Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 300

Från push till pull

Arbetsplats: Vadstena Industriplast AB, Vadstena

Kontaktperson: Rolf Hellström, VD, 0143-314 80

Arbetslivsfondens handläggare: Lasse Svensson, Östergötlands län

Skribent: Stefan Sahlén

Sammanfattning: Av de 44 anställda på Vadstena Industriplast är 60 procent kvinnor och de allra flesta arbetar deltid. Många arbetsuppgifter är relativt monotona som t. ex. maskinövervakning och plockning av detaljer. Under flera år låg såväl lång- som korttidsfrånvaro på en hög nivå.
Arbetsplatsprogrammet vid Vadstena Industriplast har inneburit en total omläggning från pull- till push-produktion. Tidigare styrdes produktionen i detalj från planeringsavdelningen och varje operatör fick alltid invänta att en ställare kom och gjorde i ordning maskinen för den aktuella detaljen.
Nu organiseras arbetet i självstyrande grupper där operatörerna planerar sitt arbete och dessutom utför ställarbetet själva.
Sjukfrånvaron har sjunkit drastiskt samtidigt som kvalitetsnivån och leveranssäkerheten höjts på ett märkbart sätt.

Bakgrund

Vadstena Industriplast tillverkar plastdetaljer med formsprutningsteknik till bl.a. vitvaru- och bilindustri. En stor del av detaljerna vidareförädlas genom lackering, tryck och montering. Det ingår i företagets affärsidé att kunna leverera detaljerna i olika förädlingsgrad efter kundens önskemål.

Av de 44 kollektivanställda är 60 procent kvinnor, varav de flesta arbetar deltid. Många av arbetsuppgifterna är monotona och kopplingen till risken för belastningsskador var tidigare tydlig. Såväl långtids- som korttidsfrånvaron var under flera år hög.

Arbetsorganisationen på företaget var konventionellt uppbyggd. Kontoret stod för planeringen.

"Tidigare visste man ingenting, utan fick bara en order om att 'kör 200 sådana här'. Och så kom ställaren och gjorde iordning maskinen så att man kunde köra fram detaljerna", säger Gunilla Larsson, maskinoperatör och fackligt ombud vid Vadstena Industriplast.

Företaget brottades inte med några problem, förutom hög sjukfrånvaro. Trots detta fann företagsledningen att det fanns mer att vinna på att förbättra arbetsmiljön och arbetsorganisationen.

"Modernare maskiner och fler robotar som eliminerar fysiskt ensidiga arbetsuppgifter fann vi vara endast en dellösning på frånvaroproblemet. En effektivare arbetsorganisation där de anställda också får större delaktig-

het i ansvar och beslut var en annan viktig åtgärd", säger Rolf Hellström, VD vid Vadstena Industriplast.

"Vi var övertygade om att detta också skulle leda till högre kvalitet och produktivitet".

Mål

Ett första konkret mål med arbetet var naturligtvis att sänka både korttidsfrånvaron och få ner långtidsfrånvaron till noll samt att arbetet inte skall medföra arbetsskador.

Dessutom fanns en målsättning att höja produktiviteten samt att ytterligare höja en redan hög kvalitetsnivå och leveranssäkerhet.

Dessa mål ansåg man kunde uppnås genom en kombination av fysiska arbetsmiljöinvesteringar och en organisationsförändring med självstyrande grupper där ansvar och större befogenheter leder till ett intressantare och roligare arbete.

Genomförande

Från starten 1992 och fram till januari 1995 har programmet hos Vadstena Industriplast kostat minst 4,1 miljoner kronor. Kostnader för omflyttning av maskiner och anpassning av lokalerna till den nya arbetsorganisationen utgör den största delen av dessa kostnader.

Av bidraget från Arbetslivsfonden på 729.000 kronor har 258.000 avsatts till utbildning. Denna har syftat till att ge alla anställda kunskap om hela produktionen. På så sätt har möjligheter till arbetsrotation skapats, vilket successivt har införts under arbetsplatsprogrammets gång.

Målet är också att alla grupper i produktionen ska vara självstyrande med eget ansvar för produktions- och kvalitetsresultat samt arbetsfördelning inom gruppen. Detta system införs stegvis på de olika avdelningarna i takt med att utbildningen genomförs.

För att få systemet med självstyrande grupper att fungera fullt ut har företaget också investerat i ett MPS- (Material och Produktionsstyrnings-) system så att arbetsgrupperna kan planera sitt arbete utifrån information de får via terminaler.

Stora investeringar har också gjorts i den fysiska arbetsmiljön:

- Alla större formsprutningsmaskiner har försetts med robotar och stegmatningsband som gör att de färdiga detaljerna plockas maskinellt och buffras på bandet. Detta frigör operatören för andra arbetsuppgifter än plockning och packning. Bland annat ger detta mer tid till noggrannare kvalitetskontroll och planering av gruppens arbete, vilket i sin tur leder till ett större ansvarstagande.
- På avdelningen för efterbearbetning har maskinerna för tryckning av dekorer byggts om så att de är höj- och sänkbara för att motverka ensidiga arbetsställningar som kan ge belastningsskador. Dels ger detta möjlighet att växla arbetsställning mellan sittande och stående, dels kan höjden på arbetsbordet ändras beroende på arbetsstyckets storlek.
- En lackeringsrobot har installerats för att effektivisera arbetet och eliminera monotona plockjobb på avdelningen. Roboten kan betjänas av alla inom arbetsgruppen.
- Produktionslokalerna har utökats och anpassats för att den nya arbetsorganisationen ska fungera optimalt. I samband med detta har traverser och andra lyftanordningar installerats för att personalen ska undvika tunga lyft.

Resultat

För Vadstena Industriplast har arbetsplatsprogrammet och samarbetet med Arbetslivsfonden betytt stora förändringar vad gäller organisation och styrning av produktionen. Ansvaret för produktionsresultat och kvalitet har flyttats ut till de grupper som utför arbetet. Redan innan programmet betecknas som avslutat har stora positiva effekter kunnat mätas.

- Sänkt sjukfrånvaro:
  Långtidsfrånvaron har sjunkit drastiskt, från som högst 12,8 procent ner till 4,2 procent.
  Inga nya fall av arbetsskador eller långtidssjukskrivningar som kan hänföras till arbetet har konstaterats sedan arbetsplats-

programmet påbörjades.
Korttidssjukfrånvaron som tidigare låg på 4,5 procent har kommit ner till 0,8 procent.

- Höjd kvalitet:
  Den tidigare höga kvalitetsnivån har höjts ytterligare. Externa reklamationer är mycket små (0,07 procent av levererad volym) och de interna reklamationer har sjunkit med mellan 6 och 7 procentenheter sedan semestern 1993.
- Företaget har hamnat i topp på flera stora kunders kvalitetslistor vad gäller leveranssäkerhet.

Värdering

Arbetsplatsprogrammet vid Vadstena Industriplast har genomförts i nära och många gånger informellt samarbete mellan företagsledning och de anställda.

"Den första förutsättningen för att lyckas med ett sådant här projekt är att de anställda är med på noterna", säger vd Rolf Hellström.

Varje åtgärd inom ramen för arbetsplatsprogrammet har diskuterats med de anställda innan den har genomförts.

De anställda har också sporrats med högre lön åt de som deltagit i utbildningen. Varje genomgången kurs har gett ett påslag på lönen och fullbordad utbildning enligt programmet har medfört uppflyttning en löneklass (2,20 mer per timme).

Att Vadstena Industriplast också har infört ett resultatbaserat vinstdelningssystem har också haft betydelse i sammanhanget. Var och en har på så sätt fått del av de gemensamma ansträngningarna att förbättra företagets lönsamhet.

Det finns ingen fackklubb vid företaget, utan en av de kollektivanställda, Gunilla Larsson, är vald till fackligt ombud för Fabriks. Gunilla ingår själv i en självstyrande grupp och har goda erfarenheter.

"Vi känner mer ansvar och därmed blir det roligare att arbeta. Vi vet vad som ska göras och det blir gjort utan att någon hänger över en och kontrollerar. Dessutom ser vi resultatet av det vi gör", säger Gunilla Larsson.

Gunilla poängterar också att de många fysiska arbetsmiljöinvesteringarna betytt mycket. Inte bara när det gäller att förebygga belastningsskador.

"Robotarna vid formsprutningsmaskinerna innebär en enorm frihet jämfört med hur det var tidigare. Nu kan en person sköta upp till fem maskiner samtidigt och samtidigt utföra kvalitetskontroll och packning."

Alla parter ser arbetsplatsprogrammet vid Vadstena Industriplast som lyckat. Dock har alla planerade åtgärder tagit längre tid att genomföra än planerat. Kostnaderna har också blivit större än väntat.

Enligt de ursprungliga planerna skulle programmet ha varit avslutat i juni 1994. Kostnaderna var beräknade till 2,9 miljoner kronor.

"Vi var för optimistiska i vår bedömning av hur snabbt alla medarbetare kan ta till sig förändringar som så radikalt förändrar deras arbetssituation. Vi insåg ganska snart hur viktigt det är att ta en sak i taget och arbeta in en förändring innan vi vågat gå vidare med nästa. Det är viktigt att undvika bakslag eftersom arbetet då kan få karaktären av ett steg fram och två tillbaka", säger Rolf Hellström.

Företaget har också gått ett steg längre än planerat i utökning av lokalerna och anpassning av dessa till den nya organisationen, vilket bidragit till de ökade kostnaderna.

ISSN 1104-6449 **Februari 1995**