



Människan i centrum på verkstadsgolvet

Arbetsplats:	ABB STAL i Ludvika
Kontaktperson:	Anders Granberg tel 0240-875 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Anita Israelsson, Dalarna
Skribent:	Solveig Sjöberg
Sammanfattning:	Sedan tidigt 1900-tal har STAL en tradition som turbintillverkare. I Sverige finns bara en skovelverkstad, den i Ludvika. Genom ett arbetsplatsprogram har ABB STAL lyckats vända lågkonjunkturen och med hjälp av personalen halverat genomloppstiderna i produktionen. Sjukfrånvaron har mer än halverats och företagets ledning tror förklaringen ligger i ökat ansvar, delaktighet och inflytande för personalen. Genom att sätta människan i centrum har företaget uppnått de bästa resultaten. Ambitionen hos företaget är att arbetsplatsprogrammet, från att varit ett projekt, blir en integrerad del av det dagliga arbetet. Målsättningen för företaget är att expandera och bli ABB's BÄSTA Turbinskoveltillverkare.

Bakgrund

Vid arbetsplatsprogrammets början hade företaget ABB STAL 151 anställda. Hela verksamheten var tungrodd och de riskerade att slås ut i ABBs interna konkurrens.

Ett utvecklingsprogram visade vilka arbetsorganisatoriska problem som fanns inom företaget.

Arbetet engagerade inte personalen. Alla skötte sitt och brydde sig inte så mycket om resultatet av sitt arbete.

Personalomsättningen var hög och medelåldern ökade. Unga människor stannade bara några månader.

Arbetsinnehållet var monotont. Speciellt för de yngre, nyanställda medarbetarna.

Sjukfrånvaron var för hög.

Många jobbade med inställningen att "det jag missar tar kontrollen hand om".

Man hade inte förståelse för sin roll i helheten.

Det fanns alldeles för höga revirmurar mellan olika avdelningar. Man intresserade sig inte för andras problem. Man såg inte den som kom efter i produktionen som kund, utan som ett besvär.

Organisationen hade höga kvalitetskostnader. Många människor sysslade enbart med att korrigera andras misstag. Genomloppstiden var alldeles för lång. Kvaliteten var bra, men till för högt pris.

Många "nyckelproblem" i organisationen hängde kvar för länge utan att lösas och påverkade hela verksamheten på ett negativt sätt.

Mycket onödigt arbete genererades i organisationen p g a bristande förståelse,

slarv, bristande engagemang och dålig arbetsorganisation.

Målet

ABB STAL ville genom arbetsplatsprogram, med stöd av Arbetslivsfonden, utveckla produktionen genom att satsa på investeringar i personal, maskinpark och teknologi.

Detta planerades ske genom

- utökat arbetsinnehåll på verkstadsgolvet genom reducerade gränser mellan traditionella arbetar- och tjänstemannauppgifter.

- bättre hälsa och livskvalité för personalen. Utbildning i ergonomi och arbetsmiljö. Intressantare arbetsuppgifter. Möjlighet att påverka arbetstiden. Större utvecklingsmöjligheter. Rätt löneform samt större möjligheter att påverka det egna arbetet.

- högkvalificerad kompetent personal. Genom att utveckla yrkesrollen, tillämpa utbildning, införa arbetsrotation och till stor del informera hoppas man nå målet.

- reduktion av formella och informella hierarkiska hinder för utveckling.

- att man tar hand om och utvecklar partiellt arbetsföra genom träning och utbildning.

- ett lönesystem som speglar individernas och organisationens roll och kompetens dvs erfarenhet, vilja, förmåga och prestation.

Genomförande

Vad krävs för att ett Verksamhetsutvecklingsprogram skall fungera effektivt?

För att lyckas med att genomföra en förändring krävs, aktiv medverkan av alla medarbetare på samtliga nivåer i företaget.

Syfte och mål måste vara klart utformade, så att medarbetaren kan identifiera sig och sitt arbete.

Det hela inleddes med ABB's projekt T50, företagets eget Verkstad 90 och kvalitetssäkringsprogrammet ISO 9001.

Ett samarbete med Arbetslivsfonden startade, som ledde fram till ett arbets-

platsprogram och ett bidrag från Arbetslivsfonden med 4 823 000 kronor, för flera av åtgärderna. Den totala kostnaden för arbetsplatsprogrammet uppgår till 24 275 000 kronor.

Programmet lades upp i fyra steg. En attitydundersökning som visade att medarbetarna ansåg sig nästan helt sakna inflytande över sitt arbete.

Seminarier för cheferna blev nästa steg, vilka följdes av medarbetarseminarier. De i sin tur har lett fram till drivningsmöten, där de anställda träffas regelbundet för diskussioner, om hur man lägger upp arbetet och hur man uppnår de mål man satt. De mötena har utvecklats till att bli en arbetsform.

Resultat

Både fack och företagsledning är ense om att företaget inte känns så stort och oöverskådligt längre. De goda resultaten har blivit en sporre för vidare utveckling att fortsätta förändringsarbetet.

Idag finns 16 arbetslag i verkstaden och ledningen betraktar utvecklingen som ett led i en mognadsprocess. Det är viktigt att ha ett mål som alla kan enas kring och förstå, men arbetet får inte stanna av när man nått målet. Processen ska hållas levande även i fortsättningen.

Personalchefen riktar en uppmaning till alla som står i startgroparna inför ett förändringsprojekt:

- Våga ta initiativ! Det finns så mycket dold kreativitet hos de anställda som måste plockas fram. Det är ofta de, som finns mitt i produktionen, som har de bästa synpunkterna.

Personalen tycker de fått gehör för sina idéer och arbetet har blivit mycket roligare. Nu hjälps vi åt och diskuterar oss fram till lösningar som alla kan acceptera. Detta är en allmän uppfattning hos de anställda.

En annan betydande del i förändringen är att man infört månadslön. Tidigare system med blandackord för verkstadsanställda byttes till ett system där befattningar och prestationen värderas enligt ett nykonst-

ruerat system. Både företaget och de anställda upplever detta som en stor positiv förändring.

Man har även infört ett personalvårdsprogram som ett led i att minska sjukfrånvaron, men också för att öka trivseln och motivationen hos personalen. Närmaste chef svarar för att uppföljning sker när en medarbetare är sjuk.

Värdering/problem

Det största problemet var att motivera medarbetarna, att en förändring var nödvändig, för att vända förlust till vinst.

Det har enligt ledningen på ABB STAL stor betydelse vilken utgångspunkt man väljer, när man skall inleda ett förändringsarbete.

Får medarbetarna motiven beskrivna utifrån ett hierarkiskt/revirinriktat perspektiv är svaret ofta Nej.

Om behovet av förändring kan ses i ett flödes-perspektiv - utifrån ett kund/leverantörstänkande blir svaret Ja.

Genom att sätta människan i centrum har företaget uppnått de bästa resultaten. Förutom att företaget nu går med vinst efter några tuffa förlustår har leveranssäkerheten förbättras.

Företagsledningen anser att en stor del av förklaringen ligger i ökat inflytande, ökade befogenheter och ansvar för de anställda.

Peter Friedrich/Arbetsmiljöinstitutet studerar effekterna av grupporganiserat arbete för individen, avseende arbetsplatsberoende kvalifikationer. ABB STAL ingår i studien.

ISSN 1104-6449 NOVEMBER 1994