



Lønsystemet som løftestang for forandring

Finn Jensen, Produktionschef
IB Andresen Industri A/S
Stålservice



Om Ib Andresen Industri

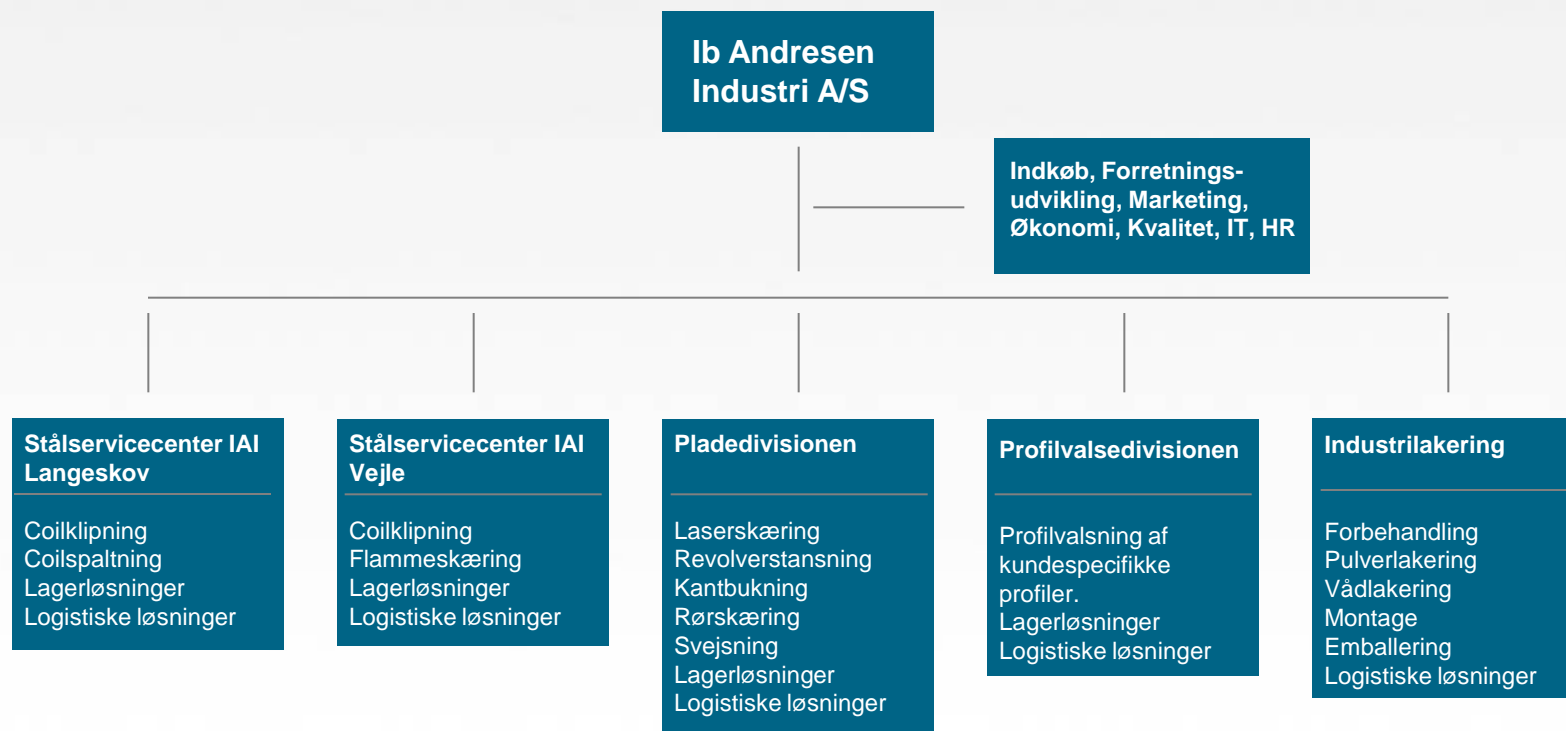
Idégrundlag

Ib Andresen Industri er en international underleverandør med speciale i bearbejdning af stål og metaller. Vores arbejde er baseret på stor know-how og avanceret teknologi.



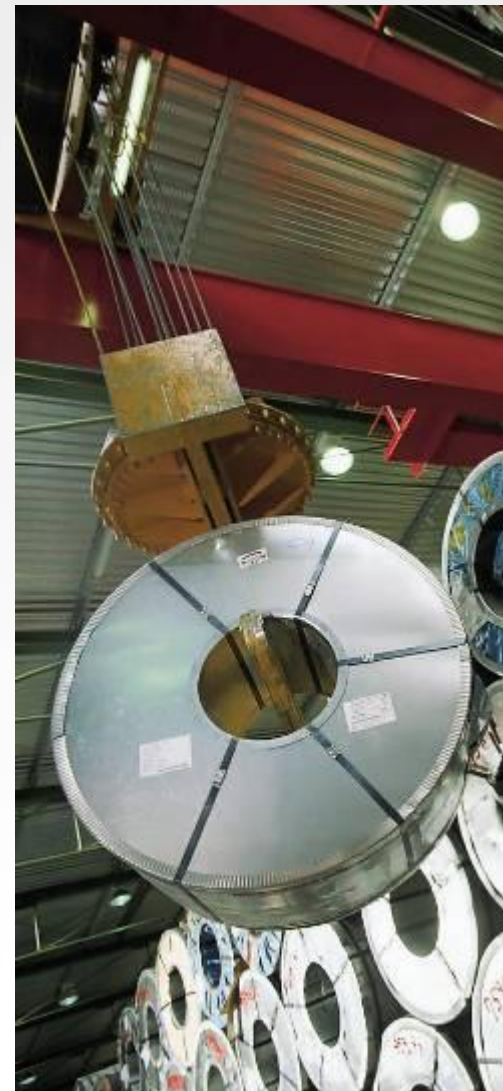


Forretningsområder og organisation



Om Stålservicecenter IAI

- Levering af individuelle logistikløsninger, coilklipning og -spaltning
- Over 30 års erfaring
- Ca. 180 ansatte
- Omsætning ca. DKK 200 mio.
- Produktion i Langeskov, Vejle og Győr, Ungarn
- ISO 9001:2000 certificeret



Vidste du at:

- *Stålservicecenter IAI bearbejder mere end 1/2 mio. tons stål årligt*



Situationen 1996

- ⑩ Utilfredsstillende indtjening
- ⑩ Lav leveringssikkerhed
- ⑩ Overbemanding i perioder med lav ordreindgang og med massivt overarbejde ved høj ordreindgang
- ⑩ Få nøgleoperatører
- ⑩ Manglende tillid til at nye tiltag ville blive gennemført og have den fornødne virkning
- ⑩ Ustabil maskinkapacitet
- ⑩ Generel utilfredshed med fordelingen af den individuelle løn til medarbejderne
- ⑩ Svingende kvalitet
- ⑩ Generel tilfredshed med lønniveauet
- ⑩ Svingende kvalitet



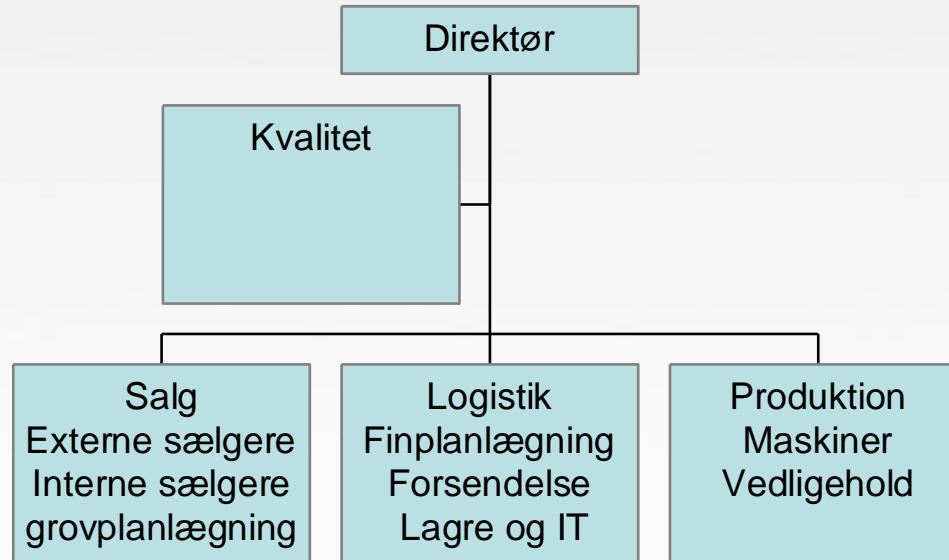
Målet

- ⑩ Indtjening der giver mulighed for udvikling af virksomheden
- ⑩ Leveringssikkerhed på minimum 95%
- ⑩ Fleksibilitet i produktionsforberedelse og produktion på plus/minus 20%
- ⑩ Højeste kvalitet i alle processer og på leverede produkter
- ⑩ Tilfredse medarbejdere



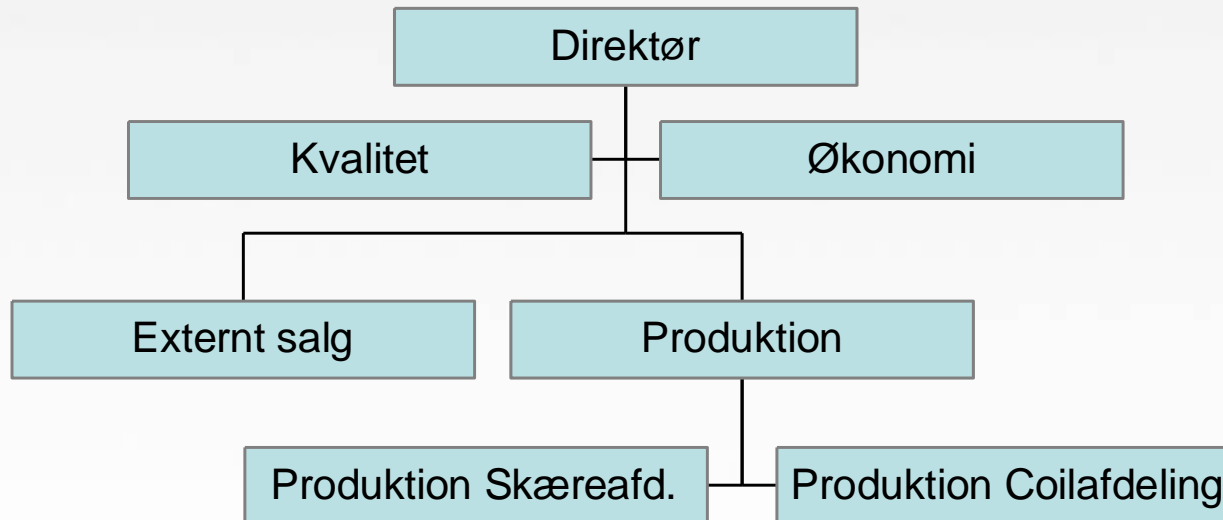
Tiltagene

- ⑩ Skabe tillid til projektet og den ny organisation
- ⑩ Løbende seminarer for hele organisationen
- ⑩ Ændre organisationen
- ⑩ Indføre faste retningslinjer for produktionsplanlægning
- ⑩ Udvikle og implementere et nyt lønsystem.
- ⑩ Indføre produktionsgrupper og dermed et todelt produktivitetsforbedringssystem
- ⑩ Uddanne medarbejdere til at kunne bestride minimum to job
- ⑩ Indgå aftale med vikarbureau
- ⑩ Udvikle og implementere nyt IT system
- ⑩ Indføre planlagt vedligehold





Organisation IAI Vejle





Tiltagene

- ⑩ Skabe tillid til projektet og den ny organisation
- ⑩ Løbende seminarer for hele organisationen
- ⑩ Ændre organisationen
- ⑩ Indføre faste retningslinjer for produktionsplanlægning
- ⑩ Udvikle og implementere et nyt lønsystem.
- ⑩ Indføre produktionsgrupper og dermed et todelt produktivitetsforbedringssystem
- ⑩ Uddanne medarbejdere til at kunne bestride minimum to job
- ⑩ Indgå aftale med vikarbureau
- ⑩ Udvikle og implementere nyt IT system
- ⑩ Indføre planlagt vedligehold



Lønssystem

- ⑩ Hvis systemet og dets brug ikke opfattes som rimeligt retfærdigt får man ikke gavn af de adfærdsregulerende elementer i systemet
- ⑩ Brugerindflydelse på systemets opbygning og vedligeholdelse
- ⑩ 3 trin
- ⑩ $\text{Stillingsløn} + \text{Vurderingsløn} = \text{Timeløn}$
- ⑩ Dertil kommer en eksisterende bonusordning der udbetales som kvartalsbonus og årsbonus



Udviklingen af systemet

Udviklingsgruppe

Tre valgte timelønnede

Repræsentant for Værkførerne

Sekretær

Produktionschef

Konsulent



Stillingsløn

- ⑩ Valg af antal stillingsgrupper
- ⑩ Matrix for sekundært job, som typisk er lavere rangeret end det primære job
- ⑩ Model for indplacering af de enkelte stillinger



Stillingsvurdering

1.2	Jobspecifik	10
1.3	Krancertifikat	10
1.4	Truckcertifikat	10
2	VIDEN OG ERFARING	78
2.1	Betjening af maskiner og udstyr	10
2.2	Maskinens opbygning og virkemåde	12
2.3	Håndværksmæssig formåen	6
2.4	Emballerings- og pakketeknik	6
2.5	Kendskab til materialetyper	8
2.6	Kendskab til måleværktøj og -teknik	8
2.7	Viden om ordreflow og -håndtering	6
2.8	Viden om materialestyring	8
2.9	Kendskab til lageropbygning og -administration	7
2.10	Kendskab til EDB på brugerniveau	7
2.11	Krav til anciennitet mdr.	
3	ANSVAR	30
3.1	Økonomisk ansvar for maskine	10
3.2	Økonomisk ansvar for produktet	10
3.3	Sikkerhedsmæssigt ansvar	10
	TOTAL POINTS	148



Vurderingsløn

- ⑩ Det skal være muligt at gå både op og ned i løn
- ⑩ Faktorerne skal understøtte produktionsstrategien
- ⑩ Alt eller intet del af point skal understøtte fleksibilitet
- ⑩ Anciennitet
- ⑩ 100 point til fordeling
- ⑩ Hvis man sættes ned i løn skal der være en karenstid



Vurderingsfaktorer

Faktor	Point	Under-	Indhold
		faktorer	
1. KVALITET	0 - 20	2	Arbejde, Indsigt, Overholde systemerne incl. papirgang og EDB - diciplin.
2. EFFEKTIVITET	0 - 20	2	Indsats og planlægning af personligt arbejde.
3. INITIATIV	0 - 18	2	Kreativitet, selvstændighed.
4. FLEKSIBILITET	0 - 24	3	Evne og vilje til skift af job / arbejdstid.
5. ORDEN/OMHU	0 - 8	1	Maskine / arbejdssted.
6. SAMARBEJDE	0 - 10	1	Kollegial hjælpsomhed. Indsats i Produktionsgruppen



Vurderingsløn, underfaktorer

Kvalitet

Arbejdets udførelse	0-14	point
Indsigt i kvalitetsstyringssystemet	0-6	point

Effektivitet

Effektivitet i arbejdsindsatsen	0-12	point
Arbejdstilrettelæggelse	0-8	point

Initiativ

Evne til at løse problemer i jobbet	0-10	point
Engagement i produktionsgruppen	0-8	point



Vurderingsløn, underfaktorer

Fleksibilitet

At kunne bestride et sekundært job	12	point
At kunne bestride yderligere jobs	0-4	point
Fleksibel med hensyn til arbejdstid	0-8	point

Orden og omhu

Håndtering af maskiner og udstyr	0-8	point
Oprydning, rengøring.		

Samarbejde

Indflydelse på andres job	0-10	point
---------------------------	------	-------



Tiltagene

- ⑩ Skabe tillid til projektet og den ny organisation
- ⑩ Løbende seminarer for hele organisationen
- ⑩ Ændre organisationen
- ⑩ Indføre faste retningslinjer for produktionsplanlægning
- ⑩ Udvikle og implementere et nyt lønsystem.
- ⑩ Indføre produktionsgrupper og dermed et todelt produktivitetsforbedringssystem
- ⑩ Uddanne medarbejdere til at kunne bestride minimum to job
- ⑩ Indgå aftale med vikarbureau
- ⑩ Udvikle og implementere nyt IT system
- ⑩ Indføre planlagt vedligehold



Resultatet

- ⑩ **Fleksibiliteten er nu +/- 20%**
- ⑩ **Leveringssikkerheden har de sidste 12 år aldrig været under målet på 96%**
- ⑩ **Funktionærstaben er reduceret med 35%**
- ⑩ **Der er over de sidste 10 år investeret mere end 200 millioner kroner i virksomheden**
- ⑩ **Lav medarbejderomsætning/ høj medarbejdertilfredshed**



Hvad virkede/virkede ikke

Seminarer

Organisationen

To job kombineret med vikarassistance

Lønssystem

Produktionsgrupper

Tempo/ressourcer

Finanskrisen



Hvad nu ?

Selvledelse

Frigøre ledelsesressourcer til andre opgaver



Tak for i dag