



Kund och mekaniker har fått direktkontakt

Arbetsplats: AB Bilorama, Karlshamn
Kontaktperson: Ingvald Johnsson, 0454-330 14
Arbetslivsfondens handläggare: Kenth Svensson, Blekinge län
Skribent: Marie Hemming, Eva Mattsson

Sammanfattning: Kunder och anställda är nöjda och bilarna får bättre service sedan en förändrad arbetsorganisation är genomförd på Bilorama i Blekinge. Genom att ta bort en rad mellanled på verkstaden har kunden numera direktkontakt med personen som ska utföra arbetet. Det nya ansvaret för mekanikerna är en utmaning och gör jobbet mer intressant vilket har lett till lägre personalomsättning och frånvaro bland verkstadspersonalen.

Bakgrund

AB Bilorama är ett bilförsäljnings- och bilserviceföretag som ingår i Catena-koncernen och som finns på fem orter i Blekinge. Företaget har sitt huvudkontor i Karlshamn med filialer i Karlskrona, Sölvesborg, Ronneby och Olofström.

Verksamheten består av försäljning, reparation och service av Volvos person- och lastvagnsprogram, Renaults personvagns- och lätta transportvagnsprogram samt biluthyrning.

Antalet anställda är idag 170, varav 70 tjänstemän. De anställda är organiserade i Metall, SALF och SIF.

Dagens bilförsäljnings- och bilserviceverksamhet kännetecknas av en hård konkurrens mellan företagen i branschen, vilket medfört ett ökat behov av kundanpassning av verkstädernas och övrig verksamhets arbetssätt. Allt tyder på att de närmaste åren kommer att innebära en hårdare konkurrens bl a pga:

- ▶ allmän konjunkturavmattning
- ▶ driftsäkerheten ökar och servicebehoven minskar
- ▶ bilarna blir mer lika varandra, vilket ökar konkurrensen vid bilförsäljningen
- ▶ värdet på lastbilar ökar, vilket medför större krav på snabb service.

Den traditionella arbetsorganisationen har sin grund inom industrin vilket, speciellt för de stora märkesverkstäderna, innebär att:

- ▶ förberedande och kontrollerande arbetsuppgifter utförs av specialister i form av kundmottagare, planerare och verkmästare
- ▶ arbetsuppgifterna i verkstaden delas upp i olika typarbeten
- ▶ systematiska tidsstudier genomförs som grund för planering, uppföljning, kunddebitering, arbetsmetoder och ackordsprissättning.

Uppdelningen av ansvar och befogenheter i de större verkstäderna har ofta lett till byråkrati och ineffektivitet. Specialisering-

en av mekanikernas arbetsuppgifter har lett till monotona och ensidiga arbeten med ökad sårbarhet för verkstaden och den har även gett upphov till ett ökat antal arbets-skador.

Även tjänstemannarbetet inom branschen har blivit mer och mer specialiserat, varför symptom på otrivsel, brist på kompetensutvidgning, utveckling och ansvarstagande kan noteras. Inom tjänstemannakåren är arbetsskadorna oftast av psykosocial karaktär, men under senare år med ett ökat terminalarbete börjar även ledbesvär uppstå pga av dåligt utformade arbetsplatser samt i viss mån allergibesvär pga strålning från dataskärmar.

Som på så många andra platser hade diskussioner om förändringsbehov pågått på Bilorama då Arbetslivsfonden kom in i bilden och positivt skyndade på arbetet.

- Den traditionella organisationen fungerade inte längre och måste förändras, säger servicechef Lennart Andersson.

Mål

Målsättningen var att under en tvåårsperiod (1992-94) genomföra en rad åtgärder som bl a skulle syfta till att ge personalen *en bättre psykisk och fysisk arbetsmiljö samt mer utvecklande arbetsuppgifter.*

Bilorama hade redan 1992 relativt gynnsamma siffror när det gällde sjukfrånvaron och även personalomsättningen var ringa som en följd av den rådande lågkonjunkturen. Genom de planerade åtgärderna ville man dock *ytterligare reducera frånvarosiffrorna och helt reducera arbetsskadorna* samt i stort sett även i en högkonjunktur kunna *bibehålla den låga personalomsättningen.*

I åtgärdsprogrammet ingick följande;

- ▶ utbildningsprogram
- ▶ förändrad arbetsorganisation
- ▶ personalutveckling
- ▶ fysiska arbetsmiljöförbättringar
- ▶ teknikutveckling
- ▶ nytt lönesystem

Genomförande

En allmän kompetenshöjning av alla yrkeskategorier var det första steget i förän-

dringsprojektet på Bilorama i Blekinge. Utöver en allmän kännedom om företaget i sin helhet, krävdes en speciell systemteknikerutbildning för verkstadsanställda, arbetsledare och mekaniker. Utbildningen gjordes i flera steg. Målsättningen var att ge kursdeltagarna kunskap om, och färdigheter i, den nya rollen som systemtekniker t ex :

- ▶ att lära sig grunderna i effektiv kommunikation mellan verkstadens frontpersonal och kunderna
- ▶ bli medveten om hur olika beteenden påverkar kundernas uppfattning om verkstaden
- ▶ få lära sig de viktigaste grunderna i den nya köplagen
- ▶ genom övningar lära sig att sälja mer och bättre
- ▶ skapa långsiktiga kundrelationer
- ▶ förstå vikten av att ta ansvar för det egna agerandet

Nästa steg var att arbeta fram ett nytt lönesystem. Det tidigare fungerade inte tillfredsställande i den nya organisationen.

- Raka ackord medförde att svårare arbetsuppgifter gav minst lön och de enklaste arbetsuppgifterna gav mest. Det gynnade inte heller samarbetet mellan montörerna, menar Christer Sandström, Metallordförande.

Nu har lönesättningen gått från individuell till kollektiv. Idag står ackordet för cirka 20 procent av den totala lönen och utgör gemensamt gruppäckord. Resten av lönen är fast.

Arbetsgrupper med gruppleddare har skapats. Grupperna har gemensamma arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar för jobbet. Korttidsfrånvaro sköts av gruppen. Dataterminaler har flyttats ut i verkstaden och med hjälp av dem kan montörerna själva, utöver sina traditionella uppgifter, sköta både planering och fakturering.

- Det här var nödvändigt, varje människa måste få utvecklas och ta eget ansvar, säger Christer Sandström. Idag är alla i grupperna delaktiga i planeringen av arbetet. Nu är alla positiva och ingen vill återgå till det gamla systemet. Men det var lite

kärvt i början, erkänner han.

Utbildningstrappan i ett flertal olika steg är en annan viktig del av förändringsarbetet. I utbildningsstegen ingår olika typer av utbildningar, dels allmänna produktionstekniska kurser, dels kurser för delsystem i olika bilmodeller. Anställningstiden avgör vilken utbildning man har rätt att få. Hela utbildningspaketet tar 8-10 år att gå igenom. De som utses till gruppleddare befinner sig på det tredje steget där datautbildning ingår.

- Varje steg i utbildningen ger mer i avlöningskuvertet, säger Christer Sandström.

Förändringsarbetet har främst skett i en arbetsgrupp som hela tiden fört en dialog med berörda montörer. Snabb information om allt har haft högsta prioritet.

- Information om allt för alla berörda är A och O, menar både Lennart Andersson och Christer Sandström.

Arbetsplatsprogrammet har totalt kostat 13 miljoner kronor varav Arbetslivsfonden har bidragit med ca 1 miljon kronor.

Resultat

För att verkstadsbesöket ska upplevas positivt ställer kunden krav på kort väntetid, kort leveranstid och god kvalitet.

- Efter våra förändringar är det den som utför jobbet som har direktkontakt med kunden, säger servicechef Lennart Andersson. Vi har fått pröva oss fram i förändringsarbetet. Förändring tar tid. Någon fast färdriktning fanns inte utstakad från början, men vi hade målet klart för oss.

- Förändringen har gjort att vi idag hjälps åt om så behövs, säger bl a Agne Pettersson, montör i ett av arbetslagen. Förut förlorade man ju på att hjälpa varandra, nu tjänar man på det.

Klockan 7.15 varje morgon samlas arbetsgruppen och dagens uppgifter planeras gemensamt.

Tekniska hjälpmedel har också underlättat arbetet för de anställda. En automatisk höj- och sänkbar billyft på varje plåtverkstad, bärbara telefoner och nya datorer är bara några av investeringarna. Arbetsplatsprogrammet har bidragit till bättre fysisk och psykisk arbetsmiljö, utökat

arbetsinnehåll samt minskad sjukfrånvaro.

Värdering

- Vi fortsätter att pröva oss fram med nya grepp, till förbättringar för kunden, omtalar Lennart Andersson. I Olofström har vi t ex på prov infört "fem direkt"-service (stöt-dämpare, batteri, olja, däck eller bromsar) d v s kunden går direkt, utan förhandsanmälan, in i verkstaden och beställer snabbjobb.

- Förändringsarbetet har tagit mycket längre tid än vad vi trodde, säger Lennart Andersson och Christer Sandström.

- I början ville inte alla ställa upp och inse behovet av förändring. När man arbetar med förändring är det mycket viktigt att ta reda på orsaken till att en del människor är negativa. Det kan vara svårt att ta upp det i grupp, säger Christer. Då får man ta det enskilt.

- Förändring av lönesystemet har betytt mycket, menar Lennart Andersson.

- I det gamla lönesystemet förlorade man på att vara duktig, idag får man betalt för det man gör, vilket känns mer rättvist, konstaterar Agne Pettersson.

ISSN 1104-6449

Februari 1995