



Jobbet blev roligare när verkstadsarbetarna fick bestämna själva

Arbetsplats:	LKAB, Malmberget
Kontaktperson:	Anders Henriksson, tel 0970/710 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Bertil Johansson, Norrbottens län
Skribent:	Helen Doktare
Sammanfattning:	Tidigare var det cheferna som fattade alla beslut på Mekaniska verkstaden vid LKAB i Malmberget. Det gjorde arbetet ineffektivt och oekonomiskt, både ur ett samhälleligt och ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Av dessa skäl ville man prova ett nytt arbetssätt som skulle ta tillvara verkstadspersonalens kunskap på ett bättre sätt. Genom organisationsutvecklingsprojektet Verkstad 2000 flyttades det vardagliga beslutsfattandet ner till verkstadsgolvet, till den personal som oftast är bäst på att bedöma vad som ska göras.

Bakgrund

Den arbetsorganisation som fanns på Mekaniska verkstaden vid LKAB i Malmberget var traditionell och hierariskt uppbyggd.

Det var chefen högst upp i hierarkin som tog alla beslut och arbetaren nere på verkstadsgolvet, som hade den bästa kunskapen om sitt arbete, hade små möjligheter att påverka besluten.

I själva verket var det så att arbetsledningen fungerade mer som en bussig farsa som fixade i stort sett allting kring

reparations- eller tillverkningsuppgiften som verkstadsarbetaren hade.

Även vid oförutsedda händelser på verkstadsgolvet, som när det saknades material eller när någon maskin gick sönder, var det arbetsledarna som ryckte in och beställde material och gick ut på verkstadsgolvet och lagade maskinerna.

Verkstadsarbetaren hade inga befogenheter alls utan måste vända sig till arbetsledare när något inträffade i hans arbete. Arbetsledaren fixade därefter ofta detta själv på förslag av reparatören.

Den här organisationen var naturligtvis ineffektiv och oekonomisk. Inte bara ur ett personalekonomiskt perspektiv utan också i ett samhälleligt och i ett företagsekonomiskt perspektiv.

Det insåg också arbetsledningen och hösten 1991 väcktes tanken på att försöka arbeta i andra former.

Hur ska vi bli bättre på att bli effektivare? var den fråga som verkstadschefen Anders Henriksson ställde sig.

De förändringar som han ville ha var att arbetarna på golvet skulle ta ett helhetsansvar. Konkret innebar det att de skulle ges befogenheter att själva beställa material och reservdelar och reparera verkstadsmaskiner.

Reparatören skulle också ges möjlighet att delta i planeringsarbetet.

Planerna på att införa en ny arbetsorganisation började ta form. För det krävdes en omfattande utbildningsinsats och vissa mindre ombyggnader samt inköp av datorutrustning.

Mål

Målet med arbetsmiljöprojektet blev att utveckla arbetsorganisationen och ge verkstadspersonalen mer befogenheter och ett större ansvar över sitt arbete.

Målet var också att minska sjukfrånvaro med en procent och minska personalomsättning med en person under två år vilket i sin tur skulle leda till besparingar både för företaget och i sjukförsäkringssystemet.

Man hoppades också att organisationsutvecklingen skulle öka produktiviteten under en två-årsperiod med en procent av budgeterad omsättning, eller 790 000 kronor.

Den förmodades också leda till att väntetiderna vid oförutsedda situationer skulle minska.

Dessutom skulle arbetsledare och planerare kunna ägna större tid åt personalutvecklingsfrågor och åt arbetsmiljöfrågor.

Genomförande

Arbetsmiljöprojektet som påbörjades under 1992 som ett pilotprojekt fick namnet Verkstad 2000 och beräknades kosta knappt 1,5 miljoner kronor.

Arbetslivsfonden bidrog med 700 000 kronor.

Åtta frivilliga verkstadsarbetare och berörda arbetsledare från maskin- och komponentverkstaden ingick i pilotgruppen.

Pilotprojektet inleddes med en studieresa till Nords verkstad i Molkom och till AB Bilia i Stockholm för att ta del av de erfarenheter som dessa företag hade av målstyrd verksamhet.

Sedan gjorde man i ordning två kontor för verkstadspersonalen med datorer, telefoner och faxar.

Gruppen utbildades också i terminalhantering, inköps- förräds- och ekonomirutiner.

När all utbildning var genomförd fick deltagarna arbeta praktiskt med det nya arbetssättet.

Information om projektet lämnades fort-löpande till all personal inom verkstadsorganisationen. Och under 1993 fick en ny grupp om 10 verkstadsarbetare gå in i projektet och genomgå samma utbildning som pilotgruppen.

Därefter har all personal succesivt gått in i projektet.

Deltagande har varit frivilligt.

Pilotprojektet har också videofilmats. Avsikten har varit att dokumentera förändringsarbetet. Det är LKAB-anställda som med hjälp av en inhyrd videokamera filmat projektet.

Resultat

Idag kan Mekaniska verkstaden vid LKAB i Malmberget ses som en organisation i utveckling.

Efter utvärdering av pilotprojektet har det fortsatta projektet genomförts i etapper för hela verkstadsorganisationen. Totalt har 60 verkstadsarbetare och fem arbetsledare deltagit i utbildningarna.

Verkstadsarbetarna har fått nödvändiga befogenheter och ett ökat ansvar för det egna arbetet.

Planerarna tar visserligen emot och förbereder jobben i samma omfattning som tidigare. Det är de som skaffar ritningar och beställer material. De överlämnar sedan arbetsuppgifterna till arbetsledaren som i sin tur delar ut jobben.

Men när verkstadsarbetaren tar vid åligger det honom att klara av jobbet och de oförutsedda som kan inträffa.

Det innebär att han, med hjälp av terminal och reservdelskataloger, själv beställer det material han under arbetets gång upptäcker att han behöver.

Han kontaktar också kunden vid oklarheter och när arbetet är utfört är det han som godkänner det och ser till att godset skickas till kunden. Arbetet avslutas med att han rapporterar tidsåtgången via dataterminalen.

De nya rutinerna har lett till att verkstadsarbetaren är mer delaktig i sitt arbete än tidigare. Det har i sin tur lett till att de känner större engagemang i jobbet.

En enkätundersökning som har genomförts bland verkstadsarbetarna visar att de numera trivs mycket bättre på jobbet.

- Det är bra att jobba på det här sättet. Det går inte att jämföra med hur vi arbetade tidigare. Nu jobbar jag helt självständigt. Arbetsledaren ger mig jobbet och sedan sköter jag det själv.

- Vi har fått rekvisitionsrätt, beställer material och tar dom kontakter som behövs utför jobbet och levererar det.

- Jag har inte hört någon här på verkstaden som har missbrukat förtroendet som vi fått i projektet, säger plåtslagaren Lennart Hürtig till tidningen SKIP.

Arbetsledningens erfarenheter är att arbetet blivit effektivare och att de numera kan ägna mer tid åt planering och umeckling av verksamheten.

- Nackdelen är att jag har ett större arbetsområde än tidigare att ansvara för. Trots det är jag positiv till att arbeta med förändrade arbetsroller, eftersom även mitt jobb då kan utvecklas, säger Lars Högman till tidningens SKIP.

Att utvecklingsarbetet gett resultat visar också det faktum att sjukfrånvaron har minskat.

Även personalomsättningen har minskat avsevärt från det projektet påbörjades under 1991 till det avslutades under 1994.

Under den tiden har personalomsättningen minskat, från 12 personer 1991 till tre personer 1994.

Huruvida produktionen har ökat finns det inga uppgifter på.

Men mot bakgrund av de mänskliga vinster som uppnåtts, som arbetsengagemang och ökad trivsel på jobbet, så drar verkstadschefen Anders Henriksson slutsatsen att så är fallet.

Arbetet med att utveckla arbetsorganisationen fortsätter nu.

Det som pågår just nu är att man håller på att införa nya rutiner som ska förenkla tidsredovisningen vid verkstadsarbeten.

Arbetsledningen ska också ges bättre möjligheter att via sina datorer se vad som pågår ute i verkstaden.

Man jobbar också med att utveckla kundkontakterna genom bland annat kundträffar.

Värdering

Det är alltid lika glädjande att se att det finns chefer som är positiva till förändringar och vågar delegera beslut och ansvar ner i organisationen.

Genom dessa åtgärder så gör man ovtivelaktigt många vinster, fram för allt på den mänskliga planet, men också åt företaget och åt samhället.

Det är också roligt att höra att arbetet med att vidareutveckla organisationen fortsätter även när Arbetslivsfonden inte längre finns med i bilden.