

1494

# Att organisera för decentraliserad planering

MDA-PROJEKT 7

*Projektet omfattade dels en förstudie vid åtta verkstadsföretag och dels två huvudstudier, en vid Fläkt Industrier AB i Växjö och en vid IRO AB i Ulricehamn. Vid Fläkt genomfördes en total omorganisation av hela produktionen. Vid IRO skapades en produktionsgrupp med syfte att öka arbetsinnehållet för den enskilde, samtidigt som produktiviteten förbättrades.*

*Projektets övergripande syfte var att analysera och beskriva värdet av att decentralisera en arbetsorganisation, dels för individen i organisationen och dels för planeringssituationen i verkstaden. Ett andra syfte var att beskriva vilka allmänna krav man bör ställa på ett produktionsplaneringssystem som ska fungera i en decentraliserad arbetsorganisation.*

*Den så kallade "svenska modellen" har varit vägledande vid tillkomsten av projektet, vilken innefattar en positiv attityd till ny teknik, men också uppfattningen att tekniken ska anpassas till människan; ett synsätt som utgår från att ett effektivt arbetsliv är en följd av mänskligt engagemang och frigjorda mänskliga resurser.*

## FÖRSTUDIEN

Forskningsarbetet inleddes med en förstudie som omfattade besök vid ett 10-tal verkstadsföretag, vilka vi visste hade i något avseende förändrat sin produktionsorganisation i riktning mot en decentralisering och delegering av olika arbetsuppgifter inom produktionen. Syftet med besöken var att öka förståelsen för vad som redan praktiskt var genomfört av decentraliserade arbetsorganisationer inom svensk verkstadsindustri. Samt att med berörd verkstadspersonal beredas tillfälle att få diskutera hur man upplevt förändringen, och vilka positiva och negativa erfarenheter man fått. Förstudien var till hjälp senare när huvudstudierna skulle läggas upp.

## DELAKTIGHET

Projektet har resulterat i ett stort forskningsmaterial, som till stor del emanerat från de två huvudstudierna. Själva förändringsprocessen vid de två företagen Fläkt och IRO har ingående studerats. Tillvägagångssätten vid de två företagen var likartade med avseende på organisationsupplägget, även om

omfattningen var betydligt större vid Fläkt pga att hela produktionen berördes. Man har haft arbetsgrupper som arbetat med förändringen i de olika berörda produktionsavsnitten, samt en projektledare och en styrgrupp på respektive företag. All berörd personal har på ett eller annat sätt varit delaktig i eller informerade om förändringsprojektens framåtskridande. De har också haft möjligheter att framlägga sina synpunkter och önskemål. Mätningar visade att den berörda personalen i stort sett var nöjda med det sätt på vilket de två projekten har genomförts.

## FLÄKT INDUSTRIER AB

Förändringsarbetet vid Fläkt resulterade i skapandet av sju produktverkstäder och inom dessa produktionsgrupper med gruppleddare. Förändringen har lett till betydande produktivitetsförbättringar liksom idéer om en fortsatt decentralisering av funktioner som inköp, orderkonstruktion etcetera ut till produktverkstäderna. Mätningar och intervjuer har visat att förändringen ledde till en bättre psykosom-

cial arbetsmiljö i verkstäderna. Ansvar och befogenheter delegerades ner i organisationen samtidigt som antalet chefspersoner minskades. Möjligheter till att ha en mera decentraliserad detaljplanering har skapats, men ännu inte utnyttjats i någon större utsträckning. Stort intresse finns däremot för att på sikt genomföra mer av detaljplaneringen och styrningen ute i produktionsgrupperna. Genom skapandet av produktverkstäderna har man också fått ett mera decentraliserat resultatansvar.

#### IRO AB

Vid IRO resulterade förändringsarbetet i en produktionsgrupp med större eget ansvar för gruppens produktionsresultat. Detta gav klart positiva utslag för upplevd arbetsmiljö vad avser förbättrat arbetsinnehåll och samverkan inom gruppen. Alla uppmätta arbetsmiljöfaktorer visade förbättrade eller oförändrade värden pga förändringen. Visst ökat självstyre för gruppen uppnåddes, särskilt med avseende på fördelningen av arbetsuppgifter inom gruppen, som gruppen själv fick planeringsansvaret för. Inom gruppen utvecklades ett roterande kontaktmannaskap vars uppgift var att bli en kontaktperson mellan gruppen och dess omvärld. På grund av mycket korta ledder och framförhållning i det berörda produktionsavsnittet i kombination med viss störning i materialtillförseln, visade det sig att planeringsutrymmet för gruppen, då det gällde att planera in arbetsuppgifterna i tiden, var mycket begränsat. Det fanns med andra ord mycket små reella möjligheter att ändra i fastställda detaljplaner om man skulle hinna med att leverera i tid.

De båda huvudstudierna kompletterar varandra i så motto att forskarna i Fläkt-fallet i stor utsträckning har arbetat med frågor som berört organisationsutveckling ner till produktionsgruppsnivå, under det att IRO-fallet i stor utsträckning har berört en produktionsgrupps inre verksamhet.

#### EGEN PLANERING

Vad som kan betecknas som decentraliserad produktionsplanering kom naturligtvis att sysselsätta projektets medlemmar. Vi har definierat decentraliserad produktionsplanering som planering som utförs inom en produktionsgrupp av gruppmedlemmarna själva. Inom denna ram kan man ha en mer eller mindre vid syn på vad slags planering det definitionsmässigt ska handla om. Det kan handla om många slags planeringsaktiviteter som normalt sker centralt men som kan tänkas flytta ut till en produktionsgrupp som t ex underhållsplanering, arbetstidsplanering, transportplanering och det man kallar för detaljplanering och viss materialplanering i MPS-system etc.

Dagens planeringssystem är byggda med tanke på att det ska finnas en "central utblickspunkt" i planeringsverksamheten dvs att det finns en geografisk punkt utifrån vilken all planeringsverksamhet sker. Det är ett viktigt skäl till att decentraliserad planering idag enbart sker i produktionsgrupper som har ett litet produktionsberoende till andra produktionsgrupper. Det finns idag inga färdigutvecklade system som klarar av att man t ex kan detaljplanera decentralt i produktionsgrupper när det föreligger starka produktionsberoenden mellan produktionsgrupperna. Detta hänger samman med att man ännu inte har system där man kan planera hela verksamheten från flera decentrala punkter (produktionsgrupper) samtidigt på ett rationellt och enkelt sätt.

#### FRAMTIDSPERSPEKTIV

Projektet har dock kommit fram till några önskvärda egenskaper som ett sådant framtida planeringssystem bör ha nämligen:

- Ge utblicksmöjligheter från produktionsgrupperna.
- Material- och kapacitetsplanera simultant.
- Planera för grupperna på ett sätt som förutsätter ett internt kundleverantörstänkande mellan produktionsgrupperna.
- Visa information på ett enkelt och lättförståeligt sätt.
- Möjliggöra fullständig simulering.
- Möjliggöra ändringar i planer direkt från produktionsgrupperna.

Som en vägledning för utformningen av produktionsystemet när det gäller mänskliga behov tas i den sociotekniska litteraturen en utgångspunkt i sex psykologiska arbetskrav (Emery & Thorsrud, 1969):

- Behovet av ett arbetsinnehåll, som är rimligt utmanande för den anställde och kräver något utöver ren uthållighet och som erbjuder åtminstone ett minimum av omväxling.
- Behovet att kunna lära i arbetet och fortsätta att utveckla sin kompetens.
- Behovet av ett eget område för beslutsfattande, som individen kan kalla sitt eget.
- Behovet av socialt stöd och erkännande på arbetsplatsen.
- Behovet att kunna relatera den egna arbetsinsatsen och produkten till livet utanför arbetsplatsen, samt

- Behovet att uppleva att arbetet leder till någon form av önskvärd framtid (inte nödvändigtvis befördran).

En grundläggande åsikt inom projektet har också varit att det måste finnas en intim koppling mellan sättet att styra och planera produktionen och företags organisationsfilosofi. Den decentralisering som kommer till uttryck i den typ av arbetsorganisation baserad på multikompetenta och självständiga arbetslag som nu gradvis vinner insteg i svenskt näringsliv och förvaltning, är beroende av att planeringssystemen medger decentralisering av information och handhavande.

## RESULTAT

Efter förstudien genomfördes de två huvudstudierna som ledde till förändrad arbetsorganisation av olika omfattning vid de två företagen. Båda organisationsförändringarna syftade till en decentralisering och delegering av arbetsuppgifter, både horisontellt och vertikalt. Med horisontell decentralisering avser vi då att fler i verkstaden kan flera olika vad man vanligen benämner traditionella verkstadsarbetsuppgifter t ex köra truck, kontrollera, montera etc. På så sätt kan fler olika arbetsuppgifter delas mellan fler personer i verkstaden: Med vertikal decentralisering avser vi att traditionella tjänstemannaarbetsuppgifter flyttas ut i verkstaden, vilket också innebär ett mått av delegering. Sådana arbetsuppgifter kan vara planering, beredning, underhåll etc.

Ett kapitel (kap 2) i rapporten handlar om projektgruppens syn på människans roll i produktionen. Tekniken ska vara människans partner. Ett produktionssystem består av två kvalitativt olika

delsystem: det sociala, dvs människor och deras relationer, och det tekniska som utgörs av den tekniska utrustningen, material och produktion m m. I detta system är individen *komplementär* till maskinen och inte bara dess förlängning.

De båda företagsbeskrivningarna i rapporten (kap 3 och 4) innehåller mycket av material och resultat som kom fram under huvudstudierna. Under hela projektiden arbetade vi i nära samarbete med de berörda i företagen, genom deltagande i projektarbeten och genom intervjuer med de anställda samt med hjälp av enkäter. Nyttan med huvudstudierna, med forskningsprojektets utgångspunkt, var att forskarna fick studera både förändringsprocesserna och slutresultaten vid de båda företagen.

Under och efter huvudstudierna gjordes en uppsummering av mer generella resultat, och som redovisas i rapportens sista kapitel (kap 5). Här har vi tagit oss friheten att se lite in i framtiden för de två deltagande företagen vad avser hur organisationerna kan vidareutvecklas, och som till viss del också bygger på visioner hos representanter från de två företagen.

## RAPPORTER

**Att organisera för decentraliserad planering** (ivf-skrift 91826) kan beställas från Institutet för Verkstadsteknisk Forskning (IVF), Mölndalsvägen 85, 412 85 Göteborg, tel 031-83 86 00.

Den information som kom fram genom förstudien har sammanställts i ett ivf-resultat (nr 90501) med titeln **Decentralisering – framtidens ledningsprincip? Erfarenheter från åtta framgångsrika företag**. Mekanförbundets förlag, Box 5506, 114 85 Stockholm.

---

1494

---

*För innehållet i sammanfattningen svarar*

**Bengt Horndahl,**

Institutet för Verkstadsteknisk Forskning, Mölndalsvägen 85, 412 85 Göteborg, tel 031-83 86 00.

*Pnr 090-547 Arbetslivsforskning, psykosociala problemområden, allmänt (60) Maj 1992*

---

**Arbetsmiljöfonden**

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31 PLAN 3  
POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM  
TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90