



Montörer i arbetslag den nya modellen på Volvo Umeverken

Arbetsplats: Volvo Lastvagnar Umeverken AB, Box 1416, 901 24 UMEÅ

Kontaktperson: Hans Ribb, tel 090-70 70 00

Arbetstlivsfondens handläggare: Sune Jansson, Västerbottens län

Skribent: Lars Bodén

Sammanfattning: Umeverken är Volvo Lastvagnars huvudfabrik för tillverkning av förarhytter till Volvos olika lastbilmodeller. Den produktionsinriktade organisationen har varit uppbyggd kring de tre resultatenheterna: hopsättning, ytbehandling och montering. Företagets syfte med arbetsplatsprogrammet var att inleda ett försök med en helt ny arbetsorganisation i monteringsfabriken. Umeverken valde "kortflöde" som kan beskrivas som steget mellan traditionell bana (line) och renodlad docka. För ett inledande försök utsågs 10 montörer som fick lära sig alla moment på hytten. I början av 1995 hade ca 300 av monteringsavdelningens ca 600 anställda gått över till den nya gruppindelningen. En ny lönomodell, anpassad till det nya sättet att arbeta, har också införts. Lönomodellen fungerar som en morot för montörerna. Ju fler monteringssteg montörerna behärskar, desto högre bli lönen. Samtidigt som monteringsfabriken infört en ny organisation har Umeverken arbetat med den nya hyttgeneration (FH) som introducerades på marknaden i september 1993. Den nya lastvagnsmodellen innebar en stor försäljningsframgång för Volvo och de senaste 1 ½ åren har antalet anställda på Umeverken ökat med nära 400 personer. När Volvo i januari 1995 beslutade att investera nära 600 miljoner kronor i Umeå hade Umeverken ca 1550 anställda.

Bakgrund

Volvo Lastvagnars fabrik i Umeå är en av världens modernaste hyttfabriker. Umeverken har inte bara satsat på modern teknik utan också förändrat organi-

sationen mot ökat arbetsinnehåll och ökat ansvar för den enskilde individen.

S k dockmontering förekommer sedan tidigare på en hyttmodell (NL-hytten). Där behärskar montörerna arbetet med

hela hytten. Varje hytt utgör en avgränsad arbetsplats.

Dockmonteringen för NL-serien har kunnat genomföras tack vare hög kompetensnivå hos de enskilda montörerna och att volymen inte varit så stor.

För att kunna lämna den traditionella banan och tempoarbetet i den övriga fabriken krävs en mycket genomgående förändring av organisationen.

Dockmontering förutsätter att varje montör behärskar alla förekommande arbeten med en hytt.

Umeverkens monteringsavdelning har valt "kortflöde" - ett slags mellanting mellan traditionell bana och renodlad dock montering.

Kortflödet är en ganska komplicerad organisationsmodell, eftersom det krävs samspel och samarbete mellan fler montörer än i en renodlad docka.

Fördelen är att organisationen i sig är lärande - de bättre utbildade kan hjälpa de som inte behärskar alla moment.

Kortflödet passar också bra i en växande organisation. Nyanställda kan skolas in i arbetsgrupperna successivt.

Umeverkens monteringsavdelning hade ca 350 anställda när försöket med den nya arbetsorganisationen inleddes i juni 1991. Men i och med framgångarna för den nya FH-serien och att Umeverken samtidigt infört komplett montering har antalet anställda i monteringsfabriken ökat till ca 600 personer, varav ca 350 i direkt hyttmontering i flöde eller docka (januari 1995).

Monteringsavdelningens avsikt med ansökan till Arbetslivsfonden var att få bidrag till ett försök i en första etapp. Provet gick ut på att byta ut en del av en bana (line) och skapa en självstyrande grupp bestående av ett mindre antal montörer. Dessa skulle ges totalansvar för ett produktionsavsnitt.

I försöket ingick att montörerna skulle ges ökat ansvar; exempelvis för produktionsplanering, materialförsörjning och kvalitet.

Arbetsinnehållet för varje montör skulle breddas utifrån montörens egen kompetens.

Till försöket kopplades därför olika utbildningssteg.

Förändringsarbetet i monteringsfabriken avsåg flera etapper.

Det inledande försöket delades in i två steg.

I det första steget skulle man gå från line till "kortflöde". Med det menas att man skulle gå ifrån det tempobetonade arbetet i linan till ett bredare arbetsområde där arbetslaget skulle utföra monteringsarbete av hela hytten i ett svep.

Det andra steget avsåg att definitivt lämna den traditionella tempodelningen och införa gruppansvar. Arbetet skulle utvidgas både horisontellt och vertikalt. Hytten skulle vara kontrollerad och leveransklar när den lämnade gruppen.

För båda stegen behövdes ganska omfattande utbildningsinsatser.

Mål

Umeverken ville med försöket pröva sig fram till en ny och modern organisation i monteringsavdelningen.

Efter det att det första försöket var avslutat och utvärderat skulle man inom avdelningen fortsätta med förändringsarbetet.

Målet var att genom förändrad arbetsorganisationen och produktionsuppläggning öka personalens engagemang.

Företagsledningen och de fackliga organisationerna har varit överens om projektets uppläggning.

Med ökat engagemang uppnås vinster både för individen och företaget.

Varje montör ges möjlighet till personlig utveckling och bättre löneutveckling eftersom en ny lönemodell skulle kopplas till omorganisationen.

Montörerna skulle på sikt kunna avancera till yrkesarbetare och bli "certifierade" montörer.

Genom att ge montörerna ökade befogenheter och ökat ansvar ansåg både

företagsledning och fack att det på sikt skulle innebära sänkt frånvaro och personalomsättning.

Idén ligger helt i linje med Metalls syn på det "goda arbetet".

Genomförande

Förändringsarbetet skulle ske i tre steg. Från det första försöket med 15 montörer skulle programmet successivt utvecklas till hela monteringsfabriken.

Företaget har lämnat in två ansökningar till Arbetslivsfonden.

Ansökan nummer ett från juni 1991 avsåg försöket med en första självstyrande grupp på 10 personer. Förändringsarbetet skedde i två steg:

1) Från line till kortflöde. Arbetsinnehållet utvidgades och ett omfattande utbildningsprogram genomfördes. Alla i gruppen skulle klara alla moment på hytten. Åtta olika monteringssteg sammanfördes till enbart fyra plus ett femte justeringssteg.

2) Från traditionell tempindelning till gruppansvar. Arbetet utvidgades både horisontellt och vertikalt. Slutmålet var att hytten skulle vara kontrollerad och leveransklar när den lämnar gruppen.

Efter det första årets försöksverksamhet lämnade företaget in en andra, kompletterande ansökan för att kunna fullfölja intentionerna i förändringsprocessen..

Mellan ansökan nummer ett i juni 1991 och till ansökan nummer två i juli 1992 hade förutsättningarna för Umeverken förändrats radikalt.

Volvo Lastvagnar höll på att introducera en helt ny lastbil. Den skulle släppas på marknaden i september 1993, men det krävdes omfattande produktionsmässiga förändringar redan i slutet av 1992.

För Umeverken tillkom dessutom ett beslut om s k komplett montering av hytten.

Dessa två beslut innebar ökad arbetsbelastning och behov av nyanställningar vid hyttfabriken.

Dessutom behövde man ändra total-layouten och bygga ut utrustningsparken.

Arbetet med att förändra organisationen och produktionsuppläggningsen i monteringsfabriken fortsatte dock trots att de yttre förutsättningarna hade ändrats.

Hyttfabriken i Umeå hade valt en helt egen modell för den nya organisationen och försökte inte "apa efter" andra större verkstadsindustrier.

Den grundtanken har behållits under hela projektet.

Hela omorganisationen har genomförts utan utomstående konsulter.

För en del av utbildningen har AMU-Center i Holmsund anlåtats.

Antalet kortflöden har utökats successivt. Från det första försöket med ett kortflöde hösten 1991 var man i början av 1995 uppe i totalt 16 kortflöden för den nya FH-serien och 6 kortflöden för FL-hytterna.

Montörerna som gör hytter till den äldre F-serien (tunga lastbilar liksom FH) har gått ett steg längre och arbetar med dockmontering. Där utgör varje hytt en egen station. Sedan tidigare var montering av NL och FL6 organiserat i docka.

Umeverken ansåg att kortflöden var den lämpligaste formen för hytter med stora serier.

Arbetet i kortflödena fungerar så att montörerna följer med hytten till nästa monteringssteg så länge man behärskar de olika stegen.

En nybörjare behärskar kanske bara ett steg medan den som fått utbildning kan ha lärt upp sig till tre-fyra steg.

Företaget och verkstadsklubben har också enat sig om en ny lönemodell, anpassad till den nya organisationen.

För vart och ett av de fyra monteringsstegen, liksom för det femte (leveranskontrollen) finns befattningsbeskrivningar.

Efter varje stegutbildning får montören avlägga en "examen". Kunskapsnivån

hos varje montör blir alltså dokumenterad.

Kraven och arbetsinnehållet breddas för varje steg.

Montörer som klarat det tredje steget ska exempelvis också föra gruppens kvalitetslogg.

Lönesättningen är en direkt spegel av kompetensnivån.

Varje steg är lönemässigt värt ca 1.000 kronor i månaden.

Den nya gruppbaseorganisationen förutsätter både ett utökat ansvar för gruppen och individen.

Grupperna har getts ökade befogenheter på flera plan. Exempelvis ska gruppen inom sig medverka vid beslut om tjänstledigheter och eventuell flexitid.

Gruppen ska också medverka vid nyanställningar och planera för övertidsuttag, semester osv.

Gruppens uppgifter i organisationen är dokumenterade i arbetsorganisationshandboken.

I varje grupp ska det finnas en samordnare, som får en central roll i den nya organisationen.

En organisation enligt kortflödesmodellen är ganska komplicerad och förutsätter en viss mix vad gäller kompetens och mognad hos gruppen.

Om en viss kompetensnivå inte uppnås fungerar inte monteringen enligt de kvalitetskrav som ställts upp.

Det är alltså gruppens totala kompetens som är avgörande. Alla montörer behöver inte behärska de fyra monteringsstegen eller det femte med kontrollansvar.

Resultat

Den första försöksetappen kostnadsberäknades i juni 1991 till ca 1,6 miljoner kronor, varav Arbetslivsfonden bidrog med 730.000 kronor. Ett år senare kompletterades ansökan. Då kostnadsberäknades förändringsarbetet till ca 5,6 miljoner kronor och fonden beslöt att bidra med

ytterligare 1,5 miljoner kronor - alltså totalt 2,2 miljoner kronor.

Enligt Umeverkens egen slutredovisning blev den första etappen dyrare än den först beräknade. Kostnaden steg från 5,6 miljoner kronor till närmare 7,2 miljoner kronor.

Företaget hade också räknat med bidrag till den avslutande etappen, men den ansökan avlogs.

Förändringsarbetet har dock fortsatt och i början av 1995 arbetade samtliga montörer i ren hyttmontering, ca 350 st i kortflöde eller i docka. Merparten, ca 300, finns i kortflödesorganisationen, vid sidan av detta organiseras förmontering, förråd och material på traditionellt sätt. Men även där pågår förändringsarbete med samma inriktning.

1991 var sjukfrånvaron vid företaget 20,25 dagar per anställd. Sedan dess har sjukskrivningarna minskat avsevärt vid alla avdelningar. I vilken utsträckning projektet på monteringsavdelningen bidragit till minskningen är dock svårt att utläsa med tanke på förändringarna i sjukförsäkringssystemet.

Värdering

Hans Ribb, chef för monteringen, är nöjd med hur den nya organisationen fungerat hittills. Däremot är han besviken över att monteringsavdelningen inte beviljades bidrag för det stora avslutande tredje steget i förändringsarbetet.

Ribb anser att företaget valde rätt modell för sitt förändringsarbete.

Det enda misstag som begicks i det inledande skedet var att arbetsledarna "glömdes bort". Detta har dock efter hand rättats till och i dag råder inga motsättningar.

- Det är viktigt att ha första linjens chefer med sig i en sån här process, säger Hans Ribb.

Arbetsledarna i monteringsfabriken fungerar i dag mer som lagledare än som arbetsledare enligt den gamla modellen.

Beslutet att koppla den nya arbetsorganisationen till en helt ny lönemodell var strategiskt mycket viktigt, tycker Hans Ribb.

- Ändrar man produktionssätt måste man också se över lönesystemet. Vårt nya lönesystem stimulerar till utveckling i yrket. På den punkten har vi i företagsledningen och Metall samma uppfattning.

Det nya lönesystemet har också fått omedelbara effekter. Montörerna har visat ett mycket stort intresse att utbilda sig för att klara mer än ett monteringssteg.

- Det ökade trycket från montörerna och de många nyanställningarna har inneburit att utbildningen halkat efter. Det ska vi nu försöka arbeta ifatt, säger Hans Ribb.

Den nya arbetsorganisationen och det nya produktionssättet ger flera fördelar, tycker Hans Ribb.

De anställda blir mer motiverade att lära sig mer och det ger positiva effekter på kvalitetsarbetet.

Umeverkens mål är felfria hytter.

Funktionsansvar har blivit ett viktigt begrepp på företaget. Med det menas gruppens gemensamma utveckling mot ökat ansvar och vidgade befogenheter.

Det är också viktigt att det förs en dialog i respektive grupp. Mål för gruppens verksamhet måste formuleras efter samråd med produktionsledaren.

Varje grupp kan ta på sig ett eller flera funktionsansvar och får också belöning för det extraarbetet. Betalningen fördelas lika inom gruppen.

Förändringsarbetet på Umeverkens monteringsavdelning har bedrivits under stor samstämmighet mellan företagsledningen och verkstadsklubben.

Jan-Olov Carlsson är klubbens vice ordförande och arbetar dessutom som montör på ett av kortflödena. Han ser den nya organisationen som ett första steg mot det slutliga målet ur facklig synvinkel - renodlad dockmontering.

- När vi nått så långt har varje montör full kontroll över sitt arbete. Från Metalls sida strävar vi dit.

Jan-Olov Carlsson säger att Metall drivit den här frågan i tio års tid. Att man nu är på väg mot kortflöden i hela monteringsfabriken ser han som ett viktigt steg.

Men för att lyckas och för att resultatet ska bli bra krävs både ett starkt fack och en förstående ledning, säger han.

- På monteringsavdelningen har vi fått en chef som förstår de här frågorna och som också har analytisk förmåga. Han ser framtida vinster för företaget med den nya organisationen, vilket vi också gör inom Metall.

Ett starkt fack behövs för att hålla ihop förändringsarbetet utan att man tappar bort ideologin, menar Jan-Olov Carlsson

- En övergång till självgående grupper av den modell vi valt innebär också risker för utslagning. Vår uppgift från Metall måste bli att motverka sådana tendenser. Vi får inte glömma bort solidariteten med andra och förståelsen för de svagare i grupperna.

Den största faran är att man får grupper med starka individer som "väljer bort" dem som inte anses hänga med i tempot. Eller att medarbetare väljs bort av andra, subjektiva orsaker.

I ett arbetslag ska det finnas utrymme både för dem som har ambitioner att lära sig alla steg och dem som nöjer sig med ett eller ett par.

Alla ska ha möjlighet, men ingen ska känna sig tvingad.

Det har varit målet för verkstadsklubben på Umeverken.

- Att alla skulle ha möjlighet att utvecklas i yrket var ett viktigt krav från klubben. På den punkten skiljer vi oss från ABB:s T 50-projekt.

Avtalet mellan företaget och verkstadsklubben innehåller förutom en lönetrappa också en utvecklingsgaranti.

Detta sätter press på båda parter.

Montörerna är angelägna om att få utbilda sig på fler steg för att få högre lön. Och företaget har intresse av att se till att utbildningarna genomförs. Halkar utbildningarna efter träder garantin i kraft.

Både företagsledningen och facket har varit överens i de här frågorna.

Den nya arbetsorganisationen kopplad till ett nytt lönesystem har också väckt intresse utanför företaget.

Metallindustriarbetareförbundet i Stockholm har exempelvis valt att visa upp den nya organisationen på hyttfabriken i Umeå vid en nordisk metallkonferens i Oslo i månadsskiftet februari-mars. Där får verkstadsklubbens företrädare i Umeå chans att berätta om erfarenheterna med den nya organisationen.

Vidare dokumentation

1) Volvo Umeverkens arbetsorganisationshandbok.

ISSN 1104-6449

Februari 1995