



Förändrat produktionsflöde gav ökad effektivitet och förbättring av kvalitet och arbetsmiljö

Arbetsplats: Ki-panel Produktion AB, Uppsala

Kontaktperson: Torsten Ålsjö, tel 018-55 23 50

Arbetslivsfondens handläggare: Harald Bernström, Uppsala län

Skribent: Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00

Sammanfattning: Ett omfattande investeringsprogram har genomförts vid Ki-panel Produktion AB, för att lösa lönsamhets- och kvalitetsproblem. Programmet innebar en modernisering och effektivisering av tillverkningsprocessen samtidigt som tunga lyft och andra arbetsmiljörisker minskades eller eliminerades helt. Insatserna innebar också kompetenshöjning och förbättrad arbetsorganisation med större ansvar och ny rollfördelning. Resultatet visade på sänkt sjukfrånvaro, ökad produktivitet, kvalitet och större trivsel.

Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande.

Intervjufrågorna har rört såväl erfaren-

heter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

Bakgrund

Ki-panel är ett litet företag med 17 anställda i byggnadsämnesindustrin. Företaget producerar sk sandwichpaneler med isolering av skumplast för kyl och frysrums samt dörrar till dito. Panelerna är belagda med plåt och kan vara mycket stora vilket gör dem svårhanterliga. Produktionen har genom åren tillförts ett utvidgat sortiment vilket gjort att det i många led blivit en orationell hantering med långa förflyttningar genom lokalerna samt att vissa arbetsmoment

medförde olämpliga arbetsställningar.

Redan på hösten 1990 konstaterades att en förutsättning för att rationalisera produktionen var att flytta personallokalerna, som låg inne i produktionslokalen mellan press och packning. Eftersom dessa lokaler dessutom var i dåligt skick kunde man genomföra en efterlängtd standardhöjning.

Denna första etapp genomfördes under hösten 1991.

Efter den analys som gjordes 1991, stod det klart att Ki-panels kvalitets- och lönsamhetsproblem berodde på föråldrad tillverkningsmetodik och orationell hantering, vilket också hade lett till arbetsmiljöproblem.

Tillsammans med moderbolaget beslutades att man skulle modernisera tillverkningen genom ett omfattande investeringsprogram. Syftet var att få en förbättrad kvalitet och lönsamhet samtidigt som man når en förbättrad arbetsmiljö.

Efter genomförda tekniska förbättringar ville man sedan satsa på personalutbildning, detta skulle utgöra steg tre i förändringsarbetet.

Under 1991 hade man inga anmälda arbetsskador ej heller några rehabiliteringsbehov. Korttids- respektive långtidsfrånvaron låg på 145 respektive 32 dagar. Personalomsättningen angavs till 2-4 personer per år.

Ansökan till Arbetslivsfonden

Redan 1990-11-19 beslutades vid ett möte med verkstadsklubben att företaget skulle utarbeta ett arbetsplatsprogram för att se över arbetsmiljön.

Ansökan utarbetades ungefär ett år senare av företagets VD, Lennart Jacobson och produktionschefen Torsten Ålsjö, som också blev ansvarig för arbetsplatsprogrammets genomförande.

Arbetsplatsprogrammet var integrerat i investeringsprogrammet och beräknades starta i april 1992 och slutföras till december 1992.

Kostnaderna beräknades till totalt 3500

kkkr (exkl steg 3- personalutbildning), varav arbetsmiljöfrämjande åtgärder beräknades till 1080 kkr.

Arbetslivsfonden beviljade medel med 360 kkr.

Mål

För att komma till rätta med kvalitets- och lönsamhetsproblemen kom man i analysen, som skett med hjälp av moderbolaget Huurre Svenska AB, fram till att tillverkningsmetodiken måste moderniseras. Ett brett investeringsprogram var därför huvudmålet.

Målen som sattes upp för arbetsplatsprogrammet var följande:

- * produktionen skall omorganiseras i färre arbetsstationer med klar rollfördelning och bättre samordning,
- * arbetet skall bli effektivare och mera meningsfullt,
- * stora och lilla linan skall moderniseras och byggas ihop till en arbetsstation,
- * efterarbete skall göras på arbetsbord,
- * riskerna för olycksfall och arbetsskador skall reduceras,
- * minskad isocyanatexponering,
- * eliminera onödiga transporter och obekväma lyft,
- * personalomsättningen skall minskas till en person per år,
- * sjukfrånvaron skall minska från 177 till 98 dgr per år, dvs från 12,5 till 7 dgr/person och år. vilket betyder en beräknad besparing på totalt 497 kkr/år, varav 468 kkr till arbetsgivaren och 29 kkr till försäkringssystemet.

Genomförande

För att omorganisera produktionsflödet har åtgärderna enligt målen ovan genomförts inom ramen för projektiden. Förbättringarna skedde succesivt genom att den maskinella utrustningen byttes ut. Genom att de som installerade datorerna hade ansvar för att utbilda personalen efterhand som de nya maskinerna kom på plats så höjdes också

utbildningsnivån kontinuerligt. De arbetsuppgifter som tidigare utförts manuellt tex fräsning, sågning, plåtbearbetning, limning och efterbearbetning ersattes med maskiner som styrs av datorer. Därmed kunde tunga lyft elimineras. En annan viktig förbättring är minskningen av isocyanatexponering, som skett genom införskaffandet av en effektivare utsugningsanordning samt att limningen nu bara utförs vid en station.

I samband med investeringsarbetet gjordes även en omorganisation av personalen. Man organiserades i tre grupper inom var sitt område, som fick mer ansvar och befogenheter. Arbetslagstanken var inte ny, men de nya arbetslagen fick nya och klarare roller. En av förmännen berättar att visserligen gör man ungefär samma saker som tidigare, men de nya maskinerna har underlättat arbetet väsentligt. Dessutom har den stress som tidigare ofta uppstod genom att det var för trångt nu minskats genom att lokalytan blivit större. Moderniseringen av personalutrymmen, som gjordes som ett första steg blev också en klart uppskattad förändring bland personalen.

Resultat

Enligt den slutrapport som företaget redovisat till ALF, framgår att man fått hög måluppfyllelse efter genomförda åtgärder i den fysiska arbetsmiljön. Effektiviteten har höjts och frånvaron minskat till totalt 9 dgr/person och år (jämfört med målet 7 dgr), varav korttidsfrånvaron respektive långtidsfrånvaron sänkts till ca 6 respektive 3 dgr/person och år. Att långtidsfrånvaron har höjts något från 2 till ca 3 dgr, hänför sig helt och hållet till problem utanför arbetsplatsen.

Besparingen beräknas därför vara något lägre än den som angavs i ansökan.

På grund av oförutsedda problem vid ombyggnad och komplettering av gammal utrustning blev kostnaderna totalt ca 4 milj. kronor.

Konkreta resultat som redovisats av såväl arbetsledning som representanter för de anställda är följande:

- * nästan alla tunga lyft har tagits bort genom att maskiner nu automatiskt utför olika arbetsmoment. Ett exempel är bytet av de sk *styrgejderna*, som reglerar panelernas bredd, och som tidigare innebar ett mycket omständigt och tungjobbat moment, men som nu sker helt automatiskt via datorstyrning,
- * minskad manuell hantering av isolering, plåtspill och färdiga paneler genom att detaljer i hela produktionslinjen förbättrats,
- * minskad isocyanatexponering, genom att man idag utför limningen på bara en station samt att utsugningsanordningen blivit effektivare,
- * efterarbetet på panelerna sker på arbetsbord, vilket ytterligare minskar onödiga lyft,
- * en förbättrad arbetsorganisation med arbetslag som tar större ansvar för sin del av produktionen, har medfört bättre samordning av verksamhetens olika delar, större trivsel och inte minst att det blivit roligare att jobba som en förman berättade,
- * höjd kompetensnivå genom användandet av datorstyrd utrustning, är ytterligare en effekt av investeringarna,
- * höjd produktivitet och kvalitet är också ett resultat som Torsten Ålsjö nämner. Minst 10 % ökad produktivitet räknar han med, och detta trots att produktionsresursen inte är fullt utnyttjad i den rådande lågkonjunkturen. Då det gäller kvaliteten märks också en förbättring

genom att precisionen på produkterna ökat.

Sammanfattningsvis innebär investeringsprogrammet att målen i hög grad nåtts, att man fått en modern, effektiv produktion samtidigt med en förbättrad arbetsorganisation, större trivsel och därmed sänkt sjukfrånvaro.

För framtiden gäller att man vill fortsätta förbättringsarbetet bla genom nya investeringar på främst travers- och lyftanordningar för produktionen av dörrar. Vidare så skall man genomföra en truckutbildning under 1995. Med de nya kraven från marknaden på kvalitetssäkring har man påbörjat arbetet med ISO - 9000, något som Torsten Ålsjö räknar med kommer att ta mycket tid det närmaste året. Övriga utbildningssatsningar måste man i detta läge skjuta på.

När det gäller utvecklingen av arbetsorganisationen tror Torsten Ålsjö att de regelbundna arbetsplatsträffar han nu har med förmän och operatörer, och som syftar till att få fram förslag till förbättringar "från golvet" kommer att bidra till större delaktighet för att förbättra arbetsmiljö och produktion inom Ki-panel.

Värdering

Som helhet betraktat har resultatet av Ki-panels arbetsplatsprogram medfört en förbättrad arbetsmiljö samtidigt som man tycks ha rätt bot på sina kvalitets- och lönsamhetsproblem. Ett företag som på det här sättet aktivt har drivit ett stort förändringsarbete vad avser såväl produktionsprocessen som arbetsorganisationen, har optimala förutsättningar att utvecklas. En tydlig ökning av orderingången har märkts, vilket ger trygghet för både företagsledning och anställda inför framtiden.

Från de anställdas sida framgick också att man uppskattar moderniseringen och är nöjda med den nya rollfördelningen och det ökade ansvarstagandet som också inneburit ökad

trivsel. Samtidigt återstår fortfarande en del förbättringar. Den planerade utbildningssatsningen som man i ansökan beskrev som steg 3, måste man i dagens läge skjuta på, vilket naturligtvis är att beklaga då ett så omfattande förändringsarbete som nu genomförts säkert skulle vinna på att kompletteras med ytterligare kompetenshöjande insatser.

ISSN 1104-6449

Januari 1995