



JOBBI FÖRÄNDRING

Stärker människor och verksamhet

Det här är "görbra"! Värken i axlarna är helt borta.

Luxor var ett företag med stort antal belastningsskador, hög personalomsättning, hög frånvaro och hierarkisk organisation. Förändringsprojektet Nya Banor initierades i syfte att åtgärda dessa problem.

— Idag kan vi fler arbetsuppgifter och har ett mycket större ansvar för att lösa problem. Vi kan helheten och vet vad vi gör. Vi har ett ökat självförtroende och törs säga ifrån. Vi har dessutom bredare kunskap och har därmed upptäckt att andra kan mindre än vi trott.

— I början var det svårigheter att finna de nya rollerna i grupporganisationen. Nu har vi lärt oss att hjälpas åt för att nå ett gemensamt mål.

— Vi vet inte säkert om projektet redan nu lyckats hantera alla problemen med belastningsskador. Men vi är 100%-igt övertygade om att vi är inne på rätt väg. Begynnande besvär med belastningsskador har försvunnit med hjälp av Nya Banor.

Dessutom har trivseln ökat markant, vilket naturligtvis medfört att ett antal andra problem samtidigt försvunnit.

— Jag vet hur förvirrade folk blir då jag berättar att jag trivs med att plocka komponenter, löda etc. Men jag gör faktiskt det.

— Disciplinen har ökat i positiv mening. Nu bryr sig de flesta allt mer. Man undviker onödigt frånvaro för att vara solidarisk mot gruppen och företaget.

— Ackordet har en klart negativ inverkan på sättet att arbeta och den belastning man utsätts för. Därför har ett nytt lönesystem varit nödvändigt för att få den nya organisationen att fungera.

INDUSTRI

FAKTA

Projektnamn
Nya Banor

Adress
Luxorbolagen i Motala
591 83 Motala
tfn 0141-28 000
ifx 0141-52 857

Inriktning
Utveckling av grupporganisation vid Luxor i Motala

Kontaktpersoner
Göran Haga, projektledare
tfn 0141-28 218
Per Niklasson,
ordförande Metall
tfn 0141-28 179
Roger Månsson,
monteringsledare,
SALF-ordförande
tfn 0141-28 229

Verksamhet
Utveckling och tillverkning av bilelektronik, bilhögtalare och satellitmottagare

Omsättning
Ca 800 MSEK/år

Antal anställda
Vid projektets start 89/90 ca 1500 (1100 Metall), idag hösten -93 ca 800 (550 Metall).

Fördelningen män/kvinnor inom projektet var 40%/60%, vilket motsvarar fördelningen totalt inom företaget.

Övrigt
Vid årsskiftet 1991/92 delades Luxor i fem bolag. Sommaren 1992 lades bolaget med TV-tillverkningen ner.

Carin Munther

Montör, anställd 23 år

Carina Eklund

Montör, anställd 6 år på företaget



Projektbeskrivning

Bakgrund

Vid projektets start år 1990 tillverkade Luxor i Motala TV-apparater, satellitmottagare, bilelektronik och högtalare. Företaget hade då ungefär 1500 anställda varav 385 tjänstemän.

Åren 1985–1989 anmäldes totalt 670 arbetsskador, i huvudsak på nacke, axlar och armar.

Personalomsättningen var 23% under 1989. Totalfrånvaron uppgick under samma år till 25%, varav korttidssjukfrånvaron utgjorde 19%.

Organisationen var hierarkiskt uppbyggt med sju nivåer från operatör till företagsledning.

Produktionen var arbetsintensiv med kortcykliga och högrepelitiva arbetsuppgifter. Arbetsinnehållet

bestod av komponentmontering, lödning, sammansättning samt kontrollarbete av olika slag. Dessutom fanns indirekta arbetsuppgifter som t ex materialhantering. Löneformen var ackord.

Målbeskrivning

Ett nytt produktionskoncept utarbetades mellan företagsledningen och de fackliga organisationerna. Det döptes till Nya Banor. Projektet hade som huvudsyfte att åtgärda problemen med belastningsskador och minska den höga personalomsättningen.

Den nya produktionsorganisationen skulle ha avsevärt färre nivåer och arbeta med målstyrning.

"Direkt" personal skulle få ett

ökat arbetsinnehåll och möjlighet att aktivt delta i problemlösning av en art som tidigare gjorts av staben utanför produktionen.

Den traditionella arbetsledarrollen skulle utvecklas till en chefsfunktion och döpas om till Monteringsledare (ML). Grupporganisation skulle införas. Minimum tre yrkeskompetenser (manuella arbetsuppgifter) och ett antal tilläggsmoduler med indirekta arbetsuppgifter utgjorde arbetsinnehållet i grupperna.

Minst två gruppkoordinatorer skulle utbildas i varje grupp. Till stöd skulle monteringsledaren och dennes grupp ha ett produktionsnära stöd, s k produktionsstöd. Detta skulle organisatoriskt ligga under

— Inom SALF-klubben har vi hela tiden sett konceptet Nya Banor som en möjlighet att utvecklas i riktning mot den nya monteringsledarrollen. Vi har därför, mycket aktivt, deltagit i genomförandet av Nya Banor.

Det är klart att vi är färre arbetsledare idag, men kravet på oss, i vår nya befattning som monteringsledare, är högre och annorlunda. Idag ligger tyngdpunkten i vårt arbete på målformulering, övergripande planering och på att få grupperna att fungera och utvecklas.

— Då grupperna fungerar som de ska, jagas vi monteringsledare med blåslampa för att grupperna vill fortsätta att utvecklas genom att ta till sig nya arbetsuppgifter och nya kunskaper.

— Vi har märkt en tydlig minskning av arbetsskadeanmälningar sedan den nya organisationen införts. Hur det kommer att se ut i framtiden vet vi inte.

— Vi lade ner mycket energi på att förankra Nya Banor i hela produktionsorganisationen. Ändå var detta inte tillräckligt. Genom att vi haft många uppsägningar under projekt-tiden finns inte den ursprungliga

personalen kvar. Den grund vi lagt genom information och förankring i början av projektet försvann därmed.

— Då företagets ledning växlat under projekttiden har en ny förankring tagit mycket lång tid att genomföra. Det har i sin tur inneburit att inga klara signaler gått ut i organisationen om prioriteringar m m. Därmed har vi som arbetat operativt med projektet saknat tydligt stöd uppifrån, vilket försvårat vårt arbete. Idag har vi fått tillbaka vår VD från tiden för Nya Banors tillkomst, vilket vi hoppas ska återge projektet den ursprungliga statusen.

— I samband med att idéerna i Nya Banor diskuterades byggde vi om produktionen. Tyvärr utformades layouterna innan den nya organisationsformen var färdig. Idag ser vi att effektiviteten i produktionen skulle ha kunnat vara mycket större om båda sakerna gjorts samtidigt. Även möjligheterna till mer utvecklande arbetsuppgifter hade ökat.

Roger Månsson

Monteringsledare,
SALF-ordförande

Sten-Olof Karlsson

Monteringsledare



ML. De detaljerade beskrivningarna av arbetsinnehåll, ansvar och regler överläts till grupperna själva.

Ett nytt lönesystem skulle utvecklas som gav stöd till den nya organisationen. Förändringen skulle leda till en kostnadsreduktion och en ökad total effektivitet.

Genomförande

Nya Banor infördes först vid tillverkningen av TV-apparater och satellitmottagare. Övriga delar av produktionen fick vänta.

En partssammansatt styrgrupp bildades med övergripande ansvar för projektet. Den var sammansatt av representanter från företagsledningen, ordförandena för SIF/CF, SALF och Metall samt med en representant från AMBIV. Till gruppen adjungerades andra personer vid behov.

Följande plan lades fram:

- Detaljerad genomgång av projektet tillsammans med produktionschefer och lokalt fack.
- Upprättande av detaljerad organisationsplan för ny arbetsorganisation: Organisatorisk uppbyggnad, befattning m m.
- Formulera en grunduppfattning om arbetsinnehåll, ansvar och befogenheter för varje befattning i den nya arbetsorganisationen, inkl. kompetensansvar.
- Informera anställda om projektet.
- Internt sökförfarande för att bemanna nya arbetsorganisationen.
- Formera grupper för att närmare precisera den nya arbetsorganisationen.
- Organisationsutveckling i grupperna i syfte att med gruppernas hjälp ta fram detaljerade be-

skrivningar av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter (arbetsrätt) samt stärka teamkänslan.

- Utbildningsplanering och genomförande av befattningsutbildning (monteringsledare, produktions-/kvalitetstekniker, materialbevakare, planerare, monteringslagets befattningsinnehavare).

Efter att projektet pågått ungefär ett år fick företaget ny VD, personalchef och produktionschef. Detta påverkade naturligtvis projektet på ett antal olika områden, vilket framgår av intervjuerna i denna dokumentation. Efter ytterligare ett år bolagiserades företaget, av ett bolag blev det fem. Tillverkningen av satellitmottagare placerades i Luxor Satellit AB, och TV-tillverkningen i Motek AB.

Sex månader senare lade Nokia

— Där vi har fungerande grupper visar det sig att konceptet fungerar över förväntan. Det finns ett "djävlar anamma" som ger mycket fina resultat. Vi har även kunnat konstatera att personal med begynnande problem med belastningsskador har blivit besvärsfria och kunnat fungera i grupperna.

— Från början var det svårt för många på tjänstemannasidan att ta till sig ett nytt arbetssätt. Men när vi nu för in Nya Banor på Luxor Electronics märks en klar attitydförändring. Jag tycker att detta ska ses som en mognadsfråga.

— Det tar naturligtvis tid att förstå, acceptera och våga prova ett nytt sätt att arbeta. Då du som enskild person dessutom kan se ett hot i det nya sättet att arbeta ökar givetvis problemen. Företagsledningen måste därför vara tydlig i sina signaler ut i organisationen om vad som förväntas av de olika befattningshavarna.

— Utbildningsbehovet på tjänstemanna- och kollektivsidan är mycket stort vid en organisationsutveck-

ling som vår. Vi har medvetet valt att till största delen genomföra utbildningen med egen personal. Det innebär att mycket resurser går åt till utveckling av utbildningsmaterial och uppläggning och genomförande av kurser.

— Svårigheten vi haft i projektet har varit att ge utbildning i den omfattning som behövts. Vi klarade inte att i rätt tid få loss de interna resurserna. En viktig förklaring till problemet var byte av företagsledning där den nya ledningen inte kände sig delaktig i konceptet.

— Här tangerar vi en annan viktig fråga. Det är att skapa förtroende för konceptet på mellannivå. Där lyckades inte vi, trots god vilja. Hade förankringen där varit bättre skulle förmodligen ledningsbytet ha påverkat projektet i mindre omfattning.

— En av de viktigaste erfarenheterna som spridit sig i organisationen är att människor i produktionen har förmågan och viljan att göra ett bra arbete och ta till sig ett ökat ansvar, bara de får möjlighet till det.

— Om vi inte hade haft ett vattentätt skott mellan produktionsorganisationen och utvecklingsfunktionerna i företaget, hade vi förmodligen kunnat konstatera ännu bättre effekter av Nya Banor. De grova beräkningarna vi gjort visar på en klart minskad total tidsåtgång för jämförbar produkt.

Göran Haga

Projektledare för Nya Banor,
Luxor Electronics AB



ner TV-tillverkningen. Tillsammans med tidigare avskedanden innebar det att den totala personalstyrkan vid Luxorbolagen i Motala halverats sedan projektstart.

Nedläggningen av TV-tillverkningen innebar att det produktionsavsnitt som kommit längst med Nya Banor vid denna tidpunkt försvann.

AMBIV beslutade tillsammans med parterna på företaget att låta projektet fortsätta på Luxor Satellit

AB och att införa konceptet på Luxor Electronics AB.

Den uppkomna situationen innebar att mycket av nedlagt arbete var ogjort och att det psykiskt krävdes mycket energi hos eldsjälarna för att orka starta på nytt. Detta var hösten 1992. Idag, ett år senare, är vi åter fulla av optimism. Tron på konceptets innehåll har alltid funnits, men nu tror vi dessutom att det kommer att kunna genomföras.

Resultaten fram till idag

För att kunna beskriva uppnådda resultat i relevanta tal förutsätts att vi under en längre tid levt i ett statistiskt förhållande. Då dessa förutsättningar inte förelegat ska följande beskrivning ses som ett försök att ändå redovisa de förbättringar som uppnåtts under projektets gång.

Korttidsfrånvaro

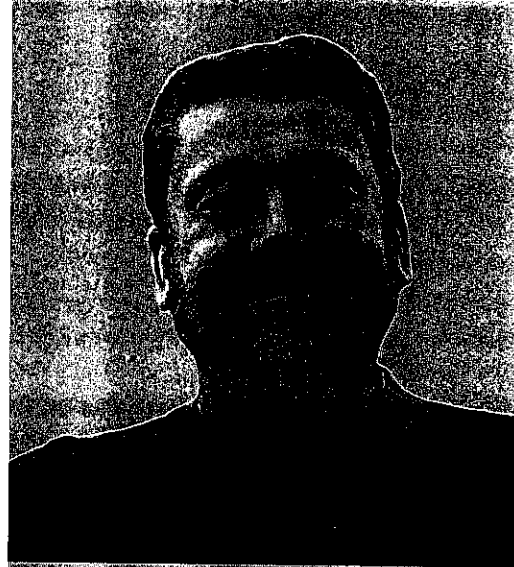
Att en minskad korttidsfrånvaro har kunnat märkas är helt klart. Orsakerna har dock varit svåra att definiera

pga påverkan från yttre omständigheter. Den allmänna uppfattningen bland monteringsledarna är att frånvaron är mycket låg i de grupper som fungerar på ett bra sätt.

Belastningsskador

Antalet belastningsskador har minskat till nästan noll. Från att ha haft ett antal anmälda skadefall på 120 - 150 per år har inga egentliga skador anmälts som har sitt ursprung i arbetet i de nya grupperna.

Forts.



Per Nilsson

Ordförande Verkstadsklubben

— Organisationen har allmer börjat lyssna till tjejnerna och källarna på golvet. Insikten att det finns kunskap också på dem ökar för varje dag.

— Rent subjektivt har vi i Verkstadsklubben märkt att besvären med belastningsskador minskat i produktionen.

— Våra visioner inom Verkstadsklubben har sträckt sig längre än vi kommit idag. Framför allt är det utbildningen som är problemet. De personliga utbildningsplanerna har inte utförts enligt intentionerna.

— Vi försöker idag att få respektive gruppstyrelse mer aktiv i utvecklingsarbetet. Därmed ökar närheten och även möjligheten att engagera flera medlemmar i arbetet.

— Vid starten av ett projekt ska man inte bäras med av någon stormväg. Allt sådant här förändringsarbete tar mycket längre tid än man tror. Därför är det viktigt att få företagsledningen att förstå betydelsen av att gå framåt med små steg.

— Prova gärna på ett mindre område och var beredd på att backa och ompröva.

Effektivitet

Effektiviteten i verkstaden har ökat som följd av den nya organisationsmodellen. Här finns dock mycket kvar att ta, om hela organisationen kan involveras på ett effektivare sätt än idag. Antalet indirekta timmar i förhållande till producerad tid har minskat. En del kan hänföras till produktutveckling, men 10–15% av minskningen uppskattar vi beror på organisationsutvecklingen.

Motivation och utbildning

Som ett resultat av den nya organisationsmodellen har personalen behövt lära sig mer om hur produktionsapparaten som helhet fungerar. När den ökade kunskapen finns i grupperna, har det visat sig att de på ett utmärkt sätt kan bidra till att öka den totala produktiviteten.

Kortare beslutsvägar

Ett mål med Nya Banor har varit att göra beslutsvägarna kortare. Det har vi lyckats med genom att först reducera antalet beslutsnivåer. Därefter delegerade vi ut befogenheter till produktionsgrupperna och deras produktionsstöd.

Samtidigt försökte vi förbereda grupperna för de nya arbetsuppgifterna genom olika former av utbildning och kompetenshöjning. Vi kan idag se att när ett problem uppstår är det många gånger enklare och går snabbare att få besked och komma till en lösning. Det innebär i sin tur att den indirekta tiden minskat.

Framåtriktad planering

De nya monteringsledarna får en helt annan roll med mer framåtriktad planering och en mer uttalad

personalsocial funktion. Samt inte minst, en form av småföretagaranda.

Flexibilitet

Med den nya grupporganisationen har personalen också blivit klart mer flexibel. Även här kan man påstå att en viss företaganda finns enligt satsen "vi i vår grupp ska klara det". Man kan tala om att Nya Banor inneburit ett uppvaknande från det traditionella sättet att arbeta. En slumrande och outnyttjad resurs har frigjorts och bidrar idag mycket aktivt till utvecklingen av företaget.

Sammanfattning

Projektet Nya Banor inleddes 1990 i ett hierarkiskt organiserat företag med relativt hög frekvens av arbetsskador och hög frånvaro. Idag

kan vi avläsa bl.a. följande effekter av förändringsarbetet: Minskad korttidsfrånvaro, närapå inga arbetsskador, kortare beslutsvägar, ökat enga-

gemang och en större flexibilitet hos de anställda.

AMBIV Fakta

Ambiv är en branschgrupp mellan VI och Metall. Gruppen arbetar med att initiera, stödja, utvärdera och sprida erfarenheter från olika företagsprojekt. Utmärkande för projekten är att problemen med belastningsskador angräps med en helhetssyn. Det innebär att både produktionen och arbetsorganisationen påverkas och därmed uppnås även andra effekter t ex högre total produktivitet, ökat kvalitetsmedvetande och ökad flexibilitet.

Kontaktpersoner

Sv. Verkstadsindustrier (VI)
Per-Olov Ahlbäck, 08-782 08 25
Anders Gullander, 08-782 08 95

Sv. Metallindustriarbetareförbundet (Metall)

Stina Nilsen, 08-786 81 79
Elmer Holmberg, 08-786 82 74

AMBIV-sekreterare

Roger Andersson, 013-28 17 35,
010-223 67 46
Martin Hedman, 013-28 17 32,
010-223 67 47

AMBIV-projekt

- ASSA AB, Eskilstuna
- ASSA Industri AB, Eskilstuna
- Luxor Satellit AB, Motala
- Luxor Electronic AB, Motala
- Norwesco AB, Öregrund
- Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors
- Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

Arbetsmiljöfondens program *Åtgärder mot belastningsskador* har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttiofem arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Även om programmets olika projekt spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag: Projektet har byggt på grundidén att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är: Att ge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetsituation — egenkontroll.

Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

fer, arbetsledning, de anställda och deras organisationer. Ledningen har sett en ny och mer flexibel arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel, gentemot både "marknaden" och kunderna. De anställda har sett möjligheter att trygga sin anställning, samtidigt som nya produktionsformer gett mer innehållsrika, varierande och kvalificerade yrkesroller. Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekt eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektledarna eller Arbetsmiljöfonden. Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskaps spridning.

Dessa projektblad finns:

Service

Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

Belastningsskador hos lågstadielärare i Borås

Borås kommun

Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia

Hotel Laponia, Arvidsjaur

Från köksfunktion till restaurangverksamhet

Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador

Länsstyrelsen i Stockholm

AB Tvättman Uddevalla

Uddevalla

Från krypande till stående — Golvläggarpjekt

Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

KOBRA — Kooperativ Organisation för

Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö

FHC Stockholm AB

Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo

Ockelbo

Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygflottillj, Ronneby

Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda

Alunda

Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete

inom fastighetsbranschen

Uddevallahem i Uddevalla

Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tummen, Skoghäll

HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen

Kindahus Kisa

Arbetsmiljöutveckling genom förändrad

arbetsorganisation Hotel Frösundavik, Solna

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets-

och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde

Avfall, Eskilstuna

Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

Arbetsutvidgning i tvätterier

Droppen Textilservice AB, Lund

Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

Industri

Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic

Samhall Lumatic i Hyltebruk

Åtgärder mot belastningsskador vid Öje

Skinnbeklädnad Öje och Rättrik

Team NEFAB Emballage AB, Afta

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

Nya banor Luxorbolagen i Motala

Målningslinje Vänerply AB, Otterbäcken

Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöPro-

jekt Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförarens

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

Arbetsplatsutformning i sågverk för undvi-

kande av belastningsskador Notnäs AB, Torsby

Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

Arbetsorganisation på robotiserad svetsline

Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

Vård & Omsorg

Nattflytt Akademiska sjukhuset, Uppsala

NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Älvkullens sjukhem, Kungälv

Årsta 90-talets klinik Årsta Folkhälsovård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1642

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90