



## FÖRÄNDRINGSARBETE GAV NYA FÖRUTSÄTTNINGAR I EN KONKURRENSUTSATT BRANSCH

<b>Arbetsplats:</b>	Kabo Plastic Components AB
<b>Kontaktperson:</b>	Per Wadström, tel. 0171-333 30
<b>Arbetslivsfondens handläggare:</b>	Harald Bernström, Uppsala län
<b>Skribent:</b>	Ann-Sophie Hansson, tel. 0152-177 00
<b>Sammanfattning:</b>	Kabo plastic, är ett företag inom tillverkningsindustrin som vid tiden för ansökan befann sig i en krissituation genom lågkonjunktur, hög personalomsättning och ökade krav från marknaden. Efter genomförda arbetsmiljöförbättrande åtgärder samt en uppåtgående konjunktur har företaget lyckats att åter bli ett konkurrenskraftigt företag. Arbetsplatsprogrammets genomförande har gett en flexibel organisation med ökat ansvarstagande och kvalitetsmedvetande samt lägre frånvaro och personalomsättning.

### Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat.

Som underlag för data-insamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet i form av ansökan, del- och slutrapporter och övriga sammanställningar, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget. Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförande-processen som redovisat resultat.

### Bakgrund

Kabo Plastic är ett litet företag med ca 35 anställda i plastbranschen. Företaget är underleverantör med legotillverkning av plastprodukter till en rad medelstora och stora industriföretag i bla bilbranschen.

Verksamheten omfattar formsprutning med en betydande efterbearbetning såsom metallisering, vilken är en av Kabos specialiteter, lackering, olika typer av tryck samt montering. Verksamheten har också en betydande servicefunktion. Branschen har dominerats av hård konkurrens på grund av lågkonjunktur, strukturproblem och marknadens allmer höga krav på kvalitetssystem.

För att kunna överleva i en uppåtgående konjunktur måste underleverantörerna snabbt anpassa sig till de nya kraven, vilka också förstärks av konkurrensen från kontinenten.

Branschen har haft hög personalomsättning, hög sjukfrånvaro samt rekry-

teringsproblem, speciellt vad gäller hög teknisk kompetens. Orsakerna till problemen kan sökas främst i branschens allmänt låga utbildningsnivå, ensidiga arbetsuppgifter med långt driven arbetsuppdelning och med låg grad av delegering och eget ansvar.

Den fysiska arbetsmiljön var bullrig och varm, speciellt under sommaren, materialhanteringen tung och dammig och skapade ofta belastningsproblem. Arbetsställningarna var ensidiga och arbetsinnehållet enahanda, vilket gav hög korttidsfrånvaro som ofta ledde till långtidsfrånvaro.

Då det gällde företagets sjuktal och arbetsskador redovisades att man hade i genomsnitt 2 anmälda arbetsskador per år och för sjuktagen redovisades 7% för korttidsfrånvaro och 10% för långtidsfrånvaro. Personalomsättningen var året före ansökan drygt 25%.

För att kunna svara mot marknadens krav insåg man att det var nödvändigt med ett väl fungerande kvalitetssystem, en effektiv organisation med engagerad och kompetent personal, effektiva administrativa rutiner (MPS-system), en effektiv produktionsteknik samt en aktiv teknisk utveckling. För att öka personalens förståelse och delaktighet för dessa krav måste organisationen förändras från en hierarkisk till en platt organisation med delegerat ansvar och ökade befogenheter.

Utifrån denna verklighet hade företagsledningen diskuterat med personalen om en förändring, som syftade till att vidga arbetsinnehållet och därigenom skapa förutsättningar för bättre arbetstillfredsställelse.

För att nå detta fordrades en rad förbättringar vad gällde såväl den fysiska som arbetsorganisatoriska arbetsmiljön. Kabos målsättning var att kunna möta marknaden utifrån en stark position som underleverantör för att därigenom kunna knyta befintliga och potentiella kunder starkare till företaget och därmed skapa förutsättningar för en långsiktig lönsamhet. Därför påbörjades redan 1990/91 ett flertal interna projekt:

Dels en utveckling och dokumentering av kvalitetssystemet, och dels en installation av datasystemet MPS. På grund av bristande kompetens hos personalen och brister i de interna rutinerna blev det hela tungrott och ineffektivt. Man hade kartlagt problemen och de åtgärder som behövdes för att få det hela att fungera. Vidare hade en översyn av de administrativa rutinerna påbörjats i syfte att

få ökad flexibilitet och en breddad kunskapsbas. Det handlade mycket om att föra ut den befintliga kunskapen på ett bra sätt i företaget.

## Mål

Det övergripande målet med arbetsplatsprogrammet var att förbättra arbetsorganisationen, att minska sjukfrånvaro, arbetsskador och personalomsättning samt att öka rekryteringsbasen.

Syftet var att man med en flexibel organisation och kunnig personal skulle kunna möta marknadens krav på ett effektivt sätt.

Arbetsplatsprogrammets *delmål* var följande konkreta åtgärder:

- \* investering i "hårdvara" för att minska eller eliminera ensidiga och tunga arbetsmoment,
- \* förändrad arbetsorganisation genom att införa arbetsrotation som ökar flexibiliteten i planeringen och operatörernas förståelse för hela tillverkningsprocessen,
- \* utbildningsåtgärder gällande bla kvalitetssystem, materialhantering, verktygskunskap, MPS-system och ergonomi,
- \* minskad sjukfrånvaro med hälften,

## Ansökan till fonden

För att kunna genomföra programmet enligt ovan gjordes en ansökan om bidrag från bla Arbetslivsfonden. Fonden beviljade Kabo Plastic ett bidrag med 564 kkr till ett program som kostnadsberäknats till 3055 kkr.

## Genomförandet

Detta omfattande arbetsplatsprogram avsågs att genomföras i två steg. Steg 2 skulle genomföras med steg 1 som bas. Följande åtgärder är genomförda:

**1. Investeringar för att förbättra den fysiska arbetsmiljön** i syfte att eliminera eller minska ensidiga och tunga arbetsmoment.

- För att förbättra *materialhanteringen* har 10 maskiner försetts med automatförsörjning av råmaterial samt har 7 automatiska råmaterialtorkar satts i drift. Genom dessa investeringar har den grova hanteringen av råmaterial avsevärt förenklats. Dock är merparten av maskinparken fortfarande inte ansluten till torksystemet, vilket är angeläget att prioritera då detta arbete utgör en stor belastning för operatörerna.

- En annan investering som planerats var inköp av sk *plockrobotar* i syfte att underlätta operatörernas sorteringsarbete. På grund av minskade produktionsvolymerna minskade också behovet av sådana robotar, varför man ännu inte gjort dessa investeringar. Behovet kvarstår dock och man avser att införskaffa robotarna senare.

- *Inköp av saxbord, höj- och sänkbara bord, belysning och stolar* var andra investeringar som planerades. Syftet var att eliminera en stor del av tunga lyft, att individanpassa arbetsställningar samt förbättra belysningen. På grund av minskad personal var behovet av stolar inte lika aktuellt, och vad gäller saxbord har inte dessa heller inköpts. Belysningen har förbättrats till viss del.

- Beträffande *metalliseringsanläggning* i syfte att eliminera både monotont arbetsmoment och utsläpp av lack, har denna åtgärd inte genomförts på grund av att man fört diskussioner om inköp av en större anläggning utifrån nya behov som uppkommit. Behovet kvarstår alltså.

- *Metodförbättring* genom automatisering av clipsmontering har genomförts enligt planerna. Syftet har varit att förenkla enahanda plockarbete med risk för förslitningsskador. Ytterligare en förbättring i syfte att minska förslitningsskador har varit automatisering av förpackning för medicinska artiklar.

**2. Åtgärder för förbättrad arbetsorganisation** har varit dels genomförandet av

- *Arbetsrotation*, vilken har haft till syfte att öka flexibiliteten, bredda kunskaperna och öka förståelsen för hela produktionsprocessen. Projektet har genomförts på så sätt att operatörerna fått handledning och praktik vid 8 stationer, där varje station omfattat en vecka.

- dels har man också satsat på *utbildning*. De olika utbildningarna har gällt kvalitetssystem, verktygskunskap och ergonomi.

Utbildningen i kvalitetssystem hade som mål att ge personalen kännedom om Kabos kvalitetssystem, produkterna och deras kvalitetsnivåer men också att ge operatörerna möjlighet att ta mer ansvar för övervakning och uppföljning av kvaliteten.

Utbildningen i verktygskunskap syftade till ökat ansvarstagande för ställarna.

Ergonomiutbildningen har genomförts av företagsskötarska och skett löpande i grupp en gång per månad i samband med genomgång av arbetsuppgifterna ute i produktionslokalen.

Totalt sett har genomförandet tagit längre tid än vad man från början planerat. Trots en utökad projekttid för att kunna genomföra hela programmet, har man av olika anledningar, bl.a tids- och ekonomisk resursbrist, inte kunnat slutföra alla åtgärder inom ramen för projekttiden.

Andra åtgärder som planerats men ej kunnat genomföras är dels utbildningar av olika slag för att bredda arbetsledarnas och operatörernas kompetens. Och dels vidareutbildning i MPS-systemet för gruppleddare och ställare i syfte att öka kunskapen om produktionsplanering, samt införande av nytt lönesystem.

Sålunda har sju av programmets tio delprojekt genomförts under steg 1. Resterande projekt avser man att efter hand genomföra under steg 2, vilket man kommer att driva i egen regi, då dessa åtgärder faller utanför tidsramen för det arbetsplatsprogram som Arbetslivsfonden beviljat bidrag till.

## Resultat

Av slutrapporten och de intervjuer som gjorts i samband med denna fallstudie framgår att huvudsyftet med att få en flexibel organisation med större ansvarstagande och ökad kompetens och förståelse för produktionsprocessen är på väg att förverkligas.

Inga arbetsskador har rapporterats under det senaste året och målet att minska sjukfrånvaron med hälften för såväl korttids- som långtidsfrånvaron har nåtts över förväntan. Personalomsättningen minskades till 10%, också det ett positivt resultat.

I de konkreta resultat som finns redovisade i slutrapporten anges att man efter genomfört projekt kunnat konstatera följande effekter:

- \* att mer ansvar utlagts på operatörerna, gett ökad arbetstillfredsställelse och mer trivsel,
- \* att viss arbetsrotation genomförts inom avdelningarna, vilken lett till ökad förståelse bland personalen för helheten i produktionen samt att kamratandan blivit bättre,
- \* att olika typer av gruppindelningar har provats,
- \* att kvalitetsansvar och inrapportering av arbetskort är delegerat ut till operatörerna, som därmed fått nya och stimulerande arbetsuppgifter,
- \* att acceptans finns hos personalen för att införa självstyrande grupper samt ett nytt lönesystem,
- \* att förbättrad materialhantering med olika

investeringar har gett en bättre fysisk arbetsmiljö,

Av den personal som intervjuats framgår att förändringarna påverkat mycket positivt. Eftersom operatörerna i huvudsak är kvinnor, betyder åtgärderna med delegerat ansvar, utökade arbetsuppgifter och mer utrymme för egna initiativ att man fått mer självförtroende och upplever större arbetstillfredsställelse nu. Detta har i sin tur påverkat sjukfrånvaron i positiv riktning. Kostnadsutfallet för det som hittills genomförts blev 1300 kkr till vilket fondens bidrog med 350 kkr.

Sammanfattningsvis kan man säga att som helhet betraktat har man trots att inte hela programmet kunnat genomföras ändå lyckat nå de väsentliga målen med en bättre organisation där personalens arbetstillfredsställelse ökat och såväl personalomsättning som sjukfrånvaro minskat.

### **För framtiden**

En hel del förbättringar återstår alltså. Steg 2 som skulle innebära fördjupning av bla kvalitetssystemet, införandet av ett nytt lönesystem samt en hel del investeringar för att förbättra den fysiska arbetsmiljön är nu åtgärder som man tänker genomföra i egen regi. Bland personalen ser man gärna att materialhanteringen ytterligare förenklas så att de tunga lyften kan elimineras helt samt att såväl belysning som buller kan åtgärdas till det bättre. Företagsledningen menar att det är viktigt att man så snart som möjligt får ett fungerande lönesystem samt att hela personalen också får utbildning i ISO 9000.

### **Värdering**

Genomförandet av arbetsplatsprogrammet enligt den ursprungliga överenskommelsen med Arbetslivsfonden är alltså inte genomfört.

Dock är man från både ledning och personal överens om att de åtgärder som genomförts har betytt mycket för företagets utveckling. Utan bidrag från fonden hade troligen processen inte kommit i gång alls. Det som tydligt märkts är att man fått en mer motiverad personal genom ökat ansvarsstagande, mer flexibilitet genom arbetsrotation samt ökat kvalitetsmedvetande och bättre förståelse för hela produktionsprocessen. Samtidigt med att de olika delprojekten genomförts har också konjunkturen vänt och man har under det senaste halvåret märkt en

ökad efterfrågan vilket resulterat i nyanställningar och ökad lönsamhet.

Från ledningens sida är man nöjd med det som faktiskt hänt sedan projektet startade, samtidigt som man uttrycker viss besvikelse för att fortsättningen, steg 2 inte ansetts som bidragsberättigat. Inom ledningen är man angelägen om att kunna fortsätta på det inslagna spåret och inte riskera att halka tillbaka, därför menar man hade det varit värdefullt att få utnyttja hela det beviljade bidraget. Trots detta ser man med tillförsikt på framtiden och anser att företagets utveckling och konkurrenskraft genom de olika satsningarna klart har ökat.

---

ISSN 1104-6449

Maj 1995