



---

## **Kompetensutveckling och en tillplattad arbetsorganisation gav ökat ansvarstagande och ökad samverkan**

- Arbetsplats:** ABB Traction Trains Division, Kalmar
- Kontaktperson:** Stig Dahlberg, produktionschef, tel 0480-626 00
- Arbetslivsfondens  
handläggare:** Kjell Franzén, Kalmar län
- Skribent:** Arne Sjögren, tel 010-661 27 74
- Sammanfattning:** ABB Traction Trains Division har med det genomförda arbetsmiljö- och organisationsprojektet erhållit en positiv personalanda, visioner och framtidstro. En omfattande kompetenshöjning med genomförande av en radikalt tillplattad arbetsorganisation har skapat stora positiva effekter för samverkan och ansvarstagande bland alla personalgrupper. ABB Traction Trains Division har genom projektet funnit att det är viktigt att ge sina anställda kunskap och förtroende. Det är då "dom gör det".
- 

### **Bakgrund**

ABB Traction Trains Division ingår sedan oktober 1990 i ABB-gruppen. Företagets tidigare namn var Kalmar Verkstads AB och bildades redan 1902. ABB Traction Trains Division utvecklar, tillverkar och säljer järnvägsfordon. Företaget har hela världen som sitt kundfält med SJ som huvudkund. ABB Traction Trains Divisions största produkt är

snabbtåget X2000. En utveckling och koncentration på snabbtågskonceptet sker efter hand för att göra företaget effektivare och därmed mera konkurrenskraftigt på marknader utanför Sverige.

Antalet anställda är för närvarande ca 400 personer varav 270 kollektivanställda och 140 tjänstemän.

Fackliga organisationer inom företaget är Metall, SIF, Ledarna och CF.

Företaget var vid projektstarten hösten 1991 organiserat i en traditionell linjestabsorganisation.

#### Arbetsmiljöbeskrivning

1990, året innan arbetsplatsprogrammets start, utgjorde sjukfrånvaron totalt 9,5%. Detta betydde ca 10 000 sjukdagar per år varav 2/3 var sjuktider omfattande mer än 14 dagar.

Personalomsättningen vid samma tidpunkt var 4,3%, fördelat på tjänstemän med 3,8% och kollektivanställda med 3,9%.

Medelåldern för de anställda var 40 år. Antalet kvinnor var på tjänstemannasidan 29 stycken och på kollektivsidan 17 stycken. Kvinnorna återfanns till större delen inom sk traditionella områden som administration och lokalvård. På tjänstemannasidan dominerar yrkesgruppen tekniker. Till verkstäderna rekryteras uteslutande yrkesutbildad personal. De vanligaste yrkena som finns representerad är: svetsare, plåtslagare, maskinoperatörer, elektriker, målare, mek. montörer, VVS-montörer och snickare.

Antalet arbetsskador 1990, före projektstarten, uppgick till 60 stycken. Bland arbetssjukdomarna framträdde belastningsskadorna som de vanligaste sjukdomarna med 69%. Bland arbetsskadorna var sårskador vanligast med 39%. Belastningssjukdomarna återfanns inom åldersgruppen "över 54 år" och olyckorna var vanligast inom åldersgruppen "under 25 år".

ABB har centralt tagit fram ett personalpolitiskt program och en arbetsmiljöpolicy. På ABB Traction Trains Division har dessutom utarbetats ett lokalt personalpolitiskt program med egna delmål.

Som en väsentlig del i företagets verksamhet skall alla ABB-bolag ha minst ett sk T-50-projekt igång där T står för tid

och 50 för halvering av denna tid. T-50-målet skall nås genom decentralisering och kompetensutveckling.

Projektid: hösten 1991 till hösten 1994. Total projektkostnad drygt 11 miljoner kronor varav 2,79 miljoner i bidrag från Arbetslivsfonden.

#### **Mål**

De grundläggande målen för arbetsplatsprogrammet var:

- att skapa mer varierande arbetsuppgifter med rikare innehåll och mera ansvar
- att sänka antalet sjukdagar i tidsintervallet 1-14 dagar från 3500 till 1750 dagar per år.

- att sänka antalet sjukdagar i kategorin långtidssjuka från 6500 till 3250 dagar per år

- att minska antalet arbetsolyckor från 45 till 15 per år

Dessa huvudmål skulle nås genom delprojekt:

- arbetsmiljökartläggningar i produktionen
- ergonomiutbildning för samtliga anställda

- utarbetande av policy för frånvaro, rehabilitering och alkoholproblem

- utbildning för chefer "Chefens ansvar för arbetsmiljön"

- förändring av arbetsorganisation i avdelningen för ämnestillverkning

- förändring av arbetsorganisation i avdelningen för slutmontage

- förbättra arbetsmiljön i produktionen genom utbildning av konstruktörer. Ämne: "Att konstruera mer arbetsmiljövänligt"

- förbättra arbetsmiljön på konstruktionsavdelningen i samband med CAD-satsning

- förändra skyddsarbetet

#### **Genomförande**

Efter det att hela arbetsplatsprogrammet

tidsplanerats startades i samverkan med företagets konsultativa företagshälsovård, Linden, en omfattande **arbetsmiljökartläggning** av företagets olika arbetsplatser. Ansvar för att kartläggningen genomförs på ett optimalt sätt lades på ledamöterna i företagets skyddskommitté.

En viktig del i projektet var utbildningen i **ergonomi** där samtliga anställda ca 300 personer fick genomgå en grundläggande kunskapsinläring i detta ämne.

En specialkomponerad ergonomiutbildning genomfördes för konstruktörer. Målet med denna specialutbildning var att skapa förutsättningar för ett rätt ergonomiskt tänkande inte minst ur produktionsteknisk synpunkt.

En annan för företaget viktig uppgift var att utveckla en **policy** för frånvaro, rehabilitering och alkoholfrågor. Grundläggande härvidlag blev att utbilda chefer, skyddsombud, produktionsledare, gruppchefer, administrativ personal samt personal på utvecklingsavdelningen att rätt hantera dessa viktiga personalnära frågor. För specialområdet **rehabilitering** har företaget iordningställt ett separat utrymme med träningsutrustning där personalen på arbetstid bl a kan träna ryggmuskler m m.

Utbildning i **chefers ansvar** för arbetsmiljön har organiserats om så att dessa frågor har blivit en del av det dagliga arbetet ute i produktionen. För att implementera detta ändrade arbetssätt har cheferna genomgått utbildning i chefsutveckling och personalledning.

En stor satsning på ett utvecklat CAD-system där ergonomi var en huvudbeståndsdel för att ur arbetsmiljösynpunkt skapa de optimala arbetsplatserna har genomförts.

En viktig del i den nya produktionsstrategin är att driva produktionen som en ständigt räckta av **produktionsprojekt**. En

projektgrupp tillsätts och är initialt centralt placerad i organisationen men flyttar ut på aktuellt produktionskontor under projektets verksamhetstid. Efter avslutat uppdrag återgår projektdeltagarna till sin centrala placering varefter nya projekt initieras.

En utveckling av **arbetsorganisationen** i företaget har genomförts. En allt större del av produktionsansvaret läggs numera ut på personalen direkt i respektive produktionsgrupp. Produktionsgrupperna har organiserats i arbetslag om 2-10 personer där alla har ansvar. Inom grupperna utses en samordnare efter ett rullande system så att arbetsuppgifter och ansvar växlar regelbundet. Som en slags "speaking partners" har företaget tillsatt sju stycken suportgrupper med uppgift att bli en bollplank för produktionsgrupperna.

En utveckling av **produktionsverkstäderna** har genomförts. Bl a har den sk ståltillverkningen och slutmonteringen placerats i samma arbetslokal. Målet med detta produktionsupplägg har bl a varit att stärka den sk vi-andan inom produktionsenheterna.

Hela projektet har också medfört att rutinerna för **skydds- och miljöarbetet** förändrats. Ansvaret för dessa frågor har successivt flyttats ut i linjeorganisationen. Varje chef har tilldelats ett ansvar i arbetsmiljöfrågorna inom sitt verksamhetsområde. Arbetsmiljö- och kvalitetsfrågor (ISO 9001) samt internkontroll har lagts samman till ett sammansatt organisationsbegrepp.

## Resultat

Resultatet av den genomförda **arbetsmiljökartläggningen** (Se om miljön) har utmynnat i en redovisning av respektive chef om vidtagna och planerade åtgärder med anledning av påpekanden som tagits upp i kartläggningen. Arbetsmiljökartläggningarna kommer att fortsätta

även efter projektiden som ett naturligt inslag i företagets strävan att kontinuerligt kontrollera och uppdatera arbetsmiljön inom företaget.

Resultat av den genomförda **ergonomiutbildningen** har blivit en utveckling av alla stegen inom produktutvecklings- och produktionsprocesserna och därmed kostnadsbesparingar för företaget. Exempelvis kommer den besvärliga smältsvetsningen vid vagnskorgtillverkningen i huvudsak att ersatts med punktsvetsning vilket medfört stora arbetsmiljö- och produktions fördelar.

Utbildningen av chefer och konstruktörer har skapat en effektivare **arbetsorganisation** och ökad förståelse inte minst för de ergonomiska frågornas betydelse för arbetsmiljön och produktionseffektiviteten. Den förändrade arbetsorganisationen har medfört att företaget veckovis lämnar ut underlag för varje arbetsgrupps veckoproduktion. Fördelningen av arbetsuppgifterna inom respektive arbetsgrupp utförs av gruppmedlemmarna själva. Inom gruppen utför man NC-program för sina egna maskiner mm. Arbetsuppgiften blir "gubbarnas egen baby" som följd av det förtroende företaget givit respektive arbetsgrupp.

Arbetet i **projektgrupper** med växelvis placering på centrala kontor och verkstadskontor har skapat en lärande organisation som blivit utvecklande för alla inblandade parter.

Förändringen och optimeringen av produktverkstäderna innebär att behovet av produktionsytor har halverats. Under projektets gång har denna optimering tillsammans med en ändrad organisation, personalutveckling och effektivare materialstyrning lett till att personalstyrkan på företaget har minskat med ca 70 personer. Under samma tid har företaget dessutom minskat antalet inhyrda tjänster med motsvarande 30 personer. Detta

tillsammans har gjort att företaget åter blivit lönsamt.

Sjukfrånvaron var vid avslutningen av arbetsmiljöprojektet 1994 totalt 4%, en förbättring motsvarande 4,1%.

Antalet anställda vid samma tidpunkt var 389 stycken med en medelålder på 41,5 år. Antalet kvinnor på tjänstemannasidan var 20 och på kollektivsidan 10. Av hela personalstyrkan var 137 tjänstemän och 252 kollektivanställda.

Antalet arbetskador 1994 var ca 10 stycken att jämföra med ca 60 stycken 1990.

### Värdering

Arbetsplatsprogrammet har i väsentlig grad medverkat till att förbättra företagets organisations- och arbetsmiljöstandard.

Företagets mål att förändra och platta till arbetsorganisationen i kombination med kompetenshöjande insatser och ökat ansvar för alla medarbetare har lett till en ny och positiv ABB-anda.

Den förändrade organisationen med att arbeta i projekt samt självstyrande produktionsgrupper har medfört ömsesidigt förtroende medarbetare emellan. Sammantaget har all personal blivit mer förändringsbenägen. Enligt företagsledningen var det lättare än väntat att genomföra alla förändringarna.

ISSN 1104-6449

Mars 1995