



Personalen fick större ansvar och ökat inflytande

Arbetsplats:	Gustavsberg Vårgårda Armatur A, Vårgårda
Kontaktperson:	Göran Ljungström, Ledningsgruppen, tel 0322-21210
Arbetslivsfondens handläggare:	Seth Svensson, Älvsborgs län
Skribent:	Margaretha Alm
Sammanfattning:	Företaget har under den period genomförandet pågått, fått en mycket kraftig miljöförbättring i form av bättre lokaler, anpassade arbetsplatser, renare luft, systematisk bullerdämpning. Genom att bryta upp den gamla organisationen med mycket starka gränser mellan de olika arbetsuppgifterna och i hög grad delegera ut produktionsansvaret, fick man en mer engagerad personalstyrka.

Bakgrund

Verkstadsföretaget Gustavsberg Vårgårda Armatur AB, som är ett helägt dotterbolag till AB Gustavsberg, inledde redan 1920 sin välkända tillverkning av rörledningsarmatur. Till våra dagars produkter hör VVS-armatur i form av tvättställs- och bidéblandare samt dusch- och badkarsblandare.

Företaget har idag 200 anställda, varav 25% är kvinnor, och en omsättning på cirka 170 miljoner kronor. Företaget har i sin produktutformning satsat på produkter av mycket hög kvalitet och ledningen bedömer därför att man står väl rustad inför den ökade internationella konkurrensen. Efterfrågan har ökat igen efter de senaste årens svåra lågkonjunktur, där inte minst nedgången inom byggbranschen slog hårt mot företaget.

I slutet av 1980-talet pågick intensiva diskussioner på företaget om möjligheterna att komma till rätta med vissa personalproblem. Till dem hörde hög

personalomsättning, hög sjukfrånvaro, alltför lång omloppstid i produktionen samt stora svårigheter att få tag på yrkeskunnig personal. Dessutom var lokalerna slitna, mörka och inte speciellt trivsamma för personalen och den gamla organisationen hade mycket starka gränser mellan de olika arbetsuppgifterna.

Mål

I samarbete med personalorganisationen skapades en projektorganisation för att arbeta fram förslag till en förändrad arbetsorganisation. Efter en tids arbete antogs följande mål för förändringsarbetet:

- Ökat arbetsinnehåll och kunskapsutveckling genom ökat ansvar och inflytande
- Förändrade arbetsmetoder och arbets sätt för att motverka belastnings- och förslitningsskador
- Ökad produktivitet, minskade kassationskostnader, minskad sjukfrånvaro, färre arbetsskador, minskad personalom-

sättning och ökad delaktighet i beslutsfattandet m.m.

Genomförande

Hela projektet med till- och ombyggnader, personalutbildning, konsultinsatser m.m., kostnadsberäknades till cirka 25 miljoner kronor. Insatserna när det gällde arbetsorganisation och förbättrad arbetsmiljö beräknades till 8 400 000 kronor, varav Arbetslivsfonden bidrog med 1 973 000 kronor.

En av de viktigaste åtgärderna var att den gamla arbetsorganisationen slopades. I stället för att som tidigare ha arbetat mer eller mindre isolerat med enskilda detaljer ingår nu personalen i delvis självstyrande produktionsgrupper. Grupperna har ett helhetsansvar och planerar själva hur arbetet skall läggas upp. Arbetsrotation ingår i förutsättningarna och även kvalitetskontroll och viss upphandling hör till gruppernas arbete.

Lönesystemet har ändrats och förutom gruppwork har ett bonussystem införts, som styrs av den enskildes kompetens att t.ex. sköta så många maskiner som möjligt. För att systemet med produktionsgrupper skulle fungera har alla maskiner i hela fabriken flyttats om, samt anpassats efter det nya systemet. Nya maskiner, delvis ny utrustning och fräscha arbetslokaler har också tillkommit.

En omfattande internutbildning har genomförts under 1992 och 1993 för att klara den nödvändiga kompetensutvecklingen, och en psykolog har givit värdefulla kunskaper när det gällde att få personkemin att fungera i grupperna.

Resultat

Förändringsarbetet på armaturfabriken har givit klara och entydigt positiva resultat. Till dem hör att sjukfrånvaron har minskat från cirka 12 % år 1990, och till 6,7 % under 1993, genom förbättrad arbetsmiljö, kunskapsutveckling och att personalen har fått ett ökat inflytande.

Produktsortimentet har också förändrats i viss mån, men man bedömer

ändå att produktiviteten har ökat med 15%, vilket innebär en besparing på cirka 3,75 miljoner kronor.

Rapporterade resultat

År	1991	1992	1993
Antal anställda män	143	142	143
Antal anställda kvinnor	45	45	45
Antal anställda totalt	188	187	188
Korttidsfrånvaro (dgr)	1962	1379	1607
Långtidsfrånvaro (dgr)	1628	1113	1303
Sjukfrånvaro totalt (dgr)	3590	2492	2910

Total kostnad (kkr)	25226
Bidrag (kkr)	1973
Antal berörda män	75
Antal berörda kvinnor	25
Antal berörda totalt	100

Nyckeltal (förändring 1991 - 1993)

År	1991	1992	1993
Soliditet	17,5 %	20,2 %	20,4 %
Likviditet	28,0 %	27,7 %	34,8 %
Lageromsättning	3,1 ggr	3,9 ggr	3,4 ggr
Balansomslutning (kkr)	109823	92145	92439
Förädlingsvärde per anställd (kkr)	604	657	696

Värdering

Den viktigaste förändringen var de förbättrade arbetsförhållandena för personalen. Det märks att alla trivs genom att de håller rent och snyggt på sina arbetsplatser.

De anställda har fått ett ökat ansvar och en utpräglad arbetsrotation, och hela förändringsarbetet har fungerat mycket bra. De satsningar som skett på export har givit företaget en god orderingång, vilket resulterat i nyanställningar.

ISSN 1104-6449
1995

Februari