



Från funktionsverkstäder till kundgrupper

- Arbetsplats:** Saab Combitech Electronics AB, Jönköping
- Kontaktperson:** Bengt Eller, produktionschef, tel 036-194200 .
- Arbetslivsfondens handläggare:** Gertie Eckerbom, Jönköpings län.
- Skribent:** Bo Jansson, Arbetslivstjänster, Jönköping.
- Sammanfattning:** Från ett besvärligt läge med ekonomiska förluster, negativ marknadsutveckling och organisationsproblem vände elektronikföretaget Combitech Electronics AB utvecklingen. Stommen i förändringen var ett arbetsplatsprogram med stora satsningar på utbildning och kompetensutveckling. Ur denna fick en helt ny produktionsorganisation växa fram, från öppen vision till konkret arbetssätt. På köpet kom man till rätta med sjukfrånvaro och arbetsmiljöproblem.

Bakgrund

Combitech Electronics AB säljer tjänster och produkter inom elektronikområdet och är ett självständigt dotterföretag inom Saab Combitech. Företaget har kompetens för utveckling, produktion och testning av kretskort och elektronikutrustning, processutveckling för och produktion av multichipmoduler MCM, komponentteknik samt miljöprovning av elektronikkomponenter.

1992 var företaget en produktionsresurs inom dåvarande Saab Scania Combitech-gruppen. Upp emot 70 % av produktionen såldes då internt till övriga företag i gruppen.

"Vi låg inte särskilt bra till", konstaterar Bengt Eller, produktionschef. "Företagets affärer gick inte bra, och vi redovisade förlustsiffror. Vi hade förlorat hela produktionsgrenar, i samband med lågkonjunktur

inom vissa branscher, t.ex. hos Saab Automobile, och personalstyrkan hade halverats till ca 100 anställda. Stämningen var minst sagt dämpad. Vi behövde börja om, och frågan var: hur vi skulle ta nya tag?"

Stämningen syntes också i personalstatistiken. Det fanns en ökande tendens till förslitningsskador och sjukfrånvaron låg på knappt 10 %. Produktionen innebar många monotona arbetsuppgifter med fixerade och därmed slitsamma arbetsställningar. Ett teknikbyte, från hålmontering till ytmontering av kretskort pågick som visserligen reducerade det manuella arbetsinnehållet men samtidigt ökade tiden med fixerat arbete vid mikroskop. Arbetslokalerna var relativt nya och fyllde höga krav, men behov av punktvisa förbättringar fanns.

Stress var en minst lika viktig orsak till stämningen och de anställdas upplevelser av fysiska besvär. Den stora personalminskningen skapade stor oro och otrygg-

het trots ansträngningar från företags sida att genomföra varslen så skonsamt som möjligt. I samband med den nya teknikens införande upptäckte den kvarvarande personalen brister i sin kompetens. Ett nytt datasystem infördes 1992 som sparade arbete, men samtidigt visade på de förluster av kompetens som företaget drabbats av genom neddragningarna och som nu gav sig till känna som allmänna stressymptom.

Med förändrad produktion och krympt personalstyrka stämde inte organisationen längre. Det fanns "osynliga väggar" mellan olika funktioner i företaget, gränsproblem mellan t.ex. montörer och testare, materialhanterare och produktion eller mellan de som tog fram underlagen och de som sedan svarade för produktionstekniken. De här problemen var allvarliga vardagsbekymmer men blev särskilt förödande när man nu ville förändra och utveckla företaget.

"Vi hade en vision om att bryta ner de här väggarna och skapa arbetsgrupper med större ansvar och mer stimulans i sitt arbete. Vi talade då om självstyrande grupper men det fanns ingen färdig skiss på hur det skulle bli. Riktningen var viktigare än ett nytt läge. Vi såg det som ett sätt att ge företaget en nystart, och det var också vårt sätt att angripa arbetsmiljöproblemen. Vi var övertygade om att det skulle ge samtidiga effekter", säger Bengt Eller.

Arbetslivsfondens programkrav och bidrag innebar att arbetet kunde konkretiseras och starta upp under hösten 1992.

Mål

En styrgrupp med fyra medlemmar från företagsledning och fack formulerade målsättningen för programmet. Genom ökad motivation, arbetsinnehåll och konkurrenskraft skulle arbetsplatsen återfå den trygghet och trivsel som den tidigare haft, och kvalitet och engagemang känneteckna verksamheten. Den fysiska arbetsmiljön skulle ses över och brister rättas till, sjukfrånvaron reduceras och risken för arbetsskador minskas. Tillverkningskostnaderna skulle minskas med 10-15 %.

Genomförande

Styrgruppen under ledning av Bengt Eller fick i uppdrag att genomföra programmet. I principskissen för genomförandet fanns fem aktiviteter. Den mest omfattande aktiviteten var ett brett utbildningsprogram kombinerat med ett program för personalutveckling. Vidare ett arbetsmiljöprogram, utveckling av en rehabiliteringsorganisation och anpassning av lokaler och hjälpmedel till ett nytt arbetssätt.

Samtidigt och bit för bit skulle ur allt detta växa fram en ny arbetsorganisation. Det fanns en grundtanke för den nya organisationen, i form av de självstyrande arbetsgrupperna, en flödesorienterad produktion, hög kompetensnivå och fullständig information. Utöver dessa grundtankar var öppenheten stor inför det nya. Programtexten slår fast att "arbetsorganisationen anpassas efter hand till de självstyrande gruppernas utveckling" och "ansvar och utvecklingsmöjligheter kommer ej i inledningsskedet att förses med några begränsningar. Avsikten är att personalen efterhand skall få möjlighet att påverka gruppernas målsättning".

"En del tyckte nog att det var luddigt, men det gick fortare till klarhet än vi trodde", konstaterar Bengt Eller. "Vi hade tänkt oss en försiktig, frivillig start med en provgrupp, men det växte snabbt ut till att omfatta sex grupper som målmedvetet prövade det nya arbetssättet. Vi kallar dem för kundgrupper och beteckningen visar på vilka grunder de bildats och hur de har vuxit fram. Det är en naturlig och flödesorienterad gruppbildning som gör att de som behöver kommunicera med varandra för arbetsresultatets skull sitter nära varandra. Grupperna sitter ner och diskuterar produktionsläget regelbundet. Informationen finns i datasystemet som är tillgängligt för alla. I varje grupp finns ett gruppombud, som gruppen väljer själv för tre månader. Uppgiften roterar inom gruppen. Gruppombudets uppgift är att hålla överblick på vad som ska göras och när det ska göras. Ombudet kommunicerar också med produktionsledning eller med övriga

grupper när t.ex. hög belastning kräver samverkan eller lån av personal.

Till det nya produktionssättet utvecklades för hela företaget en tidsenlig och flödesanpassad matrisorganisation, där kvalitets- teknikstöds- och utvecklingsfunktionerna arbetar direkt mot kundgrupperna.

Förutsättningen för att den nya organisationen skulle fungera var utbildningsprogrammet. Det organiserades i fyra steg där de tre första var obligatoriska för alla och det fjärde mer specifikt för enskilda önskemål eller produktionens behov. Totalt utbildades personal under ca 3700 timmar.

Den obligatoriska utbildningen koncentrerades kring kvalitet, teknik, arbetssätt och ekonomi. Kvalitetsutbildningen utfördes som ett utvecklingsprogram med certifiering enligt ISO9002 som mål. Det omfattade också kompetensbreddande utbildning i offert- order- och avtalshantering. Teknikkurserna hade kompetenshöjande syfte, och berörde t.ex. optronik, mikrovågsteknik, dataoperatörsarbete men också ytmontering, reparationsteknik och mjuklödning.

Utbildningen i det nya arbetssättet bestod nästan helt och hållet i praktiskt utvecklingsarbete inom kundgrupperna och en dialog inom och mellan företagsledning och grupper. När gruppernas identitet och arbetsområden vuxit fram, utökades varje gruppmedlems arbetsinnehåll och flexibilitet genom att man roterade mellan gruppens olika arbetsuppgifter.

I samtliga dessa utbildningar användes intern kompetens i form av egna instruktörer eller handledarutbildad personal.

Ekonomiutbildningen förlades externt hos AMU-gruppen. All personal fick en mycket uppskattad genomgång av affärsekonomins grunder och ekonomiska samband i ett industriföretag. Den pedagogiska metod för inläring som AMU-gruppen använde i utbildningen har sedan företaget fortsatt att använda som ekonomiskt informationssystem till personalen. Alla känner igen presentations-

tekniken och begreppen från utbildningen, och förståelsen har på så sätt ökat markant.

Bland de specifika utbildningarna kan nämnas den produktionstekniska och organisationsteoretiska utbildning som de som varit arbetsledare i den gamla organisationen fick. Deras kompetens utvecklades till produktionsteknikerns vilket gett dem en ny roll i företaget. "En viktig del i förändringsarbetet", markerar Bengt Eller. "Grupper som 'blir över' från den gamla organisationen måste uppmärksammas särskilt. Klarar man det har man undvikit omedelbara eller framtida problem".

Arbetsmiljöprogrammet fick mindre omfattning än vad som var väntat. Utgångsläget i de moderna lokalerna var relativt bra, och de layoutanpassningar som gjordes i samband med kundgruppernas framväxt löste många problem. Förbättringar av luftfutsug vid vissa arbetsplatser var en efterfrågad åtgärd. I övrigt gjordes insatser för att minska riskerna för skador och förslitningar. Höj- och sänkbara arbetsbord, bättre arbetsstolar och anpassad belysning skapade flexibla arbetsplatser som är bättre lämpade för en roterande och flexibelt arbetande grupp.

Rehabiliteringsarbetet innebar att man etablerade en organisation för detta i enlighet med de krav som samhället ställer. Linjechefer, tillsammans med berörd facklig organisation och personalfunktionen har getts det förebyggande och stödjande ansvaret. Den enskildes ansvar är också klart markerat och samarbetet med Försäkringskassa och företagshälsa är etablerat.

Den andra delen av rehabarbetet, den ekonomiska s.k. rehabram som man fått beviljad av Arbetslivsfonden för insatser i tio tidigare aktualiserade rehabiliteringsärenden genomfördes aldrig. En del av de personer det handlade om slutade sin anställning, för de kvarvarande löstes problematiken i och med den nya organisationen med nytt arbetssätt och utbildning. Företaget kunde meddela fonden att man inte behövde utnyttja de beviljade medlen.

"Bidragande orsak till detta var att det handlade om relativt unga människor med

begynnande besvär", säger Bengt Eller. "Men det visar hur viktiga trivsel- och stimulansfaktorer är för ett bra rehabiliteringsresultat. Problemen är mycket små just nu, men det gäller att hålla en hög beredskap för att kunna stämma i bäcken om det behövs".

Resultat

Combitech Electronics AB befinner sig idag i ett helt nytt läge jämfört med 1992. Koncernförändringar har ökat företagets självständighet och affärsutvecklingen har varit betydande. Omsättningen har stigit från 60 mkr 1992 till 92 mkr 1994, och idag svarar de externa kunderna för 60 % av intäkterna. Det negativa resultatet kunde redan 1994 vändas till ett plus och under hösten har ett tjugofemtal personer nyanställts, många av dem personer som man tvingades säga upp under de dåliga åren. De anställda har fått del av en årsbonus baserat på det positiva resultatet. Företaget certifierades också som planerat enligt ISO kvalitetsnorm i juni 1993.

På verkstadsgolvet är också förändringarna stora. "Den nya arbetsorganisationen är etablerad. Idag fungerar åtta kundgrupper i matrisen. Vi har blivit av med de "osynliga väggarna" och gränsproblemen, produktionsflödet är jämnare och kvaliteten högre". Bengt Eller är mycket nöjd med resultatet men gör också reservationer:

"Ingenting är färdigt, och ska kanske inte bli det heller. Organisationsförändringar görs inte genom att vrida på en strömbrytare. De ska växa fram och finna sin form och det är en lång process som vi ännu är mitt uppe i. Men vi är på rätt väg".

Dan Josefsson i Metals verkstadsklubb bekräftar: "Engagemanget har ökat enormt och därmed trivseln. Men fortfarande ser vi situationer där grupper inte hittat sin färdiga form. Det kan bero på arbetsuppgifter som skapar grupper i gruppen, eller på att vissa ansvarsområden ännu är för nya för att kännas trygga. Personkemin i grupperna måste fås att stämma så att alla

har sin plats. Flexibiliteten mellan grupperna återstår också att utveckla, det gäller både utbyte av personal och arbetsuppgifter. Processen pågår och det är en balansgång. Samtidigt som man måste få känna trygghet vill vi undvika att även den här organisationen stelnar".

Bengt Eller: "Även för produktionsledningen är förändringen stor. Det är en konst att hålla sig tillbaka och verkligen låta ansvaret för problemlösning och genomförande ligga på grupperna och samtidigt fungera som ett stöd för dem."

Arbetsmiljön har förbättrats. Sjukfrånvaron hade under 1994 minskat till knappt 3 % och företaget hade inga arbetsskador under året. Bengt Eller vill dock inte dra för stora växlar på siffrorna.

"Så mycket har hänt inom försäkringssystemet och på arbetsmarknaden att det är svårt att avgöra vad som är orsaken. Viktigaste vinsten är nog att vi ser hur det nya, flexibla arbetssättet har minskat monotonin och arbetsmomenten med fixerad arbetsställning. Det, tillsammans med ökad motivation och trivsel, kommer att ge goda effekter för framtiden. Otrivsel är en svår förslitningsfaktor".

Värdering

"Vi har vänt utvecklingen från den dystra tiden, och detta hade aldrig varit möjligt i den gamla organisationen, eller utan det engagemang som den nya har gett", slår Bengt Eller fast. "Förändringsarbetet i sig fungerade som en knuff upp ur det fastkörda läget. Samtidigt gav de dåliga tiderna oss möjlighet att lägga kraft på utvecklingsprogrammet".

"Nu är tiderna bättre, men det är viktigt att vi för arbetet vidare. Närmast funderar vi på hur grupperna ska kunna arbeta mer med egna arbetskalkyler och egen budget. Förändringsarbetet fortsätter samtidigt som vi befäster det som redan är genomfört".