



Genomgripande förändringsarbete - gav ökat engagemang bland alla medarbetare

Arbetsplats: Thage Anderssons Byggnads AB

Kontaktperson: Anders Andersson, VD

Arbetslivsfondens handläggare: Ann-Lis Pilbäck, Kristianstads län

Skribent: Roger Olausson

Sammanfattning: Lågkonjunkturen under 90-talet drabbar alla, men bland de som råkat värst ut är byggbranchen. I det här läget beslutade sig Thage Anderssons Byggnads AB för att utbilda personalen och därigenom även förändra organisationen i syfte att kunna erbjuda kunden den kvalitet han kräver när konjunkturen vänder. En rad utbildningsinsatser har genomförts och företagsledningen ser redan en rad positiva trender.

Bakgrund

Thage startade egen firma 1947 och anställde kompisen Bertil Andersson. På en från försvaret inköpt motorcykel åkte de båda omkring och gjorde mindre reparationer. Det blev början till byggföretaget Thage Anderssons Byggnads AB. Verksamheten växte snabbt och motorcykeln byttes snart ut mot en lastbil.

Thage Anderssons Byggnads AB är ett bygg- och anläggningsföretag med huvudsäte i Tollarp. Den huvudsakliga verksamheten är entreprenadverksamhet, vilket gör att arbetsorganisationen ständigt förändras från arbetsplats till arbetsplats. Dessa yttre förutsättningar bidrar till att visa hur viktigt det är att varje enskild medarbetare är medveten om sin roll i organisationen. Detta är huvudanledningen till att man vill skapa en plattare organisationsstruktur. Det är viktigt att den enskilde känner sin roll i organisationen tydligt och genom detta blir beslutsordningen snab-

bare. Antalet anställda när projektet genomfördes var ca 200 personer.

Ett annat projekt inkluderar Kranexpressen AB som är ett dotterbolag till Thage Anderssons Byggnads AB. Här lever föraren i sin maskin, omgivningarna och varaktigheten i jobbet varierar ständigt. Här är långtidsfrånvaron bland de äldre medarbetarna stor bl a på grund av de monotona arbetsbelastningarna. Här ges maskinisterna en utbildning i "expresskvalitet" för att följa företagets kvalitetspolicy. Arbetet med kvalitetssäkring i Kranexpressen har fortskridit parallellt med arbetet i moderbolaget. I den här rapporten kommer inte Kranexpressens utveckling redovisas, utan vid intresse hänvisas till företaget.

Mål

Företagets huvudmålsättning var att utbilda all personal i ett nytt kvalitetssäkringsprogram, med vilket alla får större insikt

och möjlighet att påverka sin miljö på arbetsplatsen. Med egenkontroller får varje medarbetare ta större ansvar för sitt arbete och med det nya planeringsarbetet får var och en möjlighet att medverka vid metodval och utformning av arbetsplatsen i ett tidigt skede. Målsättningen är att göra organisationen plattare. Varje medarbetare får ta ansvar för sitt arbetsutförande, får möjlighet att påverka sin arbetsplats i utformningen arbetsplatsdispositionsplan samt medverka i veckoplaneringsmöte där metodval och produktionen styrs.

Företaget hoppas med denna nya organisation uppnå nöjda kunder, lägre kostnader, tryggare anställning, trivsammare och mer utvecklande jobb, fördjupad företagskänsla och en säkrare arbetsmiljö.

Delmål i siffror:

- Arbetssskador minskar från 16 till 6.
- Korttidsfrånvaron minskar från 1100 till 800 dagar.
- Långtidsfrånvaron minskar från 1360 till 660 dagar.
- Antal ersättningsrekryteringar minskar från 13 till 7.

Genomförande

Lågkonjunkturen blev starten till en helt ny företagskultur på Thage Anderssons Byggnads AB. I en vikande byggmarknad insåg man att det fanns behov av ett nytt ledarskap. "- Det krävdes ett radikalt nytänkande om vi skulle överleva som byggföretag", berättar VD Anders Andersson. I det uppkomna läget bestämde sig därför företaget för att satsa på kvalitet och utbildning. Samtidigt krävdes en förändring av organisationen för att anpassa företaget till kraven som ställs på 90-talet. Anders Andersson menar vidare att en "plattare" organisation där varje medarbetare får ta ett större ansvar för sin arbetsplats leder till såväl bättre byggkvalitet som ökat engagemang.

Med allt det här i åtanke inledde Anders Andersson ett målmedvetet förändringsarbete av Thage Anderssons Byggnads AB. Många gamla sanningar ifrågasattes och med stöd från Arbetslivsfonden drogs ett omfattande utbildningsprogram igång. Samtliga 200 anställda genomgick under våren 1992 utbildningen Byggmästarkvalitet, ett handlings- och engagemangsprogram där kunden har den centrala rollen. Kunden kan själv vara med och utforma projektets kvalitetsplan, han ska alltid få den kvalitet och service han förväntar sig. Företagets policy är att "bygga med rätt kvalitet". Dessutom utbildades arbetsledare och lagbasar i planering, beredning och samordning. Förutom dessa genomfördes för en stor del av personalen (från företagsledning till lagbasar) utbildningar i "Målstyrning och ledarskap", "Företagets affärer" samt "Entreprenadjuridik" och "Inköpsjuridik". Man är inom företagsledningen övertygade om att utbildning och kvalitet kommer att bli allt tyngre konkurrensmedel i framtiden.

Resultat

En av målsättningarna var att skapa en bättre arbetsmiljö genom att ge alla medarbetare en större insikt och möjlighet att påverka planering och beslut på den egna arbetsplatsen. Detta har man försökt genomföra genom att engagera byggobjektets aktörer inför byggstarten. Den första åtgärd som då vidtagits, sedan ett nytt entreprenaduppdrag erhållits, har varit en genomgång av objektet med kalkylator, arbetschef, platschef samt lagbasen på objektet. Vid detta tillfälle sker en genomgång av vid anbudsstadiet kalkylerade metoder, materialval, maskinresurser mm. Alternativa lösningar diskuteras för att nå bästa resultat med hänsyn till arbetsmiljö, byggtid, totalekonomi mm. Här har man kommit en bit på vägen med ökade möjligheter till medbestämmande redan från start.

I de fall, då entreprenadformen är totalentreprenad, följer sedan, efter upphandling av underentreprenörer, projekteringsmöten och vid dessa förekommer det även medverkan av platschefer och lagbasar. Dessa har då möjlighet att påverka beslut, så att även arbetsmiljökrav blir beaktade. Under hela produktionstiden hålls också veckoplaneringsmöten, med möjlighet att deltaga för samtliga lagbasar och ledande montörer samt arbetsledare från resp. entreprenörer, platschefen ansvarar för genomförandet. Företagets uppfattning är att denna rullande veckoplanering är det som har den mest positiva effekten på arbetsplatsens arbetsmiljö. Man menar att med planering, beredning och samordning av aktiviteterna på en arbetsplats nås det bästa resultatet, såväl arbetsmiljömässigt som totalekonomiskt och kvalitetsmässigt.

Hela kvalitetssäkringssystemet innehåller bl a rutiner för egenkontroller osv. för att skapa och upprätthålla engagemanget hos alla medarbetarna samt medverka till ett kvalitetsmässigt gott resultat. Det engagemang, som organisationsförändringen med ett ökat delegerat ansvar skapat bland medarbetarna har också inneburit, upplever man, ökad trivsel bland de flesta anställda. De flesta har sagt att synpunkter beaktas och man får gott gensvar på sina förslag. Kvalitetssäkringssystemet som är infört innebär att varje hantverkare efter utfört arbete signerar ett protokoll som garanterar att jobbet utförts på ett korrekt sätt. Snickaren exempelvis blir ansvarig för att reglarna sitter på rätt avstånd från varandra, att golvet i våtutrymmen har rätt lutning osv. Hantverkaransvaret är tillbaka och detta ser både hantverkare och kunder positivt på. Hantverkarna kan känna stolthet över sin yrkesskicklighet och kunderna får den kvalitet och service de förväntar sig.

Sjukfrånvaron är ofta en ganska bra måttstock på hur de anställda trivs med sina arbeten på företaget. 1993 minskade korttidsfrånvaron (1-3 dagar) med ca 32 procent, under 1994 har den fortsatt att

sjunka med ytterligare 40 procent i förhållande till 1993, vilket är ett mycket gott resultat. Ungefär samma utveckling gäller frånvaron 4-14 dagar. Långtidsfrånvaron (> 14 dagar) har mellan 1993 och 1994 minskat med c:a 15 procent. Och om man under såväl 1993 som 1994 "rensar bort" långtidsfrånvaro som går över årsskiftena och som beror på "gamla" arbetsskador, är minskningen c:a 30 procent från 1993 till 1994.

1993 anmäldes åtta och under 1994 sex nya arbetsskador, målsättningen med en minskning från 16 till 6 har således uppnåtts helt under 1994. Av de nyanmälda arbetsskadorna har endast en lett till någon längre frånvaro. Trenden beträffande arbetsberoende sjukfrånvaro och uppträdande av nya arbetsskador är klart i avtagande och en stark bidragande anledning till detta är enligt företaget, medarbetarnas ökade deltagande i planeringsprocessen. Företaget har också en genomtänkt plan vad gäller mål och medverkan i rehabiliteringsinsatser.

Det finns tydliga kvalitetsmässiga förbättringar genom den plattare organisationen och de anställdas ökade medverkan i beslutsprocesserna. Grundidén med hela utbildningsinsatsen byggmästarkvalitet, innehåller kvalitetsmålsättningen att nå ner till noll besiktningsanmärkningar. Generellt sett har besiktningsanmärkningarna minskat i sådan omfattning fram till och med 1994 att flera objekt blivit resultatmässigt bättre än budgeterat.

Prov med nya löneformer påbörjades under 1993 har fortsatt under -94 och -95 och innehåller komponenter som (tidsåtgång, materialinbesparing, hushållning med maskinresurser och kvalitet). Det har i de flesta fall gett ett positivt utfall beträffande eftersträlvade inbesparingar på material- och maskinresurser, tidsåtgång och kvaliteten på utförda arbeten har också blivit fortsatt bättre. Det är dock inte slutfört utan pågår ännu ett tag.

Det sammanlagda bidraget företaget har fått från Arbetslivsfonden för genomförande av hela förändringsarbetet slutade på 1180 000 kronor.

Värdering

Ett förändringsarbete av den här storleken ställer stora krav på alla inblandade. Thage Anderssons Byggnads AB har under en för byggbranchen tung period, visat att man inte bara vill överleva, utan även att man vill vara med och styra/förändra utvecklingen i framtiden. Ytterligare ett bevis för detta är att företaget inte nöjer sig med det som är uppnått, utan att man under 1995 startar upp nya projekt i syfte att bli ett ännu bättre byggföretag.

En utmärkelse som visar att förändringsarbetet varit uppskattat är att VD:n Anders Andersson belönades med Byggentreprenörernas kvalitetspris 1993.

ISSN 1104-6449

Juni 1995