategi i kommande projekt försöka utveckla ett mer deltagande-orienterat arbetssätt.

Ledningen verkar ha en klar bild av de krav som marknaden ställer i den nära framtiden. Man relaterar också detta till hur arbetsorganisationen kan behöva utformas. Man menar att en god arbetsmiljö är viktig även för att kunna attrahera arbetskraft i framtiden. Emellertid finns det inte någon klar bild av strategin för att nå fram till detta. En satsning på att utveckla en målstyrd grupp som har helhetsansvar för produktionen av delar till Husqvarnas motorsågar, är en ambitiös satsning men fortfarande bara ett pilotprojekt. Det är också oklart vilka ledningsmässiga förutsättningar som finns för att driva ett uthålligt utvecklingsarbete i företaget.

Företaget har fått medel till maskiner och utbildningar. Bidraget innebär att man kan göra saker snabbare och dessutom i en ekonomiskt pressad situation lättare väga in arbetsmiljöaspekter. Arbetslivsfondens pengar är fria och kan allokeras till bättre arbetsplatser och höjd trivsel vilket bidrar till ökad avkastning på sikt. VD understryker hur oerhört värdefullt det är för näringslivet med den här typen av ekonomiskt stöd. Bidraget från Arbetslivsfonden har lett till att man kunde planera och genomföra en del utbildningar inom ramen för arbetsplatsprogrammet som annars inte skulle ha varit möjliga. Det är alltså främst möjligheten att komplettera tekniska insatser med utbildning som möjliggjorts.

Framtidsbilder

Ledning och fackliga företrädare ser det som viktigt att nu gå vidare och förändra lönesystemet till målrelaterade löner snarare än raka ackord. Det finns också många monotona arbetsuppgifter som behöver förändras, man skulle behöva använda arbetsrotation mer konsekvent. Ett viktigt led i detta är att förändra arbetsorganisationen genom att integrera monotona uppgifter, som att skära grader, i andra sysslor för att man inte skall behöva göra endast detta under en hel dag. Man vill ha mer av målstyrda grupper, vidgat arbetsinnehåll och mer kontakt med kunder. Det finns också önskemål om att förändringar skall ske parallellt på olika nivåer. Arbetsledarna vill t ex få utbildning och beredas utvecklingsmöjligheter samtidigt som man vidgar arbetsinnehållet för de kollektivanställda.

Företagets VD menar att det är viktigt att kontinuerligt arbeta med att förbättra arbetsplatser och ta bort tunga och enformiga jobb. Man gör också mätningar av plastångor och undersöker vad man kan göra åt detta. Skyddsombudet menar att man för närvarande behöver göra något åt ventilationen och klimatet i fabriken. Det finns även ett antal punkter där man vill gå vidare med förbättringar av den fysiska arbetsmiljön (det handlar om buller, arbetsställningar mm).

VD betonar dock att det i dagsläget är kraven på lönsamhet och att öka marginalerna som är den allt överskuggande frågan. Han ser att det i en nära framtid kommer att ställas oerhört stora krav på företaget i termer av kvalitet, integration, leveranssäkerhet, flexibilitet och korta led-

tider. Dessa omvärldsförändringar kräver enligt VD att arbetet organiseras på ett nytt sätt. Det blir viktigt att organisera arbetet i riktning mot målstyrda grupper och man strävar därför efter att samla grupper kring en specifik produkt eller en viss kund. Gruppen skall ha totalt ansvar för processen, själv ha kontakt med kunden, sköta beställningar, leveranser och kvalitetskontroll. Kraven på snabbhet och flexibilitet innebär att man helt enkelt inte hinner att gå vägen över planeringsavdelningar och mellanchefer.

För att nå detta behövs det utveckling av teknik och processer men framförallt kompetens, motivation och insikt om hur olika delar hänger ihop och vad som leder fram till ett gott resultat i slutändan. Företagets VD menar att de flesta vill ha precis ett sådant jobb där man får stimulans och känner att man kan påverka. Fungerar detta så får man också leveransprecision och bättre kvalitet.

Huvudlinjerna i detta resonemang och de tankar som fanns med i programmet från 1991 har under slutet av 1993 börjat ta form i ett pilotprojekt (Husqvarna-projektet) där man skall försöka genomföra visionen om en målstyrd produktgrupp. Det verkar också som om det är erfarenheterna från arbetsplatsprogrammet som mynnat ut i det ganska omsorgsfulla förberedelsearbete som föregått detta projekt. Det verkar som man nu tar sats för att utveckla organisationen och att man betonar värdet av att fokusera på ett delprojekt, pröva detta, nå en framgång, använda detta som ett föredöme och sedan gå vidare.

1994-06-01 **ISSN 1104-6449**