



Arbetsväxling och flödesgrupper förändrade arbetsmiljön på Ålö-Maskiner

Arbetsplats: AB Ålö-Maskiner, Brännland 3000, 901 37 UMEÅ

Kontaktperson: Alf Forsberg, tel 090-17 05 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Sune Jansson

Skribent: Lars Bodén

Sammanfattning: Ålö-Maskiner som tillverkar frontlastare med tillhörande redskap är en tung verkstadsindustri. Företaget och facken insåg gemensamt i början av 90-talet att organisationen behövde förändras. Sjukfrånvaron var hög och många arbetare drogs med belastningsskador. Det fanns en vilja till förändring inom företaget. Olika problem hade identifierats redan när Arbetslivsfonden startade sin verksamhet och det blev möjligt att söka pengar för att genomföra ett arbetsplatsprogram. Bidraget från fonden gjorde det möjligt att på ett tydligare sätt dokumentera alla redan identifierade problem på arbetsplatsen. Tidigare försök till omorganisation hade av olika anledningar stoppats upp. Företagets egna investeringar för att arbetsplatsprogrammet skulle få önskad effekt blev dyrare än beräknat. Men resultatet blev också en större produktionsökning än vad ledningen hade vågat hoppas på. Under 1994 sattes ett nytt produktionsrekord som vida överskrider tidigare siffror. Utan den lyckade omorganisationen hade det inte varit möjligt, anser företagsledningen.

Bakgrund

Ålö-Maskiner har ca 300 anställda i Brännland, varav drygt 230 är verkstadsarbetare. Företaget äger dessutom en tillverkningsenhet i Frankrike.

Fabriken i Brännland är uppdelad i två industrilokaler. I den äldre - Ålö 1 - finns komponenttillverkningen (detaljv-

delning och svarv) samt verktygsavdelning.

I den nyare fabriken sker all svetsning, montering, lackering, kontroll och utleverans.

I den nya fabriken har företaget successivt försökt ändra organisation och arbetssätt för att göra arbetet mer varierat.

På svetsavdelningen har det fortlöpande skett investeringar och utveckling av arbetsmetoder i syfte att underlätta och göra arbetet mer effektivt och bredda arbetsinnehållet.

En del av de mest monotona och ur ergonomisk synpunkt besvärligaste jobben har tagits över av robotar. Operatörerna har succesivt fått ett bredare arbetsfält och sköter exempelvis själva materialuttag, ställ och programmering.

Av både praktiska och ekonomiska skäl har förändringsarbetet dock inte kunnat fullföljas fullt ut i hela fabriken, på alla avdelningar.

Problemen har varit kända, men det har också varit svårt att hitta bra lösningar, tycker företagsledningen.

I den gamla fabriken har förändringsarbetet varit svårast, därför att tillverkningen sker utifrån en funktionell maskinuppställning. Varje arbetare står vid "sin" maskin. Tillverkningsserierna är både korta och långa. Allt från ett par-tre detaljer upp till ca 200.

Arbetet i den gamla fabriken har alltid varit väl avgränsat.

Inom detaljavdelningen förekommer dessutom både tunga och/eller stora arbetsstycken. I den gamla fabriken svaravdelning har några maskiner installerats, som är robotbetjänade.

Mål

Arbetsplatsprogrammet har i första hand inriktats mot verkstadsarbetarna. Följande mål har satts upp för projektet:

* Minska andelen monotona och ensidiga arbeten.

* Underlätta för arbetsledarna att skapa en god arbetsmiljö och arbeta i en förändrad arbetsorganisation.

* Skapa utvecklande arbeten inom företaget.

Följande konkreta mål sattes upp när projektet startade:

1) Minska den korta sjukfrånvaron från 4,5 till 4 %.

2) Minska den långa sjukfrånvaron från 9 till 6 %.

3) Minska antalet nya anpassningsärenden till tre per år.

4) Minska antalet belastningsskador med 25 %.

5) Fem anställda ska kunna rehabiliteras.

Genomförande

Alla anställda har fått en dags utbildning i ergonomi.

Arbetsledarna har utbildats i arbetsorganisation, ergonomi, konfliktlösning m m.

Via IUC i Skellefteå engagerades två idrottsledare (fotboll) - Leif Bingebo och Staffan Lindmark - som båda har stor vana att arbeta i och med grupper.

Deras budskap var att visa hur viktigt det är att alla drar åt samma håll. Alla anställda måste vara överens om att arbeta mot ett gemensamt mål. Men samtidigt måste man också acceptera varandras olikheter.

För att lösa alkoholproblemen på arbetsplatsen anlätades konsulten Håkan Norrman från Arbetslivstjänster.

Alla utbildningar har varit skräddarsydda för Ålö-Maskiners behov.

Den nya, förändrade arbetsorganisationen har tagit mycket tid och krävt stort engagemang av alla inblandade parter.

Redan i ett tidigt skede var företagsledning och anställda överens om att det inte gick att plagiera hur andra företag organiserats.

Ålö-Maskiner har en mycket speciell produktion med många egentillverkade komponenter och ett mycket stort antal detaljer.

Flödesgrupper och rotationsgrupper blev den lösning som valdes.

Verkstadsarbetarna har i och med omorganisationen fått nya arbetsuppgifter som planering, utveckling av metoder, samarbete med andra grupper i företaget, transporter (truckkörning), materialförsörjning etc.

Utgångspunkten för grupptillhörigheten har varit antingen en gemensam produkt eller ett antal maskiner som gör likartade produkter.

Utifrån detta synsätt har följande grupper skapats:

Cylindergruppen: Den bildades redan 1991 och har bildat skola på företaget. Ändå anser man sig inte ha nått fram till slutmålet. Arbetet bedrivs så att 10-12 anställda själva svarar för all tillverkning av hydraulcylindrar; från råmaterial till monteringsfärdiga cylinderrör. Gruppen svarar även för monteringen.

Oljerörgruppen: Tillverkar och monterar oljerör. Ca fem personer arbetar i gruppen och ansvarar för åtta arbetsstationer. Bl a kapning, bockning och lödning av oljerör samt montering.

Lastarmontagegruppen: Fem-sex personer ansvarar för montering av lastare, provtryckning och emballering. Arbetet utförs på en monteringsbana. Grupp- och rotationsarbete har påbörjats först i början av 1994. Allt är inte avslutat vad gäller utbildning och utrustning.

Kolvstånggruppen: Tre personer har ansvaret för sågning, kvalitetskontroll, svarvning och svetsning till en monteringsfärdig kolvstång.

Skopgruppen: Sex personer sköter klippning, pressning, kantvikning, stansning av plåt samt punktsvetsning, färdigsvetsning och kvalitetskontroll. Tidigare var en arbetsgrupp ansvarig för svetsningen och en annan för kontrollen. Nya arbetsuppgifter har tillförts som kräver både utbildning och maskininvesteringar.

Lastarmsvetsargrupper: Robot-, grupp-, och truckutbildning har krävts för att den här gruppen ska klara alla arbetsmoment.

15 personer fördelade på tre delgrupper sköter svetsning av komponenter fram till och med monteringsfärdig lastarm. Fem arbetsplatser, varav en robot, ingår i varje grupp.

En ny grupp - redskapsfästen - har tillkommit efter den projektbeskrivning som gjordes i ansökan.

I och med att lastarmonteringen organiserats om är i princip svets-, monterings- och svarvavdelningarna omorganiserade enligt flödesmodellen.

Två modeller har alltså valts för att bredda arbetsinnehållet: Flödesgrupper och rotationsgrupper.

På detaljavdelningen i den gamla fabriken återstår dock fortfarande mycket arbete innan man nått lika långt som i den nya fabriken vad gäller grupp- och rotationsarbete.

Rehabiliteringsfrågorna har inte till alla delar angripits enligt förslaget i arbetsplatsprogrammet. Arbetsplatskadorna har efter hand lösts på ett annat sätt än som ansågs möjligt när programmet skrevs.

Några fall har också ansetts omöjliga att lösa av arbetsgivaren inom de ramar som nu gäller.

De nya skador som inträffat har tagits upp till diskussion på ett tidigare stadium än man gjorde förut. Det nya rehabansvaret för företagen har för Ålö-Maskiners del inneburit att man fångat upp problemen mycket tidigare.

Anställda som behövt rehabilitering har under projektiden oftast kunnat få hjälp via Umehälsan eller lokala sjukgymnaster och/eller arbetsterapeuter.

Det förebyggande arbete som omorganisationen syftat till, tror företagsledningen också ska innebära färre rehabfall.

Resultat

När programmet skrevs antogs hela projektet kosta ca 11,4 miljoner kronor. Arbetslivsfondens bidrag blev 1,9 miljoner kronor. Beräknad besparing beräknades för företaget till ca 1,2 miljoner kronor och för försäkringssystemet till ca 1,5 miljoner kronor.

Hösten 1994 uppskattades den totala kostnaden överstiga 12 miljoner kronor.

Orsaken till fördyringen var att de fysiska investeringarna blev mer omfattande.

tande än vad företaget från början hade räknat med.

Den organisationsmodell som utvecklats vid företaget kräver fler maskiner och mer utrustning per anställd än det gamla arbetssättet.

Å andra sidan har arbetet blivit mycket effektivare. Det visar de produktionssiffror per anställd som uppnåtts efter det att flödes- och rotationsgrupperna kommit igång.

Sjukskrivningarna vid företaget har minskat drastiskt sedan projektet startade hösten 1992. Nedgången uppskattas till ca 40 procent hösten 1994. Men företag och fack anser det svårt att särskilja orsak och verkan. Omorganisationen har genomförts samtidigt som försämringar införts i sjukförsäkringen.

Värdering

Produktionschefen Alf Forsberg och verkstadsklubbens ordförande Lennart Sjöström är båda nöjda med de effekter som uppnåtts med projektet.

- Fördelen med pengarna från Arbetslivsfonden var att vi kom igång på allvar, säger Lennart Sjöström.

Han är däremot missnöjd med att rehab-insatserna till vissa delar misslyckats jämfört med beskrivningen i arbetsplatsprogrammet.

- Däremot har vi blivit bra på att följa upp de långtidssjukskrivna, säger han.

Rehabiliteringen av anställda med alkoholproblem har gett nya erfarenheter som företaget dragit lärdom av.

Lennart Sjöström önskar för sin del särskilda rehab-arbetsplatser där arbetsskadade kan testa sin förmåga. Målet bör vara att den som gjort illa sig på jobbet ska kunna stanna kvar i företaget.

Mer ryggräning, helst på företaget, är ett annat fackligt önskemål.

På det stora hela tycker Lennart Sjöström att projektet varit mycket positivt.

- Bäst av allt var att vi kom igång, säger han. Bidraget från Arbetslivsfonden var inte särskilt stort i förhållande till total-

kostnaden, men blev ändå den viktiga injektionen.

Produktionschefen Alf Forsberg tycker att projektet visat både på mänskliga värden och produktionsmässiga fördelar.

Människor som har ett varierat och intressant arbete som de själva kan påverka, mår också bättre. Det ger många positiva värden på lång sikt. Både för den enskilde och företaget, säger Alf Forsberg.

- Den process vi inlett måste fortsätta, säger han.

- Den produktionsökning som vi nådde 1994 hade inte varit möjlig om vi inte hade lyckats så här bra med vår omorganisation.

I den nya fabriken går det nog inte att nå mycket längre vad gäller grupp- och rotationsarbete, tror Alf Forsberg.

Däremot återstår mycket att göra i den gamla fabriken.

De anställda är också mycket positiva till de förändringar som gjorts hittills.

Mona Strand har arbetat i fem år som svetsare på Ålö.

- De första åren stod jag bara och svetsade och gjorde inget annat. Nu har jag lärt mig att programmera robotar, punktsvetsa armsidor, köra truck och mycket annat. Jag känner att jag har lärt mig mer och det har blivit roligare att gå till jobbet.

Mikael Jonsson är gruppleddare i Monas svetsgrupp. Hans uppgift är att se till att det kommer fram material i tid och att gruppen gör rätt prioritering så att leveranstiderna klaras. Mikael tycker att det fungerar "otroligt bra".

Göran Andersson är 29 år och svetsare. Han har bara arbetat ett år på företaget, men mycket har hänt under den korta tiden.

- När jag gick i åttan fick jag prya på en verkstad. Då sa jag "aldrig mer" sedan jag suttit vid en stans hela veckan. Här har jag en massa arbetsuppgifter, som jag måste klara. Jag känner mig mycket motiverad när jag går till jobbet!

En slutkommentar från Ålö-Maskiners projekt blir denna: Företaget och de anställda har tillsammans åstadkommit en förändring som man knappt trott vara möjlig.

Ålö-Maskiner är på många sätt ett unikt verkstadsföretag. Av de ca 15.000 mest förekommande detaljerna köps bara några tusen utifrån. Resten tillverkas på företaget.

En så pass komplex produktion innebär särskilda svårigheter vid en omorganisation.

ISSN 1104-6449

December 1994