



Målstyrda grupper vid en byggarbetsplats

Arbetsplats:	Liljeholmsberget
Kontaktperson:	Magnus Rehbinder, JM Bygg AB, tel: 08-782 87 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Johanna Hammarström
Skribent:	Håkan From
Sammanfattning:	Prov av ny organisationsform, med projektledare, projekteringsledare samt produktionsledare. Detta var för att tillvarata medarbetarnas kunskaper samt höja den totala produktiviteten.

Bakgrund

Inom den svenska byggindustrin har det sedan länge funnits gamla traditioner med invanda mönster, attityder och värderingar. Dessa kan ibland vara hämmande, både för medarbetarnas personliga utveckling och för produktivitetens utvecklingen.

Inom JM Bygg på arbetsplatsen Liljeholmsberget i södra Stockholm har ett projekt med 265 lägenheter samt kontor bedrivits från oktober 1992 till mars 1994 med en ny organisationsform. Byggmetoden har varit platstillverkning med stort inslag av halvprefabricering såsom skalbetongväggar och plattbärlag samt helprefabricering såsom våtrum, trappor, utfackningselement, balkongplattor.

Arbetsstyrkan har varit;

- produktionsledare och arbetsledare 15 st
- egna anställda yrkesarbetare 40 st
- underentreprenörer 60 st

Syfte

Syftet med projektet har varit att ständigt ta tillvara alla medarbetares kunskaper för att höja den totala produktiviteten och kostnadseffektiviteten.

Genomförande

Byggets projektorganisation ändrades. De traditionella begreppen arbetschef, entreprenadingenjör, platschef m fl avskaffades. I stället infördes en organisation med följande tre nya funktioner:

1. Projekteringsledaren

Denne ansvarade, på uppdrag av projektledaren, för projektets utformning. Han skulle skapa förutsättningar för rätta kostnader, kvalitet och arbetsmiljö i projektet. Han skulle också ta ansvar för projekteringstider och kostnader.

2. Projektledaren

Denne ansvarade för projektets genomförande. Han hade resultatansvar omfattande projektering, produktion och försäljning. Projektledaren skulle stimulera samarbetet mellan projektering och produktion, så att produktionens kunnande och erfarenheter togs tillvara fullt ut.

3. Produktionsledaren

Denne ansvarade, på uppdrag av projektledaren, för produktionens genomförande. Han skulle ta ansvar för kostnader, utförande, kvalitet, tid och arbetsmiljö.

Från arbetslag till målstyrda grupper

Arbetslaget har traditionsenligt varit organiserat i olika lagenheter indelat efter yrkestillhörighet såsom betong, trä och mur. Detta förhållande har haft både positiva och negativa sidor.

Ackordet har alltid varit en pådrivande faktor i produktionen, eftersom alla vill öka sin inkomst i största möjliga mån. Detta har inneburit konkurrens mellan arbetstagnarna samt att produktiviteten har ökat, men på bekostnad av bl a kvaliteten och säkerheten. Ett annat problem är gränsdragningen mellan de olika yrkesgrupperna. Vem tar hand om städningen, överblivet material, hantlangning etc, är frågor som uppkommer. Detta är några av anledningarna till att

gemensamhetsackordet utvecklades och att betong, trä samt även ibland murarna ingick i ackordslag. Med denna förändring försvann, i teorin, gränsdragningsproblemet. Löneutfallet blev lika för alla.

En nackdel var att arbetslaget ofta blev för stort och att produktiviteten minskade i jämförelse med det tidigare uppdelade arbetslaget. För att utvinna det positiva, d v s att flera olika yrkesmän samarbetar i en grupp mot ett mål och att klara av sin byggdel, behövdes ytterligare en organisationsförändring. Den innebar att man bröt ned det stora arbetslaget till mindre grupper, nämligen målstyrda grupper. För varje sådan grupp gjordes en målbeskrivning som beskrev det konkreta arbetet och ansvaret. Till denna beskrivning lades ytterligare arbetsuppgifter som alltid bör integreras i linjearbetet, d v s arbetsmiljöarbetet, planering och arbetsberedning, kvalitet och förbättringar, uppföljningar, organisation, materialadministration, ekonomi samt personlig och yrkesmässig utveckling. För att ytterligare stödjade dessa grupper organiserades stödfunktioner såsom arbetsledning, produktionsledare, platsingenjör, utsättare, inköpare, kalkylator, förrådspersonal, kranförare m fl.

Som ytterligare stöd deltog personalen i en förhållandevis stor utbildningsinsats inom byggekonomi, byggregler och byggteknik.

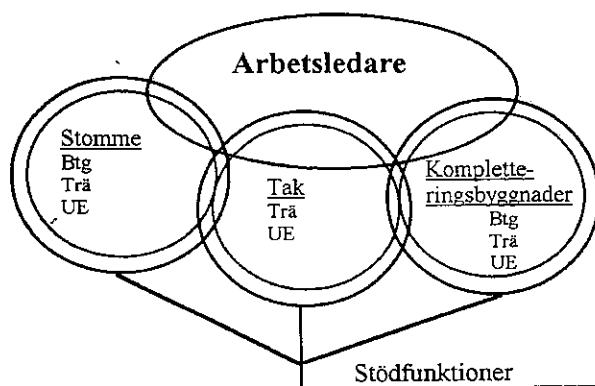


Bild 1 Målstyrda grupper

Grupperna blev byggdelsorienterade, d v s indelade efter stomme, gjutning, komplettering o s v. För alla arbeten tilldelades grupperna tidplaner samt kalkyler på produktmängder och arbetstimmar. Därefter skulle gruppen tillsammans med stödresurserna "ansvara" för produktionen.

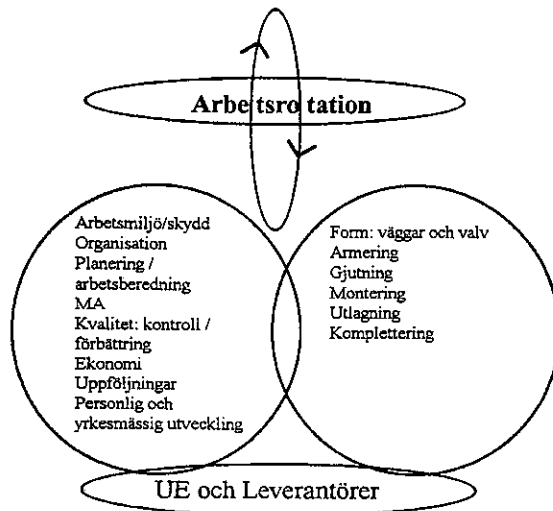


Bild 2 Målstyrd grupp, stomme

Att genomföra experiment av denna typ med helt nyanställd personal är svårt, för att inte säga ogenomförbart, om man skall uppnå uppställda mål inom rimlig tid. I detta fall fanns ett väl fungerande samarbete mellan arbetsledning och yrkesarbetare och ovanstående förändring var den "sista" i ett led av förändringar, som påbörjats vid en tidigare arbetsplats. Trots detta uppstod en mängd olika problem av varierande grad. I enkätform har man ställt ett antal frågor till de anställda. Några framträdande svar var:

Osämja mellan grupperna, splittring av de tidigare lagen, lagbasens roll förändrades radikalt, gränsdragningsproblem ökade istället för minskade (fler grupper), med fler grupper ökade specialiseringen och arbetsrotationen minskade.

Trots detta har en mängd positiva effekter uppnåtts:

Ansvarstagandet har utvecklats, en bättre kostnadsmedvetenhet har uppnåtts, mer omsorgsfull materialhantering, färre besiktningsanmärkingar samt att antalet arbetsolyckor har minskat.

Resultat

Om inte behovet av förändringar uppstår i den grupp som skall utföra förändringen, uppkommer ofta motsättningar från gruppen, som kan mätas i hur stor förändringen är. Stora förändringar innebär stor osäkerhet, vilket bl a leder till stora informationsinsatser för att övertyga.

På en byggarbetsplats, som har tidsbegränsningar och därmed inte är kontinuerlig, är det svårt att genomföra små förändringar över lång tid. Därför blir det ofta nödvändigt att genomföra större förändringar med en stor risk för att de yrkesarbetande utsätts för stor osäkerhet. Mot den bakgrunden får det här projektet anses som lyckat!

ISSN 1104-6449

Juli 1994