

# Hållbart arbete

En plattform för utveckling  
av arbetsorganisationen



**IFMETALL**



# Innehåll

<b>Förord.....</b>	<b>2</b>
<b>Utgångspunkter för ett hållbart arbete.....</b>	<b>3</b>
<b>Trender och mode som varierar över tid .....</b>	<b>4</b>
<i>Industrins barndom</i>	
<i>Taylorismen</i>	
<i>De japanska produktionsidéerna</i>	
<i>Andra produktionsmodeller</i>	
<b>Läget idag: Kortsiktigt tänkande i företagens utveckling av produktionen....</b>	<b>6</b>
<i>Utan samverkan och helhetssyn</i>	
<i>Rekryteringsproblem framöver</i>	
<b>Samarbete för hållbart arbete och ökad konkurrenskraft.....</b>	<b>9</b>
<i>Lean production – möjlig grundstomme får hållbart arbete</i>	
<i>Samverkan för framgång</i>	
<b>Vi måste ha en helhetssyn i utvecklingsarbetet .....</b>	<b>11</b>
<i>Utveckla arbetsorganisationen</i>	
<i>Planerad kompetensutveckling</i>	
<i>Lönesystem som stödjer utvecklingsarbetet</i>	
<i>Vinna/vinna ger konkurrensfördelar</i>	
<b>Några goda exempel.....</b>	<b>14</b>
<i>Montering vid löpande band</i>	
<i>Blandad kundorderstyrd produktion</i>	
<i>Processindustri</i>	
<i>Utifrån förutsättningarna på det egna företaget</i>	

## Förord

Arbetsorganisationen är en nyckel till utveckling, både för företaget och de anställda.

Den genomtänkta arbetsorganisationen ger förutsättningar för ökad produktivitet och förbättrad kvalitet för företaget. Den skapar därmed också förutsättningar för företaget att behålla sin konkurrenskraft och förbättra sin lönsamhet.

Den ökar de anställdas möjlighet till utveckling i jobbet, till en bättre arbetsmiljö – och till utveckling av lönen. Den bidrar till ökad anställningstrygghet.

I detta material beskrivs hur förbundet ser på utveckling av arbetsorganisationen i dagens arbetsliv. I ett arbetsliv där vi möter såväl det löpande bandet, som blandad kundorderstyrd produktion och arbete i processtyrd verksamhet.

Dessa tankar bygger vidare på idéerna bakom det som inom Industrifacket kallades Det utvecklande arbetet och inom Metall Det goda arbetet – nu under samlingsnamnet *Hållbart arbete*.

En utgångspunkt har varit att utvecklingen av arbetsorganisationen måste utgå från en helhetssyn på företagets verksamhet. Det räcker inte med att se på själva produktionen – man måste också se hur denna samspelar med de olika stöd- och kringfunktionerna.

Här betonas också vikten av att pröva arbetsorganisationen utifrån hur den stödjer arbetet för ett jämställt arbetsliv. Liksom utifrån hur den fungerar för de medlemmar som ska rehabiliteras tillbaka till arbetslivet.

En viktig utgångspunkt är att själva utvecklingsarbetet för att skapa en arbetsorganisation som stödjer både de anställdas och företagets utveckling, måste ske utifrån de lokala förutsättningarna.

En erfarenhet av de tidigare förbundens arbete med dessa frågor är, att arbetet med organisationsutveckling har stannat av på många arbetsplatser. Vi ser att våra medlemmar utsätts för utarmande produktionssystem. Många gånger har klubbarna deklarerat att man inte vill vara ”ett alibi” för företagets ensidiga vilja att förändra arbetet – vilket i praktiken inneburit att vi lämnat över inflytandet till arbetsgivarna.

Ett fackligt förhållningssätt till dessa frågor måste tvärtom vara, att även om utvecklingen inte i alla delar överensstämmer med vårt synsätt, måste vi ändå vara med och påverka den åt rätt håll – i stället för att bara agera passiva åskådare till förändringen.

En annan erfarenhet är att vi har fokuserat mycket på utveckling av arbetsorganisationen utifrån att vi vill ha bättre och intressantare jobb med mer betalt – och inte lyft fram att företagen faktiskt vinner i ökad produktivitet. Den fackliga organisationen måste bli bättre på att argumentera för en utvecklad arbetsorganisation utifrån att det också gagnar företaget. Vi måste tydliggöra att arbetet med en utvecklande arbetsorganisation är ett vinna/vinna-koncept.

## Utgångspunkter för ett hållbart arbete

- Arbetsorganisationen ska formas så att alla anställda får ett meningsfullt arbetsinnehåll och kan växa i sitt arbete. Arbetsuppgifterna ska kunna bli fler, nya befogenheter läggas till de gamla och ansvaret utvidgas.
- Arbetsorganisationen ska bidra till ökad jämställdhet genom att utvecklande och mindre utvecklande arbetsuppgifter blandas i befattningarna – istället för att fördelas på olika befattningar.
- Arbetsorganisationen ska utformas med hänsyn till dess inverkan på arbetsmiljön. De anställda ska kunna växla mellan arbetsuppgifter så att sammantaget högst 75 procent av arbetstiden upptas av ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet arbete.
- Arbetsorganisationen ska ge utrymme för att anpassa arbetsuppgifter efter den enskildes behov vid rehabilitering.
- En analys av risker och konsekvenser av den planerade förändringen på kort och lång sikt ska göras vid varje förändring av arbetsorganisationen.
- Alla anställda ska ha kompetensutveckling för arbetet och för ökad anställningstrygghet.
- Kompetensutvecklingen ska stärka såväl de anställdas som företagets utveckling och ska genomföras som en del i den dagliga verksamheten.
- Kompetensutvecklingen ska bidra till en jämnare könsfördelning inom yrken, befattningar och enheter på företaget.
- Lönesystemet ska stimulera de anställda till utveckling i arbetet, bidra till företagets utveckling och därmed till ett ökat löneutrymme. Det ska också bidra till jämställda löner.
- Arbetet med att utveckla arbetsorganisationen ska ske i samverkan mellan företag och fack. Den ska ske på ett så tidigt stadium att den ger ett reellt inflytande. De anställda ska göras delaktiga och ges möjlighet att medverka i planering och förändring av det egna arbetet.

## **Arbetsorganisation och produktionssystem**

# **Trender och mode som varierar över tid**

Hur företag organiserar arbetet är ofta en fråga om trender.

Företag tar ofta efter varandra, många gånger utan djupare analys. I vilken mån den valda arbetsorganisationen ger det avsedda resultatet beror då på i vilken utsträckning den aktuella trenden råkar passa det enskilda företags specifika förutsättningar.

Vi kan se några huvudtrender, som återkommer i olika skepnader genom åren. Gemensamt för många av dem är att de bygger på tankegångar från taylorismen, liksom från den japanska industrin efter andra världskriget.

### **Industrins barndom**

Arbetet i fabriken var från början hantverksbetonat.

Arbetsorganisationen liknade därför den som fanns i de gamla verkstäderna. Det innebar att en anställd i fabriken hade hand om produktionen från början till slut. Fabriksarbetaren hade en stor yrkesskicklighet och fabriksägaren var helt beroende av kunnandet och engagemanget hos de anställda.

Med tiden insåg man dock att det fanns stora skillnader mellan verkstaden och fabriken. Att arbetet inom industrin kunde organiseras annorlunda.

### **Taylorismen**

Ett synsätt som har haft ett stort genomslag under 1900-talet är taylorismen, som växte fram i USA runt 1900. Taylorismen, eller Scientific Management som det också kallas, gick ut på att industriproduktionen skulle delas upp i enskilda arbetsmoment, utifrån tids- och metodstudier.

Tankearbetet när det gällde hur arbetet skulle genomföras på bästa sätt, flyttades därmed från verkstadsgolvet till olika planeringsavdelningar. De anställda blev lättare att byta ut och ägarnas makt över produktionen ökade. Produktion med löpande band/lina är starkt påverkad av denna skola.

I Sverige introducerades Scientific management i modifierad form under mellankrigstiden.

### **De japanska produktionsidéerna**

Efter andra världskriget utvecklades nya idéer om arbetsorganisation i Japan.

Den japanska industrin levde då under knappa villkor. Det var nödvändigt att använda resurserna effektivt. De japanska idéerna handlade därför om att utveckla enkla och smarta lösningar för att med små resurser bygga konkurrenskraftiga företag. Det handlade också om att styra och motivera arbetarna för att få ut så mycket som möjligt av arbetskraften.

Just in time, Kaizen, nollfel, förbättringsgrupper, Toyotamodellen och lean production är begrepp som hämtats från den japanska synen på produktion. Särskilt begreppet "lean production" fick genomslag på 90-talet. Det användes för att beskriva det sätt som Toyota omsatte de japanska produktionsidéerna på: en flödesorienterad produktion utan buffertar – styrd av behovet, av de inplanerade leveranserna. Ett produktionssystem där alla arbetar efter standardiserade arbetsbeskrivningar och där allt som görs ska vara värdeskapande för kunden.

Utmärkande för lean production i dess ursprungliga form är också att det pågår en ständig förbättringsverksamhet på företaget, som de anställda är delaktiga i.

Ett annat typiskt inslag i lean production är att de produkter som tillverkas tas fram i samverkan mellan olika enheter inom tvärfunktionella grupper. Ambitionen är att korta tiden från idé till marknad och att produkten redan när den konstrueras ska vara helt anpassad för en effektiv produktion – vilket kräver ett samspel mellan konstruktören och de anställda i produktionen.

Lean production är i sig inte ett färdigt koncept, utan en produktionsfilosofi med ett antal verktyg för effektiv produktion.

När lean production anammats utanför Japan har man inte alltid tillämpat filosofin i dess helhet utan ibland bara valda verktyg. Begreppet lean production är därför idag inte helt entydigt.

### **Andra produktionsmodeller**

På Volvo lastvagnar i Umeå tillämpades en helt annan arbetsorganisatorisk modell för att tillverka och montera lastbilshytter fram till 2003.

Varje grupp hade ett totalt ansvar för att montera en komplett hytt. I arbetsuppgifterna låg, förutom montering på sammanlagt 7-10 timmar, också materialhantering för de ingående komponenterna samt justering, kontroll, testning av luft- och elfunktioner och ansvar för ”leverans-OK” till kund.

Gruppen bestod av ett tiotal montörer. Merparten var operativa, någon arbetade med administration, kontroll och test och några med att täcka frånvaro, utbildning mm.

I arbetsorganisationen ingick att alla montörer hade rätt till en individuell utveckling i alla ingående arbetsmoment och ansvaruppgifter. I en grupp med ”komplettmontörer” följde några montörer hytten genom flödet och överlämnade den sedan till en enkelbemannad station för justering, kontroll och administrativ hantering inför leverans till kund. Även på denna sista station skedde rotation i mån av kompetens och erfarenhet.

Även vid Volvos Kalmarfabrik och Uddevallafabrik tillämpades detta produktionssätt fram till början av 90-talet. Dessa två fabriker lades ned under 90-talskrisen när Volvo minskade sin verksamhet och koncentrerade produktionen till huvudfabriken vid Torslanda i Göteborg.

Utvärdering har visat att detta produktionssätt både gav högre produktivitet och bättre kvalitet än jämförbar produktion vid Torslanda fabriken som monterade på löpande band.

## **Kortsiktigt tänkande i företagens utveckling av produktionen**

Vi ser idag hur företag arbetar med utgångspunkt från de japanska produktionssystemen. Ibland kallas det Toyotamodellen, ibland lean production, ibland benämns det med det egna företagsnamnet (Scania Produktionssystem, Haldex Way etc).

Vissa har också tagit fasta på det tayloristiska produktionstänket. Man använder produktionssystem och arbetssätt där den enskilda arbetaren får ett mycket litet arbetsinnehåll. Det blir allt vanligare med företag där de anställda arbetar vid löpande bandet med ett arbetsinnehåll på 1-10 minuter. Därefter börjar arbetet om igen, 8 tim om dagen, 40 timmar i veckan.

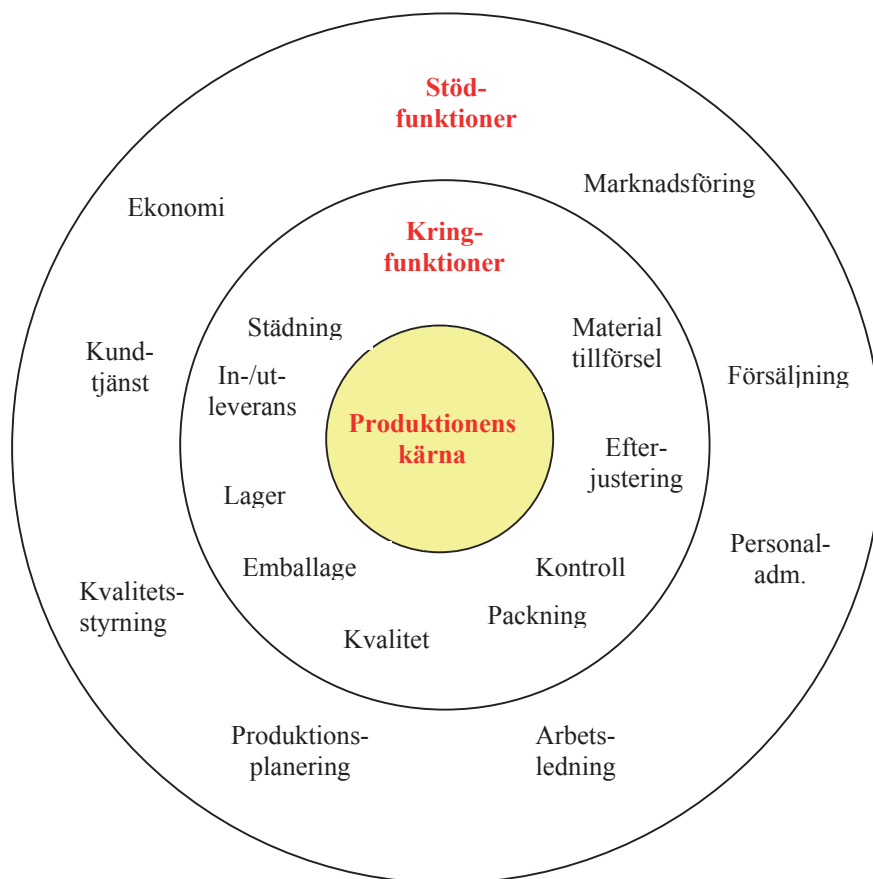
Det löpande bandet förutsätter både centralstyrning och detaljstyrning av produktionen. Därmed ger det arbetsledningen goda möjligheter att överblicka och kontrollera varje steg i produktionen och vad varje arbetare gör vid varje tillfälle. Det är en ledningsfilosofi som innebär att arbetarna är utbytbara kuggar i ett maskineri. Det är också vanligt att det är just den ledningsfilosofin som chefernas utbildning och erfarenhet bygger på, och därför ger det trygghet för chefer med kontrollbehov

Produktionssystem av detta slag utgår från ett mycket kortsiktigt tänkande – de utvecklar inte företagets totala effektivitet. De skapar inte hållbar produktion och utvecklingskraft.

Ett problem är också att många företag inte har egen kompetens, utan anlitar externa konsulter för att utveckla sin arbetsorganisation och produktion. Det har fler nackdelar.

Risken finns att när konsulterna lämnar företaget försvinner drivkraften i utvecklingsarbetet. Många gånger finns heller ingen på företaget som har kompetensen och den nödvändiga överblicken för att ta över och fortsätta utvecklingsarbetet. För utveckling av en organisation blir ju aldrig ”klar” utan måste fortgå kontinuerligt.

Framför allt finns det också en risk för att utvecklingsarbetet i alltför stor utsträckning genomförs utifrån färdiga koncept, snarare än utifrån det enskilda företagets behov och förutsättningar. Då man inte fullt ut förstår komplexiteten i företaget, fokuserar man på produktionen och på att mäta deltider – men ser inte på produktionens kring- och stödfunktioner eller på samspelet mellan dessa och produktionen. Man saknar helhetssynen för att utveckla den totala produktiviteten i verksamheten.



Arbetsuppgifterna i produktionens kärna och kringfunktionerna utförs av IF Metalls medlemmar. Stödfunktionerna är arbetsuppgifter som ofta utförs av tjänstemän.

För att lyckas måste man alltså se på alla de tre cirklarna i bilden ovan. Ifall man bara jobbar med att minska omfånget på den innersta cirkeln, så är det risk att arbetsuppgifter trycks ut till cirklarna utanför – så att de blir större istället.

Ett utvecklingsarbete som genomförs så enögt och kortsiktigt skapar inte engagemang hos de anställda. Det ger inte motivation att bidra i utvecklingen av företaget, att bidra till ökad produktivitet och konkurrenskraft.

### Utan samverkan och helhetssyn

Många gånger är denna typ av kortsiktigt och enögt utvecklingsarbete ett resultat av att det skett utan samverkan och fackligt inflytande.

Företaget – och kanske i än mindre utsträckning de externa konsulterna – förstår inte värdet av den fackliga organisationen som resurs för att skapa delaktighet och engagemang i förändringsarbetet. De ser inte vilket kunnande facket kan bidra med i utvecklingen av arbetsorganisation och produktionssystem.

De inser heller inte att det är också i fackets intresse att arbetet effektiviseras och produktiviteten förbättras. Det handlar ju om företagets konkurrenskraft och i slutändan om jobben.

IF Metall driver dessutom att befattningarna och arbetets innehåll ska utvecklas. Det är ett tydligt vinna/vinna-koncept, eftersom det ökar effektiviteten och produktiviteten på företaget.

### Rekryteringsproblem framöver

Att innehållet i arbetet utvecklas är långsiktigt också en förutsättning för företagets fortlevnad.

Inom en inte alltför avlägsen framtid kommer stora grupper av arbetskraften gå i pension, samtidigt som årskullarna som går ut skolan minskar. Då kommer olika branscher och arbetsgivare att få konkurrera om arbetskraften som kommer ut på arbetsmarknaden

Hur ska då industrin kunna konkurrera om arbetskraften, om det arbetsinnehåll som erbjuds är högst 10 minuter? Vilka ungdomar vill arbeta under dessa förhållanden?

Denna utarmning av arbetsinnehållet på företagen går stick i stäv med det som händer inom yrkesutbildningen. Arbetsmarknadens parter samarbetar idag för att utveckla yrkesutbildningen, så att framtidens arbetskraft ska ha kompetens och flexibilitet att klara ett bredare arbetsinnehåll och snabba omställningar i produktionen. Teknikcollege är ett sådant exempel.

De elever som kommer ut i arbetslivet framöver kommer att förvänta sig att få använda sin kompetens och få utvecklas i arbetet. De kommer att ha större krav på arbetets innehåll än dagens produktionssystem ofta ger utrymme för.

### **Några fakta**

2007 skickade IF Metall ut en undersökning till alla klubbar med mer än 50 medlemmar, *Industriarbetarnas arbetsvillkor*. Svaren motsvarar 55 procent av den grupp undersökningen riktades emot – totalt cirka 90 000 medlemmar. Nedan några axplock ur resultaten:

- 53 procent av männen och 61 procent av kvinnorna har inte fått utveckling i det traditionella industriarbetet.
- Utveckling i arbetet kan också ske genom att tjänstemannabetonat arbete tillförs befattningen. Det är vanligast när det gäller kvalitetsarbete och planeringsarbete. Knappt 4 av 10 män och knappt 3 av 10 kvinnor har mer än 10 procent kvalitetsarbete i sin befattning. För planeringsarbete är motsvarande siffra drygt 3 av 10 män och cirka en fjärdedel av kvinnorna.
- 85 procent av medlemmarna arbetar på arbetsplatser där det finns arbetsuppgifter som kan ge belastningsskador med nuvarande arbetsorganisation. På dessa arbetsplatser är det i genomsnitt nästan fyra av tio som riskerar belastningsskador. Inom tvätten bedöms 7 av 10 kvinnor riskera belastningsskador och 3 av 10 män.
- Sex av 10 industriarbetare arbetar på arbetsplatser där den dominerande trenden är att cykeltiderna har blivit kortare senaste femårsperioden. Knappt hälften av männen och nästan 60 procent av kvinnorna arbetar på arbetsplatser där den dominerande trenden är att detaljstyrningen ökat de senaste fem åren. Drygt åtta av tio arbetar på arbetsplatser där den dominerande trenden är att arbetsintensiteten ökat den senaste femårsperioden.
- Nästan 3 av 10 får ingen personalutbildning. På de arbetsplatser där utbildning förekommer är det genomsnittliga antalet dagar med betald utbildning 1,29 för kvinnor och 1,49 för män. 61 procent av kvinnorna och 44 procent av männen har ett lärande i arbetet som motsvarar mindre än 14 dagar.
- Lönesystem saknas på 30 procent av de undersökta företagen. I nästan hälften av de befintliga lönesystemen saknas lönedelar kopplade till befattningsutveckling.

Av 2009 års *rapport från AFA* om allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro framgår det att:

- arbetare inom industrin är hårt drabbade av belastningsskador och löper högre risk än många andra yrkesgrupper att drabbas av långa sjukskrivningar och arbetsolyckor som leder till medicinsk invaliditet.
- kvinnor inom tillverkningsindustrin har mer än dubbelt så många sjukfall per år jämfört med genomsnittet.
- kvinnor och män inom industrin har högst risktal när det gäller sjukfall med mer än 90 dagars sjukskrivning.

## ***Så vill vi utveckla arbetsorganisationen***

# **Samarbete för hållbart arbete och ökad konkurrenskraft**

Företagen driver att produktionen ska effektiviseras och produktiviteten ökas, så att de kan bevara och utöka sin konkurrenskraft. IF Metall driver parallellt att industriarbetare ska ha utvecklande arbeten. Arbeten som inte skadar kroppen. Arbeten som ger en bra löneutveckling.

Det är både möjligt och nödvändigt att tillgodose dessa olika intressen med ett och samma produktionssystem. För i Sverige ska vi inte konkurrera med låga löner, utan med kompetens, kvalitet och produktivitet.

Vi ska därför vara drivande i arbetet med att utveckla produktionssystemen i företagen – så att vi får ett hållbart arbete där både individerna och produktiviteten utvecklas.

För att vi ska kunna lyckas med detta måste vi prata med arbetsgivaren på arbetsgivarens språk – fokusera också på produktivetsfrågor och produktionssystem (t ex lean production), fast utifrån ett hållbart sätt att bedriva produktion. Hållbart både för industriarbetarna och konkurrenskraften.

En viktig faktor i detta är den nya tekniken. Den kan bidra till ett hållbart arbete genom att den gör det möjligt att få bort tunga och ensidiga arbetsmoment. Men den kan också leda till att arbetsuppgifterna utarmas – om vi inte tänker efter före. Det handlar om att analysera effekterna av den nya tekniken och forma arbetsorganisationen så att tekniken bidrar positivt.

### **Lean production – möjlig grundstomme för hållbart arbete**

Produktionssystem som utgår från Toyotamodellen, så kallad lean production, kan mycket väl vara grundstommen i att utveckla ett hållbart arbete. Många av dess grundpelare är naturliga och logiska för att forma en effektiv produktion. Dit hör t ex att göra rätt från början, standardiserade processer, ordning och reda, ständiga förbättringar och teamarbete.

I utvecklingsarbetet krävs dock en större helhetssyn. Att utveckla den totala effektiviteten och inte enbart effektiviteten inom ett avgränsat produktionsavsnitt. Att se på både produktionen och produktionens kring- och stödfunktioner – och samspelet dem emellan.

Det är också viktigt att inte bara se på vilken vinst en ökad produktivitet ger, utan också på dess kostnader. Ifall den ökade produktiviteten leder till fler belastningsskador blir resultatet högre kostnader för sjukskrivning. Ifall ett alltmer utarmat arbetsinnehåll ökar personalomsättningen skjuter kostnaderna för rekrytering i höjden.

Men, om lean production kombineras med helhetssyn på produktionen och med ett utvecklat arbetsinnehåll – då ökar arbetstagarnas motivation och engagemang såväl i det dagliga arbetet, som i utvecklingsarbetet på företaget. Då finns goda förutsättningar för ett hållbart arbete och ökad konkurrenskraft.

#### ***Några fakta***

Grunderna för produktionssystemet lean production beskrivs ofta som ett hus.

- *Husets grund* utgörs av åtgärder som säkrar produktionen och skapar ett normalläge med en jämn och hög kvalitet: 5S, standardisering, TPM (totalproduktivt underhåll).
- *Husets väggar/pelare* handlar om företeelser som just in time, kvalitetsfilosofi (allt rätt från början) och medarbetarskap.
- *Husets tak* handlar om exempelvis ständiga förbättringar och teamarbete.

Bilden kan utvecklas ytterligare:

- *Huset inredning* handlar om hur vi formar arbetets innehåll, hur vi gör arbetet varierande, stimulerande och engagerande.

## Samverkan för framgång

Nyckeln för att utveckla innehållet i industriarbetet och samtidigt kontinuerligt förbättra såväl produktivitet som konkurrenskraft på företaget, är samverkan mellan företag och fack.

Det handlar om hur företaget i samarbete med facket och tillsammans med arbetstagarna utvecklar teknik, arbetssätt, arbetsorganisation och arbetsmiljö – för att möta nya förutsättningar och utmaningar. Ett utvecklingsarbete där man tar hänsyn till både inre och yttre faktorer. Där både företag och individ kontinuerligt utvecklas.

Avgörande för framgång är delaktigheten, att arbetstagarna involveras i utvecklingsarbetet. För även med ny teknik är människan den faktor som gör skillnad. Tekniken är tillgänglig för alla, men hur den används påverkar de anställdas drivkraft, engagemang, kunskap och vilja. Det i sin tur påverkar vad företaget får ut av den nya tekniken – och därmed företagets produktivitet och lönsamhet.

### *Avtalen stöd i arbetet*

Ett uttryck för vikten av samverkan är skrivningarna om detta i våra riksavtal, liksom i exempelvis utvecklingsavtalet och arbetsmiljöavtalen. Det är viktiga verktyg i utvecklingsarbetet.

På vissa arbetsplatser finns dessutom lokala samverkansavtal.

### **Några fakta**

I arbetet med att utveckla arbetsorganisationen måste parterna ta hänsyn till såväl inre som yttre faktorer.

*Exempel på inre faktorer:* Bemanning, ensidiga jobb, möjlighet till utveckling, belastningsskador, personalomsättning, löneformer, sjukskrivning, arbetsbelastning, kompetensutveckling mm.

*Exempel på yttre faktorer:* Konkurrenskrav, kundefterfrågan, produktkvalité, krav på produktutveckling, just in time-leverans, kundkrav, leverantörer, marknadsföring, tillgång på kompetent arbetskraft, myndighetskrav mm.

# Vi måste ha en helhetssyn i utvecklingsarbetet

- *Befattningsutveckling ger bättre jobb och ökad konkurrenskraft*
- *Inflytande skapar motivation och engagemang*
- *Kompetens skapar konkurrensfördelar och hållbar produktion*
- *Lönesystem styr mot önskad utveckling*
- *Bra arbetsmiljö ger förutsättningar för god psykisk och fysisk hälsa*

*Tillsammans ger det en kontinuerlig utveckling av företag och individ!*

I utvecklingen mot ett hållbart arbete – ett arbete som ger en bra arbetsmiljö, utvecklande arbetsuppgifter, ökad produktivitet och därmed förbättrad konkurrenskraft – är det viktigt att ha en helhetssyn. Att inte bara titta på produktionen eller ett enskilt produktionsavsnitt utan på hela verksamheten, på alla de tre cirkelarna, som sammantaget ger den totala produktiviteten.

Det krävs också insikt om samspelet mellan arbetsorganisation, arbetsmiljö, kompetensutveckling, jämställdhet och lönesystem. Att ha en helhetssyn också ifråga om dessa processer.

## **Utveckla arbetsorganisationen**

Engagerade och motiverade anställda är avgörande för företagets lönsamhet.

Arbetsorganisationen ska därför utformas så att de anställda får ett meningsfullt arbetsinnehåll och kan växa i sitt arbete. Både genom ökad variation av arbetsuppgifter i produktionen som ger ökad mångkunnighet – och genom att planerande, kontrollerande och beslutande arbetsuppgifter tillförs.

För en hållbar utveckling i företaget krävs alltså en arbetsorganisation, där arbetaren kan utvecklas i sin befattning. En arbetsorganisation som främjar samarbete och flexibilitet och där planering och beslut i vardagen tas så nära produktionen som möjligt – och av dem som naturligt hanterar olika situationer i sitt arbete.

## ***Bättre arbetsmiljö***

Monotont och ensidigt arbete ger snabbt utslag i form av ökade belastningsskador. Vi ser det i många olika verksamheter, som elektronikindustrin, tvättindustrin och monteringsarbete inom exempelvis vitvaru- och bilindustrin.

En arbetsorganisation där de anställda får fler arbetsuppgifter att växla emellan är därför ett kraftfullt verktyg för bättre arbetsmiljö. Det är ett verktyg vi måste använda! En industriarbetare ska kunna påverka det egna arbetet. En industriarbetare ska kunna ta korta pauser i arbetet. En industriarbetare ska inte behöva riskera att kroppen slits ut.

Industriarbetaren ska inte tvingas lämna arbetslivet i förtid – med minskad livsinkomst och försämrad livskvalitet som följd.

Arbetet ska organiseras så att de anställda kan växla mellan arbetsuppgifter så att sammantaget högst 75 procent av arbetstiden upptas av ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet arbete – resten av tiden ska annat arbete utföras (kring- och stödfunktioner). De anställda ska kunna växla mellan arbetsuppgifter för att undvika ensidig belastning och kunna använda olika muskelgrupper.

## ***Jämställda befattningar***

I utformningen av arbetsorganisationen måste jämställdhetsaspekten finnas med. Det ska inte finnas ett A- och B-lag av arbetsuppgifter, där kvinnorna hänvisas till de lägre avlönade och mindre utvecklande arbetsuppgifterna – arbetsuppgifter som ofta också innebär större risk för arbetsskador.

I befattningarna måste därför monotona och ensidiga arbetsuppgifter blandas med de mer kvalificerade arbetsuppgifterna, så att alla får en naturlig variation i sitt arbete. Då blir de monotona och ensidiga jobben bara en liten del av varje enskild befattning och risken att drabbas av belastningsskador minimeras för både kvinnor och män.

### ***Rehabiliteringsmöjligheter i arbetsorganisationen***

Arbetsorganisationen ska utformas så att arbetaren inte riskerar att skadas. Det är utgångspunkten.

Om en anställd ändå får problem, blir sjukskriven och måste rehabiliteras – då ska arbetsorganisationen ge möjlighet att anpassa arbetsuppgifterna efter den enskildes behov, kanske med stöd av olika hjälpmedel.

På företag där kringfunktioner som underhåll, städning, vakt mm finns kvar i företaget – och inte är outsourcade – är det ofta lättare att anpassa arbetsuppgifter.

### **Planerad kompetensutveckling**

De lokala parterna ska samverka för att kartlägga kompetensbehoven på kort och lång sikt. Utgångspunkt ska vara att dels stärka individen i hans/hennes utveckling i arbetet, dels ge företaget förutsättningar för en hållbar utveckling.

Kompetensbehoven ska dokumenteras och individuella utvecklingsplaner tas fram för varje anställd. En sådan plan kan exempelvis ange vilken kompetensutveckling som krävs för att arbetaren ska kunna ta på sig nya arbetsuppgifter i sin befattning. Den kan också innehålla vilka insatser som krävs för att den anställda ska kunna utvecklas till annan befattning inom företaget, exempelvis från en manuell svetsbefattning till en NC-operatörsbefattning vid bearbetning.

Kompetensutveckling ska vara en naturlig del av företagets verksamhet. På samma sätt som olika rutiner och tillbudsrapporter behandlas i företagets kvalitetssäkringssystem, skall även företagets behov av rätt kompetens hanteras där. De behov av kompetensutveckling som kartläggs, ska specificeras inom exempelvis ISO 9000.

Kompetensutvecklingen ska genomföras som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det kan handla om utbildning, men också om att under handledning lära sig andra arbetsuppgifter. Det förutsätter att bemanningen är dimensionerad så att de anställda kan avsätta tid för sin kompetensutveckling.

### ***Kompetensutveckling för ökad jämställdhet***

I planeringen av företagets samlade kompetensutveckling krävs ett tydligt jämställdhetsperspektiv. Kompetensutvecklingsinsatserna ska stödja utvecklingen mot en bättre könssammansättning inom yrken, befattningar och enheter på företaget.

Det kan handla om riktade utbildningar för kvinnor så att de kan gå in på befattningar som domineras av män. Det kan handla om att stödja kvinnor att söka sig till bättre avlönade – ofta mansdominerade – arbetsuppgifter/befattningar. Det kan handla om att kvinnor får möjlighet att pröva arbetsuppgifter som normalt utförs av män.

### ***Kompetensutveckling i rehabiliteringsarbetet***

Också för rehabiliteringsarbetet är kompetensutvecklingen ett viktigt verktyg.

Ju bredare kompetens en anställd har, desto större möjlighet finns det att hitta arbetsuppgifter som fungerar i en rehabiliteringsfas. Saknas den bredden kan olika utvecklingsinsatser vara ett sätt att bygga på kompetensen och därmed ge förutsättningar för den som ska rehabiliteras att ta på sig arbetsuppgifter som fungerar bättre än de gamla.

### ***Kompetensutveckling för trygghet***

Enligt lagen om anställningsskydd (LAS), gäller regeln ”sist in – först ut”. En förutsättning för att en anställd ska ha företräde till fortsatt anställning är dock att personen har tillräcklig kompetens för de arbetsuppgifter som blir kvar på företaget. Också med tanke på detta är en systematisk kompetensutveckling en viktig facklig fråga.

Om arbetsgivaren ensidigt ges rätten att välja ut vilka anställda som ska få del av kompetensutvecklingen, blir det i förlängningen också arbetsgivaren som ensidigt bestämmer vilka som ska sägas upp vid en driftinskränkning.

Alla medlemmar har rätt till systematisk kompetensutveckling, vilket också finns reglerat i riksavtalen (bland annat i utvecklingsavtalet). Det är angeläget att klubbarna också träffar lokala avtal om det praktiska genomförandet.

### **Några fakta**

Med kompetens menar vi att individen har

- teoretisk och praktisk kunskap
- vilja och förmåga att *genomföra* en viss uppgift.



### **Lönesystem som stödjer utvecklingsarbetet**

Lönesystemet på företaget ska styra mot den målbild för företaget som de lokala parterna gemensamt tagit fram. Det ska utformas så att det stimulerar de anställda till utveckling i arbetet – och därmed bidrar till företagets utveckling. Det ska utformas så att den ökade kompetensen och utvecklingen i arbetet också ger ökad lön.

Avgörande för utformningen av lönesystemet är därför att parterna arbetat fram en tydlig bild av vilken utveckling som krävs för att säkra såväl företagets konkurrenskraft, som de anställdas anställningstrygghet – i ett företag och samhälle som utvecklas oavbrutet.

### **Jämställda lönesystem**

I arbetet med att utforma lönesystem är diskussionen om hur arbetet ska värderas avgörande. Det är viktigt att inte slentrianmässigt utgå från tidigare värderingar. Befattningar ändras kontinuerligt. Tunga moment försvinner. Arbetsuppgifter automatiseras och datoriseras. Vissa jobb blir mer ensidiga och utarmade. Andra mer kvalificerade. Vilka konsekvenser får det för värderingen av olika arbetsuppgifter och befattningar? Och vilka effekter får värderingen på kvinnors och mäns löner?

Här kan finnas skäl att pröva en extra gång, ifall de arbetsuppgifter som framförallt utförs av kvinnor borde värderas högre. Traditionellt undervärderas kvinnors arbetsuppgifter, till förmån för mäns.

### **Vinna/vinna ger konkurrensfördelar**

En bra arbetsorganisation som understöds av såväl kompetensutveckling som lönesystem, förbättrar företagets konkurrensförmåga.

I en sådan arbetsorganisation får arbetstagarna en bredare kompetens och helt andra förutsättningar att se och förstå företagets verksamhet i dess helhet.

De får möjlighet till delaktighet och inflytande i det dagliga arbetet. De kan använda sina idéer och sin kompetens i det kontinuerliga utvecklingsarbetet på företaget – och får därmed en starkare yrkesidentitet och ökad yrkesstolthet.

## Några goda exempel

Hur uppnår man då en sådan arbetsorganisation?

Något enkelt färdigt koncept att utgå från finns inte, utan det handlar om att arbeta utifrån förutsättningarna på varje enskilt företag. Avgörande betydelse har dock vilken typ av produktionen det handlar om:

- Montering vid löpande band
- Blandad kundorderstyrd produktion
- Processindustri

### Montering vid löpande band

Monteringsarbetet vid löpande band styrs ofta av bandets tempo. Arbetet sker vid olika arbetsstationer utmed det löpande bandet.

Den som står vid en sådan arbetsstation har i allmänhet ett arbetsinnehåll på 1-10 minuter, innan cykeltiden börjar om igen.

*Hur kan arbetet vid löpande bandet utvecklas?*

Om det inte finns utrymme att diskutera andra produktionsmodeller, så blir knäckfrågan hur arbetet inom ramen för en organisation med löpande band kan utvecklas. Hur kan arbetsinnehållet i dessa befattningar utvidgas till en helhet som innebär att individen kan växla mellan olika arbetsuppgifter, åta sig mer utvecklande arbetsuppgifter, använda olika muskelgrupper och därmed undvika ensidig belastning.

- Ett sätt att utveckla arbetet är att arbetarna får rotera mellan montering vid löpande bandet och olika typer av kringuppgifter, t ex logistikarbete för att försörja monteringen med material, provning av produkt, emballering eller utleverans.
- Det finns också exempel på företag där arbetarna arbetar i grupp och där gruppen följer flödet mellan de olika arbetsstationerna på det löpande bandet. På det sättet monterar gruppen hel produkt. De får arbetsväxling genom att de olika arbetsstationerna innehåller olika arbetsuppgifter.

I vissa fall kombineras detta med att gruppen också får ansvar för logistikarbetet med att fylla på material till det löpande bandet, liksom för provning av produkt.

Att alla i gruppen följer produktionsflödet från arbetsstation till arbetsstation, och samtidigt arbetsväxlar systematiskt med logistik och provning – det ger både arbetsväxling och utveckling i arbetet.

- Det finns andra varianter på denna typ av produktionsupplägg.

En av grupperna i grupporganisationen kan exempelvis ansvara för en del av flödet längs det löpande bandet, dvs för arbetet vid ett visst antal arbetsstationer. Samtidigt kan varje medlem i gruppen ha ett särskilt ansvar för ett visst utvecklingsområde, som kvalitetsarbete och uppföljning, logistik, ständiga förbättringar, planering osv.

Detta innebär samarbete med de andra gruppernas utvecklingsansvariga och med den som har det övergripande ansvaret, med stödfunktionen. I arbetsuppgifterna kommer därför också att ingå att delta i kontinuerliga möten för att följa upp, utveckla och förbättra verksamheten inom ansvarsområdet.

Samtidigt planerar varje grupp sitt eget arbete och är även sin egen förbättringsgrupp.

### Blandad kundorderstyrd produktion

Vid denna typ av produktion sköter en anställd en eller flera maskiner. Det finns även en rad kringfunktioner, såsom internt transporter, materialförsörjning, efterbearbetning etc.

Ofta är varje arbetstagare specialiserad på en enda arbetsuppgift. Någon sköter maskinen. En annan efterbearbetningen. En tredje intertransporterna. Osv.

#### *Hur utveckla arbetet i blandad kundorderstyrd produktion?*

Arbetsinnehållet i befattningarna måste utvidgas så att individen kan växla mellan olika arbetsuppgifter, åta sig mer utvecklande arbetsuppgifter, använda olika muskelgrupper och därmed undvika ensidig belastning.

- Vid blandad kundorderstyrd produktion är ofta arbete i grupp den lämpligaste arbetsorganisationen.  
I stället för att varje arbetare har en eller flera maskiner att sköta, ansvarar gruppen gemensamt för ett större produktionsansvar med fler maskiner. Den enskilda arbetaren, som tidigare kanske bara har arbetat med en viss maskin/ett visst moment, blir nu som medlem i gruppen ansvarig för att producera färdig detalj eller produkt, med hjälp av flera maskiner.
- Arbetet kan sedan utvidgas ytterligare genom att planerande, kontrollerande och beslutande arbetsuppgifter tillförs gruppen, så att besluten i det dagliga arbetet tas direkt i produktionsarbetet.  
Här finns olika modeller. Medlemmarna i gruppen kan rotera mellan alla dessa arbetsuppgifter. De kan också välja att fördela ut ansvaret mellan medlemmarna i gruppen, så att någon har ett särskilt ansvar för planeringsarbetet, en annan för de kontroller som krävs etc.

### **Processindustri**

Processindustrin utmärks av att produktionen sker i just en kontinuerlig process. Råmaterial fylls på i ena änden av fabriken och kommer ut som en färdig produkt i den andra. Ett exempel på detta är oljeraffinaderier, stålindustri och kemisk industri.

Arbetet består till stor del av övervakning och underhåll, men det ingår också andra uppgifter – lite olika beroende på vilken typ av processindustri det handlar om. Det kan vara mätarbete och det kan vara olika arbetsuppgifter som handlar om att justera/korrigera processen. Det ingår ofta också i slutledet efterbehandling, liksom emballering, paketering, utleverans mm.

Ofta utförs dessa olika typer av arbetsuppgifter av olika grupper av anställda.

Att avbryta produktionen är väldigt kostsamt, då det ofta är långa start- och stopptider. Arbetet bedrivs därför vanligtvis i kontinuerliga skift.

#### *Hur kan detta arbetet utvecklas?*

Hur kan arbetsinnehållet i befattningen i denna typ av produktion utvidgas så att individen kan växla mellan olika arbetsuppgifter, åta sig mer utvecklande arbetsuppgifter, använda olika muskelgrupper och därmed undvika ensidig belastning.

- Också i en processindustri är ofta en grupporganisation lämplig. Här får gruppen ansvar för delar av eller hela processen i ett flöde. Det är ofta ett samspel mellan övervakning och justering/korrigerande.  
Ett första steg i att utvidga och bredda arbetsuppgifterna är förstås att man roterar mellan övervakande arbete och det arbete som handlar om att justera och korrigera det som uppdragas vid övervakningen.
- Arbetet i processindustrin kan utvecklas ytterligare. Också i processarbetet kan planerande, kontrollerande och beslutande arbetsuppgifter läggas på gruppen. Det innebär dels att arbetet läggs upp så smidigt som möjligt utifrån förutsättningarna i varje enskild situation, dels att besluten i det dagliga arbetet kan tas direkt när olika situationer uppstår.  
Detta är ofta en särskild fördel i processverksamhet, eftersom det gäller att snabbt hantera problem så att produktionen inte behöver stanna.  
Det ger därtill gruppen en helhetssyn på arbetet, vilket skapar engagemang, ansvar och kompetens. Det ökar därmed förutsättningarna för att upprätthålla en effektiv process där störningar minimeras.

### **Utifrån förutsättningarna på det egna företaget**

Oavsett vilken typ av industri det handlar om – löpande band, blandad kundorderstyrd produktion eller processindustri – är följande fem punkter avgörande:

- att arbetsorganisationen utformas så att befattningarna får ett brett, omväxlande och utvecklande arbetsinnehåll
- att arbetet organiseras så att de anställda kan växla mellan arbetsuppgifter så att sammantaget högst 75 procent av arbetstiden upptas av ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet arbete
- att arbetsorganisationen utgår från ett helhetsperspektiv som omfattar både produktionen och produktionens kring- och stödfunktioner
- att arbetsorganisationen formas utifrån de lokala förutsättningarna
- att utvecklingen av arbetsorganisationen genomförs med en bred delaktighet av de anställda, som ju är de som kan den utan och innan.

Genomförs utvecklingsarbetet utifrån dessa utgångspunkter, är förutsättningarna goda för att de anställda får ett mer innehållsrikt och utvecklande arbete, att arbetsmiljön blir bättre samtidigt som produktiviteten och lönsamheten på företaget ökar.

Därmed ökar också de anställdas trygghet i anställningen.



**Plattformen Hållbart arbete** beskriver hur förbundet ser på utveckling av arbetsorganisationen i dagens arbetsliv. Dessa tankar bygger vidare på idéerna bakom Det utvecklande och goda arbetet.

Den genomtänkta arbetsorganisationen ger förutsättningar för ökad produktivitet och förbättrad kvalitet för företaget. Den skapar därmed förutsättningar för företaget att behålla sin konkurrenskraft och förbättra sin lönsamhet. Samtidigt ökar den de anställdas möjlighet till utveckling i jobbet, bättre arbetsmiljö och utveckling av lönen. Den bidrar därmed till ökad anställningstrygghet för de anställda.

Arbetsorganisationen är en nyckel till utveckling, både för företaget och för de anställda.



**IFMETALL**

105 52 Stockholm  
08-786 80 00  
[www.ifmetall.se](http://www.ifmetall.se)