



## Förändringar medförde produktivitetsökning

- Arbetsplats:** Outokumpu Copper Tubes AB, Asarum
- Kontaktperson:** Håkan Lindblom, 0454-848 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Kenth Svensson, Blekinge län
- Skribent:** Marie Hemming, Eva Mattsson
- Sammanfattning:** På Outokumpu Copper Tubes AB i Granefors, som är Skandinaviens största kopparrörverk, har de anställda fått ett löneyft så fort arbetsuppgifterna förändrats i den nya arbetsorganisationen. Det och andra förändringar på företaget har medfört en produktivitetsökning från 58,5 kg/arbetstimma till 65 kg/arbetstimma samt minskad sjukfrånvaro.

### Bakgrund

Outokumpu Copper Tubes AB i Granefors ingår sedan 1986 i den finska koncernen Outokumpu OY. Resultatet av detta samgående har blivit en mycket stark nordisk tillverkare av kopparrör. Det svenska bolaget har sitt huvudkontor, samt en del tillverkning, i Västerås.

I Granefors har det bearbetats metall sedan i början av 1600-talet. År 1737 fick Granefors Bruk, som det hette på den tiden, sina privilegiebrev. Av dagens totala produktion om 14.000 ton är 7.500 ton VVS-rör, 2.500 ton rör för andra industrier och 4.000 ton ämnesrör till verket i Västerås. Närmare 70% av det som produceras i Granefors går på export, framförallt till England och Tyskland.

Antalet anställda på Outokumpu Copper Tubes är 160 st (25 kvinnor och 135 män), organiserade i Metall, SALF och SIF. Medelåldern vid företaget är 38 år.

Några fakta från 1991:

- ▶ 16 olycksfall inträffade

- ▶ totala sjukfrånvaron var ca 14% (vilket betyder totalt 5.135 dagar varav korttid 1.875 dagar och långtid 3260 dagar. Den totala sjukfrånvaron motsvarar 32 dagar per anställd och år)
- ▶ antalet långtidssjukskrivna var i genomsnitt 14 stycken
- ▶ personalomsättningen var ca 4%

Verksamheten kan betraktas som tung industri vilket i detta fallet innebär arbetsmiljöproblem såsom lyft, buller och i viss mån smörjoljor. De vanligaste arbetsskadorna som drabbar de anställda är problem med nacke, axlar och rygg främst relaterat till spetsning, sågning samt traverskörning.

Företagets ambition var att ändra organisationen från en traditionellt produktionsinriktad organisation till en mer affärsorienterad. En del i denna förändring var att skapa målstyrda produktionsgrupper som kunde ta ett ökat ansvar för att få fram rätt produkt i rätt tid med rätt kvalitet till rätt kostnad.

Idéerna hur verksamheten skulle kunna

förbättras var många och därför sökte Outokumpu Copper Tubes bidrag hos Arbetslivsfonden i syfte att genomföra ett mer heltäckande arbetsplatsprogram.

### Mål

Målsättningen med arbetsplatsprogrammet var att under en tvåårsperiod (1992-94) genomföra en rad åtgärder som bl a skulle syfta till att

- ▶ ta tillvara samtliga medarbetares kunskaper och erfarenheter
- ▶ möta de anställdas behov att känna tillfredsställelse i arbetet
- ▶ utveckla medarbetarnas kompetens och flexibilitet
- ▶ skapa en god fysisk och psykisk arbetsmiljö
- ▶ snabbt återföra långtidssjuka till arbetslivet
- ▶ bibehålla låg personalomsättning
- ▶ minska sjukfrånvaron från 32 till 12 dagar per anställd och år

### Genomförande

En mycket väsentlig del i arbetet med att nedbringa ohälsotoalet, är att få väl motiverade medarbetare som trivs med sitt arbete och sin tillvaro. Outokumpu har därför *ändrat hela arbetsorganisationen* och givit sina anställda mera ansvar och befogenheter.

- Genom att våra medarbetare känner större tillfredsställelse i arbetet, är väl motiverade, med ökat ansvar och förtroende blir också resultatet både kvalitativt och kvantitativt bättre, konstaterar platschef Håkan Lindblom.

Ett *nytt lönesystem* har kopplats direkt till förändringar i arbetsorganisationen.

- Det känns rättvisare att våra medarbetare får mera pengar i børsen parallellt med förändringen, säger Håkan Lindblom. Mera ansvar är lika med mera lön direkt.

Ett vanligare tillvägagångssätt är annars att först få organisationsförändringen klar och därefter se över lönesystemet. Det nya lönesystemet är uppdelat i följande tre lika stora delar:

1. Grundlönen, som beror på arbetets art
2. Kvalifikation

3. Premiedel - kvalitet, mängd/tidsenhet  
Investeringar har även gjorts för att *förbättra arbetsmiljön* vilket innebär att

- ▶ tre stycken spetsningsoperationer automatiserats
- ▶ en sågningsoperation automatiserats
- ▶ traverslyften minskar
- ▶ arbetet vid traverserna underlättas

Detta är arbetsområden som alla orsakar stor sjukfrånvaro, både kort- och långtid. Klämskador, som framförallt uppstår vid hanteringen av rör, är svåra att bygga bort. Företaget bearbetar istället med mer *riskinformation*.

En annan viktig del i arbetsplatsprogrammet har varit *rehabilitering av långtidssjuka*. Det har bildats en rehabiliteringsgrupp som regelbundet träffas på företaget i syfte att hålla kontakt med arbetskamrater och företag. Det finns också möjlighet att få fysisk och mental träning samt arbetsträning som utarbetas i samarbete med företagshälsovården.

Som en ytterligare åtgärd har företaget satsat 80 timmar per anställd i *utbildning och utveckling*. En mycket viktig del är att bibehålla och utveckla kunskaper. Därför har det s.k. Företagsuniversitetet vid Graneforsverken, "Granis", kommit till för att säkerställa kompetensutvecklingen vid företaget.

- De flesta unga har anammat det här. De äldre är lite rädda, eller tveksamma, konstaterar fackklubbarnas representanter. Det är så nytt och svårt för en del. Utbildningen borde vara mera anpassad. Dessutom hade det varit ännu bättre om utbildningarna hade kommit lite mera spritt. Allt kom i början.

- Vi vill att alla ska få samma innehåll i utbildningen, kontrar personalchef Monnie Sjöberg. Det är svårt att ta bort vissa bitar för somliga. Helhetsbilden är viktig.

Varje steg de anställda går "Granis-utbildningen" resulterar i en belöning i form av poäng som ger mera pengar i lönekuvertet.

### Resultat

Resultatet av arbetsplatsprogrammet är lyckat. T ex har sjukfrånvaron på företaget sjunkit från 14% till 10%.

- Det beror på den nya arbetsorganisationen, attitydförändringar, bättre fysisk arbetsmiljö och större trivsel, tror Håkan Lindblom.

Vidare svarar idag målstyrda produktionsgrupper själva för avrop, provtagningar, förebyggande underhåll, reparationer, omställningar, övertid, ledighet mm, vilket bl a medfört en produktivitetsökning från 58,5 kg/arbetstimma 1992 till 65 kg/ arbetstimma 1994. På sikt är målet 72 kg/arbetstimma.

Företaget har också utvecklat, och tagit tillvara, kunskaper och erfarenheter samt skapat en bättre fysisk och psykisk arbetsmiljö. I dagsläget avsätts ett par miljoner kronor per år till friskvård och rehabilitering.

Arbetsplatsprogrammet har totalt kostat ca 27 miljoner kronor varav Arbetslivs-fonden har bidragit med ca 4 miljoner.

### **Värdering**

- När vi startade förändringen från en produktionsinriktad organisation till en mera affärsorienterad, genom att skapa målstyrda produktionsgrupper, kände vi skepsis från Metall i inledningsskedet, säger Håkan Lindblom.

Information till personalen har skett i olika omgångar, huvudsakligen genom muntliga genomgångar.

- Med facit i hand kan vi konstatera att det hade behövts ännu mer information innan förändringsprocessen startade. Det var inte heller bra att i begynnelsekedet ta bort arbetsledarna i produktionsgrupperna, säger Stefan Torstensson, SALF, Åke Johansson, SIF och Gerd Karlsson, Metall enhälligt.

Både Håkan Lindblom och Monnie Sjöberg håller med.

Alla, företagsledning och fack, är överens om att en förändringsprocess av den här storleken tar längre tid än vad man från början räknat med.

I dagsläget finns en partsammansatt arbetsgrupp bestående av platschef, personalchef, två från Metall, en från SIF och en från SALF som tillsammans fortsätter att

arbeta med förändringsprocessen.

- Utvecklingen pågår ständigt och får aldrig avstanna, poängterar Håkan Lindblom.

Inom företaget finns en stark framtidstro och ytterligare stora förändringar är att vänta i Granefors. Om dessa vill dock varken platschef eller personalchef uttala sig i skrivande stund.

---

ISSN 1104-6449

Februari 1995