

TekSam Nyt

April 2014

Side 3

Peder Nielsens Beslagfabrik tjente ingen penge. Det skal den, og nu bliver samarbejdsudvalget inddraget

Sygefraværet på ACO Engineering A/S er faldet, efter samarbejdsudvalget har været med til at lave et nyt lønsystem.

Side 12

Temadag

SIDE 2

Peder Niensens
Beslagfabrik

SIDE 3



Haldor Topsøe

SIDE 8

ACO Engineering A/S

SIDE 12



Peter Holdt
Christensen

SIDE 17

Værd at vide

SIDE 19

Social kapital er en vigtig ressource

Gratis temadage om en overset ressource

TekSam holder i løbet af foråret en række temadage om social kapital. Arbejdsmiljøkonsulent Eva Thoft fra TeamArbejdsliv holder oplæg om, hvad social kapital er, og hvordan man arbejder med begrebet. Social kapital er en vigtig, men ofte overset ressource i virksomhederne. Begrebet dækker over den sammenhængskraft, der gør, at virksomhedens medarbejdere er andet og mere end en samling individer.

På temadagene vil Eva Thoft og deltagerne komme med ideer til, hvordan virksomheden kan styrke den sociale kapital.

TEMADAGENE HOLDES

KL. 12.30 -16.00 TORSDAG DEN 15. MAJ I ROSKILDE,
TIRSDAG DEN 27. MAJ I AALBORG OG
FREDAG DEN 6. JUNI I KOLDING.

Invitationen gælder medarbejdere, der er beskæftiget i en DI medlemsvirksomhed. Deltagelse er gratis, men det er en forudsætning, at der tilmeldes både en repræsentant fra medarbejder- og ledelses-siden.

Programmet finder du her

Tilmeldingsblanket kan du downloade her




ANSVARSHAVENDE UDGIVER:
TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-industri

REDAKTION:
SAMARBEJDSKONSULENTER
DION DANEKILDE, DI
PETER DRAGSBÆK, CO-Industri

JOURNALIST:
INGRID PEDERSEN
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:
ISTOCKPHOTO
MICHAEL BO RASMUSSEN
JØRGEN TRUE
PALLE PETER SKOV

2
TEKSAM NYT
APRIL 2014



Vi kan jo ikke have en kinesisk fabrik i Danmark

A/S Peder Nielsens Beslagfabrik kørte fint. Men den tjente ingen penge, og det skulle der laves om på.

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
MICHAEL BO RASMUSSEN

3
TEKSAM NYT
APRIL 2014



Jacob Bøhme Christensen: - Virksomheden har tidligere tjent gode penge, men der var ikke krav om store afkast. Det holdt ikke i længden

Da produktionsdirektør Jacob Bøhme Christensen i 2012 blev ansat på Peder Nielsens Beslagfabrik i Brønderslev, skulle han skabe forandringer. Den mere end 130 år gamle fabrik var ikke fulgt med tiden. Det sidste familiemedlem, der havde ejet og drevet fabrikken, Rigmor Nielsen, havde overdraget ejerskabet til en fond med hendes eget navn. Et af formålene var at bevare arbejdspladser i Brønderslev. Det var lykkedes, og blandt folk i Brønderslev var det kendt, at kom man først ind på fabrikken, var man sikret, og mange medarbejdere blev rekrutteret blandt allerede ansattes familiemedlemmer. Men i længden duede det ikke. Der var ingen udvikling, og fabrikken brugte af sin formue.

- Og vi kunne jo ikke have sådan en kinesisk fabrik i Brønderslev, siger Jacob Bøhme Christensen og henviser til, at der ikke var blevet automatiseret, og medarbejdernes ressourcer ikke blev brugt optimalt.

De passede hver deres maskine, og var man fraværende en dag, stod maskinen stille, og værktøjet var låst inde i et skab. Det betød ikke så meget, for der blev alligevel produceret til et omfangsrigt lager.

INTET PRES

- Det var en ulempe, at der ikke var noget pres for bundlinjen, siger Jacob Bøhme Christensen, og i længden duede det heller ikke, at virksomheden ikke gav overskud og tærede på pengekassen. Det var en udfordring at få vendt kulturen, så virksomheden kunne overleve og ikke bare fungere som en slags socialøkonomisk virksomhed.

- I den nødvendige forandring spillede samarbejdsudvalget en helt afgørende rolle. Det skulle være med til at overbevise resten af fabrikken – både blandt medarbejdere og ledere – om, at forandringerne var nødvendige og ville føre til en bedre arbejdsplads.

Samarbejdsudvalget spiller en vigtig rolle i virksomhedens forandring



NY LEDELSE

A/S Peder Nielsens Beslagfabrik i Brønderslev blev grundlagt i 1877 og var i familiens eje, indtil tredje generation, Rigmor Nielsen, i 1973 overdrog ejerskabet af fabrikken til den erhvervsdrivende fond, Rigmor Nielsens Fond, der stadig ejer fabrikken.

I 2012 gik den gamle ledelse af, og Jacob Bøhme Christensen blev ansat som produktionsdirektør og Per Albæk som administrerende direktør.

Virksomheden har i dag ca. 150 ansatte – heraf ca. 85 3F'ere og 15 medlemmer af Dansk Metal i produktionen. Virksomheden eksporterer cirka halvdelen af sin produktion.



Små serier kan det godt betale sig at producere i Danmark

TO FORRETNINGSOMRÅDER

Fabrikken har to forretningsområder:

- Hængsler og beslag til detailområdet. De sælges gennem kæder som Silvan, Bauhaus og XL-Byg.
- Lukkemekanismer og beslag til vinduesbranchen.

Desuden er virksomheden handelselskab for en række varer, bl.a. dørhåndtag, som hører med i sortimentet, men som de ikke producerer selv. Ca. 20 procent af omsætningen stammer her fra.

FRA 18 MÅNEDER TIL 15 ÅR

Det sidste har ikke været nemt. En af helt store forskelle for Jacob Bøhme Christensen var, at han kom fra Vestas, hvor gennemsnitsancienniteten var på 18 måneder, til en virksomhed hvor den var over 15 år, og 40 års-jubilæer er ganske almindelige. Virksomheden var også præget af en kultur om, at dårlige tider ville drive over. Man skulle ikke gøre noget specielt for at forbedre situationen.

Jonna Jensen, 3F, er nyvalgt tillidsrepræsentant. Hun har siddet i samarbejdsudvalget i en årrække, og været på PN Beslag i over 25 år.

- Mange af os har jo været her i mange år og var måske ikke særlig parate til forandring. Vi kørte jo bare vores akkordræs, siger hun.

Samarbejde var ikke højt prioriteret, og ledelsesstilen var meget top-down.

En medarbejder har fortalt, at han blev så befippet, da direktøren kom forbi, mens hun var ved at pille en appelsin, at hun smed appelsinen i skraldespanden.

Salgsdirektøren og den administrerende direktør var på skift formand for SU, så det kneb med kontinuiteten.

- Vi bidrog ikke ret meget, siger Jonna Jensen.

SEMINAR

Jacob Bøhme Christensen og adm. dir. Per Albæk ville inddrage medarbejderne meget mere, og et nyt samarbejdsudvalg foreslog, at de brugte TekSam som konsulenter for at få inspiration til at bruge SU mere aktivt. Både Jacob Bøhme Christensen og Jonna Jensen husker, hvordan konsulenterne fik gang i dialogen ved hjælp af billeder.

- Jeg brugte et billede af en mor, der sad og læste højt for sine børn, som et billede på fortiden og et billede af søjler, der sammen bærer en konstruktion, til at beskrive fremtiden, fortæller Jonna Jensen.

Jacob Bøhme Christensens billede af fremtiden var en nyfødt baby.

- Jeg så på virksomheden som noget helt nyt, der kunne udvikle sig til hvad som helst, siger han.

Begge er enige om, at der var tale om en stor forandring, og sammenligner med fugle i bur, der er lidt skræmte og afventende, før de flyver ud, når lågen bliver åbnet.

- De fleste griner af det i dag og kan godt genkende billedet, siger Jonna.

Senere blev alle medarbejdere inviteret til et hel-dagsseminar, hvor de nye værdier og arbejds-gange blev diskuteret, og alle blev inddraget i en diskussion af, hvad der er en god og en dårlig arbejdsdag. Det var vigtigt, at alt blev lagt åbent frem, så medarbejderne kunne føle sig trygge ved, at der ikke var nogen skjulte dagsordener.

På workshoppen blev alle medarbejdere fordelt i grupper på tværs af afdelinger og funktioner og diskuterede, hvad der i fremtiden skulle være virksomhedens værdier. De fleste bidrog ihærdigt til diskussionen, og resultatet var, at de gamle mentale mure mellem afdelingerne blev brudt ned.

FINDER SELV NYE OPGAVER

Efterfølgende er produktionen blevet ændret, så medarbejderne kan flytte rundt mellem flere forskellige funktioner, og hver dag starter med et overblik over, hvad der skal laves i dagens løb, og når man er færdig med sine planlagte opgaver, kan man selv finde ud af, hvilke nye man skal påtage sig.

- Der er kommet en anden kultur, og det er jeg positiv over for, siger Jonna Jensen.

Ændringen medførte også et nyt lønsystem. De gik over til systemet Plusløn. Det var ikke optimalt, for der er elementer i det, der får folk til at hænge fast i akkordsystemet, og det hæmmer lysten til at flytte

rundt. Derfor er lønsystemet i øjeblikket neutraliseret, så alle midlertidigt arbejder på en fast timeløn, mens samarbejdsudvalget drøfter, hvordan lønsystemet skal være i fremtiden, så det både er retfærdigt og fremmer de nye intentioner for fabrikken. For tiden er virksomheden i gang med et stort rotationsprojekt, der i løbet af et år sender alle medarbejdere på en måneds efteruddannelse, mens deres pladser overtages af et korps af vikarer, der senere får chance for et fast job, hvis de er dygtige og passer ind.

FÆLLES PERSONALEFORENING

En anden nyskabelse er en fælles personaleforening, der blandt andet holder sommerfester og julefrokoster, så nu er der heller ikke forskel på virksomhedens tilskud til forskellige klubber. - Vi fokuserer på de nuværende medarbejdere, ikke de tidligere, erklærer Jacob Bøhme Christensen.

De faglige klubber eksisterer fortsat – uafhængigt af personaleforeningen, og stort set alle medarbejdere er organiserede.

PRODUKTION I DANMARK

Fabrikken producerer stadig det meste i Danmark, men de er godt klar over, at de er sårbare. For eksempel opfandt og producerede de et år en smart juletræs-fod, som var en stor succes det første år. Julen efter var den kopieret, produceret i Kina og blev solgt til en meget lavere pris.

Jacob Bøhme Christensen siger, at virksomhedens produktion har en god mellemstørrelse, for serier på 5000 enheder kan det ikke betale sig at få produ-





ceret i udlandet, men serier på 50.000 kan det godt.

Men han nævner også, at der er problemer med produktion i Asien. Forsinkelser, fortoldning, fordyrelse og fejl. Flere tusinde sikkerhedsbeslag til et vindue blev leveret i en forkert nuance af hvid. RAL-koder er ikke så entydige i Kina, som de er i Europa. Den slags fejl er både dyre og irriterende.

Mange af de nye produkter vil fortsat blive produceret i udlandet, men en produktion vil også i de næste mange år blive fastholdt i Danmark.

- Og så er der det med kineserne, at de er gode til at gøre præcis det, de får besked på. Men de er ikke gode til selv at tage initiativ og påtage sig opgaver, og det er der bestemt masser af potentiale for, at medarbejderne her på fabrikken kan. Den proces er vi godt i gang med, siger Jacob Bøhme Christensen.

- Og virksomheden er nu begyndt at forbedre sine økonomiske nøgletal.

TRE PÅ 101 ÅR

I de første 101 år, virksomheden eksisterede, havde den kun tre ejere, der foruden ejerskabet også var bestyrelsesformand og administrerende direktør.

Det var grundlæggeren Peder Nielsen, hans søn Niels Juul Nielsen og barnebarnet Rigmor Nielsen.

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
JØRGEN TRUE OG
ARKIVBILLEDER

Haldor Topsøe

Sund mad og screeninger

Samarbejdsudvalget på virksomheden Haldor Topsøe har været med til at træffe beslutninger om både sund mad og screeninger for euforiserende stoffer og alkohol. De er også med til at sikre kollegerne kompetenceudvikling og videreuddannelse

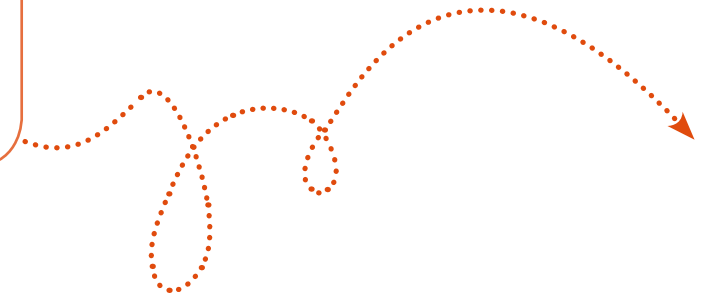




EJERSKAB

Ingeniør Haldor Topsøe grundlagde sin virksomhed i 1940 og var selv aktiv i ledelsen af den frem til han døde kort før sin 100 års fødselsdag i maj 2013.

Virksomheden er i dag 100 procent familieejet, men var frem til 2007 delvist ejer af en italiensk partner. I 2007 købte Haldor Topsøe de udenlandske ejede aktier tilbage.



Når natholdet på virksomheden Haldor Topsøe i Frederikssund går til fyraften i de tidlige morgentimer, er det en dårlig ide at drikke kaffe og spise franskbrød. I stedet kan de allerede fra tidlig morgen købe mysli og yoghurt i Kat Cafeen, som er navnet på katalysatorfabrikens kantine.

Den er åben til midnat, så de 700 ansatte kan spise sund mad, når de er på arbejde.

- Vi i samarbejdsudvalget har været med til at indføre en ny kantineordning, siger Jørn Nielsen, 3F og fællestillidsrepræsentant.

Han indrømmer, at ordningen, der skulle få kollegerne til at spise den kost, der passede til skifteholdsarbejdernes døgnrytme, ikke var populær fra begyndelsen. Nogle kolleger fandt den formynderisk og hentede demonstrativt pizzaer. Men i dag er det kun få, der ikke benytter cafeens sunde og meget billige tilbud. Cafeen er blevet populær. Maden er også indrettet efter den mangfoldighed af

medarbejdere fra forskellige lande, der arbejder på fabrikken, så der er både halal- og vegetarmad.

MISBRUGSNETVÆRK

På en kemisk fabrik med skifteholdsarbejde er der lovpligtige helbredsundersøgelser. De bliver selvfølgelig overholdt, men samtidig giver skifteholdsarbejde nogle ansatte en mindre sund livsstil.

- Nogle af os ryger og drikker måske en anelse mere end gennemsnittet og spiser mere usundt, siger fællestillidsmanden. Indtagelse af alkohol og rygning indendørs på fabrikken er forbudt på alle arbejdssteder, mens det er tilladt at ryge på bestemte udendørs rygeområder.

Et andet og mere kontroversielt emne har været screeningen for alkohol og euforiserende stoffer. Og på det område har virksomheden i årevis haft en misbrugspolitik.



MEDARBEJDERE

Omsætningen var i 2013 på 5,34 milliarder kroner, mens den året før var på 5,24 milliarder. Overskuddet var i 2013 på 701 millioner kroner – især var der stigning i katalysatorforretningen.

Virksomheden har 2430 ansatte. Heraf 1886 i Danmark. De 700 på fabrikken i Frederikssund. I løbet af sidste år blev antallet udvidet med 300, og heraf var 60 nyansatte på en ny katalysatorfabrik i Frederikssund.



- Hvis en medarbejder selv henvender sig til vores misbrugsnetværk, tilbyder vi behandling, fortæller fabriksdirektør Ole Jacobsen.

Det sker ud fra omsorg for medarbejderne. Det er vigtigt at hjælpe dem ud af misbruget, når de selv ønsker det.

Fra tid til anden har ledelsen haft begrundet mistanke om, at enkelte medarbejdere har indtaget alkohol eller taget stoffer på fabriksområdet eller er mødt ind påvirkede.

- Den slags er både ulovligt og alt for farligt på en kemisk virksomhed, så derfor har vi taget hånd om at få problemet løst, siger Ole Jacobsen.

Ingen danske virksomheder har meldt ud, at de foretager screeninger for alkohol eller narkotika, så efter samråd med DI og efter at have indhentet erfaringer fra søsterfabrikken i Houston i USA, besluttede virksomheden at lave uvarslede screeninger, når man havde mistanke til personer i en konkret afdeling.

- Der skal naturligvis være begrundet mistanke. Ellers må vi ikke lave screeninger, siger laborant Tina Styltsvig. Sagen blev drøftet i samarbejdsudvalget,

og nu foretages uanmeldte screeninger, når der er mistanke.

Testen foretages af professionelt sundhedspersonale der er tilknyttet virksomhedens sundhedsordning.

UD

Screeningerne har kostet nogle få medarbejdere jobbet, for der er næsten ingen brugbare undskyldninger. Sølvbryllup dagen før er ikke grund til at arbejde med alkohol i blodet.

- Mange er ikke klar over, at det kan spores i blodet om mandagen, hvis man har indtaget euforiserende stoffer i weekenden, siger Jørn Nielsen. Men det er ingen undskyldning. Man skal tænke sig om.

Jørn Nielsen erklærer, at nogle kolleger føler, at virksomheden med sin screening berører privatsfæren. Men alle er klar over, at screeningerne kan forekomme, og at den for alkohol er strengere end færdselsloven. På fabrikken er den nemlig på 0 promille.

- Det har i sig selv en meget præventiv virkning, siger Ole Jacobsen.

SIKKER TRAFIK

I det hele taget har sikkerheden en høj prioritet på fabrikken, og hver morgen holder først alle afdelinger og derefter alle afdelingsledere et morgenmøde, hvor man gennemgår det seneste døgnbegivenheder. Hvis noget af det berører samarbejdsudvalget, kan man hurtigt samles, men ellers holdes der møder fire gange om året, og på møderne følger de virksomhedens KPI'er, Key Performance Indicators, der indgår i fabrikkens 'ledestjerne', der handler om arbejdsmiljø, kunder, forbedring af dagligdagen, investering i medarbejdere og vækst.

Sikkerheden spillede også en rolle, da samarbejdsudvalget var inddraget i beslutningen om at lave gang- og cykelveje på fabrikkens område. Området er stort, og blandingen af fodgængere, cyklister, trucks, personbiler og lastbiler var lidt for tilfældig, så derfor har de fået trafikken opdelt i hver deres områder.

MERITAFKLARING

Et af de emner, der berører samarbejdsudvalget, er, at medarbejderomsætningen er lidt større end ønsket, og





Tina Styltsvig: Vi tilbyder uddannelse for at kunne holde på medarbejderne

LIVSSTIL

En stor international undersøgelse fra 2010 godtgjorde, at skifteholdsarbejderne generelt har en mere usund livsstil end andre, og seniorforsker Anne Helene Gardes, Det Nationale Center for Arbejdsmiljø, bekræfter, at danske undersøgelser viser, at der er flere rygere blandt folk der arbejder om natten.

samarbejdsudvalget er med til at drøfte, hvordan virksomheden kan sikre sig, at de rigtige bliver rekrutteret. Det skal være folk med produktionserfaring og erfaring med skiftende arbejdstider og den rette adfærd, så de ved, hvad de går ind til.

Produktionsdirektør John Rasmussen fremhæver, at et af problemerne er, at folk godt kender Haldor Topsøe fra Lyngby, hvor hovedkontoret ligger.

- Men mange er faktisk ikke klar over, at der ligger en stor fabrik i Frederikssund, siger han. Han fremhæver samtidig, at virksomheden tilbyder videreuddannelse og kompetenceudvikling.

Uddannelse og kompetenceudvikling er også et af SU's områder. Mange af de ufaglærte bliver uddannet som industrio-

peratører, og for tiden diskuterer de muligheden af meritafklaring for de ufaglærte, så nogle af dem kan få kurser eller korte uddannelsesforløb og samtidig få papir på deres viden.

- Det er alt sammen noget vi gør for at kunne holde på kollegerne, siger Tina Styltsvig.

Dygtige, veluddannede, stabile medarbejdere er afgørende for virksomhedens fremtid. Selv om der bygges nye fabrikker i USA og Kina, er der ikke planer om udflytning af produktionen.

- De nye fabrikker skal producere til et nyt hjemmemarked nær dem, fordi det er for dyrt og besværligt at transportere varerne her fra, og fordi det kan være en forudsætning for at få adgang til at lokalt marked, at produkterne fremstilles lokalt, siger John Rasmussen.

ORDBOG

Katalyse er en proces, der omdanner kemiske stoffer til andre kemiske stoffer, for eksempel ved at omdanne brint og kvælstof til ammoniak.

Katalysatorer kan også fjerne svovl fra olie eller fjerne skadelige stoffer fra udstødningsgas, så den bliver til ren luft.

Katalyse får den kemiske proces til at ske hurtigere end ellers, og det sparer derfor energi. Produkterne fra Haldor Topsøe bruges bl.a. til at:

- fjerne svovl, kvælstof og andre forurenende og giftige stoffer fra råolie
- fjerne svovl fra dieselolie til biler
- fjerne sodpartikler fra udstødningen på lastbiler og busser
- fremstille ammoniak
- fremstille metanol der bruges i en lang række industrier
- fjerne giftige stoffer fra kraftværkers skorstenene, så den 'røg' der kommer fra skorstenene faktisk kun er vanddamp
- fremstille kunstgødning der er med til at øge verdens fødevarerproduktion.

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
PALLE PETER SKOV

ACO Engineering A/S

- Vi er *forpligtet* til at følge op

ACO Engineering A/S i Kolding har gendannet samarbejdsudvalget. Det betyder, at der er indført nyt lønsystem og mere efteruddannelse, for de beslutninger, der bliver truffet, skal gennemføres.

Den første gang, der blev udbetalt bonus, gav den alle 6,20 kr. i timen. Nogle mister penge på systemet, andre tjener. Men der er enighed om, at det er mere retfærdigt end det gamle.

12
TEKSAM NYT
APRIL 2014





Martin Hald: - Det er klart, at et system, der har fungeret i 30 år, ikke lige bliver lavet om til alles tilfredshed på et enkelt kvartal.

ACO Engineering A/S ejes af fire private aktionærer. Ole Andersen er selv blevet en af dem, efter han i 2012 blev ansat som administrerende direktør. Han startede i sin tid som arbejdsdreng i virksomheden og blev udlært som smed her, men var i en årrække ansat på andre virksomheder og fik en lederuddannelse, inden han vendte tilbage i 2012. Denne gang som en administre-

rende direktør.

Virksomhedens samarbejdsudvalg blev nedlagt i 2008, fordi medarbejderstaben på grund af krisen var faldet til 25 personer. Sidste år, da antallet var steget til over 100, blev SU på medarbejdernes foranledning genoprettet. 90 procent af virksomhedens produktion eksporteres.

Martin Hald, Dansk Metal og medlem af samarbejdsudvalget på ACO Engineering A/S i Kolding, er selv med til at betale prisen for en af de beslutninger, samarbejdsudvalget har truffet. Sidste år blev det besluttet, at virksomheden skulle have et nyt lønsystem, principperne for systemet blev fastlagt i SU, og omfatter blandt andet en ny måde at beregne bonus på. - Det kommer nok til at koste mig omkring 5-10.000 kroner årligt, konstaterer han, og for nogle af kollegerne bliver prisen endnu højere.

Et nyt lønsystem har været en af de store opgaver for virksomhedens nystartede samarbejdsudvalg, for det gamle var uretfærdigt og førte til uendelige, udsigtsløse diskussioner.

Det nye består af en timeløn plus en fælles bonus der er beregnet ud fra virksomhedens overskud i produktionen. Det betyder, at fejl, materialespild, sygdom og alle andre variable udgifter påvirker den fælles bonus. Tidligere bestod lønnen af timeløn og en individuel bonus. Det system var fordelagtigt for nogle få, der kunne score 5-6 procent i bonus. Det var altid de samme, der fik bonus, for de var dygtige til nogle bestemte produktioner, mens andre, der typisk arbejdede på mindre ordrer, aldrig fik bonus. Alle kunne se,

at det ikke duede, og i samarbejde med fællesklubben besluttede SU, at det skulle laves om. Det endelige forslag til, hvordan lønsystemet skulle bygges op, kom fra administrerende direktør Ole Andersen, der var blevet ansat året før. Men der var enighed om det i samarbejdsudvalget, og det betød, at da bonus skulle betales første gang her i april, gav den 6,20 kr. oveni timelønnen til alle i produktionen. Bonus betales kun for de timer, man har været på arbejde. Ferie og sygdom tæller ikke med.

Der er generel tilfredshed med det nye lønsystem.

- Men det er klart, at et system, der har fungeret i 30 år, ikke bliver ændret til alles tilfredshed på et kvartal, siger Martin Hald.

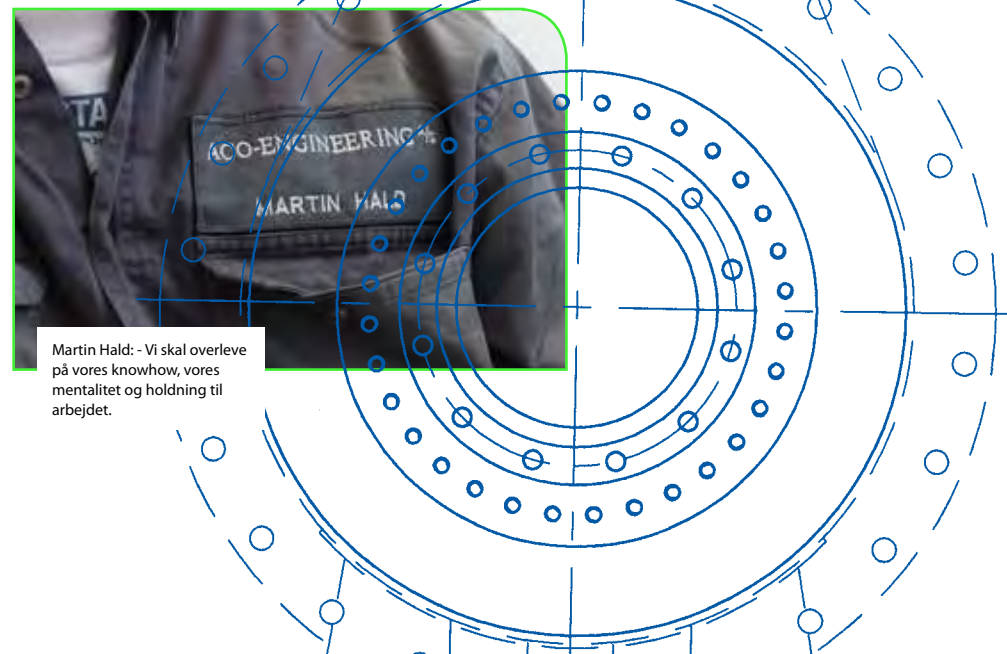
SYGEFRAVÆRET NED

Sygefraværet er et af de parametre, der påvirker den fælles bonus, men medarbejderne betaler også selv for deres sygefravær. Fra februar måned næste år, når systemet er fuldt implementeret, får man 4,50 kr. ekstra i timen, hvis man ikke har haft sygefravær i det foregående kvartal. I dag er forskellen på





Ole Andersen: - Selvfølgelig er det følsomt, at man mister et tillæg, hvis man er syg. Men man beslutter jo selv, om man for eksempel vil vaccineres mod influenza.



Martin Hald: - Vi skal overleve på vores knowhow, vores mentalitet og holdning til arbejdet.

3,50 kr. i timen, og det har allerede påvirket sygefraværet, der på et tidspunkt har været helt oppe på omkring 11 procent, men nu er faldet til omkring 4,5 procent.

Ole Andersen og Martin Hald er enige om, at emnet er særdeles følsomt, og derfor bliver eksempelvis barns første sygedag ikke indregnet i ordningen.

- Vi er godt klar over, at det kan medføre, at nogle mennesker kommer på arbejde med influenza og risikerer at smitte kollegerne, siger administrerende direktør Ole Andersen.

- Men det er også sket før, fordi folk har opgaver, de vil være færdige med. Det er jo ikke alle her på fabrikken, der kun kommer på arbejde på grund af lønnen, siger han.

Diskussionen om retfærdighed i lønsystemet er ikke ophørt, men systemet er fuldstændig gennemsigtigt, og CO-i's og DI's lønkonsulenter har været inddraget undervejs for at sikre, at systemet var accepta-

belt på begge sider.

- Og hele samarbejdsudvalget er enigt om det, og vi er naturligvis med til at forklare kollegerne, hvorfor det er et bedre og mere retfærdigt system end det gamle, siger Martin Hald.

Ole Andersen vurderer, at det nye lønsystem ville have været meget vanskeligt at implementere, hvis ikke der var et samarbejdsudvalg, der selv har diskuteret det grundigt, og som kan argumentere for det overfor kollegerne.

Mens SU ikke eksisterede, blev medarbejderne orienteret på månedlige møder, men Martin Hald siger, at tingene ikke blev drøftet så grundigt, og det var ikke alle, der havde lyst til at sige noget, når alle kolleger var til stede.

Desuden var det svært at drøfte problemer, der omfattede mellemledere og værkførere. Nu ved ledelsen meget mere om, hvad der foregår på værkstedet, for det bliver den orienteret om på SU-møderne.

- Og det er meget mere forpligtende at følge op, når vi har besluttet noget i SU, siger Martin Hald.

LIDT STILLE

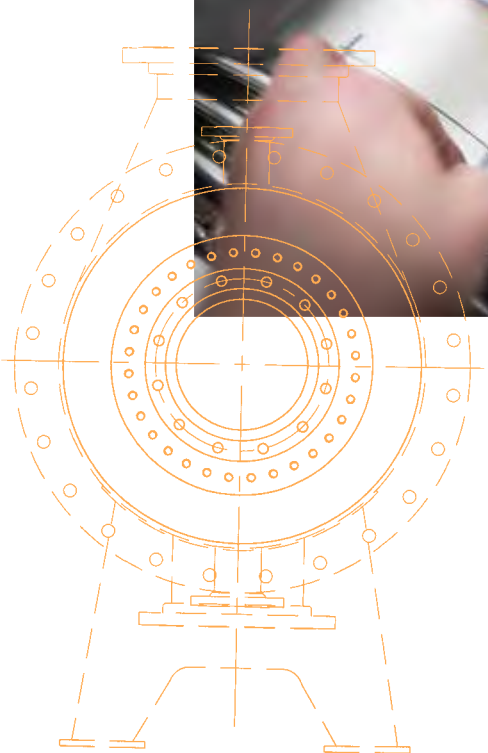
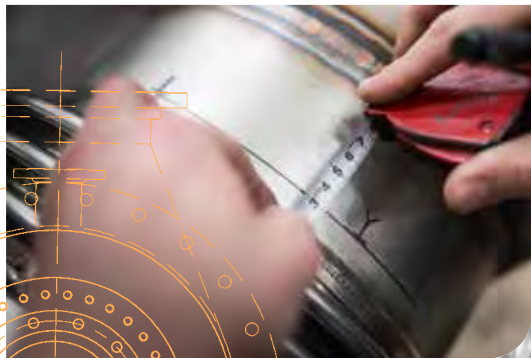
Et af de emner, der har været meget fokus på gennem en del år, er efteruddannelse, men det var også et af de emner, der aldrig blev gjort noget ved.

- Det endte altid med, at 'det må vi kigge på', siger Ole Andersen. Og nu bliver der kigget på det. Hver eneste fastansatte medarbejder har haft en samtale med en uddannelseskonsulent, der dels kortlagde deres nuværende kompetencer og dels registrerede, hvilke ønsker de har til efteruddannelse.

- Det betyder, at vi får et samlet overblik over, hvad de enkelte medarbejdere kan, og hvad de vil, siger Ole Andersen.

ACO Engineering A/S er en 100 procent ordreproducerende virksomhed, så der er uundgåeligt nogle stille perioder. Dem kan de forudse, og de skal bru-





Ole Andersen: - Vi har fået bestilling på 12 af disse avancerede varmevekslere til Kina. Der er ikke så mange danske virksomheder, der leverer rustfri stål til Kina. Kineserne kan godt pille den fra hinanden og kopiere den. Men de har ikke vores erfaring i at beregne tryk og temperaturer.

ges til at sende folk på uddannelse. Der er et meget stort efterslæb, og Industriens Kompetenceudviklingsfond er slet ikke blevet udnyttet i det omfang, den kan, så nu kommer medarbejderne på kurser i fx. kommunikation, konflikthåndtering, sidemandsoplæring – foruden på alle de traditionelle kurser med trucks og kraner.

Selve det tekniske inden for produktion af rustfri stål er der ikke så meget nyt i. Men der kommer konstant nye krav om for eksempel sporbarhed i materialer der bliver brugt af fødevarerindustrien og den

kemiske industri.

- Nogle kunder forlanger, at vi kan redegøre for, hvor hver eneste lille materialeled kommer fra, og hvilken medarbejder der har svejset hver eneste lille samling. Det kræver omhu og viden at kunne udfylde en svejselog og en VPS, en arbejdsprocesbeskrivelse, siger Martin Hald.

- Det giver også selvtilid hos medarbejderne at vide, at de kan mere og mere, siger Ole Andersen. Han nævner, at alle sikkerhedsrepræsentanterne har fået en iPad. Så kan de hurtigt selv slå forskellige

emner op i stedet for at spørge en af lederne.

- En af medarbejderne fandt frem til en app som kan bruges til at tage før og efter billeder i forbindelse med bestemte arbejdsopgaver. Dem kan de sende til kvalitetschefen i stedet for at skulle hen og spørge ham hver gang. Det er godt tænkt, siger Ole Andersen og konstaterer, at den slags innovative tankegang ikke forekom før i tiden i værkstedet. - Det er den slags, der også sker, når folk kommer på kurser, hvor de lærer af andre og finder ud af, hvor dygtige de også selv er, siger han og tilføjer,





at der stadig findes medarbejdere der ikke har e-Boks eller bruger netbank.

Han indrømmer, at han lejlighedsvis provokerer værkførerne med at fortælle, at medarbejderne efterhånden selv kan overtage hele produktionen.

Martin Hald har for nylig haft ansvaret for et team på 12-13 mand der stod for en hel produktion. Han havde ansvaret for, at arbejdet blev gjort på den rigtige måde og i den rigtige rækkefølge.

- Men jeg kunne stadig gå til værkføreren, når der var brug for det, siger han.

Ole Andersen fremhæver, at fremtidens industriproduktion i Danmark kræver dygtige faglærte, der er fleksible, har en selvstændig tankegang og selv kan tage ansvar.

De mere simple, rutinemæssige produktioner kan Danmark ikke konkurrere på, og dem får ACO Engineering A/S også lavet i Polen, hvor virksomheden netop har åbnet en ny fabrik.

INTRODAG

Inden det nye samarbejdsudvalg kom i funktion, havde det en introduktionsdag med to konsulenter fra TekSam. På den måde fik medlemmerne inspiration til arbejdet og viden om, hvad SU skal beskæftige sig med.

- Og vi lærte, at vi ikke skal bruge tiden på at jamre over, at en lampe i værkstedet ikke virker, siger Martin Hald.

De lærte også, hvor vigtigt det er, at formalia bliver overholdt, at der skrives referat og den slags. Og et af de emner, udvalget har taget fat på, er mere styring af lærlingene. Virksomheden har ti lærlinge, og der var været en tendens til, at de har indgået i produktionen og lavet det, de var dygtigst til.

Nu tager SU ansvar for, at de alle kommer gennem alle dele af produktionen.

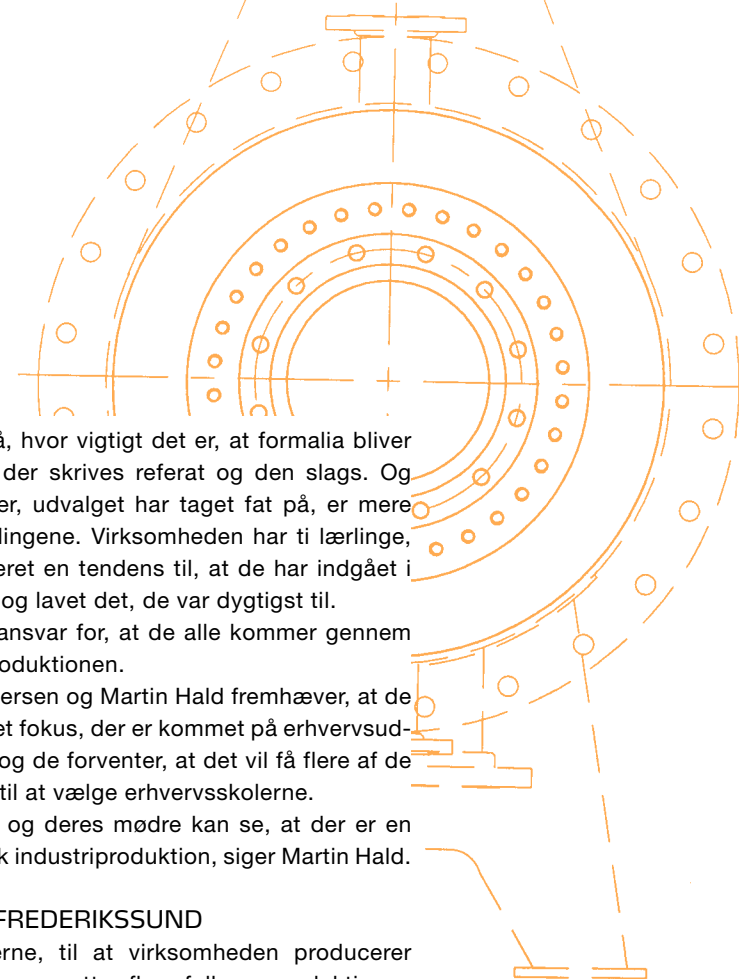
Både Ole Andersen og Martin Hald fremhæver, at de er glade for det fokus, der er kommet på erhvervsuddannelserne, og de forventer, at det vil få flere af de dygtige unge til at vælge erhvervsskolerne.

- Især når de og deres mødre kan se, at der er en fremtid i dansk industriproduktion, siger Martin Hald.

VARME TIL FREDERIKSSUND

En af årsagerne, til at virksomheden producerer mere og derfor ansætter flere folk, er produktionen af meget avancerede varmevekslere. Ole Andersen fortæller, at de bl.a. har leveret 12 af dem til kemiske virksomheder i Kina og en til virksomheden Haldor Topsøe, så nu kan virksomhedens overskudsvarme genbruges og i ni måneder om året varme boligerne op hos Frederikssunds 25.000 indbyggere.

- Vi laver flere og flere af den slags produkter, siger han. Og så er virksomheden begyndt at markedsføre sig selv mere intensivt. Det er kun tre år siden, at virksomheden ansatte sin første salgsmedarbejder. Indtil da havde de bare taget telefonen, når den ringede.





Peter Holdt Christensen: - Økonomisk belønning i sig selv er ikke grund nok til at vi arbejder. Det kan man blandt andet se af flere undersøgelser af lottovindere. De holder ikke op med at arbejde, selv om de får penge nok.

TEKST:
INGRID PEDERSEN

Peter Holdt Christensen

Penge er ikke nok

Når man overvejer motivationsfaktorer, skal man også overveje, hvilken arbejdskultur man vil fremme, siger lektor Peter Holdt Christensen, CBS

Penge er en stærk motivationsfaktor, men ikke stærk nok til at stå alene. På arbejdspladserne skal der mere til for at få de ansatte til at yde deres bedste, og når man overvejer, hvilke man vil bruge, skal man også tænke på, hvilken arbejdspladskultur, man vil fremme.

- Der er meget lidt, man er enige om, når man diskuterer, hvad der motiverer folk, siger lektor på Copenhagen Business School, Peter Holdt Christensen, der sidste år udgav bogen Motivation i Organisationer.

Men at penge ikke er det eneste, fremgår blandt andet af

flere forskellige undersøgelser af vindere af store lottogevinster - både i Danmark og i udlandet.

- Danske Spils reklamer med Tænk hvis du vandt, der viser, at folk dropper arbejdet og slår sig ned under palmerne, holder nemlig ikke i virkeligheden. Folk tisser ikke på chefen, selv om de får råd, siger han.

Arbejde opfylder nemlig også et socialt behov, det giver os identitet og følelsen af at være en del af en gruppe. Det er en del af forklaringen på, at vi holder fast i arbejdet, også når vi ikke er økonomisk motiverede til at gøre det.



EKSTERN OG INTERN

Alligevel er den økonomiske motivation – sammen med andre eksterne belønninger – den mest anvendte. Men den interne motivation, der eksempelvis består af, at arbejdet er fagligt interessant, der giver identitet, og fagligt fællesskab, kan også få folk til at arbejde med større energi.

Den eksterne og interne motivation kan i værste fald underminere hinanden.

- Hvis nogen påtager sig en ekstra opgave, fordi de synes, den er spændende, ødelægges, hvis de eksempelvis får udbetalt en bonus. Det giver en negativ effekt, siger han, fordi man så vender sig bort fra de interne værdier, opgaven rummer.

Han nævner også, at bloddonorer, der altid har betragtet donorindsatsen som altruistisk, ikke er interesseret i at få belønning for indsatsen. Det ødelægger følelsen af at gøre noget godt, hvis man bliver tilbudt penge eller andre værdier for gerningen.

SAMLEBÅNDET KRÆVEDE NY BELØNNING

De moderne arbejdspladser, der blev skabt med industrialiseringen omkring 1880-1890, krævede en ny form for motivation i form af penge.

I de tidligere landsbyfællesskaber var funktion og identitet sammenhængende. Hvis jobbet var at være smed, var det også ens identitet. De blev opløst, da samlebåndet blev indført, og man ikke længere havde nogen identitet i kraft af sit arbejde.

- Det fjernede forståelsen af, hvem man var, for man gik fra et identitetsskabende job til et anonymt, som Chaplin har beskrevet så glimrende i *Moderne Tider*, forklarer han og fortsætter, at den tids belønning udelukkende var økonomisk, og mennesket blev nærmest betragtet som en maskine.

Der blev gjort forsøg med produktiviteten, og der skete forbedringer for at få den til at stige yderligere.

- Det lykkedes blandt andet, når der var forskere til

stede. Når de vimsede rundt, fik alene opmærksomheden folk til at arbejde mere effektivt, siger han.

SKRALDEBILEN

Forsøg med at øge produktiviteten fortsætter. Han fortæller om et canadisk forsøg, der skulle motivere mandskabet på skraldebilerne til at være færdige med indsamlingen inden klokken ni. De tre mand på bilen ville få en fælles bonus, hvis de var færdige til tiden. Det var de. Den eksterne belønning i form af bonus motiverede, men den betød også, at antallet af ulykker steg.

- Så når man overvejer motivationsfaktorer, skal man også overveje, hvilken kultur, man ønsker at fremme, siger Peter Holdt Christensen.

Belønningen afhænger selvsagt af arbejdsopgaven. Hvis den i høj grad består af ensidigt gentaget arbejde er økonomiske faktorer oplagte, for man kan stille objektive krav til udførelsen.

Hvis der kan stilles mere subjektive krav til opgaven, skal de være velbegrundede for at undgå misundelse, når belønningen opleves uretfærdig.

- Og det opleves som direkte demotiverende, erklærer han.

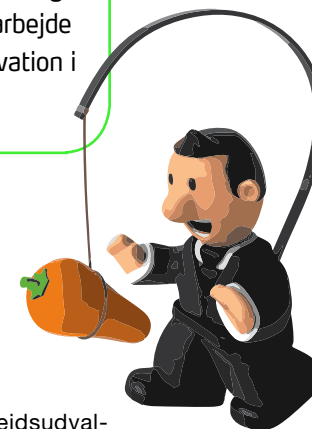
BRUG SU

Han nævner også fælles personalegoder som en belønning.

- Det kan for eksempel være julefrokosten, der kan have en motiverende effekt, men her skal man også tænke på vedligeholdelsesfaktoren. Det vil virke meget demotiverende, hvis den lige pludselig ikke er der. Derfor skal man sørge for, at den slags belønninger er afgrænsede, så man ved, at de kun gælder i en afgrænset periode, siger han.

Overenskomster er gode til at skabe en følelse af retfærdighed i belønningen, men de hindrer ikke, at nogle alligevel synes, de er mere værd end kollegerne.

Peter Holdt Christensen er lektor ved Institut for Strategi og Globalisering på Copenhagen Business School. Han forsker i, hvordan mennesker opfører sig på arbejdspladsen og har især fokus på motivation, samarbejde, videndeling og på, hvordan de fysiske rum påvirker menneskers adfærd, interaktion, jobtilfredshed og performance. Han har blandt andet udgivet *Rumforskning* (2009), *Mere videndeling* (2010), *Samarbejde i organisationen* (2012) og senest *Motivation i organisationer* (2013).



Han mener, det er oplagt at bruge samarbejdsudvalget, når det handler om principper for lønsystemer og tildeling af fælles goder.

- Vi kan som sagt ikke sige noget afgørende om, hvad der motiverer den enkelte, men samarbejdsudvalget kender virksomheden, medarbejderne og den konkrete situation, og medlemmerne der vil derfor være i stand til at træffe de beslutninger, der passer bedst til den enkelte virksomhed, siger han.

Samtidig sikrer repræsentation i samarbejdsudvalget som regel, at alle grupper føler sig hørt, så de ikke bare er små brikker, men har en følelse af at have indflydelse.

- Samarbejdsudvalget kan netop være deres kanal til indflydelse, siger han.

Værd at vide

NY TEKSAM KONSULENTTJENESTE PÅ KOMPETENCEUDVIKLING

I forbindelse med den seneste fornyelse af Industriens Overenskomst 2012 – 2014, er der indgået aftale om at styrke uddannelsesarbejdet i virksomhederne.

Uddannelses-, samarbejdsudvalg eller tillidsrepræsentant/ledelse kan kontakte TekSam sekretariatet for rådgivning om de mange muligheder der er for kompetenceudvikling.

Rådgivningen er gratis.



KONTAKT TIL TEKSAM
Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes
via TekSams sekretariat:
Dion Danekilde, DI: did@di.dk
Telefon: 3377 3622

Peter Dragsbæk, CO-industri:
pd@co-industri.dk
Telefon: 3363 8013

WWW.TEKSAM.DK

