



Från åtta till två veckors genomloppstid

Arbetsplats:	CETETHERM AB, Ronneby
Kontaktperson:	Hans Häggander, tel: 0457-755 18
Arbetslivsfondens handläggare:	Johnny Grönberg
Skribent:	Eva Mattsson/Stina Olsson
Sammanfattning:	Ökad effektivitet, omsättningshastighet och leveranssäkerhet, samt kortad genomloppstid från åtta till två veckor, är några resultat efter en omfattande ändring i arbetsorganisationen på Cetetherm i Ronneby. Ett annat är att frånvaron är mindre än två procent. Genom ökat arbetsinnehåll ökar också motivationen. Idag ser man helheten, känner delaktighet och trivs på jobbet.

Bakgrund

Cetetherm utvecklar och tillverkar värmväxlare och varmvattenberedare inte bara till den svenska marknaden. Två tredjedelar av produktionen går företrädesvis ut i Europa, men även till USA, samt alltmer till Östeuropeiska länder.

1989 började arbetet med att övertyga varandra om nödvändigheten av att genomgå en total förändringsprocess på företaget. Då arbetsplatsprogrammet startade 1990 hade Cetetherm 238 anställda varav 140 kollektivanställda.

Mål

De översiktliga målen för Cetetherm var att genom arbetsprogrammet få ett långsiktigt arbetsmiljötänkande, få personalen att känna trivsel i arbetet och därigenom också stolthet. Ett annat mål var att skapa en företagsekonomisk konkurrenskraft för företaget. Inom dessa målsättningar ryms en mängd delmål, mätbara och icke mätbara. När det gäller det långsiktiga

arbetsmiljötänkandet är delmålen att sänka sjukfrånvaron, både kort- och långtidsfrånvaro, samt att bredda kompetensen hos personalen. Möjlighet att påverka arbetssituationen, utbildning och stimulerande belöningsystem ligger inom målet för stolthet och trivsel på arbetsplatsen. Inom det företagsekonomiska konkurrensmedlet är det kortare totala genomloppstider, lägre kvalitets- och reklamationkostnader, samt högre produktivitet som är några av delmålen.

Genomförande

- För de flesta var förändringen en kullerbytta i kulturbyte, förklarar Hans. Det handlade om en helt ny produktionskultur. Tidigare arbetade var och en individuellt med sin bit i produktionen och hade raka ackord. Cetetherm ändrade från en traditionell funktionsorienterad produktion till en flödesorienterad produktion. Tillverkningen sker idag i grupper (flödesgrupper) om 5-10 personer där en

typ av produkt eller halvfabrikat färdigt av gruppen utan annan beordring än ett veckoprogram. Alla uppgifter från förråd till utlastning ingår i gruppen. Ju fler personer i gruppen som kan många arbetsuppgifter, desto okänsligare är gruppen för störningar. Antalet arbetsskador minskar på sikt då ensidigt arbete inte ska förekomma. För att ytterligare undvika att anställda enbart arbetar med få arbetsuppgifter, premierar belöningsystemet mångkunnighet.

De flödesgrupper som tillverkar samma sorts eller liknande produkter organiseras sedan i produktverkstadsenheter, som i sin tur grupperas i produktverkstäder.

På samma sätt organiseras administrationen inom respektive produktverkstad. En order ska passera så få skrivbord som möjligt innan leverans sker. De anställda tjänstemännen blir generalister i arbetsuppgifter med specialisering på produkten. Samma person kan t ex ta emot order, svara för material- och produktionsstyrningen, handha fakturering och spedition samt göra ekonomisk uppföljning av verksamheten. De arbetsuppgifter som flödesorienteras är ordermottagning, planering, inköp, arbetsledning, produktionsteknik, produktionsekonomi, orderkonstruktion, fakturering och spedition. För att inte specialist-kunskapen ska gå förlorad i den nya organisationen finns en organiserad mötesstruktur inom olika kompetens-områden.

För att ytterligare undvika att anställda enbart arbetar med få arbetsuppgifter, premierar belöningsystemet mångkunnighet.

Ett nytt lönesystem måste stödja den nya kulturen. Ledning och fack arbetade om hela lönesystemet vilket innebär en grundlön, en kvalifikationsdel samt en premiedel. Lönesystemet gjordes helt klart innan gruppbildningen genomfördes.

Alla, på alla nivåer, har genomgått utbildning. Chefs- och ledarskapskurser, utbildning i kundorientering, arbetsrätt

och arbetsmiljö, styransvar, flödesteknikkurs med simulator till hjälp, samt en kurs i att hantera konfliktsituationer är bara några exempel. Utbildning pågår ständigt och anpassas till beläggningssituationen. Ökade kunskaper ger ökad lön.

Resultat

Genom att bli skapa ny arbetsmiljö och arbeta med helheter och ökat arbetsinnehåll i produktionsgrupperna har företaget ökat motivationen och trivseln hos de anställda vilket i sin tur blir lett till ökad effektivitet.

- Den förkortade genomloppstiden och ökade effektiviteten, som ökat med 24%, har ökat leveranssäkerheten och servicegraden, konstaterar Hans.

Arbetsrotationen i grupperna har inneburit färre antal arbetsskador. Tack vare de självstyrande grupperna har även administrationen blivit mindre, tillverkningstiderna har minskat, kostnaderna likaså. Det blir inga väntetider i produktionen, omsättningshastigheten av material är högre och mindre ytor behövs.

Den totala kostnaden för arbetsprogrammet uppgick till ca 22 milj. Bidraget från Arbetslivsfonden uppgick till 5 milj. Företag och fack ser många fördelar med den nya arbetsorganisationen.

Genom ökat arbetsinnehåll ökar också motivationen. Idag ser man helheten, känner delaktighet och trivs på jobbet.

Värdering

Informationen innan och under tiden en förändringsprocess pågår är oerhört viktig, kan både Hans och Rūno intyga. Den bör ske i små steg, i inte allt för stora grupper, gärna ofta, informellt och individuellt. Det är av stor vikt att ha klara och tydliga mål. Ett klart språk som tydliggör "så här vill vi ha det" är nödvändigt för att få alla att gå mot samma mål, om arbetet ska lyckas.

- Vi måste alla vara övertygade och förstå varför förändring är nödvändig, betonar Rūno, som lagt mycket tid på information

bland sina medlemmar.

Förändringen till grupparbete var lättare för de yngre att acceptera, för det lär de sig redan i skolan. Det var värre för de äldre, säger Hans Häggander.

- Företaget kan inte genomföra förändringarna utan att facket är positivt.

Alla måste vara med på noterna för att omorganisationen ska bli framgångsrik. Någon måste gå i täten, vara eldsjäl och driva på utvecklingen.

- Det var en tuff inledningsfas i detta arbete. Så pass att vice ordförande i facket valde att avgå.

- Vi fick tänka om, arbeta om, och förhandla om flera gånger. Så småningom löste det sig. Vi fick ta mycket stryk, erkänner Hans och Rüno.