



Flödesgrupper höjde både produktion och trivsel

Arbetsplats: Avesta Nords AB, Molkom

Kontaktperson: Håkan Holm, projektledare

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Stefan Blomqvist, Värmlands län

Skribent: Karin Sundelin

Sammanfattning: Ny teknik hade medfört att arbetsuppgifterna i verkstadsföretaget Avesta Nords AB upplevdes som ointressanta och föga stimulerande på verkstadsgolvet. Tillsammans beslöt företag och fack att satsa på en radikal förändring av arbetsorganisationen. Genom en satsning på utbildning för alla efter vars och ens behov kunde arbetet organiseras i flödesgrupper med ansvar för hela ledet från råvara till färdig produkt. Resultatet har bland annat blivit flexibla, självständigt arbetande medarbetare som uppfattar sitt jobb som intressant och utvecklande samt en produktionsförbättring på 30 procent sedan projektet startade.

Bakgrund

Avesta Nords AB i Molkom i Karlstads kommun är ett verkstadsföretag som tillhör Avesta Sheffield AB. Företaget tillverkar huvudsakligen rostfria rördelar och flänsar. Den största produkten är rostfria gängrördelar, där Nords är Europas största tillverkare. 1991 hade företaget cirka 190 anställda, varav cirka 145 inom LO-kollektivet.

Företaget har satsat på att åstadkomma en god arbetsmiljö vad gäller luft, ljus och buller. Ergonomiska problem har kartlagts och till stor del åtgärdats. Företagsledning och fack har satsat på att ligga steget före i detta hänseende. Alla anställda har fått grundutbildning i data och kollektivanställda har utbildats som instruktörer i data. Motionsrum, pausgymnastik och rehabiliteringsverksamhet med sjukgymnast är andra satsningar. Förslagsverksamheten har prioriterats. Nords medverkar också i "Molkomsmodellen", ett projekt där företag och

skola i Molkom samverkar för att redan på skolans mellanstadium ge elever inblick i verkstadsindustrin.

Detta har bland annat lett till låg sjukfrånvaro och få arbetsskador.

Men Nords har trots detta under många år haft relativt svårt att rekrytera nya medarbetare. Dessutom har 1980-talets mycket stora investeringar i ny teknik inneburit att taylorismen förstärkts. Maskinerna har tagit över och arbetet upplevdes som ointressant och utan stimulans. Alla fick inte samma chans; skiftgång missgynnade t ex kvinnor som av familjescäl inte kunde arbeta i skift utan i stället tvingades ta de mest okvalificerade arbetena. Personer med datakunskaper, de enda som kunde ställa in de nya maskinerna, blev "oumbärliga" vilket skapade löneskillnader. Sammanhanget i företaget blev oklart och därmed minskade också motivationen för den enskilde. Arbetsuppgifterna riskerade att utarmas och de anställda passiviserades.

För att motverka detta beslöt företag och fack i samverkan att införa en organisation med självstyrande produktgrupper. För att genomföra projektet bildades en projektledningsgrupp och en projektledare utsågs internt för att på 75 procent arbetstid driva arbetet.

Mål

Projektets mål var att platta ut organisationen och föra ner arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar till alla Nordsanställda för att därigenom skapa mera intressanta och stimulerande jobb för alla. Den röda tråden i omdaning var att en produkt skulle tillverkas, från råmaterial till färdig produkt, kontrollerad, packad och klar, i varje självstyrande grupp. På sikt skulle även administrativa arbetsuppgifter tillföras grupperna. Att genomföra detta krävde förändringar i fråga om:

- Helhetssynen i produktionen, dvs alla anställda delaktiga från början till slut.
- Helhetssynen i hela företaget, dvs alla måste förstå sammanhangen.
- Satsning på alla anställda, dvs ge alla samma chans till utveckling och utbildning.
- Undanröja hinder, t ex traditionella inställningar till könsroller, och i stället se möjligheterna.
- Erbjuder behovsanpassad utbildning men också ställa krav under utbildningen och se till så att utbildning "belönas".

Genomförande

Förändringsarbetet inleddes hösten 1990 i en försöksgrupp på åtta man som arbetade enligt den organisation man vill genomföra. Försöket slog mycket väl ut och samtliga i gruppen ville fortsätta arbeta på detta sätt. Nords ansökte om och fick visst stöd från Länsarbetsnämnden och Trygghetsfonden bland annat för att behålla viss övertalig personal under den tid utbildning genomfördes. Våren 1991 ansökte företaget om bidrag från Arbetslivsfonden för att genomföra det omfattande

undervisningspaket som var en förutsättning för att den nya arbetsorganisationen skulle kunna genomföras. Bidrag beviljades i november 1991 med 3,9 miljoner kronor. Totalkostnaden beräknades till 9,1 miljoner kronor.

Förändringsarbetet inriktades på att åstadkomma följande sju förändringar:

1. Inga beslutande steg mellan produktion och ledning, dvs platt organisation.
2. Försäljning, inköp, planering, marknadsföring och kunder knyts naturligt ihop med produktionen.
3. Alla arbetsuppgifter utförs där det är mest rationellt, oavsett om det gäller produktion eller administration. Exempel: produktgruppen sköter viss fakturering.
4. Den konkurrens om arbetsuppgifterna som finns i en traditionell arbetsorganisation ska försvinna, dvs fackliga gränser suddas ut. Det är företagets totala möjligheter som räknas, oavsett facklig organisation.
5. Så många indirekta arbetsuppgifter som möjligt förenas med direkt produktion. Innebär bland annat att specialistfunktionerna minskas.
6. All personal erbjuds utbildning i takt med personlig utveckling och i förhållande till vad arbetet kräver.
7. Då nya arbetsuppgifter tillkommer, t ex beroende på ny teknik, ska alltid prövas var arbetet ska utföras och av vem för att undvika att nya specialistfunktioner byggs in.

Utbildningen anpassades efter varje individs kunskaper och förutsättningar. Det innebar till exempel att personalen inte bara erbjudits utbildning i ämnen som ritningsläsning och annan, till arbetet direkt relaterad kunskap, utan även repetitionsutbildning i svenska, matte, engelska och historia. För en del har detta inneburit upp till ett års ledighet för studier.

- Varje individ har hela tiden själv avgjort om han eller hon vill sluta, göra ett uppehåll eller fortsätta utbilda sig, säger projektledaren Håkan Holm. Men

var och en har också kunnat se att utbildning lönat sig. Vi har infört sex nivåer i lönetrappan grundade på kompetens.

Totalt har cirka 44 500 timmar lagts ner på utbildning inom företaget:

AMU-utbildning, ritningsläsning och skärande bearbetning	8 000 tim
Truckförarutbildning	1 280
AMU gruppmedlemsutbildning	1 600
AMU gruppledarutbildning	800
Coromantskolan	240
Flexibilitetsträning	16 000
Internutbildning i ekonomi, kvalitet, inköp, marknad	3 520
ABF-utbildning "MESS" (eng., sv., matte, samh.k.)	6 200
Intern PRAO-verksamhet	4 000
Omvärldutbildning i företaget	2 800
Totalt utbildningstimmar	44 440

De nya produktionsgrupperna tillkom, inte genom att personalen handplockades till respektive grupper, utan genom att samtliga maskiner fördelades i tre grupper, blå, röd och grön grupp som samlades geografiskt runt ett "torg" dit arbetsuppgifter som t ex etsning, märkning och liknande förlades. Där finns också en informationstavla. Också alla indirekta arbetsuppgifter, som lokalvård har tillförts respektive grupp.

Resultat

Idag kan Håkan Holm konstatera att de mål som uppställts också förverkligats. Produktgrupperna arbetar självständigt, med en styransvarig och enligt ett schema som varje grupp själv gör upp. Varje grupp lägger självständigt upp ett

produktionsschema och fattar också själv beslut om ledigheter, semestrar osv.

Flexibilitetsträningen har lett till att alla kan delta i själva produktionen. Specialistfunktionerna har reducerats och fler arbetar i själva produktionsprocessen.

Gruppmedlemsutbildningen har lärt grupperna att våga ta tag i de konflikter som alltid kan uppstå i en grupp.

Truckförarutbildningen har bland annat fått till resultat att nu även kvinnor kan, och framför allt vågar, köra truck. Monotona arbetsuppgifter som t ex märkning av färdiga produkter delas nu av fler enligt gruppens schema.

Ekonomiutbildningen har gett alla bättre insikter i företagets ekonomi - på det området finns ett sug efter mer kunskaper, säger Håkan Holm - och kan därmed ta större ekonomiskt ansvar. Det är grupperna själva som hittar vägarna till enklare och rationellare lösningar vilket har lett till att kreativiteten utvecklats. Tillsammans med flexibiliteten i gruppen har det lett till att det numera är mycket sällan en maskin behöver stå stilla, påpekar Håkan Holm.

Internutbildningen i bl a ekonomi där avdelningscheferna fungerade som lärare har också lett till att avståndet mellan avdelningarna minskat när man lärt känna varandra. Den interna PRAO:n, som inneburit att samtliga anställda, också VD, "praat" på andra avdelningar, har skapat kunskaper om sammanhang och helhet på företaget.

Det är gruppen som ansvarar för de enskilda gruppmedlemmarnas utveckling. Varje vecka sammanställs rapporter om orderingång och fakturering.

Det nya sättet att arbeta möjliggör naturligtvis ett ackordlönesystem. I stället för på kvantitet baseras lönen på individuell kompetens och användbarhet, vilket enligt Håkan Holm fungerar mycket bra.

Sist men inte minst kan resultatet av den nya arbetsorganisationen avläsas i företagets framgång. Håkan Holm är övertygad om att den effektivisering som det förändrade sättet att arbeta inneburit är

förklaringen till Nords produktionsökning på cirka 30 procent sedan 1991. Detta år var företagets resultat minus 1 miljon kronor. 1994 låg företaget på plus 20 miljoner.

Detta ska också ses mot att Nords under projektets gång sålt ut en del av sin tillverkning. 1994 var antalet anställda cirka 100 personer mot tidigare cirka 185. Omsättningen var dock oförändrad trots betydligt färre anställda. Förklaringen ser Håkan Holm i den stora höjningen av den totala kunskapsnivån på företaget.

Värdering

Det är en påtagligt nöjd projektledare Håkan Holm som i januari 1995 sammanfattar resultatet av den stora omorganisationen av arbetet på Nords.

- Vi har lyckats mycket bra. Totalt har kunskapsnivån inom företaget höjts alldeles otroligt samtidigt som varje enskild individ har höjt sig, några på ett sätt som ingen trodde var möjligt när vi startade. Inte minst gäller detta de kvinnliga anställda.

Och utbildningen fortsätter. De 44 500 utbildningstimmarna har nu vuxit till nämare 48 000, påpekar han. Från början

var det främst de kollektivanställda som utbildningen riktade sig till men efterhand har alltfler av tjänstemännen tillkommit.

- Viktigt för att genomföra förändringarna har varit att vi från början utsåg en projektledningsgrupp med auktoritet där bland andra VD och fackliga ordförandena ingår, säger projektledare Håkan Holm som också pekar på den fördel han som projektledare haft av att efter 25 år hos Nords kanföretaget och känner de flesta anställda

Den övertalighet som fanns i företaget då projektet startade har med tiden ätits upp allteftersom grupperna kunnat ta på sig alltfler arbetsuppgifter. Idag finns t o m visst behov av mer folk.

Innan projektet inleddes gjordes en undersökning bland de anställda som visade att 80 procent tyckte att deras jobb var "fattigt" och "utan hjärna". Bara 20 procent tyckte jobbet var "skapligt". 1993 genomfördes en liknande undersökning. Då svarade 90 procent att de tyckte sig ha ett intressant och utvecklande arbete.

ISSN 1104-6449

Januari 1995