



# Produktkvaliteten förbättras när ansvar och befogenheter delegeras

**Arbetsplats:** The ESAB Group, Perstorp

**Kontaktperson:** Mogens Groth, 0435-306 00

**Arbetslivsfondens handläggare:** Gillis Hallin, Kristianstads län

**Skribent:** Karin Birch

**Sammanfattning:** ESAB har arbetat med följande problemområden:

- Tunga lyft
- Tunga manuella arbeten
- Hög bullernivå
- Hög halt av lösningsmedel i luften
- Hårt styrd produktion med små möjligheter för personalen att påverka arbetets planering och organisation.

Felandelen i produktionen har sjunkit som en direkt följd av förändringsarbete.

## Bakgrund

ESAB var 1990 ett traditionellt verkstadsföretag med en för den tiden vanlig hierarkisk struktur. Platschefen som ansvarade för anläggningen i Perstorp styrdes från huvudkontoret i Göteborg. Under sig hade han avdelningschefer på olika nivåer. Personalen på golvet var hårt styrd i sitt arbete. Den fysiska arbetsmiljön hade flera brister.

## Mål

Huvudmålen för ESABs förändringsarbete var att effektivisera produktionen och förbättra kvaliteten.

För att nå dessa mål krävdes att arbetsorganisationen förändrades så att de anställdas kapacitet och kompetens kunde utnyttjas fullt ut. Alla anställda skulle få större ansvar och inflytande över sitt arbete, dess planering och resultat. För att motivera personalen att ta mer

ansvar valde ESAB att först komma tillrätta med några av de största arbetsmiljöproblemen i verkstaden. I samband med det, infördes ny teknik som i sin tur krävde utbildningsinsatser.

Förändringsarbetet förankrades tidigt genom en enkät där personalen fick möjlighet att uttrycka förväntningar och önskemål.

## Genomförande

Inledningsvis installerades nya maskiner för packning av svetselektroder, hantering av svetsmassa och blandning av svetspulver. I och med det försvann flera tunga arbetsmoment, bullret dämpades och luften blev renare.

Parallellt pågick ett pilotprojekt för att se hur ansvar för arbetet på bästa sätt skulle delegeras. Personalen fick själva, via terminaler rapportera produktionsresultat och arbetstid, erhålla kundorder samt prioritera i vilken ordning arbetet skulle utföras. Erfarenheterna från pro-

jektet som blev mycket goda, kom att ligga till grund för hela den nya arbetsorganisationen som senare infördes på ESAB.

System där personalen på egen hand kontrollerar materialförbrukning och inköp samt redovisar sin arbetstid har installerats. Som stöd för de nya arbetsrutinerna har ett bonussystem utarbetats. På sikt kommer även lönesystemet förändras för att premiera ansvar, initiativ och flexibilitet.

### **Resultat**

En direkt följd av arbetsmiljöarbetet och den nya organisationen kan avläsas i produktkvaliteten mot kund. ESAB har numera en felandel på en promille. Det ska jämföras med en procent som var nivån före åtgärderna.

### **Värdering/problem**

Företaget bestämde sig tidigt för att efter en noggrann genomgång av marknaden, anlita en extern konsult. Platschefen Thomas Widstrand förklarar tanken bakom beslutet:

– Att anlita en utomstående expert var en sorts garanti för att förändringsarbetet utfördes på ett effektivt sätt. Vi är bra på svetsteknik. Pedagogik, utbildning och grupp/lagarbete var de områden vi behövde professionell hjälp med.

– Jag trodde i början att det skulle gå fortare att genomföra förändringarna. En viktig erfarenhet jag har gjort är det är bättre att ta många små steg i rätt riktning. Går man för snabbt fram ökar risken för bakslag och det är ingen betjänt av. Även i detta sammanhang har samarbetet med konsulten varit av stort värde.