



Utveckling som gav något till både kunderna och de anställda

- Arbetsplats:** Björkö Mekaniska AB, Björköby, Vetlanda
- Kontaktperson:** Egon eller Göte Nilsson, ägare och företagsledare. Tel 0383-31250
- Arbetslivsfondens handläggare:** Berit Jonsson, Jönköpings län.
- Skribent:** Bo Jansson, Arbetslivstjänster, Jönköping.
- Sammanfattning:** Att sälja kvalificerad maskinbearbetning av aluminiumdetaljer kräver en flexibel produktionsapparat med mångkunniga och engagerade medarbetare. Ligger dessutom företaget i ren glesbygd krävs det att man kan bjuda inte bara kunderna utan också de anställda något extra. En god arbetsmiljö och en arbetsorganisation för hög kvalitet, delegerat ansvar och rikt arbetsinnehåll blev målen för Björkö Mekaniska AB när man tog ett samlat grepp om företagets framtidsfrågor.

Bakgrund

Björköby ligger centralt placerat, cirka 2 mil från städerna Vetlanda, Eksjö, Nässjö och Sävsjö, men ändå i ren glesbygd. Samhällets cirka 350 innevånare delar på servicetillfällena och arbetsplatser i samhället, så långt dessa räcker.

Björkö Mekaniska AB är, tillsammans med ett antal andra småföretag, grunden för livskraften i samhället. Företaget, som är helägt familjeföretag sedan 1979, flyttades "hem" från Nässjö 1982. Lokaler fann man i en nedlagd träindustri i Björköby. Samtidigt med flyttningen ändrades produktionsinriktningen och affärsidén från legotillverkning i metall till det som gäller idag: BMA säljer kvalificerad bearbetning av aluminium till tillverkningsindustri i Sverige med höga krav på flexibilitet och leveranssäkerhet.

1992 hade företaget 20 anställda. Maskinparken var modern och förnyades i takt med tidens och kundernas krav. Arbetsorganisationen däremot var traditionellt funktionsinriktad, vilket begränsade flexibiliteten. Lärande eller utvecklande moment i arbetet saknades och personalutbildning förekom mest i samband med maskininköp.

"Vi hade flera skäl att försöka ta ett helhetsgrepp på arbetsorganisationen och vår arbetsmiljö", säger Egon och Göte Nilsson, de två bröder som äger och driver företaget. "Den snabba tekniska utvecklingen medförde att vi hann inte med att säkra arbetsmiljön i alla avseenden. Det fanns brister vi ville rätta till. Produktionen och de höga kvalitetskraven krävde större flexibilitet och ett ökat planerings- och kvalitetsansvar bland personalen. Detta

krävde i sin tur att alla fick bättre del av information och mer av kompetensutveckling".

Ett annat viktigt skäl att driva på utvecklingen var företagets placering på landsbygd och de dåliga kommunikationerna med orterna runt omkring. "Företaget behöver kvalificerad arbetskraft och det krävs förmodligen lite extra av oss när det gäller arbetsmiljö och arbetssätt om vi ska ha en chans att rekrytera de bästa. Antingen de flyttar till Björköby eller pendlar in från omgivningen, så måste vi ge dem en god anledning till detta", menar Egon Nilsson. "Det gäller inte minst om vi vill ha ungdomar".

1991 låg sjukfrånvaron i företaget på ca 6 %, en normal siffra om än ojämnt fördelat bland personalen. Med tanke på att medelåldern bland de kollektivanställda är relativt låg, nästan hälften är under 30 år, bedömde man att sjuktalet skulle kunna sänkas. Arbetsskador var man förskonade ifrån under 1991. Personalomsättningen låg på ca 10 %, en siffra som också borde kunna sänkas genom satsningar på kompetensutveckling och arbetsmiljö.

Utvecklingsbehovet fick fastare konturer i form av ett arbetsplatsprogram. Ambitioner, idéer och målsättningar samlades ihop till en plan för en genomgripande förändring av företaget.

Mål

Det övergripande syftet med programmet blev att göra det dagliga arbetet mer innehållsrikt, omväxlande och utvecklande för de anställda. Genom ökad motivation, mera samarbete och bättre kunskaper om produktionen, ville man skapa goda arbetsvillkor.

Ett andra mål var att genomföra arbetsmiljöförbättringar på ett antal områden. På så sätt ville man förebygga sjukdom och skador och underlätta rehabiliteringsarbetet om någon blev drabbad. Målsättningen blev att sjukfrånvaron skulle sänkas under 5 %, arbetsskadorna skulle

förbli 0 och personalomsättningen minskas till högst 3 %.

Genomförande

Produktionen domineras av fyra CNC-styrda fleroperationsmaskiner som idag körs i treskift. Dessutom finns ett antal manuella excenterpressar och efterbearbetningsmaskiner, som t.ex. flerspindliga bormaskiner, gradnings- och borstmaskiner. De formpressade stångämnen som kunderna levererat kapas före bearbetning i särskilda kapningsmaskiner och slutligen finns en packningsavdelning för det färdiga godset.

Förändringsarbetet började med att tre självstyrda grupper formerades, en kring CNC-maskinerna, en kring de manuella maskinerna och en kring kapning och packning. Idén var att dessa grupper tar emot en körplan utifrån aktuella kundorder varje vecka, och sedan sköter all detaljplanering själva. Inom varje grupp bildas mindre produktionsgrupper som arbetar flödesorienterat med olika order. Gruppen svarar själv för att skaffa fram det materiel den behöver, och prioriterar de olika arbetsmomenten så att maskinerna utnyttjas på bästa sätt och lovade leveranstider kan hållas. Varje individ i gruppen ansvarar för att produkterna vid varje arbetsmoment svarar mot kvalitetskraven och att dokumentationen upprätthålls.

Inom varje grupp finns en samordnare som svarar för orderinformationen till gruppen från företagsledningen. Samordnaren gör också en del kringarbeten runt maskinen för att på så sätt frigöra mer produktionstid till maskinoperatörerna. Alla arbetsuppgifter inom gruppen ska rotera, även samordnarsysslan.

Som stöd till grupperna finns förutom den produktionsansvarige, Göte Nilsson, också en produktionstekniker och en kvalitetstekniker som båda arbetar processinriktat.

Gruppernas vidgade arbetsinnehåll och det nya ansvaret krävde utbildning av personalen och tekniska stödsystem för att

fungera. En omfattande kompetensutveckling påbörjades. Totalt utbildades de anställda under mer än 3000 timmar. Ett MPS-system fanns redan på företaget men detta utvecklades nu för att klara avrapportering av färdiga arbetsmoment, och återrapporteringsterminaler anskaffades. Kvalitetssäkring enligt ISO9002 tillämpades sedan några år, men endast i form av specifikationer mot kunderna. Företagsledningen kände väl till begreppen men nu krävde den nya arbetsordningen att tankarna bakom ISO-normen fördes ut till personalen och att dokumentationen blev en del av det dagliga arbetet.

Uppläggningsen av utbildningsprogrammet gjordes tillsammans med det konsultföretag som anlätades för projektledning av hela arbetsplatsprogrammet. Vid halva programtiden gick dock konsulten i konkurs, varefter man beslöt att fortsätta på egen hand. "Vid det laget visste vi att vi klarade av det själva" säger Egon Nilsson. "Konsultinsatsen kan vara viktig vid upplägget och starten av programmet, men sedan är det snarast en fördel om man klarar av genomförandet själv. Det innebär att allt det nya blir betydligt bättre förankrat i hela företaget".

Utbildningen innehöll rent teoretiska kunskaper för den nya arbetsorganisationen. Det var genomgångar om ISO9002, om MPS-systemet, ergonomi och personalskydd samt om de nya interna rutiner som behövdes hela vägen från ordermottagning till fakturering. Samtliga anställda deltog i detta.

Den mer praktiska, tekniska delen av utbildningen omfattade dels allmänt kompetenshöjande ämnen som material- och produktkännedom, mätteknik och ritningsläsning som alla tog del av, dels mer specifik utbildning som verktygskunskap, programmering, maskinställning, -körning och -underhåll. Detta gavs antingen för att relativt nyanställda skulle komma upp i nivå med övriga i gruppen eller till samtliga i en grupp för ökad total kompetens.

En stor del av utbildningstiden, drygt en tredjedel, bestod i praktisk arbetsrotation,

d.v.s. att lära fler arbetsmoment under handledning av någon redan kunnig arbetskamrat.

En tänkt utveckling av ett SPS-system, ett system för statistisk processstyrning, utgick ur programmet. "Vi fann att det var ett alltför långt steg att ta medan vi arbetade med allt annat", konstaterar Egon Nilsson. "Hela programarbetet har varit en process. Nya arbetssätt och rutiner måste få sjunka in och då kan man inte ta i för mycket på en gång".

En besvärlig störning i fabriken fysiska miljö var trumlingsmaskinerna som ytbehandlar produkterna efter bearbetning. De stod placerade i direkt anslutning till övriga maskiner och bullernivån var ett problem. Nu inreddes ett avskilt trumlingsrum dit endast en person behöver gå när detaljer skall laddas eller tas ut ur maskinerna.

Luften vid CNC-maskinerna var ett annat miljöproblem. Kylvätskan spreds vid bearbetningen ut i lokalen som en rökfilm eller oljedimma. Två åtgärder planerades. Den viktigaste var en inbyggnad av maskinernas bearbetningsrum och maskinborden med dörrar eller portar som automatiskt öppnar och stänger vid skifte av detaljer. Detta har genomförts med mycket god effekt på operatörens arbetsmiljö utan att bearbetningsprocessen störts. Den andra planerade åtgärden, en installation av olje- och dimavskiljare, behövde aldrig genomföras då man under programtiden fick tag på en ny kylvätska vars egenskaper var bättre än den som använts. Den nya vätskan slås inte sönder på samma sätt och bildar alltså inte någon dimma. Att vätskan dessutom kylde bättre och var billigare var ingen nackdel!

Programplanerna på att bygga gångramper och skaffa lyftbord till de styrda maskinerna och excenterpressarna justerades också under genomförandetiden. Gångramper visade sig effektlösa då operatörerna är olika långa. I stället fann man ett alternativ till både detta och lyftborden. Företaget lyckades köpa in ett tillräckligt antal begagnade slingstyrda eltruckar och till ett rimligt pris bygga om

dessa för handreglering. På det sättet fick man - till ungefär samma pris - en totalt flexibel arbetsplats både i höjd och placering. Vid städning och underhåll kan man nu köra bort arbetsmaterialet och bordet på samma gång.

Utöver detta genomfördes en layoutförändring som svarade mot de nya grupperna och deras arbetssätt. Lokalerna rustades upp allmänt när det gäller ordning, färger och belysning.

Resultat

Sjukfrånvaron minskade drastiskt under programtiden och ligger för 1994 på 1,8 %. "Förändringarna i sjuksförsäkringar och på arbetsmarknaden spelar naturligtvis in, men halva effekten vill vi tro att programarbetet har åstadkommit", säger Egon Nilsson.

Antalet arbetsskador ligger kvar på noll, och personalomsättningen har minskat enligt programmålet till cirka 3 % trots den låga medelåldern.

De anställdas arbetsinnehåll har vidgats betydligt. Tack vare utbildningen kan man mer idag och den ökade informationen och gruppernas egen planering och arbetsrotationen inom gruppen ger tillfällen att använda de nya kunskaperna.

"Att byta arbetssätt gör man inte över en natt. Vi har kommit en bra bit in i processen, men vi är inte färdiga på långa vägar. Förändringsarbetet fortsätter", säger Egon Nilsson.

Värdering

Här ligger kanske en väsentlig del av arbetsplatsprogrammets värde. Det är lättare idag att föreslå fortsatta förändringar på Björkö Mekaniska eftersom alla har överlag positiva erfarenheter av förändring.

"I dagarna installerar vi en helt ny maskin som bearbetar och kapar ämnena samtidigt. De som ska köra maskinen bildar nu en fjärde grupp i organisationen", berättar Egon Nilsson. "Samtidigt funderar vi vidare på utvecklingen av SPS-systemet som kommer att bli nästa stora steg."

Lönesystemet har inte heller slutligt anpassats till den nya ordningen. En kommitté med företagsledning och fackrepresentanter har arbetat med detta men först nu börjat finna formerna för ett system som passar in på företaget. Det kommer att förbli ett månadslönesystem, men med individuella påslag grundade på mångkunnighet och flexibilitet.

"Vi är redan idag mycket nöjda med programarbetet även om vi tänker spara den slutliga uppföljningen till ungefär två år efter genomförandet. Programmet innebar att vi kunde koncentrera oss tillsammans på lösningar. Visst, vi hade varit tvungna att lösa problemen även utan program, men då hade greppet inte blivit så samlat och genomförandetiden förmodligen dubbel så lång", avslutar Egon och Göte Nilsson.