



Byggföretag ändrade medarbetarnas attityd med omfattande utbildning

Arbetsplats:	NCC Bygg och Anläggning, Växjö
Kontaktperson:	Jan Rydberg, 040-660 60 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Olle Lindquist, Kronobergs län
Skribent:	Rolf Wenander
Sammanfattning:	Bygg- och anläggningsavdelningen i Kronoberg och Blekinge inom NCC-koncernen skulle av kunder och anställda uppfattas som det ledande byggföretaget. På företagets lokalkontor skulle etableras starka nätverk av beslutsfattare och opinionsbildare. Dessa skulle kunna lita på att NCC alltid tar sitt fulla ansvar när företaget för sina kunder skapar och producerar kostnadseffektiva bygg- och anläggningsprojekt av god kvalitet.

Bakgrund

NCC Bygg och Anläggning Kronoberg och Blekinge, med cirka 250 anställda i båda länen, behövde få igång ett förändringsarbete som skulle leda till ett ökat engagemang från samtliga medarbetare, och därmed en effektivare och lönsammare organisation. Tiden hade, enligt kontaktpersonen Jan Rydberg, rusat ifrån byggbranschen.

För att få veta hur denna förändring skulle gå till gjorde dåvarande avdelningschef Per-Anders Berglund en enkät. Den ingick i projektet som kallades Bygget. I den frågades om medarbetarna var glada och

stolta över sitt arbete. Andra frågor handlade om lojalitet, kvalitet, om chefen, om chefen haft medarbetarsamtal nyligen, om den tillfrågade kände sig i riskzonen för att råka ut för en olyckshändelse. Vidare frågades om vilka arbetsskador som oroade mest.

Samtidigt med projekt Bygget hade NCC tagit kontakt med Arbetslivsfonden om bidrag för att genomföra ett arbetsplatsprogram. Det hela handlade om personal- och kompetensutveckling. För detta arbete sökte NCC Bygg och Anläggning Kronoberg om bidrag från Arbetslivsfonden. Fonden beviljade 2,7 miljoner kronor till

programmet, medan totalkostnaden för hela projektet gick på 16 miljoner kronor.

Mål

Dåvarande avdelningschef Per Anders Berglund formulerade målet för arbetsplatsprogrammet:

NCCs framgång måste aktivt förankras och etableras bland lokala beslutsfattare och opinionsbildare. Företaget vill också föra in ett affärsmannaskap där varje medarbetare inser betydelsen av att personligen bidra med information om iakttagelser och tips till företagsledningen. De kan leda till nya affärer, order och ökad sysselsättning. Interna och externa kunders krav och behov av en hög servicenivå ska bli tydligt för alla medarbetare.

Hög effektivitet är nödvändig på sammanträdena. Endast då förvaltas kundernas uppdrag på ett sätt som alla kan vara stolta över och ta ansvar för.

Ledarskapet ska vara kundorienterat. Medarbetarna ska få så klara mål för sina arbetsuppgifter av sin arbetsledare att alla förstår hur viktigt det är att alla bidrar till en insats för total måluppfyllelse.

Den praktiska kreativiteten hos medarbetarna ska tas till vara.

På det viset skulle en effektiv kostnadsjakt genomföras. För att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatserna skulle NCC systematiskt studera och i samverkan med personalen vidta åtgärder samt utarbeta instruktioner och rutiner som förbättrar arbetsmiljön och som motverkar och förebygger att arbetsskador uppkommer.

Genomförande

Under januari-september 1993 började programmet att genomföras. Det handlade uteslutande om mjukvaror. Redan året innan hade en enkät skickats ut. Svaren

från den samlades in samtidigt med Arbetslivsfondens satsning.

Med enkäten som grundmaterial genomfördes ett arbete inom en arbetsgrupp. Arbetsgruppen bestod av de fyra arbetscheferna samt fyra platschefer som lyder under var och en av arbetscheferna. Arbetsgruppen har sysslat med ledarskap, målformulering och handlingsplaner för de fyra berörda arbetschefsgupper, som sorterar under avdelningschefen.

En referensgrupp med representanter från de fackliga organisationerna bildades också och deltog i arbetet. Dessa organisationer var Byggnadsarbetareförbundet, Civilingenjörernas förbundet, Ledarna, Industri-tjänstemannaförbundet och Statsanställdas Förbund.

Handlingsplanen blev grunden för de insatser som skulle göras för att förbättra resultatet inom den egna arbetschefsgruppen. På programmet stod en omfattande utbildningssatsning.

Under vintern 93/94 genomfördes utbildning för 78 yrkesarbetare under totalt 621 dagar och 55 tjänstemän under totalt 154 dagar. Under vintern 94/95 fullföljdes utbildningen för 64 yrkesarbetare under totalt 266 dagar och för 51 tjänstemän under totalt 235 dagar.

Utbildningen för yrkesarbetarna koncentrerades på byggstyrning. De fick lära sig hur man organiserar och planerar arbeten. Yrkesarbetarna har också utbildats i ledarskap och arbetsmiljö.

Det visade sig att utbildningssatsningarna var det som har kostat mest. Ökat kunnande på alla nivåer var också en av grunderna för projektet.

Om man inte har kunnandet blir ingenting bra, säger Jan Rydberg, ansvarig för projektet.

Resultat

Gemensamma informationsmöten för samtliga fackgrupper inom arbetschefsgrupperna genomförs som ett resultat av arbetsplatsprogrammet.

En enkät har skickats ut sedan projektet genomförts hösten 1994. Enkät svar från tiden före arbetsplatsprogrammet och tiden efter jämfördes. 132 svarade.

Där visade det sig att de som var stolta över levererade produkter hade ökat till över hälften av de svarande. När det gäller förändring av de interna rutinerna har antalet positiva ökat från bara en fjärdedel till knappt hälften.

Den ekonomiska medvetenheten har ökat, tycker något färre än hälften. Samarbetet fungerar bättre. De som är positiva till det har ökat till över hälften. Byråkratin är fler positiva till än tidigare.

- När det gäller byråkratin är mycket kvar att göra även om det är svårt att få förståelse för alla rutiner rakt igenom hela organisationen, säger Jan Rydberg.

En fråga till medarbetarna handlade om de ansåg att arbetsledarna gav så klara, praktiska och verklighetsnära mål för sina arbetsuppgifter att alla förstår betydelsen av sin insats. Av svaren framgick att övervägande delen var positiva.

Över tre fjärdedelar av medarbetarna anser sig väl informerade. Drygt hälften av medarbetarna anser det positivt att en utvecklingsplan, baserad på medarbetarsamtal som genomförts, utarbetas för medarbetarna. Den utgår från företagets framtida behov av kompetens.

Värdering

- Arbetsplatsprogrammet har givit en så positiv attitydförändring hos medarbetarna att vi kommer att gå vidare i förändringsarbetet, säger Jan Rydberg. Våra idéer om målen är i dag företagsstandard i hela koncernen. Vi har hållit på i två år och är på god väg.

- Att fortsätta arbetet är också en trovärdighetssak. Jag tror dock aldrig att projektet hade kunnat genomföras om inte Arbetslivsfonden varit engagerad.

- Jämsides med arbetsplatsprogrammet har NCC, liksom övriga byggföretag, haft en svår tid med vikande marknad. Det märktes främst under 1992-93, då företaget fick vidkännas stora förluster. Dock ser det betydligt ljusare ut nu. Skutan är vänd. Med arbetsplatsprogrammet Bygget har vi också helt andra förutsättningar än tidigare att möta en ökad efterfrågan på våra produkter.