



Projekt Patron minskade arbets- skador och frigjorde resurser

Arbetsplats: Norma Precision AB, Åmotfors
Kontaktperson: Lars Lavén, VD, tel 0571-308 20, 315 10
Arbetslivsfondens handläggare: Stefan Blomqvist, Värmlands län
Skribent: Karin Sundelin

Sammanfattning: I "Projekt Patron" har Norma Precisions AB genomfört en omfattande förändring av arbetsorganisationen inom produktionsavdelningen. En mycket omfattande utbildning samt investeringar i teknik som motverkar nya belastningsskador har lett till att man nu arbetar i grupper med genomförd arbetsrotation och att de tidigare stora riskerna för belastningsskador i det närmaste eliminerats. Rehabiliteringsarbetet har väsentligt underlättats, ett nytt lönesystem genomförts, produktiviteten ökat och resurser frigjorts för bland annat kvalitetshöjande arbete.

Bakgrund

Norma Precisions AB tillverkar ammunition för civilt bruk, såväl jakt- som skytteammunition. Företaget är beläget i Åmotfors där det är en av ortens största arbetsgivare. Norma ägs till hundra procent av Dynamit Nobel AG i Tyskland och har 177 anställda, varav cirka 140 är kollektivanställda (Metall). I slutet av 1960-talet byggdes den fabrikslokal där produktionen fortfarande är inrymd. Under de senaste åren har en ny kontorsbyggnad uppförts och företaget har investerat i moderna maskiner.

Personalomsättningen på företaget är så låg att den närmast kan sägas vara obefintlig. Däremot har tillverkningen i fabriken drabbats av många belastningsskadeproblem med långtidssjukskrivningar och rehabiliteringsbehov som följd. En viktig orsak till detta har varit att arbetstagarna i stor utsträckning arbetat enbart vid "sin" maskin, vilket inneburit ett ensidigt och monotont arbete. En

kartläggning av hälso- och arbetsmiljön på företaget som Norma genomförde tillsammans med företagshälsovården visade på bland annat följande orsaker till problemen:

- ensidiga arbetsställningar
- tunga lyft, speciellt över arbetshöjd
- trångt vid maskinerna
- en organisation som gjorde det svårt att skapa arbetsrotation
- överrepresentation av nack-, axel- och skulderbesvär
- klimatproblem som värme, drag, dålig ventilation

Från 1987 till 1991 anmäldes 41 arbetsskador.

För att komma till rätta med dessa problem och för att skapa förutsättningar för en målstyrd och decentraliserad organisation med delegerat ansvar och större självständighet i produktionen började Norma utarbeta ett arbetsplatsprogram som så småningom fick namnet "Projekt Patron", en förkortning av

personalutveckling, arbetsmiljö, trivsel, resultatutveckling och organisation på Norma. I slutet av 1991 var man redo att dra i gång projektet och Norma ansökte då om stöd hos Arbetslivsfonden.

Mål

Syftet med Projekt Patron var att genomföra en modern lagorganisation som lät människorna komma till sin rätt på arbetsplatsen och därigenom skapa ett intressantare arbete och en mera resurssnål produktion. Målen var bland annat

- Ökad arbetstrivsel.
- Större flexibilitet.
- Effektivare produktionskedja.

Projektet indelades i två faser där målet för fas 1, som omfattade produktionsavdelningen, var att:

- Skapa förutsättningar för ökat arbetsutbyte, såväl inom som mellan avdelningarna.
- Delegera ansvar och befogenheter till personalen.
- Införa ett enhetligt, rättvist och tidsanpassat lönesystem.
- Minska belastningsskadorna och därmed långtidssjukskrivningarna.
- Minska kostnaderna för kvalitetsbrister.
- Minska företagets kapitalbindning.

För fas 2, som omfattade de övriga avdelningarna, sattes i princip samma mål, att

- Skapa en modern organisation, anpassad till produktions- och marknadskrav.
- Stärka vi-känslan och se till att alla känner sin del i ett lagarbete.
- Ge personalen möjlighet till ökat arbetsinnehåll och ökat inflytande över den egna arbetsituationen
- Skapa en effektiv administration där rutiner och redovisning aldrig är ett självändamål utan där alla resurser utnyttjas väl.

Genomförande

För att nå de uppsatta målen inriktades arbetet i fas 1 på att:

- Förändra arbetsorganisationen så att det blev möjligt med ökat arbetsutbyte, större ansvar och ökat inflytande över vars och ens arbetssituation.
- Införa ett företagsövergripande lönesystem som stimulerar såväl till ökat arbetsutbyte och större ansvarstagande som till ett högt produktionsutbyte.
- Införa ett nytt, företagsomfattande kvalitetsystem.

Den totala kostnaden för fas 1 beräknades till 13,7 miljoner kronor. Arbetslivsfonden beviljade bidrag med 2,6 miljoner. Besparingarna beräknades till 816 000 kronor/ per år för Norma och till cirka en miljon kronor per år i försäkringssystemen. Beräkningen grundades på att långtidsfrånvaron skulle minska med fyra procent.

Julen 1991 informerades alla anställda om Projekt Patron, fas 1, som omfattade produktionsavdelningen, dvs samtliga kollektivanställda samt ett antal arbetsledare/tjänstemän. En styrgrupp samt arbetsgrupper utsågs för att arbetet. Projektet genomfördes avdelning för avdelning och inleddes med en inventering av arbetsuppgifter, personal, "vem gör/kan vad", osv på varje avdelning. I april 1992 inleddes så projektet på laddavdelningen som utsetts till "pilotavdelning". Avdelningen indelades i grupper med 10-15 personer. Varje grupp valde en gruppledare och en vice gruppledare för ett halvår framöver med avsikten att gruppleaderskapet skulle rotera i gruppen. Utbildningsinsatserna omfattade dels en mera teoretisk del med en allmän grundutbildning och utbildning i gruppssamverkan och problemlösning i grupp, dels en praktisk del där man fick lära sig klara av fler arbetsuppgifter än en. Datutbildning och redovisning ingick också vilket resulterade i att grupperna efter hand kunde ta över och sköta kontroll och tidsredovisning själva i stället för att detta som tidigare skulle skötas centralt. Men jämna mellanrum startade förändringsarbetet i nya grupper så att

samtliga grupper var igång i mitten av 1993. Sammanlagt omfattade personalens grundutbildning 6 000 timmar. Arbetsbreddning och upplärning omfattade totalt 16 000 timmar.

Parallellt med detta inleddes arbetet på att skapa ett nytt, rättvisare lönesystem. Hösten 1992 infördes på prov en modell där lönen bestod av en fast del, en rörlig del, baserad på kompetens och yrkesroll, samt en bonusdel som delades ut lika till alla kollektivanställda.

Under projektets gång tillkom också en del specialutbildning, till exempel i explosivvaruhantering.

Den nya organisationen i arbetslag med stor flexibilitet fick också betydelse för rehabiliteringsåtgärderna som omfattade 22 anställda.

- Genom att den som varit sjukskriven kan starta med lättare uppgifter, till exempel redovisningsarbete, i stället för att direkt sättas vid en maskin, blir vägen tillbaka till arbetet "mjukare", säger Steve Andersson, produktionschef och projektledare. Med den nya flexibiliteten kan man inom gruppen ta större hänsyn till den som har krämpor.

I rehabiliteringsarbetet och i arbetet att förebygga nya skador ingick också investeringar i ny utrustning och teknik, bland annat installerades en hanteringsutrustning som i möjligaste mån undanröjer tunga lyft. Ett nytt system för visuell avsyning av hylsor installerades på laddavdelningen vilket ersätter det manuella, mycket monotona avsyningsarbetet som, innebar stora risker för arbetsskador och som också förorsakat flera sådana. Till kostnaden för detta, 1,7 miljoner kronor, beviljade Arbetslivsfonden en ökning av bidraget med 400 000 kronor.

Sammantaget innebar dessa investeringar samt den förändrade arbetsorganisationen att de direkta kostnaderna för rehabilitering minskade drastiskt och en del av de 660 000 kronor som ursprungligen avsatts till köp av rehabiliteringstjänster kunde i stället

användas till det fortsatta genomförandet av den nya arbetsorganisationen.

Hösten 1993 var fas 1 av Projekt Patron genomförd och det var enligt den ursprungliga planeringen dags att starta fas 2, avsedd att genomföras med ungefär samma tillvägagångssätt som fas 1, dvs med inventering, ny organisation, nya befattningsbeskrivningar och ny lönemodell. Fas 2 omfattade återstoden av personalen, dvs administration, marknad, ekonomi och företagsledning. Den totala kostnaden för fas 2 beräknades till 960 000 kronor. Arbetslivsfonden beviljade bidrag med 204 000 kronor.

Av olika anledningar kom starten av fas 2 att uppskjutas. I början av 1995 hade en nulägesanalys (inventering) genomförts och ett scenario för Norma för de kommande fem åren skapats.

- Samma grundläggande filosofi om arbetsrotation som gällt för fas 1 gäller också för fas 2, säger Normas VD Lars Lavén. Däremot kommer vi att arbeta inom flera, mindre "boxar". Den totala rotationen över avdelningsgränserna som finns inom produktionen tror vi inte är möjlig att genomföra mellan administration, ekonomi, marknadsavdelning och företagsledning, men väl inom dessa "boxar". (Se vidare om fas 2 under rubriken Värdering nedan.)

Resultat

- Egentligen har det gått alldeles för kort tid för att vi ska kunna mäta resultatet av arbetsplatsprogrammet på Norma, understryker Steve Andersson. Vi har satt igång så många processer att det säkert dröjer upp till fem år innan vi vet vad slutresultatet blir. Fortfarande pågår till exempel den inlärningsprocess då alla eller de flesta ska pröva på att vara gruppleddare. Medan den pågår tappar vi givetvis en del, men jag är övertygad om att vi tar igen det i det långa loppet.

Men vissa resultat är tydliga redan nu. Steve Andersson pekar på en klart förbättrad produktivitet:

- Den visar sig bland annat i att vi, med oförändrad personalstyrka, kunnat frigöra

resurser, motsvarande cirka 25 heltids-tjänster eller närmare 20 procent av den kollektiva personalen, för utbildning, planering, kvalitetsarbete och andra strategiska arbetsuppgifter. Av samma anledning kunde också hela arbetsplats-programmet genomföras på produktions-tid utan någon extra personal.

Mätt i bonusutfallet för 1993 är produktionshöjningen cirka sex procent.

Steve Andersson pekar på andra viktiga och redan synbara resultat, bland annat:

- Kraftigt förbättrade rehabiliterings-möjligheter genom kontinuerlig arbetsrotation.
- Långtidssjukskrivningarna har minskat från åtta procent till under fem procent.
- Kunskap, förståelse, problemlösningsförmåga och vi-känsla inom företaget har ökat stort.
- Kraftigt ökad flexibilitet vilket i sin tur innebär ökad trivsel för de anställda och minskad sårbarhet för företaget.
- Minskad genomloppstid från order till leverans och därmed ökad konkurrensförmåga
- Ökad säkerhet efter utbildning.
- Ökad resultatmedvetenhet som en följd av att grupperna deltar i budgetarbetet och följer upp budgeten.
- Kortare beslutsvägar och besluten fattade närmare "verkligheten" = bättre beslut.
- Bättre service och minskade leveranstider såväl internt mellan avdelningarna som externt till kunder. Därmed har också störningar på grund av materialbrist minskat.

Värdering

- En viktig orsak till att fas 1 lyckats så bra är vår låga personalomsättning. Vi har personal i företaget som verkligen kan jobbet efter att ha arbetat här i många år. Vi har bara inte riktigt tagit tillvara dessa kunskaper på bästa sätt tidigare, säger Steve Andersson.

Olika avdelningar har nått olika långt. Systemet med att välja gruppleddare på ett halvår i taget för att så många som möjligt ska pröva på detta har också fungerat olika väl. I de grupper där uppgiften cirkulerat har det resulterat i starkare och kunnigare grupper, anser Steve Andersson.

- Naturligtvis har en så omfattande förändring som detta inte gått helt smärtfritt. Vi har gjort avstämningar och ibland fått korrigera en del och börja om på nytt igen. Men jag tror nog man kan konstatera att merparten av de som omfattats av förändringarna också har vunnit på dem och är nöjda. Merparten anser också att det nya lönesystemet är mera rättvist än det gamla.

Däremot är både han och Normas VD Lars Lavén överens om att uppdelningen av arbetsplatsprogrammet i två faser inte varit bra:

- En effekt av detta blev att en del av de arbetsledare, vars arbetsuppgifter förändrades i fas 1, kom att hamna vid sidan om, i ett sorts vacuum där deras tidigare uppgifter försvann utan att de själva fick del av t ex utbildning till nya uppgifter - detta skulle ju komma först i fas 2, säger Steve Andersson.

- Vi inriktade oss så hårt på produktionen att vi tappade bort tjänstemännen, de hamnade så att säga i utvisningsbåset, säger Lars Lavén. Nu efteråt inser vi att vi skulle utbildat dem först innan vi drog igång i produktionen och sedan haft dem med i hela processen. Om det inte hade varit lågkonjunktur och om Norma inte hade legat i Åmotfors med begränsade möjligheter att hitta nya jobb hade vi säkert förlorat en del av dem. Nu fick vi ändå behålla dem och de har funnits med i bakgrunden och mycket lojalt ställt upp när det blivit problem. Nu är det dags att i fas 2 under våren 1995 satsa på dem.

ISSN 1104-6449

Januari 1995