



Projektet gav "helt nytt" företag

Arbetsplats: BL Plast AB, Götene

Kontaktperson: Hans Granlöf, tel. 0511-421 01

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Sven-Erik Johansson, Skaraborgs län

Skribent: Tomas Persson

Sammanfattning: Målet att skapa en arbetsmiljö med mer motiverade, kunniga och delaktig personal har lyckats genom tre Arbetslivsfondsprojekt. Man har dessutom fått en bättre arbetsmiljö med modern maskinpark.

BAKGRUND

BL Plast AB är ett helägt dotterföretag till Swepart Mecan AB. Företaget bedriver produktion av formsprutade plastkomponenter, och är som sådan en betydande underleverantör.

Företagets kunder utgörs av bl.a. Volvo, Husqvarna, Electrolux m.fl.

Fallstudien består av tre godkända arbetsplatsprogram.

I slutet av 1991 beslutade företaget att man på ett radikalt sätt skulle förändra och omdana arbetsorganisationen och arbetssättet, för att härigenom förbättra förutsättningarna för sin produktion.

Den nya arbetsorganisationen skulle i framtiden innebära ett större arbetsinnehåll, samt större delaktighet och ansvar för den anställde.

Arbetsättet skulle förändras genom att plockrobotar och övrig kringutrustning skulle serva maskiner, formsprutor och liknande utrustning. Personalen skulle styra och kontrollera processen, istället för att vara styrd av den. Det tidigare traditionella arbetssättet innebar att människan

utförde de monotona arbetsmomenten, och var helt bunden till maskinerna.

Projektens totalkostnad: 7'236 + 3'889 + 9'182 = 20'307 kkr

Beviljade bidrag: 1'250 + 630 + 840 = 2'720 kkr

APP genomförandetid:

1992-03-01 - 1992-12-31

1993-04-15 - 1993-12-10

1994-04-05 - 1994-12-30

-90	-91	-92	-93	-94
-----	-----	-----	-----	-----

Omsättning (milj kr):

149"	128"	118"	114"	144"
------	------	------	------	------

Omsättning/anst. (kkr):

549'	623'	653'	728'	835'
------	------	------	------	------

Antal anställda:

271	205	181	157	173
-----	-----	-----	-----	-----

Berörda av APP:

Kvinnor:	128	88	86
----------	-----	----	----

Män:	57	72	77
------	----	----	----

Sjukfrånvaro(Dagar / anställd)
Kort: 5,9 5,9 5,6 4,6
Lång:15,0 14,7 10,5 11,8

MÅLSÄTTNING

Ambitionen med de tre APP var att eliminera monotona arbetsuppgifter, där den anställde servade och var styrd av maskiner och övrig utrustning. Vidare skulle arbetsorganisationen förändras så att personalen blev mera delaktig i verksamheten, och på ett effektivare sätt kunna delta i planeringen av produktionen, kunna arbetsrotera och återrapportera, samt även ha en aktivare roll i kvalitetsarbetet.

Det förändrade arbetssättet skulle gynnsamt påverka sjukfrånvaro och arbetsskador.

Man skulle även arbeta fram en rehabiliteringsplan.

Lönesystemet i produktionen skulle förändras från raka ackord till fast lön med en premiedel, som skulle baseras på resultat och kvalitet.

De tre APP kom att tillsammans bilda "ett helt nytt företag", där det andra och tredje programmet var naturliga fortsättningar till den process som det första hade lagt grunden till.

De åtgärder som man valde att genomföra är följande:

Fysisk arbetsmiljö

- Transportband, för färdiga detaljer från formsprutor
- Plockrobotar, för sortering av färdiga detaljer från formsprutor
- Hanteringsrobotar med div kringutrustning
- Lyft- och förflyttningshjälpmedel
- Flockningsutrustning
- Vibrationssvetsning istället för spegelsvetsning
- Höj- och sänkbara arbetsbord
- Golvmattor
- Fixturer och hjälpverktyg
- Materialsugsystem
- Materialhanteringsutrustning

- Centraldammsugare
- Arbetsorganisation/psykosocial arb.miljö
- Utbildning i: Produktionsplanering
 - Arbetsrapportering
 - Underhåll
 - Kvalitet
 - Verktygsbyte / inställning
 - Materialkunskap
 - Pneumatik
- Lönesystem
- Grupporganisation, med gruppsamordnare / lagkapten

Företaget har tidigare gjort mindre förändringar i produktionen och dess övriga verksamhet, och detta förändringsarbete har mer eller mindre bedrivits i partsammansatta grupper. Man kan även tillägga att man de senaste åren har utvecklats från en något statisk organisation till ett mera förändringsbenäget företag.

Samarbetet med Arbetslivsfonden har fungerat bra.

GENOMFÖRANDE

Ansvarig för de tre APP har varit företagets VD Hans Granlöf, som tillsammans med en styrande projektgrupp har planerat och genomfört de tre programmen.

I projektgruppen har förutom VD ingått Göran Blom och Mikael Johansson, båda avdelningschefer, Christer Björk, planeringschef, samt Barbro Månsson, ordf. i Industrifacket.

Externa aktörer har bl.a. varit Företagshälsan i Götene samt Festo, som har genomfört utbildning i pneumatik.

Arbetet har bedrivits tillsammans med hela personalstyrkan genom olika former av informationsmöten, lagmöten och i den dagliga produktionen. Genomförda åtgärder har följts upp kontinuerligt, för utvärdering och återkoppling.

Grundläggande tankar för programmen har varit att skapa en arbetsplats för framtiden, där förslitningsskador och sjukfrånvaro har en väsentligt lägre nivå, samt att

arbetsinnehåll och det egna ansvaret skall öka.

Projektet startade med utbildning i bl.a. företagets vision och mål, kundstruktur, logistik, företagsekonomi, kvalitetspolicy mm.

Maskiner och utrustning flyttades om och kompletterades med transportband och plockrobotar, för att få bort monotona och själsdödande arbetsuppgifter. På samma gång försvann behovet av den totala mänskliga närvaron till varje maskin. Nu kunde en person styra en grupp maskiner istället för omvänt.

Arbetsplatserna anpassades ergonomiskt för operatörernas behov i den dagliga produktionen samt även för att underlätta vid verktygsbyten mm.

Vidare har produktionsområden / produktionsceller bildats, där grupperna själva kan planera, återrapportera och ta ansvar, bl.a. kvalitetsmässigt, för sin produktion.

Inom gruppen växlar man varje vecka uppgiften med att vara lagkapten. Detta visade sig vara svårt till en början, men med kompletterande utbildning har man lyckats engagera samtliga för uppgiften.

De omfattande programmen har från egen sida finansierats med årliga budgetmedel tillsammans med extrainsatser. Om inte samarbetet med ALF funnits hade inte gjorda insatser klarats av under samma tid, utan uppskattningsvis hade idag ca 70% varit genomfört.

Arbetet med den ständiga förbättringen av arbetsmiljön kommer även fortsättningsvis att bedrivas i företaget.

RESULTAT

Personalen har uppfattat de genomförda arbetsplatsprogrammen som mycket positiva förändringar. Resultatet har blivit ett "nytt" företag, där bl.a. arbetsorganisation och arbetssätt har utvecklats till starkt förbättrade förutsättningar inför verksamhetens framtid.

Genom utbildning har samarbetet förenklats och förstärkts mellan personal

och ledning, på samma gång som den nya kunskapen och insikten har skapat en större motivation och engagemang för arbetet.

Den nya arbetsorganisationen har lyft fram personalen, som i de olika grupperna får ta ett större ansvar för sitt arbete. När de nu själva planerar sin arbetsdag och arbetsinnehåll, har lönsamheten ökat pga ett större kapacitetsutnyttjande och en bättre kvalitetsnivå.

Organisationen har blivit mera lyhörd inför kundernas olika behov, vilket har möjliggjort kortare ledtider och en större omsättning av lager.

Psykosocial- och fysisk arbetsmiljö har genomgått en stor förbättring, som kommer att ha en positiv inverkan på förslitningsskador och ohälsotal.

Programmen har även resulterat i genomförd personal- och rehabiliteringspolicy.

VÄRDERING

De tre APP har omvandlat företaget till en arbetsplats som på ett helt annat sätt har satt personalen i centrum. Genom utbildning och med en förändrad arbetsorganisation har ett starkare engagemang skapats för arbetet.

Arbetsorganisationen med målstyrande grupper har gett ett positivt utfall, som förändrat personalen till en mera styrande funktion än tidigare.

Förändringen av arbetssätt där operatören styr en eller flera maskiner har möjliggjorts sedan transportband, plockrobotar och övrig materialtransportutrustning ersatt de monotona arbetsuppgifter som tidigare utfördes av mänsklig hand.

Idag deltar personalen i gruppens arbete, och man är på ett helt annat sätt insatt i verksamhetens mål, delmål, kunder, leveranstider och kvalitetskrav än tidigare. Man kan nu även påverka sin vardag och arbetsinnehåll, så att ett bra slutresultat uppstår vilket i sin tur starkt kan påverka lönebildningen.

Vid företagsbesöket framkom följande kommentarer från några olika projektdeltagare:

VD - Genom APP har vi skapat förutsättning för att bedriva en modern 2000-talsproduktion. Vi har idag en utbildad personal som själva styr och tar ansvar från order till leverans. Manuell grindöppning har ersatts av robotteknik, där människan styr och övervakar processen.

Utbildning tillsammans med modern teknik har skapat en framtidsfabrik.

Planeringschef - Vi har fått helt andra förutsättningar för vår produktion. Idag kan vi utföra ett arbete som vi tidigare inte skulle klara av. Personalen har utbildats, och de målstyrande grupperna planerar själva sitt arbete och levererar i rätt tid. Förmans- och uppsättaryrket har försvunnit, eftersom hela gruppen har fått utbildning i detta. Nu fördelas dessa arbetsuppgifter inom gruppen, där alla kan byta verktyg och lagkaptensrollen vandrar veckovis bland gruppmedlemmarna. Grupperna återrapporterar själva sitt arbete.

Några bland personalen - Jag vill inte tillbaka till 1990! Trots att jag då var förman, och hade ett intressant arbete, så trivs jag bättre som operatör i den nya arbetsorganisationen. Idag är arbetet varierande och vi arbetar tillsammans på ett bra sätt. Den utbildning som vi fått har gjort det möjligt att i våra grupper själva bestämma mera och bättre klara våra arbetsuppgifter. Det är mycket enklare nu när vi hjälps åt. Förändringarna har varit helt riktiga och monotona arbeten utförs idag av robotar.

- Det lönesystem som vi har idag är bättre än de tidigare raka ackorden. Nu hjälps vi åt att påverka lönen. Arbetsplatsen är betydligt mera intressant idag med robotar och ny teknik. Samtidigt har många tråkiga och slitsamma arbeten försvunnit.

- Samarbetet har ökat i hela företaget, och vi-andan har stärkts genom att vi har ar-

betsroterat på olika avdelningar. Vi förstår varandra bättre nu och det finns inte längre ett lika starkt avdelningstänkande som tidigare.

- Det är intressantare att arbeta i en grupp, där vi planerar vårt arbete och byts om med att vara lagkapten. Även övertid kan vi styra själva. Arbetskadorna och sjukfrånvaron har minskat, och man känner sig inte lika sliten efter arbetet som tidigare. Det har blivit betydligt roligare att gå till arbetet.

SAMMANFATTNING

BL Plast AB har genom en serie av tre olika APP, lyckats med att väsentligt förändra hela sin tillverkningsprocess. Man har riktat in sig på att förändra arbetsorganisationen och arbetssä-

tet. De monotona arbetsuppgifterna, och den bundenhet till maskiner som personalen tidigare hade, har på ett effektivt sätt förändrats.

De förändringar som man har genomfört, omfattar både den psykosociala- och den fysiska arbetsmiljön.

För att förbättra den fysiska arbetsmiljön har man investerat i följande hjälpmedel:

- Transportband, för färdiga detaljer från formsprutor
- Plockrobotar, för sortering av färdiga detaljer från formsprutor
- Hanteringsrobotar med div kringutrustning
- Lyft- och förflyttningshjälpmedel
- Flockningsutrustning
- Vibrationssvetsning istället för spegelsvetsning
- Hög- och sänkbara arbetsbord
- Golvmattor
- Fixturer och hjälpverktyg
- Materialsugsystem
- Materialhanteringsutrustning
- Centraldammsugare

För att kunna förändra arbetsorganisationen och övriga psykosociala arbetsmil-

jöfrågor, har man genomfört följande åtgärder:

- Utbildning i: Produktionsplanering
Arbetsrapportering
Underhåll
Kvalitet
Verktogsbyte / inställning
Materialkunskap
Pneumatik
- Lönesystem
- Grupporganisation, med gruppansordnare / lagkapten

Vid planerandet och i genomförandet har man haft höga ambitioner om att genomgripande kunna förändra ett förlegat arbets- och synsätt som tidigare tillämpats. För att kunna utvecklas och bibehålla sin marknadsandel var det uppenbart för företaget att om en förändring skulle ske, måste den vara total.

Man formulerade några olika teser, som kom att utgöra kärnan för förändringsarbetet.

” Produkten skall komma till människan, människan skall inte söka efter produkten”.

” Människan skall styra maskinen, maskinen skall ej styra människan”.

” Det är vi tillsammans, som producerar och skapar framtiden i vår fabrik”.

” Ett företag står starkt, när personalen känner stolthet över sitt och sina arbetskamraters arbete”.

Grunden var att ge formsprutor och övriga maskiner en kringutrustning, så att personalen inte var låst till monotona arbeten och ständiga ”plockarbeten”. Robotar och transportband möjliggjorde för personalen, att man istället kunde styra maskiner eller hela maskingrupper.

Man har även riktat in sig på de ergonomiska förutsättningarna på de olika arbetsplatserna, som kompletterats med höj- och sänkbara bord för individuella inställningar, golvmattor, fixturer och lyfthjälpmiddel.

Materialhanteringen har förenklats med ett sugsystem och annan övrig utrustning, som har ersatt det tidigare manuella arbetet.

Arbetet med att flocka har gjorts miljövänligare, och även svetsmetoder har förfinats.

Genom dessa åtgärder har den fysiska arbetsmiljön förbättrats på ett påtagligt sätt.

Förändringen av arbetsorganisationen har förflyttat personalen flera decennier framåt i tiden.

Nu ges möjligheter till ett aktivt deltagande i det dagliga arbetet för var och en. Alla måste sätta sig in i de villkor som råder, beträffande mål, kvalitet, leveranstid, arbetsfördelning, ansvar mm.

Förutsättningarna har getts i form av en bred utbildning, och var och en turas om att ha rollen som samordnande lagkapten, Lönesystemet har förändrats från raka ackord till fast lön med en premiedel, som baseras på resultat och kvalitet.

Att förändringsarbetet varit grundligt, kan illustreras med de interna arbetsnamnen på de första APP.

Det första gick under namnet ” **Pearl Harbour** ”. (Bomba allt och bygg nytt).

Det andra kallades för ” **Slaget vid Lytzen** ”. (Företaget och personalen skall komma ut ur dimman)

Det tredje och sista programmet saknar internt namn, men kan sammanfattas som det som avslutar processen med att leda företag och personal mot det ” **Glada , Friska - Arbetet** ”.

BL Plast AB har genom ett omfattande arbete lyckats väl med att förändra sin situation. Företaget arbetar och fungerar idag från en plattform som ligger på en betydligt högre nivå än tidigare.

Förutsättningarna inför framtiden har stärkts på många väsentliga punkter, och genom ett väl utvecklat lagarbete kan verk-

samheten bedrivs på ett sätt som är positivt både när det gäller effektivitet, lönsamhet och med ett lägre ohälsotal

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	15		3	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	3728,9		1357,5	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	20,9		7,5	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	5,9		4,2	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	15		3,3	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>	118			

Dnr 25/92

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	15		0	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	3234,2		1067,6	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	20,6		6,8	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	5,9		3,7	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	14,7		3,1	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>	114			

Dnr 75/93

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	10		0	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	2785,3		882,3	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	16,1		5,1	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	5,6		1,7	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	10,5		3,4	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>	144			

Dnr 271/94

ISSN 1104-6449

Juni 1995