



## Liten blir större; kräver mer än bara ny teknik

**Arbetsplats:** Hångs Metallindustri AB, Målskog, Gnosjö

**Kontaktperson:** Johnny Sundgren, vd, tel 0370-325082

**Arbetstlivsfondens handläggare:** Walter Slunge, Jönköpings län

**Skribent:** Bo Jansson, Arbetstlivstjänster, Jönköping

**Sammanfattning:** Ytbehandlingsföretaget Hångs Metallindustri AB befann sig i en situation som väl speglar vilka svårigheter det lilla företaget kan hamna i när det går bra: Orderingången kräver expansion, utveckling kräver teknikbyte, investeringar drar mycket stora kostnader, miljökraven är tuffa. Många småföretag ger kanske upp, men inte så i gnosjötrakten. Genom självbyggeri och ett samlat grepp i form av ett arbetsplatsprogram som förutom ny teknik fick omfatta övergång till nytt arbetssätt och utveckling till lärande organisation klarade man av att växa i en hård bransch utan att förbruka människor eller miljö.

### Bakgrund:

Hångs Metallindustri AB ligger i den lilla byn Målskog utanför Gnosjö. Det är ett ytbehandlingsföretag som arbetar huvudsakligen med förnickling och förkromning av metallgods. Förutom ytbehandlingsanläggning finns också sliperi och en packningsavdelning. Kunderna utgörs av verkstadsföretag i södra och mellersta Sverige. 1994 fanns det åtta anställda i företaget, en ökning med fem anställda på tre år. Dessutom har man i många år samarbetat om att sysselsätta en eller flera handikappade personer som är anställda av Samhall.

I samband med generationsbyte i ägarfamiljen började man planera för en utveckling av verksamheten. Inom ytbehandlingsindustrin pågick en teknisk modernisering i riktning mot automatisera-

de anläggningar med mer slutna system. Yttre miljökrav och arbetsmiljökrav skyndade på denna utveckling.

Den nya tekniken hotade, på grund av samhällets och arbetsmarknadens krav, att slå ut gamla anläggningar samtidigt som investeringarna i de nya var så kapitalkrävande att små företag hade svårt att följa med.

Hångs Metallindustri befann sig inte i något akut läge. Alla tillstånd var klara, och sjukfrånvaron låg på måttliga 8 dagar/anställd och år. En långtidssjuk fanns på företaget, en ryggskadad person som det var svårt att hitta nya arbetsuppgifter till.

"Vi var dock inte nöjda med vår arbetsmiljö", säger Johnny Sundgren, ägare och chef för företaget. "Lokalerna var små vilket gav brister i ventilationen. Största riskerna handlade om belastningsskador.

Processarbetet innebär massor av lyft, i vår anläggning tjugotvå lyft av varje skena som produkterna hänger på. Det kan bli ända upp till femton ton på en arbetsdag för den anställda. Största faran består i att varje enskilt lyft inte är särskilt tungt. Man känner inte av den totala belastningen förrän det är för sent".

En bättre arbetsmiljö var ett skäl för modernisering, ökad orderingång en annan. Det var svårt att expandera med befintlig produktionsapparat, både ur tillstånds- och arbetsmiljösynpunkt.

För Hångs Metallindustri var vägen lång att gå. Förutom helt ny produktionsteknik var man dessutom tvungen att bygga till fastigheten. Expansion i de befintliga lokalerna var omöjlig. "Ett stort steg för ett företag i vår storlek", menar Johnny Sundgren. "Jag såg också en annan risk. Det nya handlade hela tiden om automatik, och jag frågade mig var det grundläggande yrkeskunnandet skulle ta vägen. På ett stort företag med mer specialisering är detta kanske inte något problem. Men skulle vi arbeta med det nya var vi tvungna att arbeta på ett annat sätt".

Beslutet blev att ta det stora steget. En ny fabrikshall skulle byggas och inrymma en helautomatisk, datastyrd ytbehandlingslinje. Genom att själva konstruera och bygga anläggningen och endast köpa elektroniken färdig kunde Johnny Sundgren minska investeringskostnaderna och hålla dem inom rimliga gränser för företaget.

Steget in i framtiden kombinerades med ett arbetsplatsprogram där en särskild satsning på arbetsmiljön vid den nya linjen och på arbetsorganisationen gjordes.

### **Mål**

Den nya arbetsorganisationen syftade till största möjliga handlingsutrymme för varje anställd.

Alla anställda ska kunna arbeta med allt, för att på så sätt ensidiga och monotona arbetsmoment ska kunna undvikas

Risker för belastningsskador ska byggas bort på ett ergonomiskt riktigt sätt.

På detta sätt ville man skapa en arbetsanda byggd på delaktighet och eget ansvar, och få ett stabilt arbetslag med låg sjukfrånvaro.

### **Genomförande**

Den nya anläggningen stod färdig under hösten 1994 i en tillbyggd industrihall. Den omfattar 42 stationer, d.v.s. betydligt mer än normalt för en anläggning av den här typen. Antalet sköljsteg är fler och man har möjlighet att arbeta komplett med guldbehandling, förkoppling och 3-värt krom i anläggningen. Tack vare bra teknik kunde kapacitetsökningen inrymmas i de gamla miljötillstånden.

Tre datastyrda lyftrobotar hör till anläggningen, och av- och påhångningsstationen är utrustad för bästa ergonomi. Smågods som kräver långa plocktider kan tas undan till en separat av- eller påplockningsbänk med hjälp av speciella vagnar. På det sättet undviks tidspressade arbetsmoment med lyfta armar. Vid av- och påhängning kan linens skenor hydrauliskt ställas om för bästa arbetshöjd efter en egen konstruktion.

Under uppbyggnads- och intrimningskedet genomfördes ett omfattande utbildningsprogram. Samtliga anställda fick utbildning i den nya maskintekniken och datakurser i PC-hantering och programmeringsteknik. Med hjälp av råvaruleverantörerna anordnades också kurser i kemi för de anställda.

För att fördjupa den kunskap som personalen haft sedan tidigare och fått mer av under utbildningen har man infört ett arbetsrotationssystem. Alla har sin basyssla men tar dessutom, via ett antal enkla arbetsbeskrivningar i form av ett A4-blad, till sig andra uppgifter. Det kan handla om allt från sidoproduktion i sliperiet, eller kvalitetsarbete i processen, till att hålla ordning i förråden. Var och en arbetar efter

denna arbetsbeskrivning i 3-4 månader varefter man byter arbetsbeskrivning och får andra arbetsuppgifter. "Inom ett eller två år har alla på företaget sysslat med allt och vet vad som krävs i varje moment för att hela verksamheten ska fungera", säger Johnny Sundgren. "Systemet kontrollerar sig självt. Alla vet vem som har gjort vad, och alla är medvetna om att en kompis kommer efter och drabbas om man själv slarvar".

Den nya anläggningen är tänkt att erbjuda den långtidssjuka nya och lämpliga arbetsuppgifter. En teknisk anpassning av företagets truck var också planerad i samma syfte. Tillsammans ger det full sysselsättning i varierade uppgifter för den ryggskadade. Den medicinska rehabiliteringen har dock dragit ut på tiden, varför man avvaktat med trucken.

### Resultat

I augusti 1994 stod den nya anläggningen klar och under hösten har den trimmats in till optimal produktion. Den nya anläggningen körs i tvåskift. Arbetstiderna är flexibla, och personalen sköter detta helt själva. De vet vad som ska levereras och när, och i övrigt har de frihet att disponera sin arbetstid så att de t.ex. får fredagen helt ledig.

Anläggningen och de nya lokalerna har gett expansionsmöjlighet till företaget och kunderna har inte svikit. Idag finns det tolv anställda på Hångs Metallindustri, en ökning med 400 % på fyra år!

"Arbetsmiljön är helt förändrad," konstaterar Johnny Sundgren. "Luftkvaliteten är mycket bra tack vare utsug vid varje robot och vid rampen samt de lock som automatiskt täcker varje station. Belastningen på de anställdas armar och ryggar har reducerats enormt. De tidigare 22 lyften är idag bara två. Plockstationen fungerar också så som vi har tänkt oss, tack vare hydrauliken och möjligheten att arbeta på bänk. Den manuella produktions-

delen finns kvar. Den använder vi till gods som på grund av sin konstruktion måste hanteras för hand. Rotationssystemet gör att ingen behöver stå där jämt. Alla har möjlighet att variera sina arbetsuppgifter under arbetets gång".

Arbetsrotationen gör också att processkunskaperna hålls vid liv. Den som plockar av och på, programmerar också automatiken och kontrollerar de olika stationerna. Utbildningen var viktig. Genom den kan alla nu dra slutsatser av erfarenheterna de får i det dagliga jobbet. På det sättet lär sig de anställda mer hela tiden medan de producerar.

Hångs har fem anställda av utländskt ursprung. Språksvårigheter brukar ställa till bekymmer i samband med teknik- och organisationsutveckling? "Det har gått förvånansvärt bra", konstaterar Johnny Sundgren. "Visst tar det längre tid att instruera, men vi tar den tiden på oss, och då förstår vi till slut varandra. Det handlar mycket om deras motivation; de har t.ex. själva skaffat fram fackböcker om ytbehandling på sitt hemspråk, vilket var den enklaste vägen till ömsesidig förståelse".

Det här företagets ovanliga förmåga att ta vara på invandrad arbetskraft bevisas av att den senaste rekryteringen överlämnade Sundgren till de redan anställda. "De fick tag i en bra kille, en landsman i Helsingborg", berättar han. "Jag vågar lita på dem eftersom vi vet och är överens om hur vi vill ha det tillsammans. De hade aldrig släppt in någon som inte passade för arbetet".

Utvecklingsarbetet har förändrat Johnny Sundgrens egen arbetssituation. "Ökad kunnsighet bland de anställda gör att jag måste försöka låta bli att lägga mig i det dagliga processarbetet. Dels hindrar jag då deras fortsatta lärande, dels missköter jag de förändrade arbetsuppgifter som jag får i takt med att företaget växer. Idag behövs jag inte ute på golvet, däremot har jag en viktig plats i företagsledarstolen. Men ibland är det svårt att låta bli...".

Utbildningarna kommer att fortsätta. En särskild lokal har inretts för att man ska

kunna göra vissa analyser på plats. Även detta ingår i lärandet, att direkt kunna se resultatet av de åtgärder man vidtagit på anläggningen.

Den korta sjukfrånvaron har minskat till endast 2 dagar per anställd. Eftersom jämförelsen har gjorts efter att samhällets förändringar av försäkringssystem med mera har genomförts, kan man sannolikt härleda minskningen till de bättre arbetsförhållandena. Den långtidssjuka anställda har fortfarande lång väg tillbaka, men ombyggnaden av trucken kommer att göras så att arbetsuppgifter som kan bedömas lämpliga för honom, och samtidigt bättre för alla andra anställda, står färdiga.

#### **Värdering**

"Ända sedan maskinen stod klar har vi haft fullt upp att producera och leverera", säger

Johnny Sundgren. "Det är det enda hotet mot arbetsrotationen: att alla har för mycket att göra. Jag hoppas på en något lugnare period då vi kan följa upp hur långt vi har kommit, låta det nya arbetssättet befästas och koncentrera oss på att utveckla kvalitetsarbetet. Vi behöver också pröva in processerna med 3-värt krom och förkoppling".

"Arbetsplatsprogrammet gav struktur åt den här totala omdaning av företaget, och skapade tydliga mål. Vi tvingades tänka igenom allt och handla mer medvetet. Även om vi kanske hade gjort allt det här även utan program, så fick vi ut ett mervärde av att göra det i den här formen. Nu har vi kommit så här långt, och processen fortsätter", avslutar Johnny Sundgren.

---

**ISSN 1104-6449**

**Februari 1995**