Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 717

Ökat ansvar och större befogenheter förbättrar resultatet

Arbetsplats: ABB Coiltech AB, Söderköping

Kontaktperson: Maria Lindberg, 0121-191 00

Arbetslivsfondens handläggare: Lars Svensson, Östergötlands län

Skribent: Stefan Sahlén

Sammanfattning: ABB Coiltech i Söderköping brottades i slutet av 80-talet med lönsamhetsproblem, hög personalomsättning, hög sjukfrånvaro och mycket arbetsskador. Att en organisationsförändring var nödvändig vid sidan av ett antal fysiska arbetsmiljöförbättringar var man på det klara med redan innan Arbetslivsfonden kom in i bilden.
Fyra år senare är företaget en mycket attraktiv arbetsplats med obefintlig personalomsättning och en mycket tillfredsställande lönsamhetsnivå. Företagsledning och fackliga organisationer är överens om de snabbt uppnådda förbättringarna till störa delar ska tillskrivas det genomförda arbetsplatsprogrammet. Genom detta har ansvar och befogenheter på ett tydligt sätt förts ut på den enskilde medarbetaren.

Bakgrund

ABB Coiltech AB i Söderköping utvecklar, tillverkar och marknadsför värmeväxlare för luftbehandling och industriella processer samt system för kylning och värmeåtervinning ur luft och vätskor. Företaget är ett helägt dotterbolag till ABB.

När Coiltech i början av 1991 ansökte om bidrag hos Arbetslivsfonden hade företaget redan inlett arbetet med att förändra organisationen. Syftet var att komma tillrätta med en rad problem. Lönsamheten var dålig, personalomsättningen och sjukfrånvaron var hög samtidigt som antalet arbetsskador var många.

Vid tillfället för ansökan hos Arbetslivsfonden hade Coiltech 212 anställda fördelat på 75 tjänstemän och 137 på verkstäderna.

Den gamla organisationen bestod av nio arbetsledarområden med en verkstadschef. Större delen av tjänstemannastaben med konstruktörer, beredare, produktionstekniker etc. var geografiskt avskild från verkstäderna. Kontakten mellan planering och produktion behövde förbättras.

I verkstäderna var personalen hårt knuten till respektive yrkesroll, vilket innebar låg flexibilitet och hög sårbarhet för företaget.

Mål

Målet för Coiltech var att göra företaget effektivare för att förbättra lönsamheten och att bli en attraktiv arbetsplats. Detta skulle uppnås genom att göra organisationen mer flexibel och effektivare genom att föra ut

ansvar och befogenheter. En ny arbetsorganisation med större rotation mellan arbetsuppgifterna parat med fysiska arbetsmiljöinvesteringar skulle samtidigt minska riskerna för arbetsskador.
Det sattes också upp mål för sjukfrånvaron: Korttidsfrånvaron skulle sänkas till 1,5 procent och långtidssjukskrivningarna till 3 procent.

Genomförande

Företaget var sedan tidigare uppdelat i två sektorer — Industri respektive Komfort – med separata resultatansvar för vardera sektorn.

Två parallella projekt benämnda Steam 90 och Steam 100 hade sjösatts redan innan ansökan till Arbetslivsfonden lämnades in. Steam 90 avsåg industrisektorn och Steam 100 komfortsektorn

I projekten ingick att göra industrisektorn till en egen produktverkstad och komfortsektorn till två separata verkstäder med eget ansvar för tillverkningsresultatet som mäts på mindre produktionsenheter. Detta för att kunna arbeta målstyrt.

Ett av målen med att förändra organisationen var att föra ut ansvar och befogenheter till operatörerna i verkstaden. De tidigare nio arbetsledarområdena gjordes om till tre produktionsledarområden där varje område består av en produktionsledare, en produktionstekniker, en planerare och ett 40-tal anställda som arbetar i mindre arbetslag.

Arbetsledarfunktionen avskaffades. Istället infördes ett system med "förstemänsfunktioner", som har ansvar för att leveranstider hålls, att material finns hemma etc.

Varje produktionsledarområde har fått karaktären av "ett företag i företaget" där medarbetarna har gemensamt ansvar för produktionen. För att förbättra kontakten mellan planering och produktion gjordes en ombyggnad för drygt 1,1 miljoner varav Arbetslivsfonden bidrog med 227.000.

Inom projektet Steam 90 flyttades hela orderadministrationen för Industrisektorn så att den hamnade i anslutning till produktionen. Samtidigt fick samtliga medarbetare sina arbetsuppgifter breddade. Till exempel har orderkonstruktörer fått i uppgift att även sköta orderspecifika inköp och göra produktionsberedningar.

Operatörerna i varje produktionsgrupp har också ansvar för respektive order och det material de arbetar med. De inventerar sitt eget förråd och gör själva inköpsavrop på fax direkt till leverantören. Därmed är det också operatörerna själva som ansvarar för kapitalbindningen i företaget.

Ett led och en väsentlig del i genomförandet var naturligtvis utbildning. Dels sattes ett mål upp om att varje medarbetare skulle lära sig minst tre olika arbetsmoment på verkstaden. Dels genomfördes utbildningar i bl.a. ekonomi i avsikt att öka medvetenheten om vilken betydelse t.ex. låg kapitalbindning har för ett företag. Det övergripande syftet med all utbildning i denna genomförandefas var att göra det möjligt för alla medarbetare att på ett självständigt sätt klara fler arbetsuppgifter än tidigare – även administrativa. På utbildningen satsade företaget 1,4 miljoner kronor, varav Arbetslivsfonden stod för 537.000.

4,7 miljoner har satsats på åtgärder för att förbättra den fysiska arbetsmiljön och säkerheten. De största beloppen investerades i åtgärder för att minska bullernivåerna och att höja luft- och temperaturkomfort i verkstäder och på kontor.

Utöver detta har man investerat i individanpassade åtgärder som inneburit att personer med arbetsskador fått hjälpmedel för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

Resultat

- Coiltech blev det första certifierade T50-bolaget inom ABB-koncernen.
- Risken för arbetsskador har reducerats till en bråkdel jämfört med tidigare. Inga nya fall av arbetsskador har noterats sedan programmet avslutades.
- Produktiviteten mätt i producerad volym per anställd har ökat med 24 procent.
- Lönsamheten har förbättrats och betecknas idag som mycket tillfredsställande.
- Varulagret har reducerats med 36 procent.
- Cykeltiden från beställning till leverans

hade 1993 minskat från 22 till 5 dagar. Därefter har ytterligare reduktion av ledtiderna noterats.

- Leveransprecisionen 1993 hamnade på 99 procent. Denna höga siffra har kunnat bibehållas trots en mycket kraftig volymökning två år senare.
- Företaget klarade lågkonjunkturen utan resultatförsämring och utan att behöva avskeda.

Värdering

"Vi har på ett markant sätt förbättrat flödet genom hela produktionskedjan och därmed uppnått stora konkurrensfördelar. En avgörande faktor är att motivationen hos alla medarbetare har ökat på ett markant sätt".

Så sammanfattar produktionschefen vid ABB Coiltech, Lennart Lindgren, resultatet av arbetsplatsprogrammet vid företaget.

Företaget hade i början av 90-talet 212 anställda. Genom naturlig avgång var arbetsstyrkan under lågkonjunkturen nere i 170. Våren 1995 var antalet anställda 190. Ändå är produktionsvolymen 1995 betydligt större än någonsin tidigare.

Detta betyder att produktiviteten per anställd har ökat högst väsentligt. Ändå upplever merparten av de anställda inte att arbetsbelastningen har ökat.

"Arbetet på Coiltech har istället blivit roligare för alla. Vi har fått mer ansvar men också större frihet", säger metallklubbens ordförande Ulf Andersson som bekräftar att ABB Coiltech verkligen blivit en attraktiv arbetsplats.

"Folk som slutade för fem-sex år sedan har kommit tillbaka och har nu ingen som helst tanke på att sluta. Vi har fått en mycket trivsam arbetsplats, och trivseln beror på den frihet och det intressantare arbete vi har."

"Ser man att man måste arbeta över för att en order ska bli klar så gör man det. Å andra sidan så är det ingen som frågar om man vid något tillfälle skulle befinna sig på en annan verkstad eller behöver utföra något annat än montering för en stund", fortsätter Ulf Andersson.

I det större ansvaret ingår också att alla är vaksamma på eventuella fel, eller på eget bevåg kommer med förslag till förbättringar.

"Hittar man något så tar man bara ritningen och går in till konstruktören och diskuterar igenom problemet", säger Ulf Andersson som jämför med hur det var tidigare då en sådan åtgärd krävde kontakter i flera led och kunde medföra förseningar.

Företagsledning och de anställda har samarbetat på ett öppet sätt under hela arbetsplatsprogrammet. Några stora svårigheter har man inte stött på.

"Egentliga svårigheter har som väntat legat på individnivå när det gällde att förändra organisationen och förstora ansvaret på ett begränsat antal tidigare arbetsledare", säger produktionschef Lennart Lindgren.

Ulf Andersson, metallklubben:

"De svårigheter jag sett är att det i vissa fall har varit svårt att uppfylla vissa målsättningar. Men det ligger trots allt i sakens natur att det inte är fullt genomförbart att t.ex. alla människor ska kunna tre olika arbetsmoment på en verkstad".

Förändringsarbetet vid ABB Coiltech har inte avstannat bara för att arbetsplatsprogrammet avslutades 1993. Dels fortsätter man att arbeta med kompetensutveckling hos medarbetarna, dels har företaget gått med i Arbetslivsfondens "Samkraft-projekt".

Som exempel på det förstnämnda har alla anställda erbjudits att hyra en dator att ha hemma mot att man deltar i datautbildning på fritiden. Detta företagsinterna projekt syftar till att påskynda "datamognadsprocessen" hos medarbetarna, vilket ska komma företaget till del i takt med att informationstekniken utnyttjas allt mer.

"Samkraft-projektet" hos ABB Coiltech syftar till att ytterligare öka flexibiliteten och korta genomloppstiderna samt minska riskerna för fel. Man arbetar med att nå en ännu mer målstyrd flödesorganisation.

ISSN 1104-6449 Maj 1995