Arbetslivsfondens fallrapport
Nr ***502***

Med målet att bli bäst

Arbetsplats: Verktygsmekano i Motala AB

Kontaktperson: Hans-Olof Klarqvist, VD, 0141-580 50

Arbetslivsfondens handläggare: Lasse Svensson, Östergötlands län

Skribent: Stefan Sahlén

Sammanfattning: Genom att höja och bredda kompetensnivån och kunskapen om företagets mål hos alla medarbetare har Verktygsmekano i Motala lyckats att placera sig som en av de mest eftersökta verktygsmakarna på marknaden. Företagets ledstjärnor är högsta servicenivå och kvalitet, och dit når man inte om inte samtliga medarbetare medverkar till det.
"Det handlar om ansvar och befogenheter och om attitydförändringar. Om att tycka att det är roligt att leverera i tid och att ha bidragit till det även om det kanske kostat en helg i form av övertid", säger företagets vd Hans-Olof Klarqvist.
I programmet har också organisationen förändrats så att endast en femtedel av personalen har administrativa uppgifter mot tidigare en tredjedel. Ledtiderna för produktion av stora verktyg har kortats med 25 procent. Programmet omfattade också fysiska arbetsmiljöinvesteringar, som bidragit till att inga nya arbetsskador rapporterats sedan programmet avslutades.

Bakgrund

Verktygsmekano i Motala AB är en av landets ledande tillverkare av stora formverktyg för tillverkning av detaljer i plast och aluminium. Företaget är utsatt för stark konkurrens. Importen av verktyg av den typ som Verktygsmekano tillverkar har ökat stadigt de senaste åren.

Produktionen av verktyg är till i det närmaste 100 procent helt kundorderstyrd. De viktigaste konkurrensmedlen utöver priset är kvalité, leveranssäkerhet och "after-sale-service".

Verktygsmekano hade tidigare en traditionell organisation. Det fanns brister i leverans- och produktionssäkerheten, mycket beroende på att produktionen "sköts på" genom verkstaden av planeringspersonal istället för att "dras igenom" av produktionspersonal. Samtidigt ställer omvärlden allt större krav. Branschen och marknaden genomgår en strukturomvandling. Kraven på kortare produktionstider ökar och tekniken går framåt.

Ledningen för Verktygsmekano insåg nödvändigheten av att starta ett förändringsarbete i företaget med inriktning mot att höja personalens kompetens för att kunna föra ut ansvar och befogenheter i verkstaden. Detta skulle också kunna ge den flexibilitet som många gånger krävdes när det gällde att lösa kundernas problem snabbt.

Det fanns också brister i arbetsmiljön, främst vad gällde tunga lyft, luftbehandling

och vibrerande handverktyg. Vid tillfället för ansökan till Arbetslivsfonden fanns tre fall av arbetsskador.

Företaget vände sig först till länsarbetsnämnden som gav bidrag till vidareutbildning i maskinbearbetning för att bredda personalens kunskaper.

Arbetslivsfonden ställde sig bakom ett arbetsplatsprogram som syftade till att genomföra en organisationsförändring och förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Mål

Det övergripande målet med programmet var att förbättra företagets konkurrenskraft på såväl kort som lång sikt och att förbättra arbetsmiljön för att undvika arbetsskador. Detta skulle uppnås genom att:

- bredda och höja personalens kompetens så att var och en klarar ytterligare en eller flera arbetsuppgifter
- öka medvetandet om företagets situation på marknaden och om vad som krävs för långsiktig överlevnad
- genomföra organisationsförändringar för att minska overheadkostnaderna och öka flexibiliteten.

Tanken var att verkstadspersonalen inte bara skulle lära sig fler maskiner och arbetsmoment, utan också få ökade kunskaper inom andra områden i verksamheten. Målet var att få fler av de anställda att delta i hela produktionsprocessen genom att medverka vid kundkontakter, produktutveckling mm.

Genomförande

Företaget är organiserat i tre verksamhetsområden: tillverkning av formverktyg, legotillverkning av fixturer, jiggar och andra specialdetaljer åt industrin samt reparation och service. Den sistnämnda verksamheten benämns "Verktygsakuten" och arbetar både "på hemmaplan" och ute hos kunder.

Till en början fanns hos en del en viss tveksamhet mot de planerade förändringarna. Det fanns de som tyckte att det räckte med att kunna sin maskin och sitt arbetsmoment. Redan efter några månader, i takt med att utbildningen kom igång, försvann denna tveksamhet för att övergå till uttalad entusiasm inför projektet.

Verktygsmekano satsade 4,5 miljoner kronor på hela projektet, varav Arbetslivsfonden bidrog med drygt 600.000. Av det totala investeringsbeloppet gick cirka 3,5 miljoner till utbildning och omorganisation.

Utbildningen som genomfördes kan delas upp i tre delar:

- Utbildning i att lära sig fler arbetsmoment, vilken till största delen genomfördes internt och inom den pågående produktionen.
- Teknikutbildning, som omfattade dels temadagar och studiebesök, dels utbildning i ny teknik, CAD/CAM.
- Utbildning angående företagets mål och affärsidé.

Redan efter halva projekttiden behärskade de flesta anställda minst tre maskiner/arbetsmoment. Kompetensen höjdes hos den personal som arbetade med det nya CAD/CAM-systemet och datastyrda bearbetningsmaskiner för att de själva genom kontakter med leverantören skulle kunna påverka och optimera styrprogrammen.

Fler anställda än tidigare fick i samband med kundbesök befogenheter att offerera nya jobb och kunde då dessutom ta tillverkningsansvar.

Den fysiska arbetsmiljön förbättrades på en lång rad punkter.

De åtgärder som vidtogs var förutom att modernisera hela arbetsplatsen och göra den trivsammare, att installera punktutsug, ny belysning, och lyftanordningar. En rejäl satsning på att få tag i de allra modernaste handverktygen gjordes också.

Resultat

- Den genomsnittliga ledtiden för produktionen har minskat med mer c:a 25 procent.
- Leveranssäkerheten har förbättrats på ett påtagligt sätt. Detta mäts visserligen inte statistiskt, men avspeglas tydligt vid genomgång av de senaste årens leveranser.
- Produktiviteten räknat på förädlingsvärdet har ökat med drygt 10 procent.
- Arbetsmiljön har förbättrats och risken för arbetsskador minskat. Inga nya arbetsska-

dor har rapporterats sedan projektet startade.

- Sjukfrånvaron har minskat från över 16 dagar per anställd och år till mellan 5 och 6 dagar.

De tre produktionsgrupperna har idag eget budget- och resultatansvar, vilket innebär ansvar för material- och maskinutnyttjande samt för leveranstider. Grupperna avgör själva om övertid för att hålla leveransplanerna.

De anställdas kundkontakter innebär att de aktivt deltar i produktutvecklingen hos kunden för att kunna lämna synpunkter redan på skisstadiet. Man kan på så sätt tillverka verktyg parallellt med produktutvecklingen hos kunden, vilket håller nere produktionstiden och ger bättre leveranssäkerhet.

Den nya organisationen har vidare lett till att andelen produktionspersonal blivit extremt hög hos Verktygsmekano. Endast en femtedel av personalen har rent administrativa uppgifter mot tidigare cirka en tredjedel.

Verktygsmekano har i samband med arbetsplatsprogrammet förändrat den tidigare renodlade funktionella arbetsorganisationen. Följaktligen är inte längre funktionerna inköp, planering, produktionsberedning etc. knutna till bestämda personer. I stället samarbetar flera anställda med dessa och andra uppgifter för att på kortast möjliga tid dra en order från beställning till leverans.

Detta är en av flera förklaringar till att ledtiderna kortats i så hög grad. Det nya arbetssättet gör t.ex. att ett verktyg inte behöver vara fördigritat för att komma i produktion. Verkstaden kan börja med vissa ingående detaljer medan andra fortfarande ligger på ritbordet.

Andra viktiga förklaringar till de kortare genomloppstiderna är dels den breddade kompetensen hos verkstadspersonalen som i väsentlig grad ökat flexibiliteten och möjligheten att utnyttja maskinerna bättre. Dels har investeringen i lyftutrustning inneburit att dödtid på grund av att operatörer måste vänta på lediga traverser har minskat betydligt.

Värdering

Förändringarna vid Verktygsmekano har givit mycket påtagliga resultat, inte minst vad gäller affärsmässiga framgångar. Ändå har det nya arbetssättet och den nya organisationen smugits in på ett sätt som gör att personalen drygt ett år efter avslutat projekt inte längre har känslan av förändring.

"Många minns studiebesöken och temadagarna, men inte det gamla arbetssättet. Det sätt vi arbetar på idag har blivit det naturliga", säger vd Hans-Olof Klarqvist och medger att det ligger en brist i detta.

"Ett förändringsarbete ska ju pågå ständigt. Men när det genomförs i ett så högt tempo som under vårt arbetsplatsprogram så finns risken att man stannar av när det betecknas som färdigt och saker och ting återgår till det vanliga."

Metallklubbens ordförande Roger Andersson påpekar också att projektet tog ett lite för hastigt slut.

"Uppföljningen kunde ha gjorts på ett annat sätt. De flesta av oss här i verkstaden ser inte så mycket av förändringarna."

Ändå kan ingen sticka under stol med att Verktygsmekano idag är ett mycket framgångsrikt företag som uppenbart nått konkurrensfördelar tack vare arbetsplatsprojektet.

"Jag brukar påpeka att det måste finnas en förklaring till varför vi idag uppvisar resultat som ingen av våra konkurrenter kommer i närheten av", säger Hans-Olof Klarqvist och ger exempel på hur engagemanget har ökat hos all personal:

"När vi levererat ett verktyg för provkörning hos en kund väntar alltid alla som varit inblandade i produktionen på besked om hur det gått. Stoltheten över att återigen varit med och tagit fram ett verktyg som levererats i tid och som fungerar perfekt vid första provning är alltid lika stor."

Verkstadschefen Christer Goding tycker att förändringarna vid företaget vuxit in på ett naturligt sätt och därför inte känns så påtagliga.

"För att se hur stora förändringarna egentligen är måste man verkligen tänka efter och försöka minnas tillbaka hur det var tidigare".

ISSN 1104-6449 April 1995