



# Organisationsförändringar vid Alimak AB kopplade till kompetensstegen

**Arbetsplats:** Alimak AB, Skellefteå

**Kontaktperson:** Kennet Lundström

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Sune Jansson/Erik Eklund

**Skribent:** Erik Eklund

**Sammanfattning:** Företaget konstaterade tillsammans med lokala fackföreningen att man trots rejäla insatser för att förbättra den ergonomiska arbetsmiljön fortfarande hade en stor del långtidssjuka på företaget. En handlingsplan som koncentrerades på de mest kritiska områdena vad gäller förslitningsskador kopplat till direkta rehabinsatser samt en organisationsutveckling blev underlag för ansökan till Arbetslivsfonden. Efter tre års arbete med programmet kan man konstatera att rehabinsatserna och dom fysiska investeringarna slagit mycket väl ut. Vad gäller dom arbetsorganisatoriska förändringarna har man på alla områden kommit igång men det finns relativt stora variationer mellan olika avsnitt i hur långt man kommit.

---

## Bakgrund

Alimak AB bedriver mekanisk verksamhet inom området utrustningar för vertikala transporter och den röda tråden utgör hissar såväl ovan som under jord. Huvudkontor med tillverkande och säljande enheter finns vid Stenbacka i Skellefteå där ca 340 personer arbetar och har sin utkomst. Företaget har säljande och serviceinriktade dotterbolag i USA, Canada, England, Tyskland, Frankrike och Australien.

I slutet av 80-talet kom man på företaget överens om att på en avdelning,

maskinverkstaden, införa ett lönesystem som direkt kopplades till kompetens det vill säga att vid maximal lön skulle man behärska avdelningens alla arbetsuppgifter. Lönesystemet skulle därmed bidra till att skapa förutsättningar för en ökad arbetsrotation på avdelningen. Utöver detta var avsikten att föra ut tidigare centrala funktioner såsom detaljplanering, produktionsteknik, programmering, avrop av material m m till respektive produktionsenhet.

När man arbetade med den handlings-

plan som låg till grund för ansökan till Arbetslivsfonden enades man om att införa samma system på alla produktionsavdelningar i syfte att understödja övergången till en mera flexibel organisation där arbetsrotation skulle bli en naturlig del av vardagen.

### Mål

Projektets mål var...

att via teknikinvestering i ämnesberedning, svetsning och ritningskopiering nedbringa och förebygga förslitningsskador.

att via delegering av arbetsuppgifter samt uppmuntran till att utbilda sig till nya arbetsuppgifter ge förutsättningar för ett arbetsliv där arbetsinnehållet väsentligt skulle öka.

att via hjälpmedelsinvesteringar göra det möjligt för långtidssjukskrivna och medarbetare med rehabbehov att kunna fortsätta sin yrkesverksamhet på företaget.

Den sammantagna målsättningen för ovanstående insatser var att man skulle förebygga riskbilden och minska antalet förslitningsskador så att antalet långtidssjukskrivna skulle minska med 50 %.

### Genomförande

Man bestämde sig för att den riktade utbildningen mot kompetensstegen skulle ske på lång sikt för att störningarna i produktionen inte skulle bli alltför stora och en ram på 40 timmar per år och operatör anslogs. Utbildningen skulle bedrivas internt med egna handledare.

Utöver detta skulle 15 operatörer utbildas till svetsare för att möjliggöra rotation mellan avdelningar då svetsavdelningen har dom arbetsuppgifter som ger det största utrymmet till rotation mellan avdelningarna.

Arbetsledningen skulle engageras i en utbildning där ledarskap i en förändrad arbetsorganisation behandlades.

Ett antal operatörer utbildades också i robot- och Camprogrammering.

Fysiska investeringar planerades i ämnesberedningen där en ny klipp- och stansanläggning förväntades reducera de belastningsrelaterade förslitningsskadorna rejält.

En svetsrobot var en annan investering avsedd att minska monotona och belastande uppgifter.

I måleriet avsåg man att byta tvättmetod för att minska spridning av lösningsmedel såväl till inre som yttre miljö.

För att minska belastning vid ritningskopiering skulle man investera i en anläggning för elektrisk ritningsdistribution, en investering som också gav helt nya möjligheter till kommunikation med produktionsledet.

Rehabinsatser i form av synhjälpmedel och senare olika typer av lyfthjälpmedel för arbetshandikappade ingick som en del i arbetsplatsprogrammet.

I utbildningen som riktades mot kompetensstegen ingick förutom den direkta yrkesutbildningen också ett förstemanaskap som skulle rotera mellan personer i arbetslaget.

### Resultat

Arbetslivsfonden beviljade Alimak AB ett bidrag på 4 594 kkr ett belopp som vid den slutliga sammanräkningen och redovisningen kom att bli 4 031 kkr beroende på att vissa delar av programmet blivit billigare än man beräknat.

Antalet anmälda arbetsskador har från utgångsläget minskat från 20 till 18 mätt på årsbasis. En liten minskning kan tyckas men om man tittar på typen av skador kan man se att 2 är anmälda som förslitningsskador medan övriga kan hänföras till olika former av olycksfall såsom halkskador, klämskador och ögonskador. De långa sjukskrivningarna har minskat från 5640 dagar till 3756 dagar vilket för arbetsgivaren innebär en kostnadsbesparing med ca 190 000 kr per år. Försäkringssystemets besparing räknat enligt schablonbeloppet 900 kr per dag

blir i detta sammanhang ca 1 700 000 kr per år.

Korta sjukskrivningar har minskat från 1890 dagar till 1408 dagar och det bidrar till en kostnadsbesparing för arbetsgivaren på ytterligare drygt 400 000 kr per år. Den totala besparingen för företaget blir därmed ca 600 000 kr per år och i försäkringssystemet ca 1 700 000 kr per år.

Ett antal av dom arbetsuppgifter som tidigare utförts centralt i företaget eller enbart av tjänstemän har idag förts ut i organisationen. Bland dessa kan detaljplanering, orderadministration, camprogrammering, robotprogrammering och inköp/avrop nämnas.

Produktiviteten mätt med gamla mått ( det vill säga att tillverka så mycket som möjligt per tidsenhet ) har sjunkit men på sikt räknar företaget dock med att även kunna se en höjning i produktiviteten.

En positiv effekt av den nya organisationen är att den totala ledtiden har minskat med 20-30 % vilket på ett påtagligt sätt har reducerat kapitalbindningsbehovet i företaget.

Teknikinvesteringarna har inneburit att många tunga och besvärliga arbetsmoment försvunnit och den som anses vara den mest lyckade satsningen är klipp- och stansanläggningen i ämnesverkstaden, där man kan säga att risken för förslitningsskador helt eliminerats.

Den elektriska ritningsdistributionen har betytt att den tunga hanteringen vid själva kopieringen naturligtvis är ett minne blott, men det har också på ett märkbart sätt bidragit till att kommunikationen med producerande enheter har utvidgats och varit nyttig i den decentraliseringsprocess som pågår.

Lyckade rehabsatsningar är bland annat de synhjälpmedel som införskaffades till en synskadad operatör och som gjorde det möjligt för honom att fortsätta i sitt arbete som omfattar inköp och avrops-

funktion.

I förrådsdelen har man dessutom genomfört ett antal arbetsplatsanpassningar med det resultatet att personer med olika former av belastningsrelaterade besvär har kunnat fortsätta att ha ett meningsfullt arbete.

### Värdering/problem

De riktlinjer som drogs upp inför projektet, att man skulle koppla den arbetsorganisatoriska insatsen till en kompetensstege, sågs som positivt av både Metall och Företagsledning. Företaget hävdade i ett tidigt skede att exempelvis Cam-programmering skulle undantas ur dom uppgifter som alla skulle få lära sig, med den motiveringen att kvaliteten på arbetet skulle bli lidande om alltför många skulle rotera kring denna arbetsuppgift som kräver ett stort mått av regelbundenhet.

Vidare ville man från företagets sida med samma motivering begränsa rotation av 1:e mannskap, en åsikt som inte delades av Metall.

Efter ett par års tid med det nya systemet kan konstateras att man kommit olika långt på företagets avdelningar vad gäller förändringen. Som ett exempel kan nämnas att tidsintervall för arbetsrotation varierar från 1 tim i något fall till ett par månader i andra fall. Vid arbetsställen där arbetet präglas av ensidighet och monotona arbetsrörelser bör man komma ner till betydligt kortare intervaller i arbetsrotationen, gärna på dagnivå.

Man diskuterar också inom företaget att genomföra en riskbedömning där bland annat dessa frågor ska lyftas fram.

Trots begränsningar och viss tröghet menar det lokala facket att förändringen varit positiv och att den delegering av arbetsuppgifter som skett har gett arbetstagarna ett större mått av ansvar och befogenhet när det gäller den egna arbetsplatsen.

Man menar också att Arbetslivsfondens

insats varit mycket värdefull och att man nu är inne på "spåret" och att förändringsarbetet fortsätter med nya program där ledstjärnan skall vara en organisation som sätter värde på och tar tillvara den enskilde individens kompetens och kunande.

#### **Vidare dokumentation**

Projektet finns beskrivet på Arbetslivsfonden i Västerbottens informationsblad nr 24 och upplysningar kan ges av produktionschef Kenneth Lundström , facklig representant Seved Brännström eller huvudskyddsombudet Bo Karlsson på telefon 0910/87000.

---

ISSN 1104-6449

Okt. 1994