

Hållbart arbete

Arbetsorganisation och arbetsutveckling

Ett stöd- och studiematerial



IFMETALL

Innehåll

Innehåll	2
Förord.....	3
En bra arbetsorganisation tjänar alla på	5
Att få arbetsgivaren att se värdet av en god arbetsorganisation	5
Bedöma konsekvenser.....	5
Göra en långsiktig bedömning	6
Att skapa en bra arbetsorganisation	6
Att fundera på.....	6
Så har arbetet organiserats över tiden – om industrins framväxt	7
Innan industrialismen	7
Den första industriella revolutionen.....	7
Den andra industriella revolutionen	7
Nya arbetsorganisatoriska idéer växer fram.....	8
Framtiden?	9
Att fundera på.....	10
Arbetsorganisation och Hållbart arbete.....	10
Vad är arbetsorganisatorisk utveckling?	10
Vad kännetecknar en bra arbetsorganisation?.....	12
Att fundera på.....	13
Arbetsorganisation och lean-filosofin	14
Alla moment ska tillföra kunden värde	14
Standardisering för att förebygga fel.....	14
Delaktighet och samarbete	15
Att fundera över	15
Några grundläggande rationaliseringsstrategier.....	16
Rationaliseringar riktade mot arbetskraften	16
Rationaliseringar riktade mot kapitalanvändningen.....	17
Att skydda vinststillväxten i en föränderlig omvärld.....	18
Att fundera på.....	19
Vår syn på rationaliseringsarbete	20
Utarmande rationalisering	20
Utvecklande rationalisering	21
Att se könsperspektivet i rationaliseringsarbetet.....	22
Att fundera på.....	22
Fackligt inflytande i rationaliseringsarbetet.....	23
Utgå från de lokala förutsättningarna.....	23
Stöd för utveckling av ledarskapet.....	23
Avtal och lagar som stöd.....	24
Att organisera partssamverkan	24
En enkel metod utveckla arbetet	24
Systematisk befattningsbeskrivning.....	25
En mall för beskrivning och utveckling	26
Hur lägger vi då upp arbetet?	27
Att fundera på.....	29
Stöd i arbetet	30
Metoder för utveckling.....	30
Systematisk befattningsbeskrivning – möjliga arbetsuppgifter inom de fem arbetsområdena	32
Systematisk befattningsbeskrivning – fler exempel.....	33

Förord

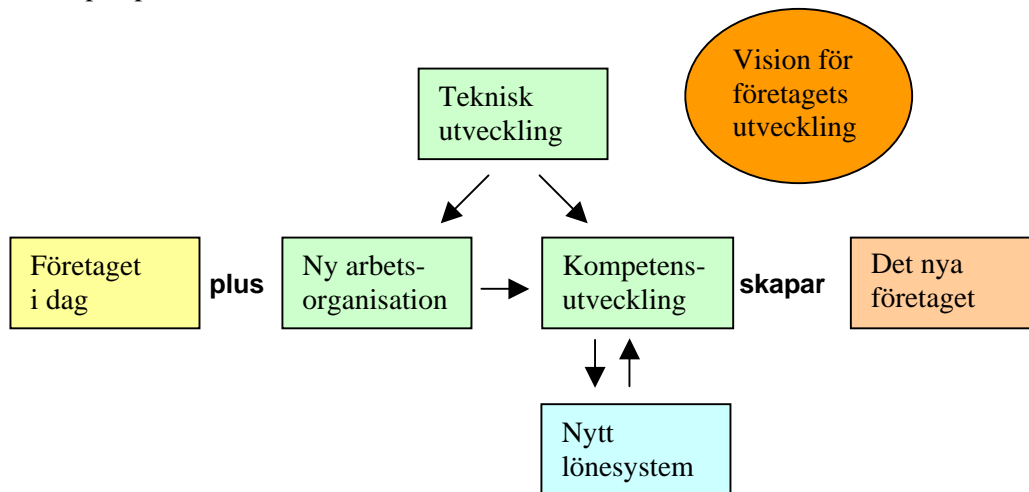
Detta material är en del i utvecklingspaketet Hållbart arbete, som består av fem häften:

- *Hållbart arbete. En plattform för utveckling av arbetsorganisationen.*
- *Arbetsorganisation och arbetsutveckling.*
- *Metoder för utveckling.*
- *Kompetensutveckling.*
- *Lönesystem för utveckling i arbete och lön.*

Materialen utgår från plattformen Hållbart arbete som antogs av förbundsstyrelsen 2009.

För att nå ett Hållbart arbete måste vi arbeta på bred front med arbetsorganisation, arbetsmiljö, kompetensutveckling och lönesättning samt metoder som ger hög medlemsdelaktighet och en god partssamverkan.

Bilden nedan illustrerar hur olika aspekter hänger samman och tydliggör vikten av ett helhetsperspektiv.



Delhäftet Arbetsorganisation och arbetsutveckling syftar till att ge kunskap om vad som styr förändringsarbetet på företaget, liksom om olika modeller för arbetsorganisation. Det ska ge en förståelse för de grundläggande tankegångar som kan ligga bakom olika ansatser när det gäller utvecklingsarbetet på företaget. Det ska vara till praktisk hjälp för att skapa utvecklande arbeten.

I häftet finns också en beskrivning av hur arbetsorganisationen utvecklats över tiden. Det blir samtidigt en översikt över hur inflytandet för de anställda på arbetsplatsen har utvecklats, i både positiv och negativ riktning.

Häftet kan användas i lokala utbildningar för Hållbart arbete och av klubbar som vill påbörja ett lokalt utvecklingsarbete.

De olika delarna i utvecklingspaketet återfinns på medlemsportalen under rubriken Arbetsutveckling/Hållbart arbete (www.ifmetall.se).

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 läggs till de gamla och ansvaret utvidgas.
- Arbetsorganisationen ska bidra till ökad jämställdhet genom att utvecklande och mindre utvecklande arbetsuppgifter blandas i befattningarna – i stället 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.

En bra arbetsorganisation tjänar alla på

Med rätt arbetsorganisation blir både företaget och de anställda vinnare.

De anställda får meningsfulla och mer omväxlande arbeten som de kan utvecklas i. Utvecklingen i arbetet ger förutsättningarna för utveckling i lön. Mer utvecklade och varierade arbeten innebär därtill mindre risk för belastningsskador.

Genom att ta vara på de anställdas engagemang och kunnande får *företaget* en arbetsorganisation som ständigt utvecklas och som är flexibel i ordets bästa bemärkelse. Den kan hantera variationer i orderingång och smidigt ställas om för ny produktion. Det ökar företagets lönsamhet.

Det tryggar också sysselsättningen. Den strukturomvandling som krävs i en föränderlig omvärld kan i stor utsträckning ske inom företagets ramar.

Att få arbetsgivaren att se värdet av en god arbetsorganisation

En viktig uppgift för klubben är att göra det tydligt för företagsledningen att med rätt arbetsorganisation blir både företag och anställda vinnare.

För att kunna göra det måste klubben ha kunskap om fördelar och nackdelar med olika arbetsorganisationer, produktionsorganisationer och rationaliseringsmetoder samt förståelse för de tankegångar som ligger bakom. Klubben måste även kunna relatera dessa kunskaper till den egna verkligheten.

Därtill krävs insikter om hur man kan arbeta med att kontinuerligt utveckla verksamheten.

Bedöma konsekvenser

I arbetet för en bra arbetsorganisation ingår också att bedöma vilka konsekvenser en föreslagen förändring kan få. Det är också något arbetsgivaren är skyldig att göra, enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:8).

När man bedömer konsekvenserna av en föreslagen förändring bör man pröva hur förändringen påverkar faktorer som exempelvis:

- Trygghet i arbetet
- Lön och löneutveckling
- Inflytande
- Samarbete
- Arbetsinnehåll
- Möjlighet till utveckling i arbetet
- Yrkeskunnande i arbetet
- Kompetensutveckling
- Arbetstider
- Arbetsmiljö
- Arbetsintensitet, bundenhet och andra arbetsvillkor
- Jämställdhet
- Förutsättningarna för andra specifika grupper, som unga eller anställda med annan etnisk bakgrund

Analysen är nödvändig för att få en helhetsbild av vad den eventuella förändringen egentligen innebär.

Göra en långsiktig bedömning

Vid konsekvensanalysen bör man göra också mer långsiktiga bedömningar. Annars kan det komma surt efter i form av mer belastningsskador, fler sjukskrivningar, ökad personalomsättning – och mindre av engagemang och vardagsutveckling i arbetet.

Att skapa en bra arbetsorganisation

En förutsättning för att kunna skapa en bra arbetsorganisation är att medlemmarna involveras i utvecklingsarbetet och att det finns ett konstruktivt partssamarbete på företaget. Häftet *Hållbart arbete. Metoder för utveckling* handlar om hur det lokala arbetet kan läggas upp. Mer om häftet finns i avsnittet Stöd i arbetet.

Att fundera på

- I punktlistan på föregående sida gavs exempel på faktorer som bör beaktas innan beslut tas om en förändring av arbetsorganisationen.
Görs denna typ av konsekvensanalys vid de förändringar som sker på företaget i dag?
- Bör klubben ha fler faktorer i åtanke vid konsekvensanalysen?

Så har arbetet organiserats över tiden – om industrins framväxt

Hur dagens industrier ser ut – det vet vi. Men hur har vägen dit varit? Varför har det blivit som det blivit?

Innan industrialismen

Från början bedrevs all tillverkning av fria hantverkare. Redan under förhistorisk tid sysslade specialiserade hantverkare med exempelvis slipning, gjutning och smide. Under medeltiden indelades sedan hantverksyrkena i olika skrån för olika specialiteter. Ett skrå bestod av ett antal mästare inom exempelvis smide. Mästaren hade sedan ett antal lärlingar och gesäller under sig. De olika mästarna utsåg en ålderman mellan sig, som förestod skrået. Lärlingarna stod längst ned i skalan, men kunde arbeta sig upp till gesäller genom att avlägga prov på sin yrkesskicklighet. En gesäll som gifte sig med mästarens änka, kunde i sin tur själv bli mästare.

Ur skråväsendet växte ett förlagssystem fram. En köpman köpte in råvaran och lämnade den till hantverkare, som bearbetade den. Detta halvfabrikat lämnades vidare till en annan hantverkare, som förädlade produkten ännu ett steg, och så vidare. När produkten var klar lämnades den tillbaka till köpmannen. Köpmannen, som var den som ägde produkten och beställde arbetet, hade i praktiken ingen kontroll över tillverkningsprocessen.

Med tiden växte det fram ett behov av att samordna och kontrollera tillverkningsprocessen. Hantverkarna samlades i en gemensam lokal. Denna – och i många fall även verktygen – ägdes av köpmannen. Därmed fanns grunden för den moderna fabriken.

I dessa tidiga fabriker var fabriksägaren oerhört beroende av de anställdas yrkesskicklighet. Systemet byggde i princip fortfarande på att ett antal fristående hantverkare arbetade åt köpmannen, även om denne numera hade en större kontroll över arbetet och arbetstagarna än tidigare.

Inte heller tekniken för att producera varor var annorlunda i det nya fabriksystemet, än i det tidigare förlagssystemet.

Den första industriella revolutionen

Under slutet av 1700-talet och början av 1800-talet skedde en industriell revolution. Ångmaskinen, nya verktygsmaskiner och framför allt textilindustrins utveckling gjorde att den industriella utvecklingen tog fart.

Samtidigt med dessa tekniska landvinningar gjorde principen om arbetsdelning sitt intåg. Ekonomen Adam Smith beskrev hur produktiviteten skulle öka och kostnaden för produkten minska, genom att man skapade detaljarbeten där arbetsmomenten är åtskilda och dessutom fördelas på olika arbetare.

I mitten av 1800-talet byggde matematikern och uppfinnaren Charles Babbage vidare på Adam Smiths teorier och förespråkade dessutom lönedifferentiering: ”Ärende bör icke handläggas av mer kvalificerad personal än arbetet kräver.” Alla moment i en tillverkningsprocess är, enligt Babbage, inte lika kvalificerade och ska därför inte betalas lika. Detta blev i praktiken också ett sätt att sänka kostnaderna för arbetet.

Den andra industriella revolutionen

I takt med att efterfrågan på konsumentprodukter växte, ökade behovet av att effektivisera tillverkningsprocesserna.

Det var fortfarande den enskilda hantverkaren som hade kunskapen om hur en detalj skulle tillverkas och tillverkningen skedde därför enligt hantverksmässiga principer. Passformen på de olika komponenterna blev då olika från detalj till detalj. När produkten skulle slutmonteras krävdes justeringar.

Det ledde till den andra industriella revolutionen, då man kunde börja tillverka utbytbara detaljer. Äran för detta brukar tillskrivas den amerikanska vapentillverkaren Eli Whitney, som 1797 fick ett kontrakt med den amerikanska armén på att tillverka 10 000 muskötter. Efter fyra års utvecklingsarbete kunde han demonstrera principen om utbytbara delar, genom att inför ett antal regeringsmedlemmar lägga upp alla komponenter till tio muskötter och slumpmässigt välja bland dessa delar, för att plocka ihop ett fungerande vapen.

Principen om utbytbara delar använde sedan Henry Ford när han skapade det löpande bandet. Syftet var att massproducera en bilmodell, vars pris var så lågt att den kunde köpas av många; T-forden. Tekniken med det löpande bandet fanns sedan 1830-talet inom köttförpackningsindustrin, men det var egentligen först 1913 som den började användas inom den tillverkande industrin.

Fredrick Winslow Taylor vidareutvecklade 1911 tankarna om arbetsdelning och utbytbara delar i det som kallas "Scientific Management" – på svenska vetenskaplig arbetsdelning eller taylorism. Taylors idéer om arbetsdelning, effektivitet och tidsstudier ledde till att han blev kallad till senatsförhör, eftersom hans teorier ansågs strida mot mänskliga rättigheter. De uppenbara rationaliseringsvinsterna var dock så påtagliga att senaten inte fäste så stor vikt vid de nackdelar systemet medförde. Med det tayloristiska sättet att organisera arbetet hade fabriksägarna nu också fått total kontroll över och styrning av arbetet och arbetskraften.

Nya arbetsorganisatoriska idéer växer fram

Efter kriget utvecklades arbetsorganisationen i några olika riktningar.

Lean production

När andra världskriget var slut låg den japanska industrin i spillror. Utmaningen blev att få igång en tillverkning med hög produktivitet och en kvalitet i världsklass, men som samtidigt krävde små resurser.

För att få nya tankar och idéer inför detta arbete åkte ägarna till Toyota till USA. Det de såg där var en effektiv produktionsapparat med hög produktivitet – men även ett enormt resursslöseri.

Det hade de inte råd med i Japan. Därför utvecklades principerna bakom lean production. Det handlade om att skala bort det som inte skapade ett mervärde för kunden och att systematiskt se till så att allt blev rätt från början. Man arbetade med ständiga förbättringar och såg samarbetet i gruppen som avgörande för framgång.

Human relationskolan

Parallellt med framväxten av lean production i Japan utvecklades på 1950-talet nya teorier om arbetslivet i västvärlden. Ambitionen var att hitta en organisationsform som var anpassad till modern teknologi och som samtidigt tillfredsställde arbetarnas sociala och psykologiska behov i arbetslivet på ett bättre sätt.

Att arbeta i grupp var enligt dessa teorier då ett mer effektivt sätt att arbeta på.

Tänkarna om att organisera arbetet på detta sätt kallas ibland för den sociotekniska organisationsteorin och hör till den så kallade Human relationskolan. Dessa tankar fick stöd också av samhällsutvecklingen. När exempelvis konsumenterna i mitten av 1980-talet började ställa ökade krav på specialanpassning av produkterna, visade det sig att den tayloristiska arbetsorganisationen inte var tillräckligt flexibel för tillverkning i små serier med många omställningar. Också kravet på kapitalrationalisering ledde till att denna arbetsorganisation ifrågasattes då den krävde kostsamma mellanlager. Inte heller de ökade kraven på kvalitet och produktivitet kunde den tayloristiska arbetsorganisationen möta på ett bra sätt, eftersom de anställda inte såg sammanhanget och helheten i arbetet.

Ytterligare ett stöd för Human relationskolans syn på hur arbetet skulle organiseras var arbetskraftsbristen på 1980-talet. För att locka folk till industrin måste arbetsgivaren kunna erbjuda något annat än det löpande bandet.

Det goda arbetet

Dåvarande Metalls och Industrifacketts vision om Det goda respektive Det utvecklande arbetet utgick från dessa erfarenheter, liksom från den sociotekniska organisationsteorin. Förbunden såg dels vikten av att de anställda fick använda hela sin förmåga i arbetet, dels behovet av att förbättra arbetsmiljön och minska arbetsskadorna.

Ett bra exempel på hur dessa tankar omsattes i praktisk verklighet var Volvos fabrik i Uddevalla. Här organiserades arbetet utifrån ett helhetsperspektiv och det enskilda arbetslaget monterade hela bilen, inte bara delar av bilen.

Det visade sig också vara lönsamt. Monteringen vid Uddevalla-fabriken var mer effektiv än den traditionella monteringen vid huvudfabriken i Torslanda. Men då Uddevalla-fabriken saknade karosseri blev det ändå den som lades när Volvo fick överkapacitet.

Uddevallafabriken och dess efterföljare visade dock att det fungerar med en annan organisation av arbetet. De visar att en mer flexibel arbetsorganisation med mer ”hela” arbeten leder till förbättrad produktivitet och ökade vinster för företagen, vilket också skapar ett ökat löneutrymme. Det leder också till mer utvecklade arbeten och därmed mindre arbetsskador.

Krisen på 1990-talet

Den positiva utveckling som vi såg i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet bröts dock med krisen i mitten av 1990-talet. Under åren därefter har vi kunnat se en återgång till en mer tayloristisk arbetsorganisation, trots de positiva erfarenheterna från exempelvis Uddevallafabriken.

En anledning till detta var bland annat influenser från amerikanska managementkonsulter, vars idéer byggde på en strävan mot ökad kontroll över arbetarna. En kontroll som den mer tayloristiska arbetsorganisationen ger.

Framtiden?

Ska vi kunna ändra denna utveckling måste vi få arbetsgivarna att inse att de tjänar på att utforma produktionen så att arbetarnas kunskaper, erfarenheter och engagemang tas tillvara. Vi måste få dem att förstå att genom att forma en arbetsorganisation där arbetarna får ett utvecklat arbetsinnehåll skapas förutsättningar för en annan flexibilitet.

Det här handlar om ett principiellt viktigt vägval. Ska vi konkurrera med kompetens, kvalitet och förmåga till snabba omställningar – eller med låga löner?

Att fundera på

- Hur har arbetsorganisationen förändrats under åren på ert företag?
- Vad krävs för att det också i framtiden ska gå att rekrytera arbetskraft till industrin?
- Vilka förväntningar kommer unga att ha på arbetslivet?

Arbetsorganisation och Hållbart arbete

Arbetsorganisationen lägger fast hur arbetsuppgifter och befogenheter ska fördelas inom företaget. Det är arbetsorganisationen som bestämmer gränserna för personers möjligheter till utveckling och inflytande i arbetet.

Genom att utveckla arbetsorganisationen är det möjligt att skapa en ny och mer rättvis fördelning av arbetsuppgifter och att skapa utvecklande arbetsuppgifter i nästan alla befattningar.

Vad är arbetsorganisatorisk utveckling?

En enskild arbetare kan utvecklas i jobbet på flera olika sätt. Karriär är ett sätt, att bli mångkunnig och kunna rycka in på olika befattningar är ett annat. Därtill finns möjligheten till utveckling i *befattningen*.

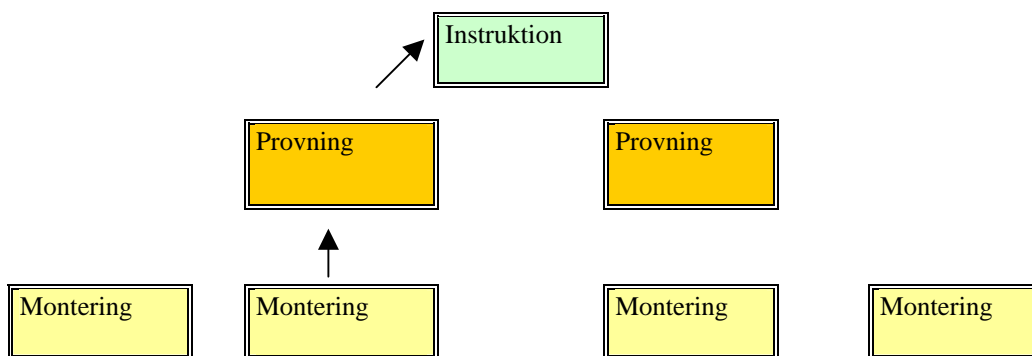
Nedan beskrivs kort några skillnader mellan dessa olika vägar till utveckling.

Att göra karriär

Att utvecklas i arbetet genom att göra karriär innebär att byta arbete. Att gå från en mindre kvalificerad befattning till en mer kvalificerad. Den nya befattningen blir mitt nya arbete och min position i företaget förändras. Det kan exempelvis handla om att gå från en befattning som montör till en befattning som provare eller att gå från en befattning som provare till en befattning som instruktör (se figuren nedan).

Att gå från en montörbefattning till en annan montörbefattning innebär visserligen byte av befattning, men inte karriär. Befattningarna har samma kvalifikationsgrad och samma nivå i hierarkin.

Karriär – att byta befattning



Karriär har varit den traditionella vägen till utveckling i arbetet men omvandlar inga utarmade jobb till utvecklande arbeten. Befattningarnas arbetsinnehåll förblir oförändrat. Personer byter arbete – men i en oförändrad struktur.

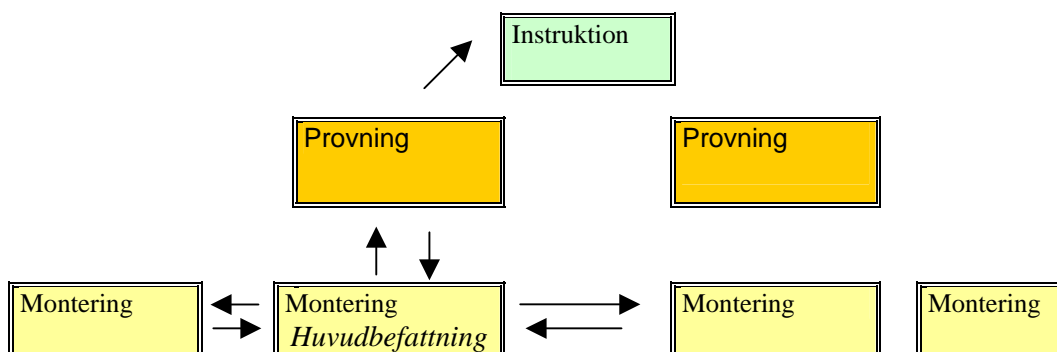
Karriär kan därför aldrig ge lika och rättvisa möjligheter till utveckling i arbetet. Utvecklingsmöjligheterna kommer bara att gälla ett fåtal, eftersom de kvalificerade befattningarna är betydligt färre än de okvalificerade. Anställda ställs mot anställda, vilket skapar konkurrens.

Eftersom karriär inte förändrar arbetsorganisationen kommer orättvisorna att bestå.

Att bli mångkunnig

Att bli mångkunnig innebär att man vid sidan av arbetet i den ordinarie befattningen lär sig att också utföra arbetsuppgifter inom en annan befattning, om produktionen kräver det. Som nästa figur visar kan det innebära att en montör får lära sig arbetsuppgifter som har med provning att göra och vid behov rycka in som provare, eller att en provare får hoppa in som instruktör när den ordinarie instruktören är frånvarande. Det kan också innebära att utföra annat arbete av samma kvalifikationsgrad – exempelvis olika monteringssteg.

Att vara mångkunnig – vid behov gå in på en annan befattning



Inte heller mångkunnighet förändrar strukturen av befattningar och arbetsuppgifter i organisationen. Mångkunnighet ökar däremot den enskildes beredskap att vid behov utföra fler arbetsuppgifter. Ibland får personen bli mångkunnig inom arbeten med samma kvalifikationsgrad, ibland till arbeten som är svårare. Ofta innebär mångkunnighet i praktiken att anställda får lära sig att utföra arbetsuppgifter av *likartad* karaktär, inte sällan inom ramen för en tayloristisk arbetsorganisation. Ett annat namn för mångkunnighet är arbetsrotation.

Mångkunnighet kan vara ett första steg till utveckling vid enformiga och utarmade arbeten. Om mångkunnighet leder till mer varierade rörelsemönster minskar den oftast risken för belastningsskador.

Mångkunnighet är dock i de flesta fall otillräckligt för att lösa kraven på ökad flexibilitet och minskad störningskänslighet i arbetsprocessen.

Befattningsutveckling

Befattningsutveckling är en arbetsorganisatorisk idé som går ut på att alla successivt ska kunna växa i arbetet i takt med ökade erfarenheter, ökat kunnande och utan att behöva byta befattning. Befattningsutveckling är en metod för att utveckla både anställda och företag.

Om vi går tillbaka till exemplet med montören innebär befattningsutveckling att montörens befattning utvidgas genom att också de uppgifter som provare och instruktörer annars utför successivt integreras med montörsarbetet till ett nytt arbete. Befattningarna bör dessutom tillföras förberedande och uppföljande arbetsuppgifter inom exempelvis arbetsledning, planering, beredning och kvalitet.

Som framgår av figuren nedan kan denna utveckling liknas vid en bygglåda, där byggklossar successivt tillförs i takt med att personen utvecklas. Ibland kan klossarna tas i valfri ordning, ibland måste man ta en viss kloss först innan man kan bygga på med en annan. Oavsett hur utvecklingsmöjligheterna inom befattningen utformats måste resultatet bli detsamma – att få lära och utföra arbete inom hela befattningen.

Befattningsutveckling – att utvecklas inom den egna befattningen

Gruppombud 3	Provning	Kvalitet 2
Gruppombud 2	Montering 2	Kvalitet 1
Gruppombud 1	Montering 1	Instruktion
Grundbefattning montering		

Uppställningen nedan visar hur de olika utvecklingsvägarna skiljer sig åt när det gäller arbetsorganisatorisk förändring. Det är viktigt att vara klar över detta, eftersom det är först vid arbetsorganisatorisk förändring som utvecklingsmöjligheterna blir tillgängliga för alla.

Metod att utvecklas i arbetet	Förändrad arbetsorganisation?
Karriär	Nej
Mångkunnighet	Nej
Befattningsutveckling	Ja

Definitioner

Arbetsorganisation

Arbetsorganisation handlar om hur arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter fördelas. Vem gör vad? Var tas beslut? Vilka befogenheter har de anställda? Vilken kompetens behövs?

Produktionsorganisation

Med produktionsorganisation avses hur tillverkningen organiseras. Det kan vara i form av flöden, funktionella verkstäder eller löpande band. Produktionsorganisation har alltså inte med ansvar och befogenheter att göra, utan handlar om hur olika moment i arbetet kopplas samman.

Arbetsorganisation och produktionsorganisation berör varandra. Löpande band är ett exempel på en produktionsorganisation som inverkar på arbetsorganisationen.

Vad kännetecknar en bra arbetsorganisation?

Sammanfattningsvis – vad kännetecknar en bra arbetsorganisation? Vad ska det lokala facket försöka uppnå i det partsgemensamma utvecklingsarbetet?

Det finns några grundläggande faktorer att utgå från:

- Kvinnor och män ska ha samma möjlighet till utveckling.
- Arbetsorganisationen bör ha få beslutsnivåer.
- Det ska finnas möjligheter till ett utökat arbetsinnehåll i alla befattningar (genom breddning och/eller fördjupning).
- Befattningarna bör också tillföras förberedande och uppföljande arbetsuppgifter (arbetsledning, planering, beredning, kvalitet m.m.).
- Arbetsorganisationen ska formas så att arbetaren inte skadas. Skulle en anställd ändå få problem och behöva rehabiliteras – då ska arbetsorganisationen ge möjlighet att anpassa arbetsuppgifterna efter arbetstagarens behov.
- Chefer och ledare måste axla en ny roll, de måste gå från att styra till att stödja.

Befattningsutvecklingen uppnås i de allra flesta fall genom att ha grupper längs produktionsflödet med ett gemensamt produktionsuppdrag. Detta omfattar både produktionsarbete och mer tjänstemannabetonade arbetsuppgifter.

När det gäller rehabiliteringsmöjligheterna kan konstateras att på företag där kringfunktioner som underhåll, städning, vakt med flera liknande funktioner finns kvar i företaget är det ofta lättare att anpassa arbetsuppgifter.

Det praktiska arbetet med att skapa utvidgade befattningar konkretiseras i det följande avsnittet *En enkel metod att utveckla arbetet* samt i bilagorna.

Att fundera på

- Hur ser arbetsorganisationen ut på arbetsplatsen? Jämför med punkterna om vad som kännetecknar en bra arbetsorganisation!
- Vilka möjligheter finns till utveckling i arbetet på arbetsplatsen?
Är dessa möjligheter knutna till karriär, mångkunnighet eller befattningsutveckling?
- Har män och kvinnor *i praktiken* samma utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen?
- Finns det utrymme och möjlighet till anpassning av arbetet för att göra det möjligt för anställda att rehabiliteras?

Arbetsorganisation och lean-filosofin

De japanska tankarna om lean production fick mot slutet av 1980-talet ett allt större genomslag också i västvärlden. I dag finns det knappast något tillverkningsföretag som inte använder lean-filosofins tankegångar eller några av leanverktygen. Det kan därför finnas skäl att här gå in lite djupare på vad lean-filosofin egentligen innebär.

Den kan sammanfattas i några korta punkter:

- skala bort allt som inte tillför mervärde för kunden/produkten
- se till att det blir rätt från början och arbeta med ständiga förbättringar
- samarbetet i gruppen är avgörande för framgång.

Enligt lean-filosofin och ”tänket” ska detta synsätt genomsyra hela organisationen, från ledningen till den enskilde arbetaren.

För fackligt förtroendevalda som är delaktiga i utveckling av arbetsorganisationen på företaget är det viktigt att förstå de grundläggande tankegångarna i lean production.

Alla moment ska tillföra kunden värde

Alla moment i produktionen som inte tillför varan ett mervärde för kunden ska minskas efter hand. Dit hör exempelvis gångtider, väntetider, lagring, transporter, överproduktion, korrigeringar och kassationer. Arbetskraften ska vara sysselsatt med direkt värdeskapande arbete i så stor utsträckning som möjligt.

Sättet att uppnå detta är, enligt lean production, att organisera tillverkningen i ett flöde och producera helt kundorderstyrt efter kundernas behov och just-in-time. Därigenom undviker man onödig produktion. Bara det som behövs för efterföljande operation produceras, det som i slutändan ska gå till en väntande kund.

Denna produktionsorganisation innebär att mellanlager och genomloppstid minimeras. Detta gör att alla störningar blir uppenbara, så att de kan rättas till.

Den ideala produktionen utifrån dessa tankegångar består av ett enstycksflöde där produkten går genom hela produktionsflödet med minimala buffertar. Då kommer material fram – när det behövs i efterföljande led – i ett flöde tills den färdiga produkten är klar att levereras till kund.

Minsta möjliga kapital låses i produktionen.

Standardisering för att förebygga fel

Den grundläggande metoden i lean production för att undvika fel kallas standardisering. För varje operation beskrivs hur den utförs på bästa sätt, så att alla kan göra på detta sätt varje gång. Alla ska använda det bästa kända sättet för att utföra varje aktivitet. Teamet/laget arbetar kontinuerligt med ständiga förbättringar för att utveckla arbetssättet. När förbättringar ska införas, dokumenteras det som det nya bästa sättet.

Standardiseringen kompletteras ibland med system för att kontrollera kvaliteten och minimera ställtider. För att exempelvis säkra att en montering innefattar alla avsedda komponenter får produkten passera en våg som ger en signal ifall vikten inte stämmer.

I lean production arbetar man också systematiskt med förebyggande underhåll. Därigenom kan produktionen ske med en jämn och hög kvalitet, utan avbrott på grund av maskinhaverier och liknande.

Också det ständiga förbättringsarbetet karaktäriserar lean production. Ibland finns särskilda förbättringsgrupper med representanter för olika delar av verksamheten, exempelvis teamet, teknik, kvalitet för att få en bredare kompetens i förbättringsarbetet. Ibland är teamet förbättringsgrupp.

Delaktighet och samarbete

Teamarbetet är viktigt i lean production. Ambitionen är att samtliga i en grupp ska kunna utföra alla de arbetsuppgifter som ligger inom gruppens ansvarsområde och i sitt dagliga arbete växla mellan dem. Detta för att arbetet ska bli mer varierat för att öka flexibiliteten och för att fler ska bli delaktiga i förbättringsarbetet.

Inom teamen finns ofta olika roller, till exempel kvalitetssamordnare, andon/avbytare, teamledare, förbättringsledare och personalsamordnare. Idealet är att flera utbildas för dessa roller och alternerar mellan dem, det ökar kompetensen och helhetssynen i arbetet. Organiserar arbetet på detta sätt finns det goda förutsättningar för att skapa ett hållbart arbete.

Samarbete ses också som ett sätt att minimera resursanvändningen. Arbetet med att ta fram nya produkter sker exempelvis över enhetsgränserna i tvärfunktionella grupper, så att produkterna redan vid konstruktionen blir produktionsanpassade. Denna samverkan är också ett sätt att korta tiden från idé till marknad.

En mer ingående beskrivning av lean production finns i fördjupningshäftet Industriarbetarna och lean production. Där beskrivs också de viktigaste leanverktygen.

Att fundera över

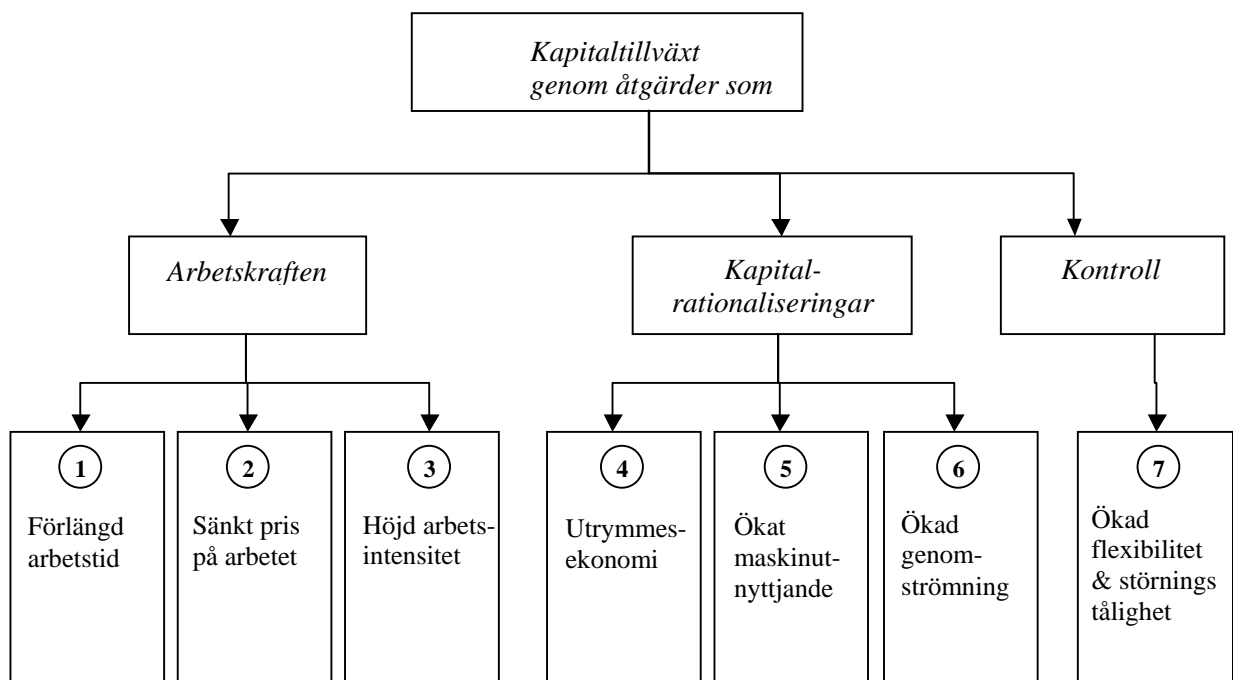
- Hur har lean-filosofin påverkat arbetsorganisationen och/eller produktionsorganisationen på er arbetsplats? Hur har det påverkat det dagliga arbetet?
- Finns det förståelse hos arbetsgivaren för att det inte handlar om att jobba snabbare, utan smartare?
- Präglas tillämpningen av lean production på företaget av att alla har ett arbetsinnehåll där de får använda hela sin kompetens? Ges alla möjlighet att delta i förbättringsarbetet?
- Hur ska lokala fackliga organisationen samordna förtroendevalda och skyddsombuds arbete i olika projekt på arbetsplatsen? Hur ser vi till att projektdeltagarna har tillräcklig kunskap om vad som händer i andra projekt?

Några grundläggande rationaliseringsstrategier

För att bevara lönsamhet och konkurrenskraft bedriver företagen ett oavbrutet arbete för att rationalisera verksamheten. De vill kunna tillverka produkterna till allt lägre kostnader och därmed uppnå en högre vinst i företaget.

Rationaliseringarna riktas i huvudsak mot två områden: arbetskraften och det kapital som är bundet i företaget.

Rationaliseringar riktade mot arbetskraften var vanligast fram till slutet av 1960-talet. På 1970-talet började man fokusera mer på kapitalrationaliseringar, för att sedan i mitten av 1980-talet också börja jobba med flexibilitet och störningstålighet. Man kan se utvecklingen ifråga om rationaliseringar som sju "frontlinjer".



Rationaliseringar riktade mot arbetskraften

De rationaliseringar som riktas mot arbetskraften har tre inriktningar:

- Att förlänga arbetstiden
- Att sänka arbetets pris
- Att höja arbetsintensiteten

Den 1:a frontlinjen: att förlänga arbetstiden

Ökad arbetstid som ett sätt att minska kostnaderna tillämpades tidigt. Utgångspunkten var att man skulle kunna utnyttja maskinerna mer.

Det är dock ett tveksamt sätt att förbättra lönsamheten. Det bygger på en felaktig och maskinartad syn på människan. Människan kan, i motsats till maskinen, inte hålla på i det "oändliga". Hon blir trött. Att förlänga arbetstiden kan därför rentav bli olönsamt.

Vid en viss punkt förlorar man mer i sänkt arbetsintensitet än man vinner med den förlängda arbetstiden.

En konsekvens av detta resonemang är att kortare arbetstid kan löna sig. Den kan ge en spontan ökning av arbetsintensiteten. Detta har också varit ett av argumenten för kortare arbetstid.

Arbetstiden har alltid varit en facklig stridsfråga.

Den 2:a frontlinjen: att sänka arbetets pris

Att sänka priset på arbetet är ett annat sätt att öka vinsten. Det kan göras på flera sätt. Arbetsdelning kan sägas vara ett sätt, förutsatt att uppdelningen av arbetet i olika arbetsmoment kombineras med lönedifferentiering – där lönen för de enklaste arbetsuppgifterna läggs på en lägre nivå.

Kampen om arbetets pris var en av grundvalarna för bildandet av fackföreningar. Den var också viktig för bildandet av a-kassan. Genom att en arbetslös fick ersättning under sin arbetslöshetsperiod skulle denna inte tvingas ta arbete till underpris. Arbetslöshetsersättningen syftade till att värna kollektivavtalet genom att ingen skulle tvingas arbeta under sämre villkor.

Den 3:e frontlinjen: att höja arbetsintensiteten

Rationaliseringarna riktade mot arbetskraften har också handlat om att höja arbetsintensiteten.

Första steget var att ta bort den del av arbetstiden som inte används för faktiskt arbete, genom att dra ned på raster och pauser.

Nästa steg var att urskilja vilka arbetsmoment som var produktiva respektive improduktiva och sedan eliminera eller korta de improduktiva momenten (spill- och ställtider, spring efter verktyg/arbetsobjekt m.m.).

Det tredje och viktigaste steget var att bokstavligen höja arbetets intensitet. Det försökte man uppnå genom att dels öka styrningen och kontrollen av arbetet med hjälp av bland annat olika tidsstudiesystem, dels göra det lönsamt för arbetarna att arbeta hårdare.

Olika typer av ackordssystem infördes. Genom att arbetarna fick del av den vinst som rationaliseringen möjliggjorde ville företagsledningen skapa en intressegemenskap kring hög arbetstakt. Därtill gav ackordet företagsledningen möjlighet att styra och mäta arbetstakten.

Rationaliseringar riktade mot kapitalanvändningen

Också de rationaliseringar som riktas mot kapitalanvändningen kan delas in i tre grupper:

- Utrymmesekonomisering
- Ökat maskinutnyttjande
- Ökad genomströmningshastighet

Arbetets villkor påverkas alltid av rationaliseringsarbetet, när kapitalägarna ska maximera vinsten.

Den 4:e frontlinjen: utrymmesekonomisera

Utrymmesekonomisering handlar om att så effektivt som möjligt utnyttja det kapital som är bundet i mark, anläggningar och fastigheter.

Några enkla principer som använts inom företagen är:

- *Många per rum-principen.* Det är lönsamt att tränga ihop många aktiviteter på en liten yta. Verkstäderna fylls med folk och på kontorssidan skapar man "trälhav" för dem med mer rutinartade arbetsuppgifter. Tomma utrymmen får inte förekomma.
- *Utnyttja rymden likaväl som ytan.* En vanlig metod för utrymmesekonomisering är att bygga anläggningar med många våningar eller att utnyttja höjden. Höglager är ett exempel på det senare.
- *Enbart produktiva aktiviteter får ta plats.* Effekten av detta synsätt är att matsalar, pausrum, tvättrum etc. bara får ett minimalt utrymme.

Den 5:e frontlinjen: öka maskinutnyttjandet

Maskinparken i dagens industri binder ofta väldiga summor. Att utnyttja maskintiden effektivt blir därför viktigt. Ökad skiftgång är den enklaste metoden för att effektivisera maskinutnyttjandet. Det är också vanligt inom kapitalintensiv industri, som till exempel stålindustrin.

Produktion i långa serier har också varit ett sätt att utnyttja maskinerna maximalt. Processindustri och massatillverkning är exempel på industrier som är ideala utifrån denna aspekt. I andra typer av verksamhet strävar man efter att arbeta med standardkomponenter som kan användas till flera slutprodukter och därmed produceras i större serier.

För produktion som inte kan serietillverkas har i stället så kallade funktionella verkstäder organiserats, där samlas all tillverkning som kräver likartad maskinbearbetning (till exempel formande bearbetning, hopfogning eller montering).

Den 6:e frontlinjen: ökad genomströmning för att minska kapital bundet av produkter i arbete

I början av 1960-talet lanserades en ny rationaliseringsfilosofi i Sverige. Den handlade om att så lite kapital som möjligt skulle vara bundet i productionen. Den höga räntan i slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet bidrog till att denna strategi fick genomslag. Det visade sig lönsamt att acceptera en något ryckig beläggning för att kunna minska lagren. En snabbare genomströmningshastighet blev nu det nya produktionsmålet.

Som en följd av detta ersattes de funktionella verkstäderna som beskrevs ovan av produktverkstäder, där man samlade alla maskiner som behövdes för arbetsgången med att tillverka en viss produkt. Därmed ville man minska tiden mellan arbetsmomenten i produktionsflödet.

Detta synsätt bidrog till att de japanska produktionsfilosofierna fick genomslag också i väst. I vissa fall – när tankarna bakom lean production inte tillämpades på rätt sätt – ledde det dessvärre till en återgång till supertayloristiska arbeten, oerhört detaljstyrda och uppstyckade.

Att skydda vinsttillväxten i en föränderlig omvärld

En viktig del i rationaliseringsarbetet är också att hantera och kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld.

Den 7:e frontlinjen: hantera störningar och omvärldsförändringar

I dag ställs helt andra krav på företagen när det gäller flexibilitet. De måste med kort varsel kunna ställa om till att producera nya produkter. Det ställs också helt andra krav på snabbhet och leveranssäkerhet.

Produktionssystemen måste då vara så robusta att de fungerar i alla lägen.

Ett sätt att öka störningståligheten kan vara att arbeta med självförsörjande delsystem. Om ett system krånglar eller går ned, påverkas inte de andra delsystemen. Också dubblering av vissa enheter bidrar till att bevara systemets funktionsduglighet.

Detta behov av att minska de interna beroendeförhållandena inom systemen ledde på 1990-talet till att allt fler skrotade det löpande bandet. Antalet stationer minskade och cykeltiderna förlängdes för de enskilda stationerna. Mångkunnighet bland de anställda prioriterades, liksom det förebyggande underhållet. Driftsavbrott blev den nya tidens tabu.

Några exempel på tekniska lösningar för att minska störningskänsligheten:

- *Parallellitet*. Flera små fabriker gör samma sak (eller flera underleverantörer gör samma produkter). Långa monteringslinjer delas upp i parallella delmonteringar, med kort slutmontering.
- *Arbetsväxling*. Operatörerna ska klara alla uppgifter. Viktigare än att utnyttja maskinerna optimalt är att få snabbast möjliga genomströmning av produkter i arbete.
- *Automation*. Det ultimata ifråga om störningstålighet är totalautomation med hög driftssäkerhet, där störningar övervakas via datoriserade system och snabbt kan åtgärdas. Det kan dock konstateras att en sådan driftssäkerhet är svår att uppnå.

Trots att både parallellitet och arbetsväxling minskar störningskänsligheten är trenden i dag att företagen återgår till en produktionsorganisation med löpande band. Den makt och kontroll som det löpande bandet ger bedöms uppenbarligen uppväga de brister som det visat sig ha.

Strukturomvandling för ökad lönsamhet

Det internationella kapitalets krav på ständigt ökade vinster har inneburit att företagen utöver dessa rationaliseringar i produktionen också måste pröva andra sätt att öka kostnadseffektiviteten. Allt fler företag arbetar nu aktivt med exempelvis strukturomvandlingar och företagsfusioner som ett sätt att garantera en konkurrenskraftig vinstnivå i företaget.

Att fundera på

- Vilken/vilka av de sju rationaliseringsmetoder som beskrivits ovan används mest på ditt företag?
- Ser du att någon/några av de andra skulle vara en vettig väg för att förbättra företagets lönsamhet – och samtidigt utveckla arbetet och arbetsorganisationen?

Vår syn på rationaliseringsarbete

Rationaliseringsarbetet är viktigt för att utveckla företagets produktivitet och konkurrenskraft och därmed öka anställningstryggheten för de anställda. Den svenska arbetarrörelsen har därför alltid bejakat rationalisering, men har då också krävt inflytande över såväl hur produktionen ska organiseras som hur övertalighet i verksamheten ska hanteras.

Samtidigt har arbetarrörelsen arbetat fram skyddsnet i form av en bra arbetslöshetsförsäkring och en aktiv arbetsmarknadspolitik – för att de övertaliga arbetstagarna ska få en snabb och trygg omställning till nytt arbete. Målet har varit att rädda personen, inte att rädda ett visst jobb till varje pris.

På de grunderna har svensk industri skapat basen för vår välfärd. Industrin har klarat omvandlingen och har därmed kunnat bibehålla sin konkurrenskraft mot omvärlden.

Detta måste industriföretagen i Sverige klara också framöver.

Utarmade rationalisering

Rationaliseringsarbetet leder dock inte alltid rätt. Många gånger blir resultatet i stället att arbetsorganisationen utarmas.

Utvecklingsarbetet drivs av utomstående konsulter

Ett problem är att många företag inte investerar i egen utvecklingskompetens. I stället ger de uppdraget att driva utvecklingsarbetet på arbetsplatsen till utomstående konsulter. Eftersom dessa inte har överblick eller full förståelse för verksamheten på företaget, kan resultatet bli att de med hjälp av något leanverktyg effektiviserar en viss del av produktionen – utan att förstå hur denna samspelar med övrig verksamhet.

Konsulternas uppdrag är därtill ofta alltför begränsat.

Det ingår sällan i deras uppdrag att arbeta med hur de anställdas kompetens och kreativitet ska tas tillvara. Det är heller inte vanligt att de får i uppdrag att utveckla ledarskapet eller arbeta med värderingarna på företaget – trots att en grundbult i leanfilosofin är att den ska genomsyra hela organisationen.

Vantolkning av leanprinciperna

En anledning till att rationaliseringsarbetet går fel är också att företaget vantolkar leanprinciperna:

- enstycksflöde i produktionen uppfattas som detsamma som löpande band
- den beräknade taktiden för att synkronisera tillverkningen med försäljningen, likställs som storleken på arbetsinnehållet.

Resultatet kan då bli att de anställda arbetar på taktade drivna löpande band med ett arbetsinnehåll på någon eller några minuter innan det börjar om igen, 8 timmar om dagen 40 timmar i veckan osv.

Exempel

$$\frac{\text{Tillgänglig arbetstid per skift: 27 000 sekunder}}{\text{Kundernas behov under ett skift: 455 stycken}} = 59 \text{ sekunders arbetstid/stycke}$$

Kunderna köper produkten i en omfattning som kräver att en ny produkt levereras var 59:e sekund. Målet blir då att nå en produktionstakt där de enskilda komponenterna och den färdiga produkten produceras var 59:e sekund.

Hur arbetsorganisationen och arbetsinnehållet ska formas för att klara den önskade produktionstakten är dock något helt annat än att likställa cykeltiden i arbetet med den takttid som krävs för att klara leveranserna. Att takttiden för leveranser ska vara 59 sekunder innebär inte att arbetsinnehållet ska vara 59 sekunder. Arbetsinnehållet kan lika gärna vara 590 sekunder (drygt 9 minuter) eller 5 900 sekunder (nästan 1 timme och 40 minuter) – bara en ny produkt kommer fram var 59:e sekund.

En arbetsorganisation vid löpande band med ett arbetsinnehåll på 59 sekunder leder till ökade arbetsskador och ökad utslagning. Erfarenheten visar dessutom att den många gånger ger en minskad effektivitet genom de takt- och balanseringsförluster som uppstår med löpande band.

Den skapar heller inte förutsättningar för den helhetssyn och det engagemang som krävs för effektivitet i såväl det dagliga arbetet som i utvecklingsarbetet. Kreativiteten och engagemanget hos de anställda tas inte till vara.

Kort sagt, den lever inte upp till lean-filosofins grundläggande tankar om de anställdas delaktighet och ett fortlöpande förbättringsarbete.

Fällor i rationaliseringsarbetet

Det finns en del fällor i rationaliseringsarbetet.

En är att man glömmer att det är individer det handlar om. Allt rationaliseringsarbete måste utgå från de människor som arbetar i produktionen och deras förutsättningar. När man inför standardiserat arbete måste man ta hänsyn exempelvis till att vissa är högerhänta och andra vänsterhänta, att vissa är långa och andra korta. Sedan skiljer vi oss också åt i andra mindre konkreta hänseende. En del lär sig exempelvis bäst genom att själv läsa igenom en instruktion, andra genom att få se hur någon gör.

En annan fälla i rationaliseringsarbetet kan vara att de anställda rycks med väl mycket av ambitionen att bidra i arbetet med ständiga förbättringar, utan att reflektera över hur det påverkar arbetsmiljön och arbetsinnehållet. Det är därför viktigt att skyddsorganisationen alltid är delaktig i arbetet så att konsekvensanalyser görs av förändringsförslagen.

Som förtroendevald är det viktigt att vara klar över sin roll. Det gäller att kunna balansera rationaliseringsarbetet så att vi får såväl hållbart arbete, som ökad lönsamhet och konkurrensförmåga.

Utvecklande rationalisering

Rationaliseringar kan alltså slå fel och bli kontraproduktiva. Samtidigt är ett fortlöpande rationaliseringsarbete en nödvändighet för att svensk industri ska kunna bibehålla sin konkurrenskraft gentemot omvärlden.

Det gäller därför att hitta former för rationaliseringsarbetet som utvecklar verksamheten, i stället för att utarma den.

Det är också fullt möjligt med en arbetsorganisation som utgår ifrån tankarna bakom Hållbart arbete. I den utvecklas arbetsmetoder och arbetsätt kontinuerligt, med en allt större effektivitet som resultat. Genom att de anställda får ett utvidgat ansvar kan de nödvändiga besluten i den dagliga produktionen tas direkt på plats. Samtidigt innebär den breddade kompetensen att flexibiliteten i organisationen ökar.

Hållbart arbete handlar inte om att jobba snabbare, det handlar om att jobba smartare.

För att nå dit krävs dock att företagsledningen har insikt och mod att basera företagets utvecklingsarbete på ett långsiktigt tänkande, även då det kan gå ut över kortsiktiga ekonomiska mål.

Lean-filosofin kan vara grundstomme för att utveckla Hållbart arbete

Filosofin och principerna bakom lean production, liksom leanverktygen, kan mycket väl vara grundstommen i att utveckla ett hållbart arbete. Grundpelarna i lean production är naturliga och logiska för att forma en effektiv resurssnål produktion. Därtill betonar lean-filosofin vikten av att ta tillvara de anställdas kompetens.

En förutsättning för framgång är dock att utvecklingsarbetet utgår ifrån en helhetssyn på verksamheten, att det formas utifrån de lokala förutsättningarna, att det genomförs i partssamverkan från början till slut och med delaktighet från de anställda.

Ett grundläggande mål ska vara att de anställda får ett meningsfullt och utvecklande arbetsinnehåll. Detta i sin tur skapar flexibilitet, motivation och engagemang – både i det dagliga arbetet och i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Det minskar också riskerna för att arbetarna drabbas av ohälsa i arbetet.

Därmed får vi också ett industriarbete som blir attraktivt för de ungdomar som går ut teknikcollege.

Lean production som utvecklats med *detta* förhållningssätt skapar en vinna-vinna-situation på arbetsplatsen. Den ger förutsättningar både för förbättrad produktivitet för företaget och utveckling för de anställda. Den tryggar därmed företagets långsiktiga konkurrenskraft.

Att se könsperspektivet i rationaliseringsarbetet

Det finns en stark koppling mellan rationaliseringsarbetet och arbetsorganisationens utformning. När nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner påverkas arbetsorganisationen.

En viktig uppgift för den lokala fackliga organisationen är därför att se till att när arbetsuppgifter tillkommer eller förändras ska de nya/förändrade arbetsuppgifterna fördelas på ett bra sätt mellan befattningarna på företaget. Det ska finnas möjlighet till utveckling i alla befattningar.

Historiskt har det varit vanligt att nya och kreativa arbetsuppgifter koncentrerats till någon eller några befattningar medan arbetsinnehållet i andra befattningar utarmats. De utarmade jobben har ofta erbjudits kvinnorna.

Den uppdelning vi i dag kan se av kvalificerat och okvalificerat arbete till manligt respektive kvinnligt dominerade befattningar är den viktigaste orsaken till ojämställda arbetsplatser och ojämställda löner. Det förlorar både män och kvinnor på.

Att fundera på

- Hur fungerar rationaliseringsarbetet på arbetsplatsen? Handlar det om utvecklande eller utarmande rationalisering?
- Är det någon grupp på företaget som är ”förlorare” i rationaliseringsarbetet, jämfört med andra grupper? Vad beror det i så fall på?
- Är klubben delaktig i och har inflytande i rationaliseringsarbetet?

Fackligt inflytande i rationaliseringsarbetet

Grundläggande för att ett förändringsarbete ska nå de uppsatta målen är att kunskapen och drivet i förändringen finns i den egna organisationen och att förändringsarbetet sker i partssamverkan.

Högsta ledningen ska tydligt visa vad organisationen vill uppnå och vilka prioriteringar som görs. Konsulter kan anlitas för att tillföra kompetens i organisationen – eller bygga upp den – men aldrig för att *driva* förändringen.

Som fackliga företrädare måste vi därför ha goda kunskaper så att vi kan vara en aktiv part i utvecklingsarbetet, med inflytande såväl på idéstadiet som under hela utvecklingsprocessen. Det gäller då inte bara kunskap om produktionssystem, lean-filosofi och leanverktyg. Det gäller också kunskap om vilka konsekvenser olika vägval kan få för arbetsinnehåll, belastning, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter – därmed för jämställdhet och lön.

Vår roll som fackliga företrädare är att påverka utvecklingsarbetet så att arbetsorganisation och produktionsmetoder tillgodoser medlemmarnas behov av ett bra och utvecklande arbetsinnehåll, samtidigt som företaget kan stärka sin konkurrensförmåga genom ökad produktivitet och förbättrad kvalitet och service.

De fackliga representanterna måste därför få samma utbildning om lean-filosofin och leanverktygen som chefer och projektledare.

Utgå ifrån de lokala förutsättningarna

Lean-filosofin utgår från att hela värdekedjan ska finnas med i utvecklingsarbetet. Det innebär att man måste jobba med hela verksamheten, alltifrån underleverantörerna till distributionen av den färdiga produkten till kunden i rätt tid.

Utvecklingsarbetet måste genomföras utifrån det lokala företags förutsättningar, kompetens och kultur. De anställda måste vara delaktiga i arbetet.

Utvecklingsarbete i företaget måste bedrivas så att organisationen i partssamverkan skapar sitt eget kunnande och gör sina egna val, kanske med stöd av lean-filosofin och olika leanverktyg.

Det fungerar alltså inte att överföra resultatet av andras utvecklingsarbete till det egna företaget. Däremot kan erfarenhets- och idéutbytet med andra vara ett bra stöd i utvecklingsarbetet.

Stöd för utveckling av ledarskapet

En förutsättning för att utvecklingsarbetet ska fungera är att det finns ett ledarskap där cheferna förmår att ta vara på de anställdas kompetens och motivera dem att bidra i det fortlöpande utvecklingsarbetet. Ledarskapets betydelse lyfts också fram i lean-filosofin.

Utifrån denna ledarskapets betydelse måste chefer och ledare på företaget ges förutsättningar att utvecklas från att vara styrande till att bli stödjande.

Den lokala fackliga organisationen måste driva att cheferna får utbildning och stöd för detta, helst i samarbete med de fackliga tjänstemannaorganisationerna.

Avtal och lagar som stöd

Vi har stöd i både lagar och avtal när det gäller att få inflytande i utvecklingsarbetet på företaget.

Enligt 11 § medbestämmandelagen (MBL) ska arbetsgivaren på eget initiativ förhandla med den fackliga organisationen innan denne fattar och verkställer ett beslut som innebär en viktigare förändring av verksamheten. Att införa exempelvis ett nytt produktionssystem är definitivt en viktigare förändring.

Detta utvecklas ytterligare i Utvecklingsavtalet. Här har parterna enats om att arbetsgivaren och de fackliga organisationerna ska samarbeta om utveckling av arbetsorganisationen och att det vid större förändringar är lämpligt att inrätta en projektorganisation där de fackliga organisationerna medverkar.

Det är inte bara medbestämmandelagen och Utvecklingsavtalet som ger facket inflytande över förändringsarbetet. Även arbetsmiljölagen (AML) är ett kraftfullt verktyg. Där slås exempelvis fast att arbetstagare ska ges möjlighet att vara med vid utformningen av sin arbetsplats och att skyddsombuden ska vara med i arbetet med att ta fram nya arbetsmetoder och ny arbetsorganisation.

Att organisera partssamverkan

Hur samverkan organiseras har också betydelse för resultatet.

Vid medbestämmandeförhandlingen om en planerad förändring av arbets- eller produktionsorganisationen kommer parterna ofta överens om att tillsätta olika partssammansatta projektgrupper, liksom en styrgrupp som ska samordna de olika projekten.

Parterna bör också komma överens om var beslut ska fattas. Vilka beslut kan tas i projektgrupperna och vilka måste formellt förhandlas enligt medbestämmandelagen?

För att facket ska kunna hålla koll på vad som sker i de olika grupperna och samordna arbetet, kan det vara klokt att den fackliga organisationen tillsätter en egen facklig styrgrupp. I denna kan de fackliga företrädarna skapa sig en helhetssyn på det fackliga arbetet och se till att skyddsombuden och förhandlarna samarbetar på ett bra sätt. De kan också bevaka att besluten tas på rätt ställe.

En enkel metod för att utveckla arbetet

Med en arbetsorganisation som tar vara på arbetarnas kunskap, engagemang och kreativitet stärks företagets konkurrenskraft och industriarbetarna får utveckling i arbete och lön, liksom trygghet i arbetet.

Vad innebär det att utveckla arbetet och arbetsorganisationen?

Grunden är att se över de enskilda befattningarna.

- Vilka arbetsuppgifter ingår i befattningarna i dag?
- Vilka arbetsuppgifter kan tillföras befattningarna?
- Hur kan jobbet läggas upp så att det blir både mer effektivt och rationellt och samtidigt utvecklande och stimulerande?

Utgångspunkten bör vara att befattningarna ska innehålla arbetsuppgifter från så många olika arbetsområden som möjligt. Det handlar om att få en bredd i arbetet – men också om att kunna jobba utifrån ett helhetsperspektiv.

Systematisk befattningsbeskrivning

En enkel metod för att inventera både befintliga och möjliga nya arbetsuppgifter är systematisk befattningsbeskrivning (SBB). Denna metod beskriver fem möjliga arbetsområden för alla befattningar.

Ett bra arbete har arbetsuppgifter inom alla dessa arbetsområden.

1. Kärnarbete

Kärnarbetet är traditionellt industriarbete inom områden som montering, bearbetning, materialhantering, process, svetsning och underhåll.

2. Kompletterande arbetsuppgifter

De kompletterande arbetsuppgifterna är av arten traditionellt industriarbete, men de skiljer sig från kärnarbetet i befattningen genom att de kunskaper som krävs är helt andra. Om kärnarbetet i en befattning är montering eller bearbetning kan förberedande underhåll, kontroll, packning, reparationer och truckkörning vara kompletterande arbetsuppgifter i denna befattning.

3. Förberedande och uppföljande arbetsuppgifter

Med förberedande och uppföljande arbetsuppgifter avses arbetsuppgifter inom planering, beredning, ekonomi, kvalitetsstyrning och arbetsfördelning.

4. Sociala arbetsuppgifter

Med sociala arbetsuppgifter avses arbetsuppgifter där kommunikation mellan människor är det centrala i uppgiften. Dit hör exempelvis instruktion, introduktion och kundkontakter.

5. Utvecklande arbetsuppgifter

Här avses arbetsuppgifter som innebär förbättrings- och utvecklingsarbete på olika svårighetsnivåer när det gäller processer, produkter och metoder.

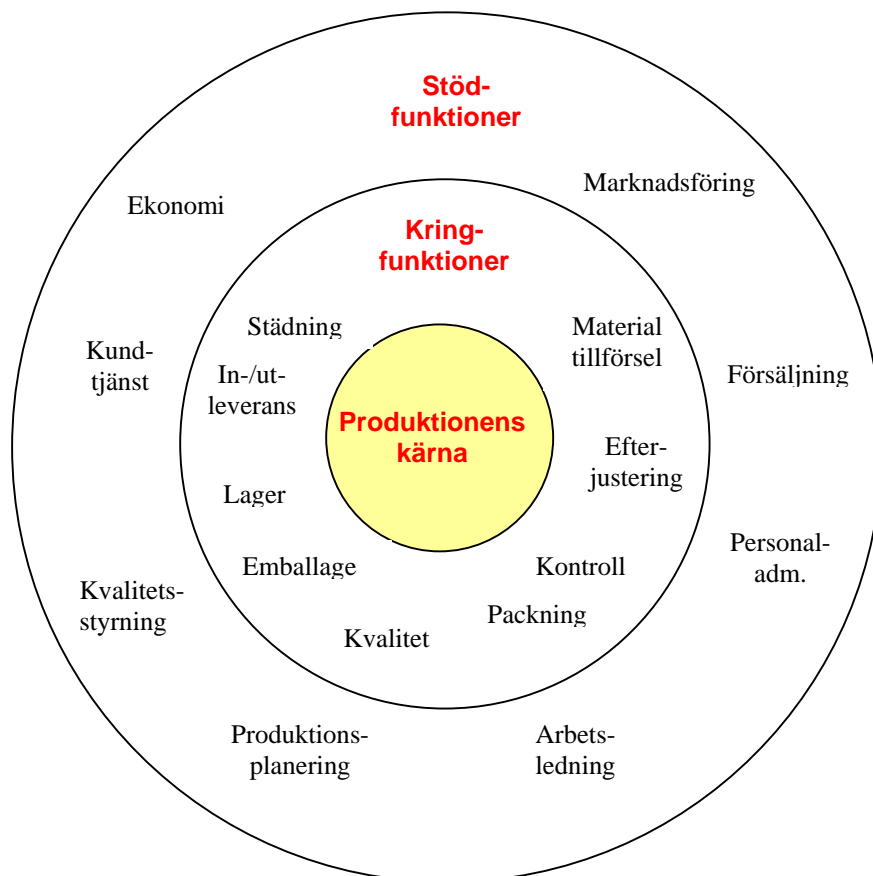
I bilaga 1 finns en mer utförlig lista på möjliga arbetsuppgifter inom dessa fem arbetsområden.

Att utvidga och bredda

Utveckling i arbetet kan ske både genom breddning och fördjupning.

Det kan handla om att utvidga befattningen med tjänstemannabetonat arbete som nära berör produktionen – det ger de anställda möjlighet att jobba mer från ax till limpa och få utnyttja alla sina förmågor. Men utveckling kan också ske genom att bredda befattningen med traditionellt industriarbete som ligger vid sidan av det egna kärnarbetet eller genom att befattningen fördjupas/specialiseras inom något område.

I bilden nedan åskådliggörs sambandet mellan olika typer av arbetsuppgifter, här indelat i produktionsarbete, kringfunktioner och stödfunktioner (ur *Hållbart arbete – plattform för utveckling av arbetsorganisationen*).



En bättre integration av de arbetsuppgifter som behövs i verksamheten innebär att allt mer av de dagliga besluten och avvägandena kan tas i produktionen. Det ger en mer effektiv, konkurrenskraftig och lönsam produktion. Det ger en ökad variation i arbetet, ökade möjligheter till utveckling och mindre risk för arbetsskador.

Det tjänar både företag och anställda på.

En mall för beskrivning och utveckling

Hur jobbet med att beskriva arbetet läggs upp har stor betydelse för resultatet.

Det är inte ovanligt att en arbetsbeskrivning ser ut så här.

- Montering, provning, avsyning, reparation, materialhantering, truckkörning, städning, kvalitetsuppföljning, närvarokort, produktionsresultat, materialuppföljning, personallapparater, underhållsrapporter, instruktion, kundkontakt.

Här saknas systematik i hur arbetsuppgifterna beskrivs, de radas bara upp efter varandra. Med ett mer systematiskt sätt att beskriva befattningarnas innehåll blir det lättare att jämföra olika befattningar sinsemellan. Framför allt blir det tydligare hur jobben kan utvecklas vidare.

Just för detta är metoden systematisk befattningsbeskrivning särskilt användbar. Den bygger helt enkelt på att befintliga och möjliga arbetsuppgifter inventeras för vart och ett av de fem arbetsområden som beskrevs ovan.

När man har gått igenom en befattning arbetsområde för arbetsområde, blir det tydligt om arbetet är utvecklat eller ej. Inventeringen ger också en signal om hur befattningen *kan*

utvecklas. Den ger därtill underlag för att stämma av om kvinnligt respektive manligt dominerade befattningar utvecklas på likartat sätt.

Av exemplet nedan framgår hur resultatet av en sådan inventering kan se ut. Ytterligare exempel finns i bilaga 2.

Arbetsområde	Befattning maskinbearbetning
Kärnarbete	<p><i>Befattningen maskinbearbetning i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Köra maskinen • Omställningar <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Korrigeringar • Nyprogrammering
Kompletterande arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen maskinbearbetning i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Underhåll <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialhantering
Förberedande och uppföljande arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen maskinbearbetning i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetskontroller <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planering (förbereda för produktionsstart, göra körordning, beställa material, transporter, m.m.) • Arbetsledning (organisera övertid, göra arbetsrotationsscheman m.m.) • Dokumentation av arbetet • Kvalitetsgodkännande • Ekonomi (fakturaunderlag, ekonomiska rapporter, löneunderlag m.m.)
Sociala arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen maskinbearbetning i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppombud/samordnare • Instruktion • Introduktion <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundkontakter • Fungera som fadder för nyanställda
Utvecklande arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen maskinbearbetning i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utredda orsaker till kvalitetsproblem <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utveckla bättre metoder för kvalitetskontrollsystem • Utveckla utformningen av arbetsplatsen så att den blir funktionell

Hur lägger vi då upp arbetet?

Arbetet med att beskriva befattningarna och ta fram förslag på hur de kan utvecklas, kan med fördel läggas upp i 3 steg.

Steg 1. Lista samtliga arbetsuppgifter

Börja med att samla in de arbetsbeskrivningar som finns för befattningarna på företaget. För in de arbetsuppgifter som förtecknas där i blanketten för systematisk

befattningsbeskrivning (blanketten finns i bilaga 3 att kopiera och kan också hämtas i wordformat på medlemsportalen).

När de befintliga arbetsuppgifterna är införda på blanketten, skriv också ned de arbetsuppgifter som kan tillföras befattningen inom de fem arbetsområdena. Det gäller både indirekt produktionsarbete och mer tjänstemannalika arbetsuppgifter. På de flesta arbetsplatser är arbetet upplagt längs flöden eller processer. Flödet/processen kan då vara en naturlig utgångspunkt för diskussionen om hur arbetet kan utvecklas.

Samla dem som har den aktuella befattningen – eller några representanter för gruppen – och prata igenom resultatet. Finns alla arbetsuppgifter som ingår i befattningen med? Vilka arbetsuppgifter kan tillföras befattningen inom de olika arbetsområdena i mallen?

Det är de som arbetar i befattningen som har bästa kunskapen om hur arbetet ser ut i dag och hur det kan utvecklas.

Steg 2 Definiera grundarbetet

När befintliga och möjliga arbetsuppgifter för en befattning samlats in, är det dags för nästa steg. Det gäller då att definiera vilka arbetsuppgifter som tillhör grundarbetet. Det är dessa arbetsuppgifter som utgör basen för den fortsatta utvecklingen. Ofta är detta samma arbetsuppgifter en nyanställd får.

Grundbefattningen har direkt koppling till grundlönen i lönesystemet.

Steg 3 Skapa utvecklingsblock

Med grundbefattningen i botten ska sedan den nyanställda successivt kunna utvecklas i arbetet. Denna utveckling ska också ge utveckling i lön.

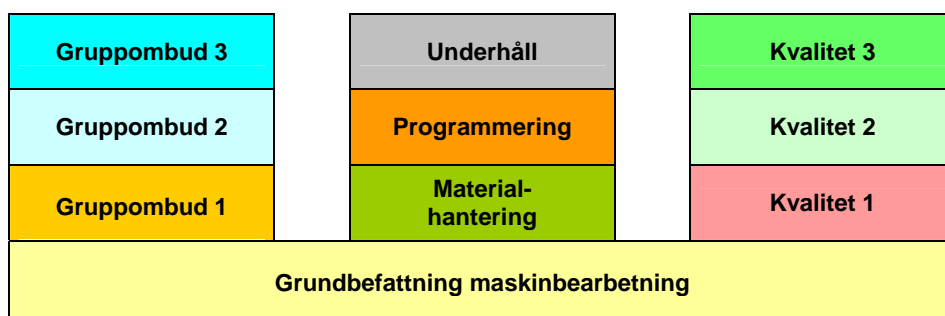
Steg 3 blir därför att fortsätta arbetet med listan på befintliga och tillkommande arbetsuppgifter. De arbetsuppgifter som inte lagts in i grundbefattningen ska nu sorteras in i olika utvecklingsblock. Arbetsuppgifter som naturligt hänger samman förs till samma utvecklingsblock.

Benämningarna på utvecklingsblocken fastställs lokalt, men det är en fördel om de ger en signal om utvecklingsblockets innehåll. Det kan exempelvis vara materialhantering, truckkörning, programmering, planering, kvalitet etc.

Ibland kan det vara bra att skapa olika svårighetsnivåer inom ett utvecklingsområde, exempelvis Planering nivå 1 och Planering nivå 2, där kanske nivå 1 handlar om att lägga upp arbetet för dagen medan nivå 2 omfattar hela veckans planering inklusive avstämning av materialtillgång, leveransbehov m.m.

Ett utvecklingsblock bör inte vara alltför stort. En tumregel kan vara att det normalt inte ska kräva en upplärningstid som är längre än ett år.

Nedan ges exempel på hur en grundbefattning med utvecklingsblock kan se ut.



Koppling till lönesystemet

Alla utvecklingsblock kopplas sedan till lönesystemet. Genom lokal förhandling får varje block en prislapp. Som en del av lönesystemet måste det också finnas ett regelverk som tydliggör när högre lön ska utgå, hur många klossar varje person har rätt att lära sig etc.

Mer om detta återfinns i häftet *Lönesystem för utveckling i arbete och lön*.

Att fundera på

- Vilka utvecklingsmöjligheter finns i dag? Har alla möjlighet till utveckling eller har några slagit i taket?
- Finns samma möjlighet till utveckling i de kvinnodominerade befattningarna som i de mansdominerade?
- Finns kopplingen mellan utveckling i arbete och utveckling i lön?

Några fakta

Våren 2010 skickade IF Metall en undersökning till alla klubbar med minst 50 medlemmar, *Industriarbetarnas arbetsvillkor 2010*.

Svaren omfattar cirka 80 000 medlemmar (67 procent av urvalet).

Nedan några axplock ur resultatet.

- År 2010 omfattades 36 procent av männen och 33 procent av kvinnorna av *utveckling i det traditionella industriarbetet*. Det är en nedgång sedan 2007, då motsvarande siffror var 47 respektive 39 procent.
- Utveckling i arbetet kan också ske genom att *tjänstemannabetonade arbetsuppgifter* tillförs befattningen. År 2010 hade 19 procent av männen och 13 procent av kvinnorna sådana arbetsuppgifter. Det är ovanligt att dessa arbetsuppgifter utgör mer än 10 procent av arbetstiden.
- Av de anställda arbetar 33 procent på företag där arbetet utvecklats successivt för alla, medan 23 procent arbetar på företag där arbetet har utvecklats framför allt för dem som redan har kvalificerade arbeten. Bara 4 procent arbetar på företag där arbetet har utvecklats framför allt för dem med "enkla" arbeten.
- Drygt 40 procent arbetar på företag där utvecklingen i arbetet avstannat eller gått tillbaka.
- 89 procent arbetar på företag där grupparbete förekommer – en ökning sedan 2007 då siffran var 73 procent. Det är vanligast på företag med mer än 1 000 industriarbetare.
- Under den senaste treårsperioden har såväl de tidsbegränsade anställningarna som inhyrning ökat. I dag arbetar exempelvis 54 procent av de anställda på företag där inhyrning förekommer.
- 61 procent av klubbarna har påbörjat eller jobbar aktivt med att lokalt påverka arbetsorganisationen. Det är en förbättring sedan 2007, då motsvarande siffra var 47 procent.

Stöd i arbetet

För att uppnå resultat i arbetet för en bättre arbetsorganisation krävs att klubben både lyckas skapa en hög delaktighet för medlemmarna och en konstruktiv dialog med företagsledningen.

Klubben måste därtill ha en helhetssyn i arbetet, både på arbetsorganisationen i sig och på produktionens behov. Dessutom måste vi se hur arbetsorganisationen samverkar med kompetensutveckling, arbetsmiljö och lönesättning.

Även jämställdhetsaspekten måste finnas med i arbetet. I IF Metalls vision om ett jämställt arbetsliv står bland annat:

”I det jämställda arbetslivet finns inte kvinnojobb och mansjobb. Där arbetar kvinnor och män sida vid sida i en arbetsmiljö som kan anpassas efter varje enskild arbetare. De delar på de utvecklande och stimulerande arbetsuppgifterna, liksom på de monotona och ensidiga. De utvecklas tillsammans och stärker sig själva och företaget. De har en god löneutveckling.”

Klubbens arbete för att utveckla arbetsorganisationen har således en avgörande betydelse för jämställdheten i arbetslivet. I alla befattningar ska det finnas möjlighet till såväl omväxling som utveckling i arbetet. Vi ska inte ha A- och B-lag i arbetslivet.

Metoder för utveckling

Som stöd för klubbens arbete med att utveckla arbetsorganisationen finns häftet *Metoder för utveckling*. Detta går bland annat igenom hur klubben kan förbereda sig inför utvecklingsarbete på företaget, vad som krävs för att skapa såväl hög medlemsdelaktighet som god partssamverkan samt hur utvecklingsorganisationen kan se ut. En viktig aspekt på utvecklingsorganisationen är inte minst hur det fackliga inflytandet säkras.

I häftet finns också tips om verktyg som kan användas i utvecklingsarbetet samt en genomgång av lag och avtalstexter som ger stöd – både för vårt deltagande i själva utvecklingsprocessen och för de fackliga målen i förändringen: ett utvecklande arbete och en god arbetsmiljö.

Om verktygen

Några av de verktyg som häftet *Metoder för utveckling* beskriver är:

- *Ta tempen på arbetsplatsen. Har vi Hållbart arbete här på företaget?*
Här finns frågor till klubben som stöd för en enkel ”diagnos”: Vad skulle vi behöva ta tag i och förbättra på vår arbetsplats?
- *Har du ett Hållbart arbete?*
Som komplettering till klubbenkäten finns en medlemsenkät: Ta tempen på din arbetsplats.
- *Första steget i din kompetensutveckling*
Här får medlemmen stöd för att bedöma sitt behov av kompetensutveckling. Medlemmen kan inventera sina kunskaper, erfarenheter och förmågor och även fundera på hur han eller hon vill utvecklas i arbetet.
- *Kritiska faktorer i förändringsarbetet*
Det här är ett hjälpmedel i själva förändringsarbetet. Det togs ursprungligen fram i samverkan mellan parterna i ett stort antal företag som i sitt utvecklingsarbete kunnat identifiera faktorer som var av kritisk betydelse för utvecklingsprocessen. Tanken är att de lokala parterna ska kunna undvika fallgroparna och positivt utnyttja det som stöder förändringsarbete, genom att tillsammans resonera om dessa faktorer.

Medlemsportalen

Samtliga material om de olika delarna i hållbart arbete finns på medlemsportalen under rubriken Arbetsutveckling/Hållbart arbete.

Systematisk befattningsbeskrivning – möjliga arbetsuppgifter inom de fem arbetsområdena

Nedan ges fler exempel på vilka arbetsuppgifter som kan inrymmas i de olika arbetsområdena som ingår i systematisk befattningsbeskrivning.

Kärnarbetsuppgifter

Kärnarbetet är traditionellt industriarbete inom områden som exempelvis bearbetning, montering, materialhantering eller underhållsteknik.

Kompletterande arbetsuppgifter

De kompletterande arbetsuppgifterna är, liksom kärnarbetet, traditionellt industriarbete men ställer krav på andra kunskaper. De är på det sättet artskilda från kärnarbetet. Om kärnarbetet ligger inom monteringsområdet kan det kompletterande arbetet kanske vara bearbetning eller underhållsteknik.

Förberedande och uppföljande arbetsuppgifter

Förberedande arbetsuppgifter kan vara arbetsuppgifter inom exempelvis planering, beredning och arbetsfördelning.

Det kan vara att förbereda för produktionsstart, omprioritera leveranser, göra beställningar (interna transporter, reparationer, förbrukningsmaterial, verktyg m.m.), körordning, utarbetande av instruktioner, ritningsgranskning m.m.

Det kan också handla om utbildningsplanering, bevilja ledigheter, organisera övertid, upprätta arbetsrotationsscheman och fördela arbete.

Uppföljande arbetsuppgifter kan handla om dokumentation av arbetet, kontroll av arbetsresultat, kvalitetsuppföljning och ekonomiuppföljning. I det kan ligga uppgifter som att registrera avbrottsorsaker, signalera över-/underkapacitet, göra materialuppföljning och underhållsrapporter, hantera reklamationer, sammanställa löneunderlag, kontera/attestera inom egen budget, fakturering m.m.

Här kan också ingå exempelvis närvarokort, personalrapporter och utbildningsuppföljning.

Sociala arbetsuppgifter

Utgörs av arbetsuppgifter där kommunikation mellan människor är det centrala. Dit hör exempelvis rekrytering, introduktion, instruktion, kontakt med kunder och leverantörer.

Utvecklande arbetsuppgifter

Det är arbetsuppgifter som innebär förbättrings- och utvecklingsarbete på olika svårighetsnivåer när det gäller processer, produkter och metoder. Det kan handla om att ta fram prototyper, att utreda orsaker till kvalitetsproblem, utveckla metoder för kvalitetskontroll, förbättra utformningen av arbetsplatsen, nyinstallation av maskiner och anläggning eller kravspecifisering vid köp av utrustning.

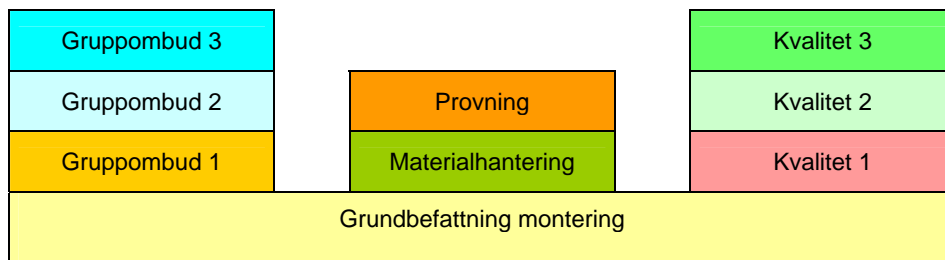
Systematisk befattningsbeskrivning – fler exempel

Nedan ges ytterligare ett exempel på hur en befattning kan formas i grundbefattning och utvecklingsblock, med stöd av systematisk befattningsbeskrivning. Detta exempel avser montering.

Arbetsområde	Arbetsuppgifter för befattningen <i>montering</i>
Kärnarbete	<p><i>Befattningen montering i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Montering</i> <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Provning</i> • <i>Reparation av enklare fel</i>
Kompletterande arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen montering i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dagligt underhåll</i> <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Materialhantering</i>
Förberedande och uppföljande arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen montering i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kvalitetskontroller</i> <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Planering (förbereda för produktionsstart, göra körordning, beställa materialtransporter, m.m.)</i> • <i>Arbetsledning (organisera övertid, göra arbetsrotationsscheman m.m.)</i> • <i>Dokumentation av arbetet</i> • <i>Kvalitetsgodkännande</i> • <i>Ekonomi (fakturaunderlag, ekonomiska rapporter, löneunderlag m.m.)</i>
Sociala arbetsuppgifter	<p><i>Befattningen montering i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gruppombud/samordnare</i> • <i>Instruktion</i> • <i>Introduktion</i> <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kundkontakter</i> • <i>Fungera som fadder för nyanställda</i>
Utvecklande arbetsuppgifter:	<p><i>Befattningen montering i dag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utreda orsaker till kvalitetsproblem</i> <p><i>Befattningen kan utvidgas med:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utveckla bättre metoder för kvalitetskontrollsystem</i> • <i>Utveckla arbetsplatsen så att den blir funktionell</i>

Underlag för en utvecklad befattning

Utifrån ovanstående inventering av befintliga och möjliga arbetsuppgifter för en monteringsbefattning kan nedanstående grundbefattning och utvecklingsblock skapas.



För kopiering: Blankett för systematisk befattningsbeskrivning

Blanketten finns också på medlemsportalen som worddokument (se flik Arbetsutveckling/lönesättning)

Arbetsområde	Arbetsuppgifter för befattning:	Block
<i>Kärnarbete</i>	Befattningen i dag: _____ _____ _____ _____ Befattningen kan utvidgas med: _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____
<i>Kompletterande arbetsuppgifter</i>	Befattningen i dag: _____ _____ _____ _____ Befattningen kan utvidgas med: _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____
<i>Förberedande och uppföljande arbetsuppgifter</i>	Befattningen i dag: _____ _____ _____ _____ Befattningen kan utvidgas med: _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____
<i>Sociala arbetsuppgifter</i>	Befattningen i dag: _____ _____ _____ _____ Befattningen kan utvidgas med: _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____
<i>Utvecklande arbetsuppgifter:</i>	Befattningen i dag: _____ _____ _____ _____ Befattningen kan utvidgas med: _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____