Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 297

De anställda byggde bokstavligen en ny fabrik med nytt arbetssätt

Arbetsplats: SAPA Manufaktur, Finspång

Kontaktperson: Stefan Hedberg, projektansvarig, tel 0122-120 50

Arbetslivsfondens handläggare: Lasse Svensson, Östergötlands län

Skribent: Mats Lindberg

Sammanfattning: Bakgrunden till att SAPA Manufaktur i Finspång 1991 började planera för en ny arbetsorganisation med självstyrande grupper, kombinerat med en allmänt bättre arbetsmiljö, var att den tidigare ansågs svårstyrd och ineffektiv samt att kvalitetskraven ökade. Ett annat mål för arbetsplatsprogrammet var att sänka sjukfrånvaro och personalomsättning samt att eliminera risken för arbetsskador. Projektet började med att de anställda planerade för en ny fysisk layout av fabriken med hjälp av legoklossar och därefter själva var med och byggde om den. I projektet har ingått ett genomtänkt program med många utbildningsavsnitt. All projektering och utbildning har medvetet handletts av egen personal. Målen är uppfyllda men förbättringsarbetet har fortsatt efter programmets avslutning i slutet av 1993. Projektet inleddes under lågkonjunktur och har hjälpt företaget till lönsamhet, nyanställningar har också skett.

Bakgrund

SAPA Manufaktur i Finspång är en producerande enhet inom Skandinaviska Aluminiumprofiler AB. Koncernen är uppdelad i två producerande delar — Produktion och Manufaktur. Manufakturdelen bearbetar och vidareförädlar aluminiumprofilerna och har förutom i Finspång tillverkning i Vetlanda och Torsby. Totalt arbetar cirka 1.500 personer i koncernen, varav 49 i Finspångsenheten av Manufaktur. I Finspång finns även en större enhet som strängpressar profiler.

Av de 49 anställda vid Manufaktur i Finspång är 12 kvinnor. När projektet inleddes arbetade 40 personer vid enheten som då var en konventionell verkstad, men med 90 procent kundorderstyrd tillverkning.

Arbetet består av maskinbearbetning såsom kapning, pressning, borrning, fräsning samt svetsning och montering. Operatören utförde i huvudsak en arbetsoperation varefter materialet transporterades vidare till nästa station. Arbetsstationerna var ofta inte placerade på ett rationellt sätt i förhållande till varandra.

"Vi hade en svårstyrd och tungrodd arbetsorganisation som inte var effektiv i den grad vi ville. Vi fick också ökade kvalitetskrav och hade för många reklamationer", säger Stefan Hedberg, projektansvarig vid företaget som

en förklaring till det nytänkande som undan för undan tog form.

Andra viktiga orsaker till det genomgripande förnyelsearbetet som vidtogs var att de relativt ensidiga arbetsmomenten, och på en avdelning även tunga lyft, lett till en kortidsfrånvaro på 13 procent och att tre medarbetare var långtidssjukskrivna. Belastningsskador som härrörde sig från borr- och stansarbeten betraktades som det huvudsakliga arbetsmiljöproblemet.

Medarbetarna som utförde arbetsuppgifter med ett litet arbetsinnehåll var på olika sätt ofta dåligt motiverade för arbetet. Personalomsättningen var under åren 1988-90 hela 20 procent.

Mål

En övergripande målsättning med programmet var att genom en ny arbetsorganisation skapa ett större arbetsinnehåll för medarbetarna. Beslutsnivå och orderansvar skulle alltmer föras ut till självstyrande grupper som också skulle svara för det viktiga kvalitetsarbetet.

"Det är bättre att produkten är rätt gjord från början än att en kontrollant upptäcker det efter att den redan börjat produceras", säger Stefan Hedberg. Kontrollanterna skulle få delvis nya arbetsuppgifter och ingå i de självstyrande grupperna.

En del av den övergripande målsättningen var också att genom en förbättrad arbetsmiljö förhindra belastningsskador. Detta skulle ske dels genom fysiska investeringar i maskiner som minskar hanteringen av tungt material och dels genom en ökad arbetsrotation i grupperna.

Fyra konkreta målsättningar sattes upp när ansökan lämnades till arbetslivsfonden i juli 1991.

- Korttidsfrånvaron minskas till max. 6,5 procent.
- Personalomsättningen minskas till max 10 procent
- Inga fler arbetsskador.
- Bättre möjligheter att rehabilitera långtidssjuka.

De självstyrande grupperna förutsatte en mer flexibel produktion varför ett mål var att göra en totalt förändrad layout av verkstadsgolvet som passade den nya organisationen.

Det var en genomgripande förändring som skulle företas. En förnyelse med helhetssyn där utbildning av alla medarbetare stod i centrum. Så här sammanfattade företaget sin strävan i ansökan: "I samarbetet med de fackliga företrädarna, personal och tekniker skall vi lyckas att få en föredömlig arbetsplats."

Genomförande

Arbetet med den nya arbetsorganisationen sjösattes på ett mycket tydligt och intressefrämjande sätt. Alla anställda var med och skapade den nya verkstaden genom att först bygga upp den med legoklossar.

Modellen med legoklossar slog mycket väl ut. "Alla var med och flyttade runt klossarna och fick tänka till vilken lösning som passar oss bäst", säger fabrikschefen Peter Wasslavik.

När denna remisstid var slut påbörjades samma arbete i verkligheten. Även här deltog alla anställda. De arbeten som inte krävde specialister utfördes av arbetare och tjänstemän tillsammans. Maskiner flyttades, golvet bröts upp för att lägga ned elkablar, nya spånutsug installerades etc.

Genom att anlägga kopplingspunkter vid golvnivå över hela verkstaden erhölls en stor flexibilitet. Det är relativt enkelt att flytta åtminstone de mindre maskinerna och i verkstaden finns också pool av maskiner som placeras där de behövs, när de behövs.

Ett massivt utbildningsprogram sattes igång där tyngdpunkten låg i att ge den enskilde medarbetaren dels baskunskaper och dels ett stärkt självförtroende. Detta bl a med syfte att förändra den allmänna inställningen till industriarbete.

En mängd kurser hölls sedan under hela projekttiden. En del var gemensamma för alla och en del var skräddarsydda för vissa grupper eller t o m inpassade i en individuell utbildningsplan.

Utbildningar hölls bl a i ergonomi, arbets-

skap, planering, samarbete, CNC-programmering, maskinkunskap, material- och produktkännedom samt produktionsekonomi.

Kännetecknande för alla utbildningsdelarna var, liksom fallet med de fysiska förändringarna, att de stödde den nya arbetsorganisationen. Självstyrande grupper med ett allt större eget ansvar behöver kunskaper av skiftande slag.

Allt eftersom bitarna föll på plats i verkstaden skapades de nya grupperna. Genomförandet skedde parallellt med utbildningen och utvecklingen av kompetensen. Grupperna består i dag av mellan två och tio personer.

En bärande tanke med hela programmet var från företagets sida att så stor del som möjligt av förnyelsen skulle ske med stöd av intern kompetens. Ex. har utbildarna har hämtats från företaget istället för att köpa in externa konsulttjänster. "Vi ville utveckla alla medarbetare och ville också att den ökade kompetensen skulle stanna kvar i företaget", säger Stefan Hedberg.

Men då ingen vana från liknande projekt fanns i företaget hade man god hjälp av arbetslivsfondens handläggare i den projekttekniska delen, hur det kunde läggas upp. "Ett mycket bra stöd, särskilt i inledningsskedet", säger Stefan Hedberg.

Investeringarna i nya maskiner gjordes efterhand. Störst investeringar gjordes 1992 då företaget investerande för mer än halva omsättningen. Sammantaget investerade SAPA Manufaktur för nära 8 milj kr på tre år. Arbetslivsfonden bidrog med knappt 1,9 milj kr.

Av den totala investeringen användes drygt 2 milj kr för att utveckla den nya arbetsorganisationen, arbetslivsfondens del var 869.000 kr.

Vad gäller maskininvesteringar prioriterades maskiner som ersatte tunga manuella moment med risk för arbetsskador, ex. CNC-maskiner för tunga profiler, eller underlättade ensidiga moment, ex. sidomaskiner som automatiska lyftar. Den största enskilda investeringen utgjorde en hålstansningsmaskin som också automatiskt hanterar in- och utprofiler till fartyg.

Rehabiliteringen av de långtidssjuka skedde i samarbete med företagshälsovården och dess sjukgymnastik. De långtidssjuka slussades sedan in på en passande plats i organisationen i den mån det gick.

Resultat

Resultaten från arbetsplatsprogrammet vid SAPA Manufaktur i Finspång är mycket positiva och har rönt intresse i hela koncernen, även om fler program igångsattes inom Manufakturdelen. Inget har dock varit så genomgripande som här.

Den nya verkstadslayouten och de nya maskinerna har möjliggjort för den nya arbetsorganisationen att fungera. I dag finns sex självstyrande grupper vid företaget. Grupperna handhar kvalitetsarbetet och mer och mer av administrativa funktioner som leveranssäkerhet och ekonomi. Måluppföljning sker veckovis.

Programmet anses ha startat i exakt rätt tid och genomförandet har under den uppåtgående konjunkturen mycket positivt stött företagets utveckling. "Vi har börjat skörda nu", som Stefan Hedberg uttrycker saken. Omsättningen ökar med 54 procent under 1993 och tidigare förluster har nu vänts till ett plusresultat.

De fyra konkreta målen har klart uppfyllts:

- Målet för korttidsfrånvaron var att sänka den från 13 till 6,5 procent. Vid slutredovisningen 28/10 1993 var den nere på 2,2 procent.
- Målet för personalomsättningen var att minska den från 20 till 10 procent. Vid slutredovisningen var den nere på 0 procent.
- Målet för de långtidssjukskrivna var att öka möjligheten till rehabilitering. Av de tre som vid projektets början var långtidssjukskrivna är två helt eller delvis tillbaka i arbete vid verkstaden och en väntar på sjukvårdsinsatser.
- Inga arbetsskador har uppstått.

Värdering

Projektet har hela tiden skett i samarbete

liga organisationer. Den gemensamma starten, där den nya verkstadslayouten planerades med hjälp av legoklossar samt att alla därefter gemensamt byggde om verkstaden, anses av alla parter ha varit mycket värdefull.

Hela programmet med utbildningar, fysiska investeringar och självstyrande grupper kom sedan igång snabbare än någon egentligen räknat med. Efter ett tag i de nya grupperna visade det sig dock att det kan vara svårt att lämna gamla stigar — en del anställda hade svårt att komma in i den nya organisationen.

Men genom det genomtänkta utbildningsprogrammet och genom att all kompetens stannat i företaget löste sig dessa problem undan för undan. En öppen kommunikation mellan ledning, anställda och Metalls fackklubb har löst frågorna. I vissa fall upprättades även individuella utbildningsplaner.

Även ett nytt lönesystem har utvecklats för att stödja den nya arbetsorganisationen. Det bygger på en grundlön varpå individuella parametrar läggs som befattning, effektivitet, punktlighet, kvalitet, anställningstid och övrigt. Även ett bonuslönesystem tillkom efter projektets avslutande. Det ger utfall efter tre parametrar: utfakturering, antalet felrapporter och leveranssäkerhet. Dessa faktorer mäts varje månad och bonuslönesystemet kan ge de anställda högre lön än vad de hade innan projektet startade.

lönesystemet stödjer varandra, vilket det nu gör på SAPA Manufaktur", säger Christer Adolfsson, ordförande i Metallklubben. Han är i stort sett nöjd med projektet och de hittillsvarande resultaten av det. "Vi har fått rejäla miljöförbättringar och jobben har blivit intressantare. Men på grund av den snabbt växande efterfrågan har inte arbetsrotationen i grupperna riktigt hunnits med ännu enligt vad vi först tänkte. Det har i första hand gällt att producera".

"Men allting tar sin tid vilket det också måste få göra. Arbetsplatsprogrammet har givit ett bra resultat som ger goda möjligheter till en fortsättning", säger Christer Adolfsson som en sammanfattning av Metallklubbens ståndpunkt. Han är också nöjd med hur samarbetet kring projektet löpt.

Under 1994 har nya projekt tillkommit för att utveckla grupperna med utbildningar och större ansvar. Kvalitetsarbetet fortsätter med idén att direkt rätta till felen där de är i en utplattad organisation. Reklamationer sker nu ibland direkt till de som tillverkat produkten och det har hänt att produktionspersonal besökt kunder för att se hur produkten används. Förbättringsgrupper har tillsatts och de två senaste åren har kvalitetstävlingar varit en viktig del i det arbetet.

ISSN 1104-6449 **Januari 1995**