Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 383

En ny tidsålder kräver ett nytt arbetsinnehåll vid traditionsrikt företag

Arbetsplats: Bofors Carl Gustaf AB, Eskilstuna

Kontaktperson: Claes-Göran Pehrsson, tel: 016 - 16 90 00

Arbetslivsfondens handläggare: Veronica Andersson, Södermanlands län

Skribent: Anders Pettersson

Sammanfattning: Bofors Carl Gustaf AB är ett verkstadsföretag med ca 200 anställda, som huvudsakligen tillverkar vapen till Svenska Försvaret. I ett omfattande arbetsplatsprogram mellan 1991 och 1994 har målet varit att skapa en decentraliserad arbetsorganisation med fokus på verkstadsarbetet. Arbete, arbetsorganisation och arbetsmiljö var tidigare traditionellt utformade. Ansvar och inflytande för personalen var begränsat. I projektet utvecklades arbetsrotation och ett delegerat operatörs- och driftledaransvar infördes. Material- och produktionsstyrning inriktades mot flödesorienterade enheter. Betydande investeringar gjordes i utbildning för verkstadspersonalen. Den fysiska arbetsmiljön aförbättrades och rehabiliteringsprogram för långtidssjukskrivna genomfördes. Projektet i sin helhet ledde till en ökning av produktivitet, kvalitet och arbetsinnehåll samt en minskning av kapitalbindning och sjukfrånvaron. Den totala besparingen beräknades till ca 10.7 Mkr.

Bakgrund

Bofors Carl Gustaf AB ingår i Boforskoncernen som är ett dotterbolag i Celsiuskoncernen. Företaget i Eskilstuna har ca 210 anställda och tillverkar bl a automatkarbiner, granatgevär och antitankvapen samt reservdelar till vapen för försvaret. Företaget tillverkar även jaktvapnet Carl Gustaf 2000 för civilt bruk.

I slutet av 1980-talet hade företaget behov av att förändra sig, då både arbetssätt och arbetsorganisation hade sett likadan ut under lång tid och ansågs otidsenligt. Många av arbetsuppgifterna i produktionen var repetetiva, kortcykliga och monotona. Maskinoperatörerna hade ett begränsat ansvar och inflytande över arbetet. Den personliga utvecklingen och stimulansen var inte tillfredställande för det kommande 1990-talet. För att behålla och rekrytera ny personal till företaget var ledningen tvungen att åstadkomma en förändring så att verkstadsarbetet anpassades till dagens krav. Inom företaget fanns idéer och synsätt som gjorde att

man låg långt fram när det gällde en offensiv personalpolitik. Detta skapade en grund som nu accelererade till ytterligare förändringar. För att göra företaget till en attraktiv arbetsplats beslutade ledningen, 1991, att decentralisera arbetsorganisationen.

En styrgrupp bildades där fabrikschefen var ansvarig. Där ingick även tillverkningschefen, personalchefen och fackliga representanter från SIF, Ledarna, och SF. Styrgruppens funktion var att inrikta, planera, följa upp och utvärdera förändringsarbetet. Innan projektet startade gjordes bl a studiebesök på företag som hade gjort liknande förändringar och man deltog i olika seminarier. Projektet togs fram i samarbete med de fackliga organisationerna där projektets innehåll, mål och strategier lades fram.

Mål

För projektet fastställdes fem mål som skulle vara uppnådda 1996.

1. Genom förbättrad arbetsmiljö och arbetsorganisation ska företaget behålla, utveckla och rekrytera verkstadspersonal.
2. Öka motivation och arbetsinnehåll genom tillförande av mer stimulerande uppgifter.
3. Stärka verkstadens svaga sidor för att förbättra produktiviteten med minst 6 % per år de närmaste 5 åren.
4. Uppnå och vidmakthålla 95 % rättidiga leveranser gentemot delmontering och externa kunder.
5. Minska sjukfrånvaron till 3 % och förhindra att arbetsrelaterade skador uppstår.

Genomförande

En decentraliserad arbetsorganisation med flödesorienterade enheter startade på en avdelning som pilotprojekt och utökades sedan till övriga avdelningar på företaget.

Ledningen informerade samtlig personal där projektet beskrevs och mål och strategier förklarades med en tids- och aktivitetsplan. Nästa steg var att produktionspersonalen skrev listor på önskade utbildningar som sedan förmedlades till personalavdelningen. Produktionspersonalen fick också ange och värdera sin kompetens som var personlig och inte obligatorisk. För att personalen skulle få en chans att träffas och diskutera projektet och vad det innebar för dem, anordnades, avdelningsvis en kurs på en kursgård. Meningen med detta var att lagandan och sammanhållningen skulle förbättras inom avdelningarna samt att synpunkter, fördelar och nackdelar med projektet skulle ställas mot varandra och ventileras.

1. Fysiska arbetsmiljöförbättringar

Ny golvbeläggning och förbättrad ventilation samt fler personella hjälpmedel och utrustningar för förbättrad verkstadsmiljö i samband med ökad arbetsrotation.

För att information och återrapportering skulle nå alla i produktionen sattes anslagstavlor upp på de flesta avdelningarna. På dem informerades det om felkostnader, kapitalbindning, produktivitet etc.

Samtidigt förändrades flödeshanteringen för att möjliggöra förändring av lagerhantering och en utökning av arbetsinnehållet för driftledare och personal.

2. Förändrad arbetsorganisation

Arbetsplatsprogrammet skulle leda till ett utvecklat arbetsrotationssystem i alla led. Dessutom skulle förändringar genomföras som innebar ett delegerat operatörs- och driftledaransvar för produktflöde. Driftledare införes på avdelningarna som ansvarar för administrativa uppgifter som kassationskort, justeringsarbetskort, och materialtillförseln till avdelningen. Decentralisering av befogenheter till driftledaren viss attesträtt på indirekta rekvisitioner. Driftledarrollen roterar mellan de personer på avdelningen som är intresserade.

Företaget ville tillföra rationella administrativa och produktionstekniska arbetsuppgifter i datateknisk miljö. Ett tidredovisningssystem införskaffades som möjliggjorde en datoriserad material- och produktionsstyrning med en rationell tillverkningsorderrapportering och information var detaljerna befinner sig i flödet i verkstaden. Terminaler installerades i produktionen. Förändringarna innebär att avdelningarna närplanerar och ansvarar för sin egen verksamhet.

Intern och extern utbildning genomfördes, anpassade för de nya förändrade arbetsoperationerna samt till utflyttade administrativa rutiner inom områdena administration, arbetsoperationer, produktkännedom samt driftsledning. Utbildningsbehovet varierade från avdelning till avdelning, t ex CNC-teknik, ritningsläsning, terminalhantering, laganda, underhåll, produktkännedom, studiebesök mm.

Framtagning av målmatris gjordes för varje avdelning för uppföljning av använd tid, felkostnader, kapitalbindning och avdelningens omkostnader.

Förändring av detalj- och sammansättningsarbetet genomförs till egna kompletta enheter inriktade på låg kapitalbindning och rättidig leverans.

Veckomöten sker med personal från avdelningen, produktionstekniker, produktionsledaren och ibland planeringen. Ämnen som tas upp är t ex reservation av material, diskussion av problem, planering, av körschema och personalbehov.

Flextidssystemet utvecklades så att dagtidpersonal fick flextid i samband med nytt tidsredovisningssystem. Lönesystemet anpassades för att passa den nya arbetsorganisationen. Dessutom togs ackorden bort och månadslön infördes.

3. Rehabilitering

Rutiner och aktivitetsprogram med uppföljning av korttidssjukskrivna som varit sjukskrivna upprepade gånger samt rehabiliteringsprogram för långtidssjukskrivna infördes.

Arbetslivsfondens medverkan

Arbetslivsfondens medverkan har inneburit ökade ekonomiska resurser vilket har gjort att förändringsprocessen har gått mycket fortare. Arbetslivsfonden har också ställt krav på projektet i tiden vilket gjorde att det fanns en press på porjektet att visa resultat och detta har varit betydelsefullt. Arbetslivsfonden belyste vid projektets uppstart att liknande projekt finns med lyckat resultat och det har inneburit ett visst stöd för styrgruppen vid uppstarten att det dels går att förändra, och dels ett stöd då inte alla på företaget hade hunnit sett det positiva med förändringarna. Tveksamheter fanns på vissa håll i företaget utanför styrgruppen.

Resultat

Arbetsplatsprogrammets resultat när det gäller nyckeltal ser ut enligt följande:

Korttidssjukfrånvaron

Utgångsläge		6 %
Mål		3 %
Resultat	9408	3 %

Långtidssjukfrånvaron

Utgångsläge		6 %
Mål		3 %
Resultat	9408	3 %

Rehabilitering av arbetsskadade

Utgångsläge		10 st
Mål		5 st
Resultat	9408	1 st
Antal åter i arbete		7 st

Produktivitet, antal persondagar/år

Utgångsläge	48 400

Mål	45 100
Resultat 9408	44 800

Rättidiga leveranser

Mål	95 %
Resultat 9408	90 %

Kapitalbindning

Utgångsläge	45 500 kkr
Resultat 9408	34 175 kkr

Kvalitetsbristkostnader

Utgångsläge	5 000 kkr
Resultat 9408	3 250 kkr

Lokalytan

Utgångsläge	12 000 m2
Resultat	9 600 m2

Besparingar
Projektets totala besparing är 10.730 kkr varav 135 kkr för försäkringssystemet och 10.595 kkr för företaget.

Övriga resultat
Enligt den målformulering som ställdes för projektet har alla mål uppfyllts 1994, dvs två år tidigare än beräknat utom rättidiga leveranser, och detta planerar företaget att klara inom en snar framtid. För övrigt så visar projektet på resultat som innebär att förändringarna har varit lönsamma.

De kvalitativa målen har uppnåtts genom att personalens motivation i stort har ökat och de anställda har fått mer stimulerande arbetsuppgifter genom en förbättrad arbetsmiljö och arbetsorganisation.

Det mest glädjande enligt den fackliga organisationen och företaget är att de anställda har idag insikter om att de kan påverka sitt arbete och har påverkansmöjligheter i företaget. Organisationen och arbetssättet innebar tidigare en statiskt situation men det är den inte idag. Organisationen är mer flexibel och den förbättrar sig ständigt till fördel för både företag och personal.

Nya arbetssätt har lett till att kompetensen är mer samlad. Idag har produktionstekniker och operatörer en mycket bättre kontakt och samarbete som leder till att de diskuterar och löser problem tillsammans. Detta ger spin-off effekter som gör att kreativiteten ökar och problem löses bättre än tidigare då de båda grupperna arbetade mer åtskilt.

Arbetsmiljön har förbättrats både fysiskt och psykiskt. Tidigare skötte varje anställd sin maskin eller gjorde sitt moment och brydde sig inte särskilt mycket om vad som skedde i företaget för övrigt. Mellan- och slutkontroll utfördes tidigare av speciella kontrollanter. Ansvarskänslan och förståelsen i grupperna har ökat betydligt. Pipavdelningen är idag en självgående grupp med målstyrning där problem tas direkt i gruppen med en ökad kostnadskännedom och insikt i budgetarbetet. Kamratskapet och sammanhållningen har förbättrats och det ändrade arbetsättet har fört människorna närmare varandra i ett förbättrat socialt mönster. Personalen har idag en bättre helhetsbild över produktionen och har blivit mer självständiga.

Värdering
Vid framtagningsprocessen för projektet startade man först med ett pilotprojekt på piptillverkningen. Detta ansågs vara svårast att förändra med tanke på avdelningens produktionsätt. Lyckades man här skulle det gå att genomdriva förändringar på hela företaget. T ex är det lättare på en monteringsavdelning än en bearbetningsavdelning. Detta var ett bra sätt att börja samtidigt som personalen på andra avdelningar tittade lite avundsjukt på piptillverkningen. Det gjorde att ett visst förändringsintresse och tryck på de andra avdelningarna. Vid detta läge insåg

styrgruppen att det inte skulle gå att enbart förändra en avdelning utan det var viktigt att förändra hela tillverkningskedjan.

Genomförandet

Övergång från ackord till månadslön har varit viktigt för projektet. Det nya arbetsättet och organisering av arbete bygger på en helhetssyn i arbetet och månadslön är en styrfaktor att inte arbeta med korta, repetitiva och monotona arbeten.

Projektet började som ett pilotprojekt på pipavdelningen. Där fanns en del revirtänkande speciellt bland de som ansåg att vissa arbetsuppgifter hade gett dem en position på avdelningen. Förändringarna ledde till en del omflyttningar av personal och det gjorde att stämningen bland personalen inte var så bra och de var inte direkt intresserade av att delta i förändringarna. Detta var ett kritiskt läge, då det var viktigt att pilotprojektet skulle slå väl ut om de andra avdelningarna skulle följa efter. Med hjälp av diskussioner med personalen, både av chefer och fackförbund, samtidigt med ett intensivt arbete med att placera personal på ett bra sätt både för företaget och de själva lyckades man gå vidare i arbetet. Detta var ett viktigt steg för projektet.

För projektet utsågs ingen projektledare utan en styrgrupp. I efterhand har företaget dragit lärdomar av att det har varit svårt att avsätta tillräcklig tid för gruppen till drivning av projektet. Projektet skulle kanske ha gjort snabbare framsteg och företaget hade då kunnat dra nytta av fördelarna av förändringarna snabbare, om tillräckligt med tid planerats för drivande av projektet.

Slutsatser och konsekvenser

Bofors Carl Gustaf AB har förändrat arbetssätt och kommit långt med decentraliserad arbetsorganisation. Projektet har resulterat i positiva konsekvenser för både företag och individer med god lönsamhet och mer stimulerande arbete där gränsen mellan "arbetare och tjänstemän" har suddats ut ytterligare. Nästa steg är att diskutera och införa medarbetaravtal. Projektet har kommit olika långt på olika avdelningar pga att de har olika produktion och lika förutsättningar. Det finns dock fortfarande förbättringar att göra i det projekt som har pågått då inte all personal är i fas med nya arbetssätt och metoder. Företaget har gått vidare i utveckling av organisationen genom att inrikta sig på ett bättre flöde i produktionen. Materiallagren utlokaliseras och förbättringar av material- och produktionssystemet görs. En flödesorienterad produktionsfilosofi sätter produktionen i centrum där alla andra funktioner är stödfunktioner. Det nya projektet leder till att personal som har anknytning i produktionen flyttas ut i verkstaden som ger en närhet till produktionen.

Vidare dokumentation

Karl-Johan Lindström och Tomas Ringström, examensarbete Högskolan Gävle/Sandviken, Tekniska instutitionen, vårterminen 1994.

Sten Ekman, fallstudie Bofors Carl Gustaf AB i Eskilstuna, 1994, institutionen för miljöskydd och arbetsvetenskap, KTH.

Maria Nilson, examensarbete, Lunds Tekniska Högskola, institutionen för transportteknik, 1992.
Arbetslivsfonden, Goda exempelblad

Februari 1995 **ISSN 1104-6449**