



## Ambitionen var att föra över arbetsuppgifter från kontoret till verkstaden

**Arbetsplats:** ABB Drives AB, avd.DP inom div.Kraftelektronik, Västerås

**Kontaktperson:** Claes Mellgren, produktionschef, tel.021-340000

**Arbetslivsfondens handläggare:** Barbro Broman, Västmanlands län

**Skribent:** Tommy Wetterberg (Aros Teknik och Miljö)

**Sammanfattning:** Detta Arbetsplatsprogram skulle förändra situationen för både "arbetare och tjänstemän" och gränserna skulle suddas ut en del. Tre olika delprojekt genomfördes nästan i sin helhet. Medarbetarna utbildades så att tidigare olika arbetsuppgifter integrerades med varandra. Delegerat ansvar, bredare arbetsuppgifter, kompetensutveckling, utökat samarbete var något av resultatet. När Arbetsplatsprogrammet i det närmaste var klart, så kom besked från högsta företagsledningen att tillverkningen av divisionens produkter skulle flyttas till Finland.

### Bakgrund

ABB Drives Kraftelektroniks produktionsavdelning bestod av 122 verkstadsanställda och 43 tjänstemän. Avdelningen som i huvudsak utför montering och provning hade goda erfarenheter av små grupper som monterar, men man ville även integrera alla anställda på verkstaden, utom packningen som redan var en självstyrande grupp. Genom förändringarna så skulle man kunna rehabilitera ett par anställda som var långtidssjukskrivna. Den nya arbetsorganisationen skulle ge individen en helhetssyn på sina arbetsuppgifter. Av avdelningens 122 verkstadsanställda så jobbade 66 med montering, 18 med provning, 6 på maskinverkstaden och 32 st med ankommande, förråd och packning. Montörerna jobbade i grupper om 4-6 personer med produkter som var beordrade dit. Monteringsavdelningen var inrymd i lokaler med god verkstadsstandard medan maskinverkstaden hade något sämre miljö.

Problemen inom monteringsavdelningen kunde indelas i två delar, dels risken för belastningsskador vid montering av kapslade skåp, dels av avdelningens produktprogram som var relativt smalt, vilket innebar att nuvarande arbetsorganisation måste tillföras ytterligare arbetsuppgifter för att förhindra skador av ensidigt arbete, samt att göra arbetet mera intressant, stimulerande och för ökande motivation.

Maskinverkstaden var placerad långt ifrån övrig verksamhet inom kraftelektronikavdelningen och i en del av verkstadsbyggnaden där det var synnerligen besvärligt att få ordning på luftcirkulationen med besvär som drabbade de anställda. Det kändes tungt och tröttnande att jobba där.

## Mål

Ambitionerna med detta arbetsplatsprogram var att utöka arbetsinnehållet genom överföring av arbetsuppgifter från kontorsfunktioner till verkstad, samt integrering av montering och provning. Detta skulle innebära att medarbetare inom kontor och verkstad skulle erhålla mera stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter. Arbetsorganisationen skulle vidareutvecklas så att man fick en helhetssyn hos varje individ, och som stimulerar till ökad variation i arbetet, ökat engagemang och personlig utveckling för att minska utslagningar.

Man skulle även etablera ett utökat samarbete med företagshälsovården, läkare, sjukgymnast och skyddsingenjör. Detta skulle skapa en förutsättning att på ett tidigt stadium kunna placera personal med begynnande skador till ett lämpligare och mera variationsrikt arbete.

En annan målsättning var att genom kompetensutveckling och arbetsutvidgning kunna rehabilitera 2 av 4 personer som var långtidssjukskrivna samt sänka sjukfrånvaron från 18,1% till 10%.

Målet för att flytta maskinverkstaden var att placera den på en plats som ur miljösynpunkt var överlägsen den befintliga platsen, men också för att erhålla närhet och större gemenskap med övrig verksamhet och arbetskamrater inom divisionen.

## Genomförande

Arbetsplatsprogrammet skulle genomföras som 3 delprojekt.

\* Projekt 1 om arbetsorganisation i verkstaden som fick namnet UFO (Utvecklande Flexibel Organisation).

Inom detta projekt skulle stor satsning på utbildning utgöra en förutsättning för att nå målet som var överföring av arbetsuppgifter från tidigare traditionella kontorsarbeten. Utbildningen skulle genomföras inom orderhantering, orderplanering, materialhantering från köp till ankomst, avlönings-administration samt större andel självstyrning av det egna arbetet. Kostnaden för detta delprojekt var beräknat till 3.650.000 kr och av dessa pengar så beviljade arbetslivsfonden 1.625.000 kr i bidrag.

\* Projekt 2 om löneformer för verkstaden fick namnet KRUSE (Kvalitet Rättidighet Utv-eckling Samarbete Effektivitet).

Vid en stor förändring som den flexibla organisationen skulle innebära så skulle också löneformen ses över. Inom detta projekt så låg det stora jobbet på framtagning och utarbetande av den nya löneformen. Stora konsultinsatser skulle behövas och viss form av utbildning. Kostnaden för detta delprojekt var beräknat till 705.000 kr och av dessa pengar så beviljade arbetslivsfonden 305.000 kr i bidrag.

\* Projekt 3 om utvecklingskapacitet inom produktionen (avser kontorsanställda).

När en ny arbetsorganisation som denna införs medför det att de rutinbetonade administrativa arbetsuppgifterna i ökande omfattning kommer att integreras i den direkta tillverkningen. Detta medför att behovet av dessa uppgifter minskas på produktionskontoret, och personalen där behöver få utvecklas, inom för dem framtida arbetsuppgifter. För att klara de ökande kraven på leveranssäkerhet, korta leveranstider och kapitalomsättning så krävs en intensifierad utveckling av produktionen, inom områdena produktionsadministrativa system, personalutveckling, nya lönesystem, den kommersiella delen av inköp kvalitet och logistik. För att kunna arbeta i större utsträckning med dessa framtidsfrågor av utvecklingskaraktär så krävs en målmedveten kompetensutbildning och denna består bl.a. av extern utbildning. Kostnaden för detta delprojekt var beräknat till 795.000 kr och av dessa pengar så beviljade arbetslivsfonden 290.000 kr i bidrag.

## **Resultat**

### **Projekt 1 UFO**

ABB Data har installerat ett planeringshjälpmedel som gör att montörerna på verkstaden själva kan se kundbehov, registrera och specia tillverkningsorder, beställa material och ta ut ordern till verkstaden för tillverkning.

Verkstadspersonalen har utbildats internt för att kunna registrera och specia order. Allt ritningsunderlag som behövs för viss order finns numera tillgängliga hos produktionsgrupperna som själva tar fram det som behövs.

Montörerna har utbildats för att kunna utföra funktionsprov, vilket innebär att man utbildats i Grundläggande Ellära och Elsäkerhet.

Man har utbildats i materialstyrning vilket innebär att man lärt sig inköpsrutiner, analys och värderingar om köpbehov, betställningsrutiner, bevakningsrutiner, ankomstkontroll och inventeringsrutiner.

Man har gått en speciell strömriktarkurs anpassad för montörer.

Några kontorsarbetsplatser med terminaler och skrivare är iordningställda i verkstaden. För att höja kompetensnivån samt för att alla skulle få information om divisionens mål och strategier har utbildning genomförts för samtliga verkstadsanställda inom områdena Allmän företagskunskap, Drives mål och strategier, Materialstyrning, Produktionsstyrning, Ekonomi och Samverkan.

Totalt har i detta projekt nedlagts drygt 11.700 timmar.

### **Projekt 2 KRUSE**

Det nya lönesystemet som skulle tas fram blev inte riktigt färdigt men stort arbete är nedlagt och detta kommer troligen att kunna användas i framtiden.

Utarbetande av informationsmaterial och informationer till berörd personal har skett fortlöpande.

Två tredjedelar av de arbetsbeskrivningar som skulle ligga till grund för den nya arbetsvärderingen är skriven. Dessa är till stor del skrivna av de ansvariga operatörerna.

Ett antal varianter av kvalifikationsvärderingsförslag har utarbetats, testats och förhandlats. Samtlig verkstadspersonal har värderats. Någon överenskommelse med Metall hade ej kunnat uppnås.

Alternativa förslag till premiedelen kommer att testas, även efter projektets slut med tanke på framtida löneformer inom medarbetaravtalets ram.

Arbetsledarna har erhållit ca. 40 timmars utbildning varvat med diskussioner kring ledarskapsfrågor.

Någon lokal överenskommelse har inte kunnat uppnås mellan företaget och metall, därför tillämpades tillsvidare individuella timlöner inom hela divisionens verkstad.

Totalt har i detta projekt nedlagts ca. 1.600 timmar.

### **Projekt 3 Kompetensutveckling av kontorspersonal**

Inom inköpsavdelningen har samtliga inköpare satt upp egna mål för sitt arbete. De har också fått utbildning för att självständigt kunna söka information i företagets produktionsdatabaser (focus) för att kunna följa upp målen.

All orderhantering har samordnats på ett ställe, vilket innebär helt nya arbetsuppgifter för företagets orderhanterare. Rutinerna har gjorts om så att orderhanterarna har fått större direktkontakt med företagets utländska kunder. De nya kraven innefattar bl. a. förmåga att uttrycka sig korrekt både skriftligt och muntligt på engelska. Arbetsuppgifterna har också blivit bredare med inslag av både viss kommersiell del, teknik, administration och kontakter mot såväl verkstad som kunder. Samtliga av dessa har också genomgått en utbildning i telefonengelska.

Man har även förenklat flödet när det gäller fakturering och spedition av standardorder. Man har kunnat halvera genomloppstiden för administrationen när en order är klar i tillverkningen. Fakturering och spedition sköts numera av tre personer som utbildats för att ha kunskap för att klara hela den administrativa biten inom avsändning, spedition och fakturering av standardorder.

Ett program för att säkerställa att företagets rutiner är riktiga i provrum och förråd är genomfört. Samtliga kontor och verkstadsavsnitt har deltagit i denna process, som avslutades med en certifiering enligt ISO 9001.

Totalt har i detta projekt nedlagts ca. 1.900 timmar.

Inom Rehabiliteringen var målsättningen att rehabilitera 2 personer för återgång till arbetet. Målsättningen står fast och lämpliga åtgärder har förts fram, vilket ledde till individuella lösningar. Tyvärr så ledde ett fall till sjukpension trots företagets ambition och förhoppning om återgång i arbete. Det andra fallet är pågående.

### Arbetsmiljöbesparingar

	Nuläge	Mål	Minskning	Utfall
Anmälda arbetsskador	4	2	2	
Sjukfrånvaro totalt	5125	2930	2195	1950 (ca.8%)
(dagar/anställd)	42	24	18	16
Därav korttidsfrånvaro	1207	930	277	730
långtidsfrånvaro	3918	2000	1918	1220
Antal ersättningsrekryteringar				
Ökad produktivitet räknat som arbetskraftsbehov i persondag.	24400	23900	500	
Antal anställda	122 (verkstadsanställda)			

Besparingar	Mål	Verklig besparing
Färre sjukfrånvarodagar		
Korttidsfrånvaro	277x1000=277.000 kr	477x1000=477.000 kr
Långtidsfrånvaro	1918x100=192.000 kr	2698x100=269.000 kr
	1918x900=1.726.000 kr (stat)	2690x900=2.421.000 kr
Färre ersättningsrek.	= kr	
Ökad produktivitet	500x1000=500.000 kr	
<b>Total besparing/år</b>		<b>Verklig</b>
<b>Företaget</b>	<b>=969.000 kr</b>	<b>=1.246.000 kr</b>
<b>Staten</b>	<b>=1.726.000 kr</b>	<b>=2.421.000 kr</b>

## Värdering/problem

Arbetsplatsprogrammet som skulle vara klart 92-12-31 följde tidplanen i stort hela tiden förutom att det blev några månaders fördröjning på slutet. Men i Februari 1993 kom ett stort bakslag för de flesta, nämligen att företagsledningen beslutade att flytta tillverkningen av strömriktare till Finland. Så gott som alla anställda inom det avsnittet skulle missa sina arbetsuppgifter under 1994. Man försökte hitta lösningar till nya arbetsuppgifter inom övriga divisioner inom bolaget eller inom övriga ABB, och ett antal fick ganska omgående nya arbeten.

Arbetsplatsprogrammet har medfört att de flesta tycks känna viss framtidstro och det tillskriver ledningen programmets förtjänst och det stora utvecklingsarbete som ägt rum. Löneprojektet (KRUSE) kunde inte slutföras helt då man strandade på frågor som måste till central nivå, men det har dock resulterat i att man använder sig av flera delar i ABB Sveriges diskussioner och planer för sitt nya lönesystem. Det man kommit fram till har många likheter med tjänstemännens kompetensnycklar.

ISSN 1104-6449

November 1994