



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



JAN BORGBRANT
MATILDA LUGNEGÅRD

Effekter av produktivtetsarbete

R33: 1994

En fallstudie

B/LK
BYGGDOK

Plac

Sel

Bygg och tekniska råd



15000

601342817



BYGGFORSKNINGSRÅDET

R33:1994

132-222

EFFEKTER AV PRODUKTIVITETSARBETE

En fallstudie

**Jan Borgbrant
Matilda Lugnegård**

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 920161-3 från Byggforskningsrådet till BPA AB, Stockholm.

REFERAT

Produktivitetsutvecklingen i Sverige har varit låg under senare decennier. För att utreda anledningen till detta tillsatte regeringen en delegation 1989. Resultaten som där presenterades har legat till grund för BPAs satsning på produktivetsfrågan. 1991 utarbetades ett arbetsmaterial inom ramen för BPAs Högre Ledningsutveckling. Syftet med produktivetsmaterialet var att ta fram ett hjälpmedel som chefer kan använda i det dagliga arbetet. Materialet består av fem häften med följande teman:

- Omvärlden
- Produktivitet
- Inköp
- Kostnader och kapital
- Arbetskraft

Under 1992 och 1993 har BPAs chefer på olika sätt tagit till sig materialet och arbetat med det i sina enheter. I denna rapport redovisas resultaten av en omfattande utvärdering av hur produktivetsmaterialet fungerat. Innehållet i rapporten kan stimulera till fortsatt arbete med produktivetsförbättringar både i BPA och inom byggbranschen i stort.

Nyckelord: Produktivitet, produktionsmätning, mätning, effektivitet, förändring, byggsektorn, utbildningsmaterial, fallstudier, utvärdering.

I Byggeforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R33:1994

ISBN 91-540-5674-8
Byggeforskningsrådet, Stockholm

gotab 11827, Stockholm 1994

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	5
Sammanfattning	6
1. BPA OCH PRODUKTIVITETSFRÅGAN	7
1.1 BPA:s organisation	7
1.2 En produktivetskampanj	8
1.3 Syftet med utvärderingen av produktivetskampanjen	9
2. ARBETSMATERIAL FÖR PRODUKTIVITETSARBETET INOM BPA	11
2.1 Introduktionshäftet Kompetens och Produktivitet	12
2.2 Omvärlden	17
2.3 Produktivitet	24
2.4 Inköp	31
2.5 Kostnader Kapital	38
2.6 Arbetskraft	45
3. UTVÄRDERINGENS UNDERSÖKNINGSMETODER	52
3.1 Litteraturstudier	52
3.2 Enkätundersökning	52
3.3 Storgruppsdiskussioner	53
3.4 Feedback på utkast	54
4. PRODUKTIVITETSUTREDNINGAR I SVERIGE	55
4.1 Orsaker till Sveriges produktivetsminskning	55
4.2 Begreppen effektivitet och produktivitet	55
4.3 Produktivetsmått i byggbranschen	57
4.4 Faktorer som ger produktivitetstillväxt	59
4.5 Produktivetsutvecklingen inom byggbranschen	59
5. RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	62
5.1 Användningen av produktivetsmaterialet	62
5.2 Orsaker till varför produktivetsmaterialet inte har använts	64
5.3 Frågeområden som åtgärdats	66
5.4 Produktivetsmått som använts	67
5.5 Ekonomisk effekt av vidtagna åtgärder	68
5.6 Övriga positiva effekter av materialet	69
5.7 Generellt resultat av arbetet med produktivetsmaterialet	69
5.8 Tillämpade metoder för uppföljning av produktivetsarbetet	70
6. RESULTAT FRÅN STORGRUPPSDISKUSSIONERNA	72
6.1 Deltagaromgång V och VI	72
6.2 Deltagaromgång VII	73

7.	SLUTSATSER OCH DISKUSSION	75
7.1	Arbetsmaterialet som stimulans till konkreta åtgärder	75
7.2	Chefernas sätt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete	76
7.3	Effekter av vidtagna åtgärder	77
7.4	Metoder för uppföljning av beslutade åtgärder	78
7.5	Nytan av arbetsmaterialet i chefernas ledningsarbete	79
7.6	Chefers inställning till denna typ av stöd för förändring/ effektivisering av verksamheten	80
7.7	Produktivitetsmått	81
8.	FRAMTIDA UTVECKLINGSKAMPANJER	83
8.1	Materialet	83
8.2	Kultur och ledarskap	84
8.3	Användningen	85
	REFERENSER	86
	BILAGOR	87
1	Broschyr, BPAs Högre Ledningsutveckling	87
2	Enkät för utvärdering	98
3	Orsaker till varför produktivetsmaterialet inte har använts	100
4	Frågor i häftena som har lett till åtgärder	102
5	Tillämpade produktivetsmått	104
6	Framtida produktivetsmått	105
7	Övriga positiva effekter av materialet	106
8	Tillämpade metoder för uppföljning av produktivetsarbetet	107
9	Storgruppsdiskussion under BPAs Högre Ledningsutveckling, deltagaromgång V och VI	109
10	Storgruppsdiskussion under BPAs Högre Ledningsutveckling, deltagaromgång VII	112

FÖRORD

Inom både stora och små företag arbetar man ständigt med att förbättra verksamheten och stärka lönsamheten. Arbetsformer och produktionsmetoder anpassas inom bolagen och dess enheter för att successivt möta nya krav och förutsättningar. Trots detta har många menat att 70- och 80-talen var två förlorade decennier ur produktivitetssynpunkt (se produktivitetstuderingens betänkande SOU 1991:82). En förutsättning för att få ett kraftigt genomslag kring aktuella och angelägna frågor för hela koncernen är koncerngemensamma satsningar.

Inom BPA gjordes under början av 1990-talet flera sådana gemensamma långsiktiga satsningar för hela koncernen. En var BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU) som var ett utvecklingsprogram för BPAs högre chefer. En annan var arbetet med produktivitetsfrågan som gjordes i form av en kampanj. Den startade 1991 då ett gemensamt krafttag togs för att öka produktiviteten inom koncernen. Här kom deltagarna i HLU att spela en stor roll, både i upplägg och i genomförande av "kampanjen".

Tanken var att genom ett ökat lokalt engagemang nå snabba påtagliga effekter. Chefer och medarbetare i koncernens olika bolag skulle gemensamt inspirera till åtgärder för att förbättra produktiviteten.

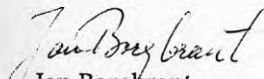
Genom en undersökning som finansierats av Byggforskningsrådet (projektnummer 920161-3) vill vi här kartlägga hur denna produktivetskampanj fungerade i praktiken och om konkreta förbättringar har åstadkommit.

Undersökningens empiriska del har genomförts av Matilda Lugnegård, som arbetar med personalutveckling inom BPA-koncernen. Hon har även genomfört större delen av dokumentationen av undersökningen.

Min förhoppning är att denna rapport ska bidra till fortsatt arbete med produktivitetsfrågor både inom BPA och inom byggbranschen i stort.

Jag vill rikta ett tack till alla i BPA som medverkat i uppläggnings- och genomförandet av kampanjen samt till Byggforskningsrådet som har finansierat projektet.

Stockholm augusti 1994


Jan Borgbrant
Professor *

* Adjungerad professor vid institutionen för byggnadsekonomi med inriktning mot management och ledningsutveckling vid Lunds Universitet. Verksam inom BPA från 1989 till 1993 som Chef för Koncernstab lednings- och personalutveckling samt Personaldirektör och Utvecklingsdirektör.

SAMMANFATTNING

Denna rapport har åtta kapitel. I kapitel 1 presenteras BPAs organisation och satsningen på produktivetsförbättringar. Här redogörs också för den utvärdering som gjorts och vars resultat redovisas i denna rapport.

Kapitel 2 består av de fem häften som utgjort underlaget i produktivetskampanjen.

Kapitel 3 ger en utförlig bild av utvärderingens forskningsmässiga uppläggning och avvägningar.

De följande kapitlen, redovisar utvärderingens resultat. I kapitel 4 ges en sammanfattning av den genomförda litteraturstudien. Därefter redovisas, i kapitel 5 resultaten från den genomförda enkätundersökningen. Kapitel 6 återger innehållet från tre genomförda storgruppsdiskussioner med deltagare från BPAs Högre Ledningsutveckling.

I kapitel 7 redovisas de erfarenheter som erhållits bl a om:

- arbetsmaterialet som stimulans till konkreta åtgärder
- chefernas sätt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete
- effekter av vidtagna åtgärder
- metoder för uppföljning av beslutade åtgärder
- nyttan av arbetsmaterialet i chefernas ledningsarbete
- chefers inställning till denna typ av stöd för förändring/effektivisering av verksamheten
- produktivetsmått

Det åttonde kapitlet fokuserar på vunna erfarenheter som kan få betydelse inför framtida utvecklingskampanjer.

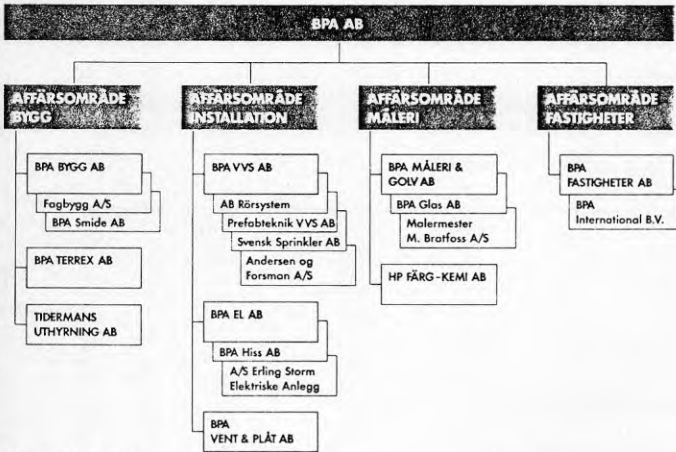
1. BPA OCH PRODUKTIVITETSFRÅGAN

1.1 BPA:s organisation

Produktivitetsökningen i västländerna har under 1970- och 80-talen dämpats. Den svenska tillväxten har dock varit sämre än våra viktigaste konkurrentländer. Här utgör byggbranschen inte något undantag. Mot denna bakgrund har produktivetsfrågan fått allt större uppmärksamhet hos företagen och i samhället i stort.

Inom BPA har man under senare år på flera sätt arbetat med att öka medvetenheten bland de anställda om produktivetsfrågornas betydelse. En av de större åtgärderna är framtagningen av ett arbetsmaterial som chefer och medarbetare kan använda i sina arbetslag och enheter. Det är effekterna av arbete med detta "kampanjmaterial" som utvärderas i denna rapport.

Hösten 1991, när man på allvar började arbeta med produktivetsfrågor inom BPA, såg organisationen ut enligt figur 1. BPA var då Sveriges tredje största entreprenadföretag och bestod av fyra affärsområden Bygg, Installation, Måleri och Fastigheter. Affärsidé: "BPA ska vara ett komplett entreprenadföretag med bygg-, installations- och måleriverksamhet som bas och med närliggande verksamheter som komplement. Fastighetsverksamheten ska stödja entreprenadrörelsen."



Figur 1. BPA:s organisation 1991

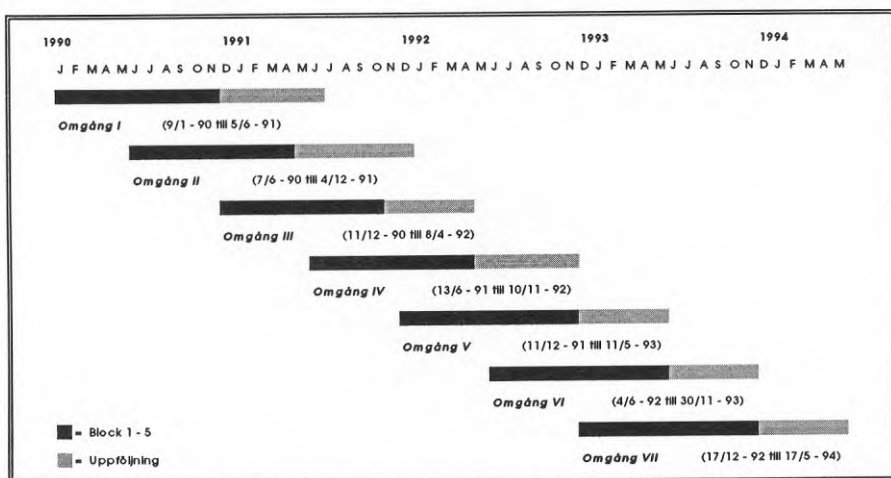
Våren 1993 genomfördes en omorganisation och koncernen delades in i fem regionbolag. Bygg- och anläggningsverksamheten organiserades i särskilda projektlinjer. Även bolagen i Norge och tillverkande företag (specialföretag som HP Färg & Kemi, Terrex och Tidermans) lades på två fristående linjer. Syftet med denna geografiska struktur var att stärka marknadsinriktningen och att nå ökad synergieffekt mellan verksamheterna på den lokala marknaden. Vidare var avsikten att kraftigt minska administrationen inom koncernen. Varje region skulle organisera samtliga BPA-

verksamheter i området och strukturen skulle göra det lättare att nå fram till enskilda konsumenter. Man skulle dessutom kunna erbjuda ett gemensamt BPA-utbud av entreprenadtjänster till byggherrar samtidigt som samarbetet mellan Byggservice, El, VVS, Vent & Plåt och Måleri skulle stärkas.

BPA återgick dock till den gamla organisationen, då ett ägarbyte genomfördes i augusti 1993. BPA är nu ett renodlat installations- och måleriföretag. I installationsverksamheten ingår bolagen El, VVS, Vent & Plåt. Bygg- och anläggningsverksamheten koncentreras numera till PEAB.

1.2 En produktivitetskampanj

Produktivitetskampanjen genomfördes alltså i den ursprungliga koncernstrukturen från 1991. Idén föddes inom ett utvecklingsprogram för BPAs högre chefer, BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU). HLU startade 1989/90 och avslutades i maj 1994. Målgruppen har varit BPAs 400 högsta chefer. Utvecklingsprogrammet har omfattat sju programblock på vardera ca en vecka under en tidsperiod av ett och ett halvt år. Varje deltagaromgång har haft 23 deltagare i genomsnitt. För att få en bred bas för inläring har deltagarna i varje omgång representerat olika bolag och olika befattningar, alltifrån verkställande direktör till arbetsschef. En sammanfattning över programmets mål och struktur presenteras i bilaga 1. I figur 2 ges en översikt av samtliga deltagaromgångar inom HLU. Det framgår av figuren att HLU har startat regelbundet under en fyraårsperiod. De mörka områdena visar under vilken period de fem blocken har genomförts och de skuggade områdena markerar en tillämpningsfas som avslutas med en uppföljning på två till tre dagar. Under utvecklingsprogrammets gång har deltagarna fått göra omfattande hemuppgifter mellan blocken. Dessutom förekommer ofta grupparbeten som skall stödja deltagarnas tillämpning av programmet i den dagliga verksamheten.



Figur 2. Tidplan över HLU:s deltagaromgångar I - VII

Under hösten 1991 gjordes som tidigare nämnts en kraftsamling kring produktivetsfrågor inom BPA. HLU blev då en bas för arbetet med dessa frågor. Produktivetskampanjen fokuserades både i grupparbeten och i hemuppgifter. Ett arbetsmaterial som togs fram av deltagarna i omgång III och IV sammanställdes till ett koncerngemensamt produktivetsmaterial. Här bidrog även ett antal funktionsansvariga med sitt expertkunnande inom områdena ekonomi, personal, inköp och marknad. Materialet bestod av fem häften som behandlar produktivetsfrågor utifrån aspekterna: omvärld/marknad, produktivetsmått, inköp, kostnad/ kapital och arbetskraft. Till materialet hörde dessutom ett introduktionshäfte. De sex häftena presenteras i sin helhet i kapitel 2. Syftet med dessa häften är alltså att de ska fungera som hjälpmedel i det dagliga ledningsarbetet och därigenom höja motivationen och kunskaperna för arbetet med produktivetsfrågor.

I slutet av varje häfte finns ett antal frågor som kan fungera som diskussionsunderlag inom respektive chefs ansvarsområde. Avsikten med dessa frågor är att man inom varje enhet ska finna konkreta åtgärder som kan förbättra produktiviteten. Under tiden januari - maj 1992 sändes ett häfte ut varje månad till samtliga chefer som deltagit i HLU. Även övriga chefer inom koncernen som visade intresse för produktivetsmaterialet kunde beställa häftena från koncernkontoret.

1.3 Syftet med utvärderingen av produktivetskampanjen

I allt förändrings- och utvecklingsarbete gäller det naturligtvis att ta till vara tidigare vunna erfarenheter samt finna stödjande krafter som underlättar genomförandet av förändringar. Det är inte minst angeläget att erfarenheter från en koncerns olika delar och enheter kan användas gemensamt. Inom stora koncerner finns dock ofta en tendens till mycket självständigt arbete i respektive enhet/avdelning. Ur resurssynpunkt är det otillfredsställande och mycket tidskrävande, när stora insatser av koncerngemensamt värde görs allför isolerat inom enskilda enheter.

Som del i utarbetandet av BPAs produktivetsmaterial ombads BPAs koncernledning att ta ställning till materialets mål, innehåll och arbetsmetoder. Innehållet utarbetades vidare i nära samverkan med de chefer som uttryckt behov av att driva produktivetsfrågor i sin enhet. Koncernens ansvariga inom ekonomi, personal, inköp och marknad bidrog också aktivt med synpunkter på innehållet. Några centrala direktiv om att använda produktivetshäftena har inte uttalats. Det har istället stått varje bolagsledning fritt att pröva materialet för att se om det kunnat ge stöd åt respektive bolags/enhets produktivetsarbete.

Genom denna utvärdering vill vi kartlägga hur arbetet med BPAs produktivetsmaterial har fungerat och vad som har åstadkommit. Utvärderingen kan i sig ha haft en positiv inverkan på respektive arbetsenhet genom att chefer har haft kännedom om att produktivetsarbetet senare skulle utvärderas.

Det övergripande syftet med denna utvärdering är att undersöka vilken effekt arbetsmaterialet "Kompetens och Produktivitet" fått i olika BPA-bolag/enheter. Det gäller att kartlägga de produktivetshöjande åtgärderna i verksamheten samt att beskriva chefers inställning till denna typ av stödmaterial. Huvudfrågor i utvärderingen som vi önskar besvara är:

- Hur har cheferna valt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete?
- Vilka frågeområden i arbetsmaterialet har stimulerat till beslut om konkreta åtgärder?
- Vilka effekter kan man avläsa på de åtgärder som vidtagits?
- Hur har beslutade åtgärder följts upp i verksamheten?
- Hur bedömer cheferna nyttan av arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete?
- Hur är chefernas inställning till denna typ av stöd för att åstadkomma förändring/effektivisering i verksamheten?

2. ARBETSMATERIAL FÖR PRODUKTIVITETSARBETET INOM BPA

I detta kapitel presenteras de sex arbetshäften som utarbetats inom BPA under hösten 1991 och som använts under 1992 och 1993 inom BPA-bolagen. Innehållet i häftena är till stora delar fortfarande aktuellt och finns att beställa från BPAs koncernkontor.

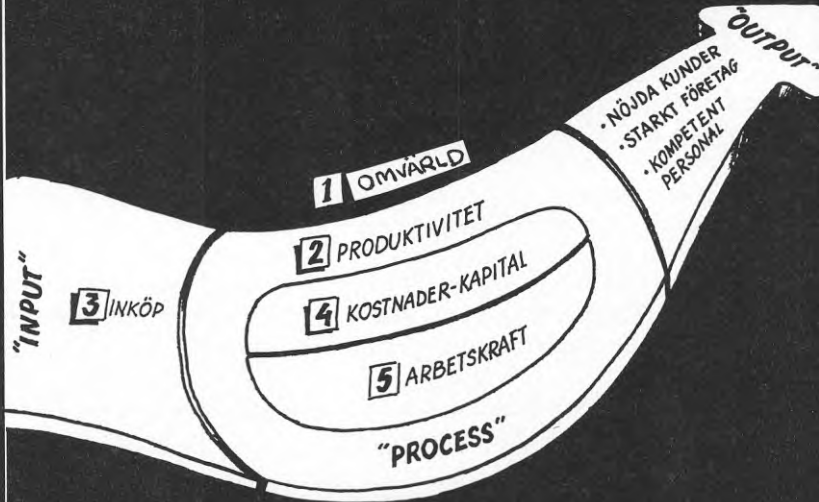
Häftenas inbördes samband åskådliggörs med hjälp av figuren på introduktionshäftets första sida (se sid 12). Produktivitetens utvecklingen ses här som en sammanhållen process. Utgångspunkten för produktivetsarbetet tas i viktiga händelser i omvärlden. Detta leder till större kännedom om marknaden och vilka utvecklingsinsatser som krävs av företaget för att stärka sin position på marknaden. Därefter gäller det att fastställa viktiga mått på verksamheten som speglar om resultatet blir bättre eller sämre utifrån givna resurser. Vidare måste inköpsfrågorna ("input") ägnas stor uppmärksamhet för att dessa skall kunna bidra till ökad produktivitet. Det är viktigt att varor och tjänster köps in till rätt pris, i rätt mängd, vid rätt tidpunkt och är av bästa möjliga kvalitet. Kostnadsfrågorna är nästa viktiga moment för att kunna öka produktiviteten. Sist men inte minst gäller det frågor om det personliga engagemanget, utvecklingen av personalens kompetens och delegering av ansvar. För att en produktivetsutveckling skall komma till stånd krävs alltså, att alla dessa delar vävs samman och följs upp. Resultatet, utfallet, kan då bli nöjda kunder, ett starkt företag och kompetent personal.

Nedanstående bild användes både som underlag vid utarbetandet av materialet och vid presentationen av det framtagna "kampanjmaterialet".



Figur 3. En presentation av "kampanjmaterialet"

KOMPETENS OCH PRODUKTIVITET



BPA's Högre Ledningsutveckling

KOMPETENS OCH PRODUKTIVITET

Under de senaste åren har många och långa debatter förekommit om Sveriges ekonomiska situation. BNP-tillväxten är på för låg nivå, bytesbalansen är negativ, ränteläget högt, produktivitetens utvecklingen för låg etc. Sverige har under de senaste åren haft en total stagnation i ekonomin och ett fall i den totala produktionen.

Produktivitetsfrågan får allt större uppmärksamhet. Professor Ragnar Bentzel har inom ramen för Produktivitetsdelegationens arbete redovisat följande tabell:

Tillväxt i arbetsproduktivitet i näringslivet

1960-65	5,0 procent
1965-70	4,2 procent
1970-75	3,2 procent
1975-80	1,7 procent
1980-85	2,4 procent
1985-89	1,6 procent

Inom byggbranschen minskar marknaden kraftigt och kraven på vårt företag blir allt större. Samtidigt vill vi göra det bästa för att våra enheter eller ansvarsområden ska klara påfrestningarna på ett positivt sätt. Det gäller att hålla marginalerna och att ge ett bidrag till koncernens långsiktiga tillväxt och styrka.

Inom BPA-koncernen känner vi stort behov av att bli bättre och att ha hög kompetens för att tackla omvärldens krav och utmaningar på ett framgångsrikt sätt. Produktiviteten är en faktor som också speglar hur vår styrka utvecklas.

Under de senaste omgångarna i BPAs Högre Ledningsutveckling har vi gjort några grupparbeten kring produktivetsområdet. Syftet var att ta fram hjälpmedel som vi kan använda i vårt dagliga ledningsarbete. Den struktur som arbetsmaterialet har följer ett "systemteoretiskt" tänkande. Först av allt måste vi fånga in viktiga händelser i omvärlden, där marknaden spelar den dominerande rollen. Det gäller därefter att finna mått i vår verksamhet som speglar om vi blir bättre eller sämre på vad vi gör med våra befintliga resurser. Sedan bör vi komma in rätt i affärerna. Inköpsproblematiken ägnas stor uppmärksamhet. Kostnader är nästa viktiga moment. Sist men inte minst gäller det personligt engagemang, kompetens och ansvar om vi ska kunna förbättra produktiviteten. Det har utmynnats i fem teman:

1. Omvärlden och enheten/avdelningen (Kraven)
2. Produktiviteten och verksamheten (Mätvärden)
3. Inköp och produktivitet (Material, Tjänster, Maskiner)
4. Kostnader och produktivitet (Kapital)
5. Kompetens, arbetsorganisation och ledning för produktivitet (Arbetskraft)

Innehållet i dessa fem häften har kompletterats och konkretiserats av ett antal "ämnesexperter" inom koncernen samt av koncernledningen.

Strukturen för dessa fem teman har byggts upp i fem arbetshäften på följande sätt:

1. Första temat behandlar bolagets/enhetens omvärld. Fokus sätts på marknaden, konkurrenter, leverantörer, myndigheter etc. Inledande texten är till för att snabbare komma in på de frågor som presenteras i häftet. Somliga frågor passar bra för alla bolag och enheter. Andra frågor passar att fördjupa sig kring i några enheter. Det är Du och Ditt arbetslag som prioriterar bland frågorna. Det viktiga är dock att resultatet av diskussionen och de beslutade åtgärderna dokumenteras. Använd gärna den mall som finns sist i häftet.

2. Det andra temat gäller produktivitetens mått. Arbetshäftets innehåll ska bidra med idéer och frågor. Målet är att varje enhet ska komma fram till 5–10 variabler som kan underlätta att systematiskt följa upp respektive enhets förändringar inom produktivitetens område. Begreppet produktivitet kan definieras som kvoten av:
 - * $\frac{\text{Produktionsvärdet}}{\text{Använda produktionsresurser}}$
Använda produktionsresurser
eller kortare uttryckt
 - * $\frac{\text{Produktionsresultat}}{\text{Resursinsats}}$
3. Det tredje temat gäller inköpsfrågor. Målet för diskussionerna i Ditt arbetslag bör vara en systematisk genomlysning av inköpsverksamheten i vid bemärkelse. Att få bra produktivitetens resultat i produktionsprocessen är svårt med fel ingångsvärden för använda produktionsresurser.
4. Det fjärde temat gäller kostnadsfrågor. Målet är här att innehållet i häftet ska inspirera till en ingående diskussion av olika kostnader. För att öka produktiviteten i själva produktionsprocessen gäller det att undvika alla onödiga kostnader. Detta häfte innehåller många traditionella frågor vid rationaliseringsarbete.
5. Det femte temat belyser den enskilda individens roll för ökad produktivitet. Både som chef och medarbetare har vi ett stort personligt ansvar för om produktiviteten i verksamheten ska kunna förbättras. Det är en fråga om enskilda individers inställning till att förändra, söka nya lösningar, noggrannhet, ansvarstagande, engagemang och känsla för arbetsuppgifterna.

Målet för diskussionerna av frågorna i Din enhet/Ditt arbetslag kan vara en genomlysning av Din enhets "mjuka sida". Det är ett känsligt innehåll och därför krävs öppenhet och framför allt medvetenhet om risken att komma i försvarssituationer eller låsta positioner. Varje deltagares inlägg måste tas som utgångspunkt för en konstruktiv diskussion.

Min förhoppning är att dessa fem arbetshäften, som jag kommer att sända ut till alla deltagare i BPAs Högre Ledningsutveckling en gång per månad (januari - maj), ska stimulera och engagera Dig och Din enhet/ Ditt arbetslag till intensivt arbete för att öka produktiviteten. Jag vill verkligen stryka under att det är ett arbetsmaterial som kan bli ett stöd för Dig i Ditt ledningsarbete. Det bästa är om Du kan lägga in diskussionerna kring frågorna i respektive arbetshäfte vid Dina ordinarie lednings-, vecko- eller planeringsmöten.

Det är viktigt att Du ser häftena som ett stödmaterial för att *kraftsamla* kring frågor som Du med all säkerhet tar upp då och då. Jag bedömer att Du har största nytta av häftena om Du själv penetrerar dem ingående inför ett veckomöte. Prioritera de frågor som är viktigast att diskutera i just Din enhet/ Ditt arbetslag. Alla häften är generella för att olika enheter ska finna det som just passar dem.

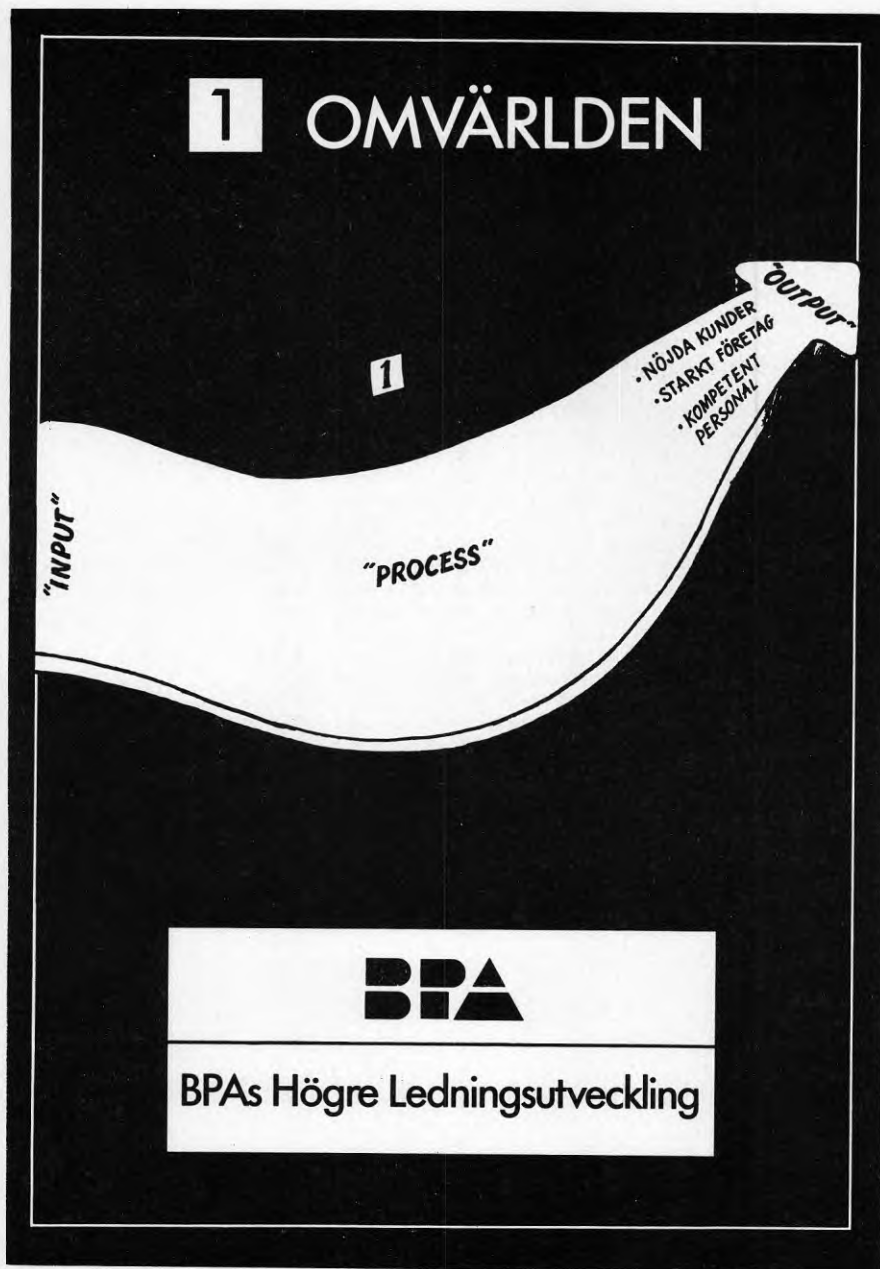
Har Du synpunkter på arbetshäftenas innehåll, frågor eller uppläggning i stort, så hoppas jag att Du hör av Dig.

Jag sätter stort värde på att även få höra vilket resultat som dessa diskussioner ger inom Din enhet/ Ditt arbetslag. Det är de konkreta åtgärderna i den dagliga verksamheten som räknas!

Med bästa hälsningar



Jan Borgbrant
Chef Lednings- och personalutveckling



OMVÄRLDSKRAVEN OCH ENHETEN/AVDELNINGEN

Det händer mycket i vår omvärld. Fokus sätts på EG-ländernas arbete att förverkliga en gemensam marknad med fritt utbyte av varor, tjänster och arbetskraft. Sveriges ansökan om medlemskap är ett tydligt bevis på ett närmande till övriga Europa. EES-avtalet är ett konkret steg på Europavägen.

Ett annat fokus i vår närhet är förändringarna under senaste år i Öststaterna. Inte minst våra närmaste grannar Estland, Lettland, Litauen, Polen och tidigare Östtyskland har fått större uppmärksamhet.

Vad dessa stora förändringar kan innebära för byggbranschen finns olika tankar om. Blir det nya marknader att bearbeta? Kommer vi att bli utsatta för ytterligare konkurrens? Kommer kostnadsnivå, subventioner, löneläge, villkor för arbetsmarknaden etc att förändras? Frågorna är många. Entydiga svar är färre.

Ytterligare ett fokus är den dramatiska nedgången av den svenska byggmarknaden med 20-30 procent som förutses de närmaste två åren. Dessutom kommer utbudet på marknaden att förändras från nyproduktion av stora objekt till produktion av många små projekt samt service. Marknadens strukturella förändringar ställer nya krav på företagens marknadsorientering. Viktigt blir här att öka kontakter och engagemang mot marknaden. Alla anställda måste bli medvetna om sin stora betydelse för att upptäcka, meddela och bearbeta alla de marknadssignaler som en stor kontaktyta uppfattar.

Vi vet att ett sätt att inte halka efter konkurrenterna är att hela tiden öka produktiviteten och helst öka den snabbare än dessa. Statistik från SCB visar att Sveriges totala produktivitet har minskat under 80-talet jämfört med 70-talet. 1970-80 var totalfaktorproduktivitetsens genomsnittliga årliga utveckling 2 procent och för 1980-90 endast 1,3 procent. För byggsektorn är statistiken osäker bl a därför att det finns ett stort antal småföretag. Tillgängliga fakta tyder dock på samma produktivetsutveckling som inom näringslivet som helhet.

För ett framgångsrikt företag är det väsentligt att vara kompetent på kommersiellt gångbara innovationer, dvs på utvecklingsprojekt och spridning av kunskaper i t ex teknik, administration och marknadsfrågor. Det finns ett klart samband mellan FoU-investeringar och produktivitetstillväxt i svensk industri. De FoU-intensiva företagen har haft den starkaste tillväxten av produktionen under 80-talet. Något förenklat kan vi säga att det finns tre typer av företag:

- De som undrar vad som händer
- De som förstår vad som händer
- De som ser till att något händer

Det är viktigt att alla chefer är medvetna om trenden och riktningen på marknaden så att förändringsberedskapen och förändringsbenägenheten kan öka. I framtiden är det orimligt att inte använda företagets totala resurser och kompetens för att öka konkurrenskraften och stärka marknadskontakterna.

Sammanfattningen av hur *omvärlden* förändras kan göras i punktform. Till de flesta av punkterna har också formulerats ett antal frågor som Du kan bearbeta i enheten/arbetslaget.

- Ändrad marknadsbild
- Minskad subvention till bostadssektorn
- Låg inflation
- Hög realränta
- Stark kundorientering
- Ökat miljömedvetande
- Lägre priser
- Högre kvalitet
- Bättre produkter
- Högre servicegrad
- Produkt- och systemutveckling
- Större flexibilitet i arbetsorganisation
- Nyttänkande och större effektivitet i produktionen

Vill Du ha en mer systematisk genomgång av omvärldskräven för Din enhet rekommenderas en repetition av sidorna 73-99 i Strategisk Dialog 2. Förbered Dig inför lednings- eller veckomötet genom att prioritera de viktigaste frågorna just nu för Din enhet.

Exempel på frågor att diskutera i ledningsgruppen/ arbetslaget

- a) Hur påverkar EGs inställning oss beträffande idén om att ökad konkurrens ger ökat välbefindande?
- b) Hur påverkas vi av att kunden i ökad omfattning själv kommer att köpa produkter direkt från tillverkaren?
- c) Hur påverkas vi av konkurrens och kostnadsnivå från bl a länderna i Öst?
- d) Hur får vi nya kunder?
- e) Vad innebär det för alla anställda att ha "marknads-glasögonen" på?
- f) Hur kan vi ytterligare förbättra kontakten med våra kunder och andra intressenter t ex med hjälp av informationsteknologi?
- g) Vad kan vi göra för att stärka den positiva bilden av koncernen och dotterbolagen?
- h) Gör vi tillräckligt inom våra bolag och enheter för att maximalt utnyttja vår koncernidé "BPA är ett komplett entreprenadföretag med bygg-, installations- och måleri-verksamhet som bas och med närliggande verksamheter som komplement. Fastighetsverksamheten stödjer entreprenadrörelsen."? Om ej, vad kan och bör vi göra?
- i) Hur kan vi vid både större och mindre projekt maximalt utnyttja BPAs styrka? Vårt kompletta och unika koncept; Bygg, Installation och Måleri?
- j) Vad kan och ska vi göra för att utvecklas bättre än konkurrenterna?
- k) Hur påverkas vi av de övriga stora industriernas tryck på leverantörer med krav på kostnadsänkningar utöver inflationen?
- l) Vad kan vi göra för att verkligen fånga upp miljökrav i byggprocessen och vid val av byggmaterial?
- m) Vad kan vi göra åt lånesystemet och regelverket inom byggsektorn? Vägar till friare byggande?!

- n) Är elementbyggande och övrig preproduktion inom bygg, VVS, el etc något att satsa på? Hur ska vi i så fall göra?
- o) Vilka tekniska innovationer bör vi fånga in och söka utnyttja i vår produktion? (Robotar, högpresterande betong, alternativa byggmaterial etc?)
- p) Hur påverkar nya sjukförsäkringslagen oss ekonomiskt och ledningsmässigt?
- q) Hur påverkas vi av utvecklingen inom fackföreningarna (sammanslagning, EG etc)?
- r) Ska arbetstiden totalt sett ökas med bibehållet kostnads-läge för löner?
- s) Ska arbetsdagens längd anpassas till årstiderna?
- t) Hur kan vi vid våra ledningsgruppsmöten på ett ännu bättre och konstruktivare sätt ta tag i viktiga förändringar som sker i omvärlden?

Tydlig dokumentation och konsekvent uppföljning av beslutande åtgärder är en nyckel till framgång

Det gäller

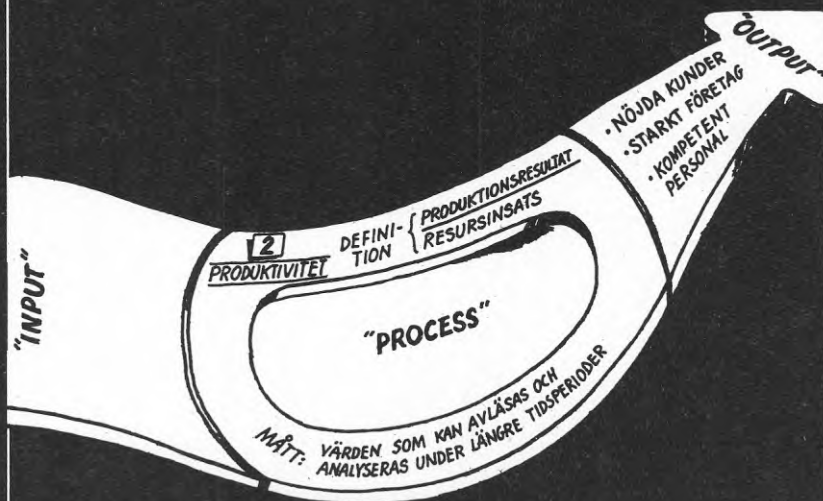
- att veta vad man talar om
- att ha tydliga underlag som grund för de åtgärder man beslutar om
- att dokumentera vem som har ansvaret för beslutade åtgärder
- att fastställa datum för uppföljningen av åtgärderna i ledningsgruppen/veckomötet

Dessa fyra att-satser är generellt viktiga vid allt ledningsarbete. Speciellt viktiga är de i samband med utvecklings- och förändringsarbete. Det är mycket värdefullt att i samband med produktivitetsanalyserna använda sig av en systematisk dokumentation. Du har säkert stor nytta av att använda följande mall för de frågor (a-t) som Du väljer att göra något åt inom enheten/arbetslaget.

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING
(Vad gäller frågan? En kort redogörelse.)	(De åtgärder som Du beslutar att genomföra.)	(Vem/Vilka som har ansvaret för att åtgärderna blir genomförda.)	(Lämplig tidpunkt för uppföljning av åtgärderna i ledningsgruppen/arbetslaget.)

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

2 PRODUKTIVITET



BPA's Högre Ledningsutveckling

PRODUKTIVITETEN OCH VERKSAMHETEN

Under 1960-70-talen uppmärksammades produktivitet och produktionsvolymen inom svenskt näringsliv och så även inom byggbranschen.

Under 80-talet har marknadsrelaterade lönsamhetsfrågor med styrning per produkt och produktgrupp lyfts fram, medan traditionella produktivetsfrågor kommit i skymundan.

Under 90-talet med vikande konjunktur, ökad konkurrens och ett påtagligt kostnadsmedvetande kommer nya satsningar att behövas för att stärka företaget. Företaget blir inte lönsamt bara för att företagsledningen säger att det ska vara lönsamt.

Produktiviteten i alla led och på alla nivåer kommer under 90-talet att ha en avgörande betydelse för ett framgångsrikt företags fortbestånd och utveckling. Denna produktivitet kan öka genom tekniska innovationer såväl som genom enklare åtgärder i de dagliga uppgifterna.

Ett exempel på produktivitetens betydelse är Industridepartementets inrättande av Produktivetsdelegationen. Den hade till uppgift att studera produktivetsutvecklingen inom både offentliga och privata sektorn.

Klas Eklund, ordförande i Produktivetsdelegationen, konstaterar bl a att Sveriges produktivetsproblem är att vi växer långsammare än våra viktiga konkurrentländer, att vår produktivitet växer för långsamt i förhållande till kraven samt att den fortsatt svaga produktivetsstillväxten ger inhemska obalanser. Vi får ett för högt kostnadsläge och prissätter oss ur marknaden.

Han menar att företagen generellt för att öka produktiviteten bör omvärdera och förändra sitt sätt att arbeta och satsa på

- Kvalitetssäkring
- Produktionen i centrum
- "Simultaneous engineering" (integration av design, utveckling, konstruktion, planering och produktion)
- Platta organisationer
- Lagarbete/rotation
- "Lärande"organisation
- Omvandlingstryck
- Mätning
- Lönesättning
- Intresseorganisationer
- Förslagsverksamhet

Enkelt uttryckt är produktivitetssökning frågan om att göra samma sak billigare andra gången man gör den. Ur ett striktere perspektiv kan begreppet produktivitet definieras som kvoten mellan

$$\frac{\text{Produktionsvärde}}{\text{Insatsen av produktionsfaktorer}}$$

Kvoten kan gälla koncernen, bolaget eller en enhet. Produktionen kan mätas som förädlingsvärdet eller bruttoproduktionsvärdet. I nämnaren kan ingå arbetskraft, kapitalinsats och insatsvaror. Det viktiga är att följa hur valt produktivitetetsmått förändras över tid.

I byggsektorn anses det svårt att definiera vad man menar med produktivitetssökning. Om man räknar produktivitetssökning i kronor/m³ byggnadsvolym kan olika utrustnings- och kvalitetsnivåer ge stora tolkningsproblem. Om man räknar produktivitetssökningen i arbetstimmar/m³ byggnadsvolym uppstår osäkerhet ifråga om underentreprenadsgraden. Här måste byggbranschen få fram en tydligare gemensam begreppsapparat.

Inom flertalet företag behöver mer göras för att motivera alla till arbetsinsatser, noggrannhet i planering, uppföljning, flit och arbetsmoral och inte minst till entusiasm i arbetet. Vi måste förstå vad vi gör och varför vi gör det. Vi måste se tydliga mål och resultat av det vi gör. Vi måste tycka om jobbet och se vad det bidrar till både i företaget och samhället i stort. Produktivitetetsmått spelar här en stor roll.

För BPA är produktivetsfrågan angelägen. Vi vet att det inte finns några enkla knep eller detaljlösningar som kan lösa kraven på ökad produktivitet. Det gäller att se produktivetsförbättringar i ett större perspektiv. Det är egentligen frågan om tre viktiga delar.

- Finansiering av byggverksamheten
 - Operativa åtgärder i byggprocessen
 - Personligt ansvarstagande, motivation och entusiasm
1. *Finansiering av byggverksamheten.* Här knyter produktionsprocessen an till finansieringsfrågor för byggverksamheten. Denna del har alltid haft stor betydelse för företagets kapitalkostnader speciellt vid höga räntelägen. Vid kärvare tider måste varje mindre uppdrag eller större projekt genomlysas beträffande kreditvärdighet. Eftersom vinstmarginalerna i byggbranschen är små har man svårt att klara en situation där ersättningen uteblir pga beställarens konkurs eller liknande. Att snabbt driva in ersättning för utfört arbete blir en nyckelfråga.

2. *Operativa åtgärder i byggprocessen.* Detta omfattar många delar. Den första frågan är naturligtvis hur våra byggobjekt är konstruerade och vilken grad av prefabricering som används. Modultänkandet har under årens lopp tagit två steg framåt och ett bakåt. Ännu finns det många olösta frågor när det gäller utveckling av industrialiserat byggande. På sikt är det ofrånkomligt att en stor del av byggarbetsuppgifterna överförs till "produktionsverkstäder". Teknikutvecklingen har betydelse för både framtagning av nya hjälpmedel i produktionen och nya typer av material, lättare, starkare och med mer flexibla användningssätt.

Ur vårt perspektiv är "leverantörsvälen" viktiga.

Att göra inköp som drar fördelar av koncernens storlek kommer att få allt större betydelse. I själva produktionsprocessen finns många inslag med direkt betydelse för produktiviteten.

Enkla regler som "att göra rätt från början" är en bra grund. Detta i sin tur knyter an till både stora och små produktionsfrågor. Här gäller det att utveckla materiallogistik, produktionsvänliga konstruktioner och i övrigt insiktsfull planering med direkt medverkan av berörda. Bra samspel med konsulter – synliga på byggarbetsplatsen – med fullvärdiga och noggranna ritningar och genomtänkt planering (byggstyrning) blir en god grund för hög produktivitet. Bra materiallogistik kan bidra till minskad risk för svinn och minskade kostnader för lagring. Uppföljning mot gjorda planer inte minst ur kostnadssynpunkt är A och O.

3. *Personliga dimensioner.* God produktivitet underlättas av "inlärningsvilliga" chefer och medarbetare. Att producera till ständigt lägre kostnad kräver synnerligen motiverad och ansvarstagande personal på alla nivåer och inom alla funktioner i koncernen. Det behövs ett ledarskap som på ett enkelt och tydligt sätt kan belysa sambanden mellan vad vi åstadkommer och de kostnader som finns i varje moment eller del i byggprojektet. Att se på sina dagliga uppgifter ur både kvalitets- och kostnadsaspekter blir naturligt. Att få samtliga i ett arbetslag att tänka i produktivitetstermer är viktigt. I veckomöten och planeringsmöten rör sig chef och medarbetare med konkreta tal på värdet av vad man producerar samt kostnader för material, arbetstid etc. Att vara lyhörd för medarbetarnas förslag till förbättringar – vardagsrationalisering – och att uppmuntra försöksverksamhet behöver ständigt betonas.

Mått på produktivetsförändringar

Produktivetsmått ska ange hur produktionsresultaten förhåller sig till insatserna. Detta var lättare att mäta när produkterna var enkla. Nu med sofistikerad och differentierad produktion blir det svårare att göra uppdelning i pris- och volymförändringar. Lägg därtill de svårigheter som förändringar i kvalitet innebär. Inom tjänstesektorn blir kvalitetsmättningsproblemet särskilt stort genom att tjänster i hög grad handlar om upplevd servicegrad i möten mellan människor.

Följande mått brukar användas för att spegla produktivetsförändringar i byggbranschen:

- Tim/m²
- Tim/m³
- Omsättning/tim eller anställd
- Täckningsbidrag/tim

Dessa mått är ofta lättast att använda när man diskuterar produktivetsfrågan på nationell nivå och branschnivå. För våra interna diskussioner behöver vi mått som är mer direkt knutna till arbetet i enskilda enheter och arbetslag. Syftet med dessa mått är primärt att ha viktiga variabler för vår interna produktivitet under uppsikt. Ett stort värde med dessa variabler är just att de kan uppmärksammas och jämföras under längre tid. Det kan gälla tex

- Kvalitetsmått
- Materialkostnad
- Leveranstider
- Sjukfrånvaro
- Trivselsmått
- Arbets-skador
- Avvikelser mot produktionsplan

Det viktiga för varje enhet/arbetslag är att finna 5-10 variabler som kontinuerligt kan mätas. Förändringar i dessa mått analyseras vid vecko-/arbetslagsmöten så att åtgärder snabbt kan sättas in för att driva mätvärdena i rätt riktning!

Nedan följer ett antal frågor. Vissa av dessa är lätta att diskutera därför att de passar Din verksamhet, andra känns ovana och kanske meningslösa. Prova värdet av varje fråga noggrant. Det är i de ovana och nya tankebanorna som de användbara åtgärderna växer fram.

Exempel på frågor att diskutera i ledningsgruppen/ arbetslaget

- a) Hur kan vi öka engagemanget hos medarbetarna i att söka/finna produktivitetshöjande åtgärder?
- b) Hur kan vi genom bättre samverkan mellan enheterna öka produktiviteten?
- c) Vilka nyckeltal anser Du vara mest relevanta att användas inom Ditt ansvarsområde för att styra produktivitetens utvecklingen?
- d) Vilka nyckeltal i vårt RUS-system anser Du kan användas för kontinuerlig produktivitetstillsyn?
- e) När Du kalkylerar, vad använder Du för måttal/jämförelsetal/nyckeltal?
- f) Hur kända är dessa tal i Din organisation?
- g) Skulle dessa tal kunna användas för kontinuerlig produktivitetstillsyn inom Ditt verksamhetsområde?
- h) Hur påverkas produktivitetshöjningen av olika löneformer t ex det raka ackordet (ackordsprislistan)?
- i) Skulle mätbara prestationsförbättringar eller påtagliga besparingar kunna belönas med t ex bonus?
- j) Kan individuell lön införas för kollektivanställda?
- k) Hur kan vi sprida goda idéer om produktivitetsförbättringar inom företaget?
- l) Hur får vi våra leverantörer att hjälpa till i produktivitetshöjande åtgärder? (Leverans "just in time" etc?)
- m) Kan produktiviteten öka genom viss omfördelning av arbetsuppgifter? (En montör utreder inkomna order. Arbetsledaren får mer tid för bevakning av ekonomi, marknad, extraarbeten etc.)
- n) En systematisk planering och tillsyn av verksamheten är en grund för god produktivitet. Vad kan göras för att öka kunskaperna i och engagemanget för professionell byggstyrning?
- o) Hur kan planering, samverkan och tillsyn bli bättre mellan konsulter och underentreprenörer?
- p) Hur kan målstyrningen öka för hela byggarbetsplatsen?
- q) Vilka mätvärden anser Du ska ingå i kvoten:

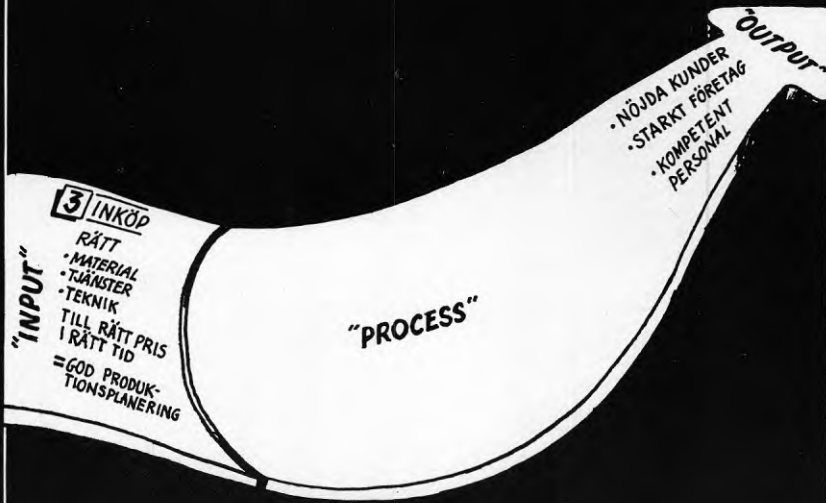
Produktionsresultat Tänk på att de ska kunna mätas.
Resursinsatser

Åtgärder inom Din enhet

Använd gärna nedanstående mall för att dokumentera vad Du avser göra inom enheten för att arbeta mer systematiskt med produktiviteten.

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

3 INKÖP



BPA's Högre Ledningsutveckling

INKÖP OCH PRODUKTIVITET

Inom BPA-koncernen görs 100-tals inköp varje timme varje arbetsdag år efter år. Det kan gälla allt. Stora uppköp från underentreprenörer, upphandling av stora och små volymer av material, anlåtande av specialister eller konsulter.

Var och en som gör uppköp av varor eller tjänster kan göra det på olika sätt, olika ofta, ensamma eller tillsammans med rådgivare.

Det finns säkert någon medveten eller omedveten modell eller ett tankeschema man följer i inköpets olika faser. Ibland finns tydliga underlag och specificeringar av vad som ska upphandlas. Ibland är det stora grader av frihet vid val av material, leverantör, tider och priser.

För somliga av oss är inköp en stor del av vårt arbete, man är helt enkelt en rutinerad inköpare. För andra är inköp något som inträffar oregelbundet och ibland med långa tidsintervaller. Inköpsbeslutet är förenat med både oro, osäkerhet och en ambition att verkligen göra *det rätta* inköpet för företaget.

En modell som används av rutinerade inköpare kan bli ett praktiskt hjälpmedel för den orutinerade. Följande punkter betonas ofta av en inköpsman.

Vid utvärdering av anbud kan följande generella delar beaktas

- Lagerhållningskostnader
- Pris
- Kvalitet
- Leveransvillkor (frakter)
- Betalningsvillkor
- Garantier
- Service
- Livslängd
- Valutaklausuler
- Försäkring av godset under transporten

Vid val av leverantör kan en mer detaljerad modell innehålla följande kriterier

- Pris
- Kvalitet och kontroll
- Kompetens inom sakområdet
- Utvecklingsmöjligheter av produkt och koncept
- Produktansvarsförsäkring
- Montageanvisning. Medskickas sådan i offert, orderbekräftelse eller förpackningen?
- Direktleverans eller omlastning
- Certifiering
- Ägarförhållande och bolagsform
- Finansiell styrka
- Garantivillkor och förmåga klara reklamationer
- Leveransförmåga
- Referensobjekt, ev. referenser inom BPA
- Typ av säkerhet som kan lämnas

Dessa kriterier ska naturligtvis diskuteras i ett långsiktigt samarbetsperspektiv.

Inom BPA är det viktigt att erfarenheter utbyts mellan inköpare. Det är viktigt att få reda på tex

- Lämpliga avtal
- Eftertraktade leverantörer
- Rådande prisnivåer

Det kan också stimulera till att finna nya avtalsområden, samverkansformer i upphandling, leverantörer att se upp för, nya direkta vägar mellan företaget och producenter. Det kan ibland vara en god affär att undvika grossister när vi får större volymer i våra avtal. Att göra affärer där mängd går före förbrukning blir en kapitalkrävande och förmodligen dålig affär.

En sund skepticism är ett måste vid alla affärsuppgörelser. Det gäller både material och tjänster.

Exempel på frågor att diskutera i ledningsgruppen/ arbetslaget

- a) Vad anser Du man bör göra i Din enhet för att varje inköp (stort eller litet) ska bli maximalt affärsmässigt?
- b) Vad kan göras för att direkt öka effektiviteten i inköpsarbetet?
- c) Vad bör upphandlas vid lokala enheter och vad behövs centralt stöd för?
- d) Hur ökas kunskapen om inköpsfrågor och framför allt resultatet av varje inköp, dvs *hur följs inköpen upp?* Gav resultatet det som förväntades? Om ej, vad bör åtgärdas?
- e) Ska centrala avtal vara rekommendationer eller bindande?
- f) Bör inköp göras individuellt eller i samråd med andra? (chef, kollega, inköpare etc)
- g) Hur långa bör avtalstiderna vara och hur bindande för parterna ska avtalet vara? Hur omfattande bör avtalstexten vara?
- h) Hur ska inköpsavdelningen hantera personer som vid upprepade tillfällen gör felaktiga inköp/bryter mot inköpsbestämmelserna?
- i) Hur ska information om inköpsregler, avtal, anvisningar osv spridas för att bäst nå ut i organisationen?
- j) Inköpsetik, dvs vad och hur mycket är tillåtet att ta emot från leverantörer? (resor, julgåvor m m)
- k) Hur kan Du köpa direkt från svenska och utländska tillverkare?
- l) Hur ska Du göra för att få "just in time"-leveranser?
- m) Hur ska Du hitta billigaste priset när grossistprislistan försvinner?
- n) Hur kan Du utnyttja flera inköpsställen som samverkar? (Alltid någon någonstans som "kryper".)
- o) Vad kan göras för att förbättra inköps- och leveransplaneringen?

- p) När byter Du leverantör/fabrikant och varför?
- q) Hur kontrolleras onödigt köp?
- r) Vilket datorstöd finns att tillgå vid inköpsarbete?
- s) Sprider Du information om "bra inköpspriser" (nivåer) inom enheten/bolaget? Om ej, varför?
- t) Hur behandlas inköpsfrågor vid ledningsgruppsmöten/arbetslagsträffar?
 - Hur köper Du idag?
 - Var köper Du? Vilka volymer köper Du? Varför? Konsekvenser?
 - Vad köper Du?
 - När köper Du?
 - Vem köper idag?
 - Varför fungerar det som det gör idag?
 - Vad vill Du förändra?
- u) Vilken inköpsstatistik finns idag? Kan den förbättras? Om ja, hur bör detta göras?
- v) Har Du system/hjälpmiddel för att klara av kontrollen av bonus/rabatter?
- x) Finns det rutiner för reklamation/delbetalningar?

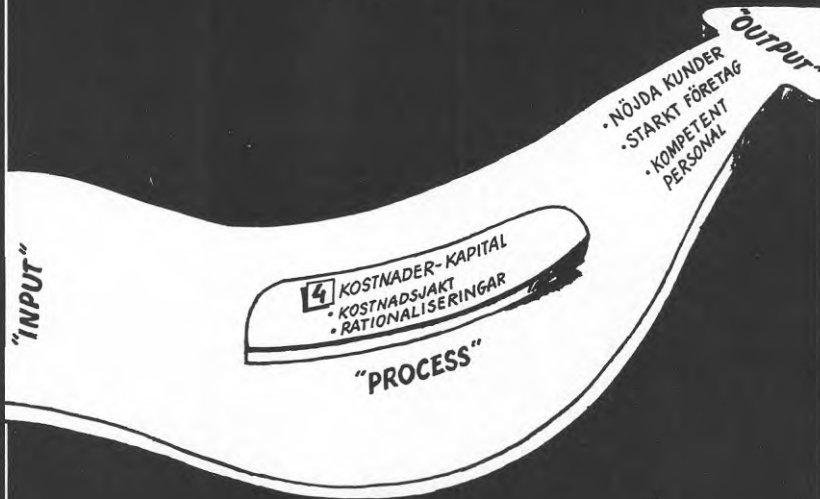
Bra administrativa rutiner i syfte att förenkla inköpsarbetet är ett stöd i det dagliga arbetet. Vill Du fördjupa Dig själv och diskutera inköpsfrågor ytterligare i Din enhet/Ditt arbetslag rekommenderas BPA Byggs Inköpshandbok som underlag. Tag gärna kontakt med respektive inköpsansvarig inom Ditt bolag för att diskutera aktuella inköpsfrågor.

När Du diskuterar dessa frågor i ledningsgruppen/arbetslaget är det viktigt att dokumentera vilka åtgärder som Ni beslutat genomföra, vem som har ansvaret för att de blir utförda och när resultatet av åtgärderna ska följas upp. Använd gärna nedanstående mall när Du diskuterar de frågor Ni prioriterat som de viktigaste för Er enhet.

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

4 KOSTNADER KAPITAL



BPA's Högre Ledningsutveckling

KOSTNADSJAKT OCH PRODUKTIVITET

Inom vår verksamhet kan begreppet *KOSTNAD* belysas ur många aspekter. Kostnadsmedvetenhet hos både chefer och medarbetare är naturligtvis av yttersta vikt för att åstadkomma en stark produktivitet utveckling. För ökad totalproduktivitet krävs att kapitalet används mer produktivt. Det gäller t ex att anställda som ska hantera en utrustning kan utnyttja den till fullo. Detta har inte alltid varit fallet vid investeringar i t ex informationsteknologi. Andra faktorer som direkt påverkar kapitalets produktivitet handlar om

- Ökad genomströmningshastighet
- Minimerad lagerhållning
- Ökade drifttider t ex genom skiftgång
- Maximalt utnyttjande av fastighetskapitalet

För att underlätta diskussioner i ledningsgruppen/arbetslaget kring kostnader och produktivitetsförbättringar tar vi här upp tre olika infallsvinklar:

1. Kapitalrationalisering
2. Kreditrisker
3. Kostnadsrationalisering i produktionsprocessen

Generellt för alla tre områdena gäller att för att minska kostnader krävs en positiv inställning till förbättringar och utveckling. Att inte skydda enheten från störningar utan snarare att snabbt kunna svara på utmaningar och krav.

Det gäller att se möjligheter till att förbättra och effektivisera alla uppgifter vi utför. Som en grund för all kostnadsjakt ligger en mycket god planering och uppföljning. Att sätta tydliga mål och konsekvent följa upp resultat.

1. Kapitalrationalisering

Kapitalet är en resurs som rätt använt kan ge ett positivt bidrag till företagets totala lönsamhet. Alltifrån större finansiella frågor till utnyttjande av maskiner och övriga fasta tillgångar.

Från den enskilda enhetens perspektiv gäller att allt som utförs (stora och små projekt) är fastlagt/avtalat med bra betalningsplaner. Att snabbt få in pengar som sedan inte behöver användas på längsta möjliga tid är målet. Det gäller att följa projektets kapitalplaner noga. Snabbt bevaka kostnader för extra arbeten, fakturera osv.

Lagerhållning är ett viktigt område att analysera. Hur kan man få en väl tillgodosedd service utan att riskera "hyllvärmare"? Det är viktigt att hålla alla kostnader för maskiner och annan utrustning under ständig uppsikt.

2. Kreditrisker

Dagligen kan vi läsa i tidningarna och se på TV hur betalningsinställelser och konkurser ökar.

Mest skrämmande är att vår bransch, fastighets- och byggbranschen, hör till de mest utsatta. Stora företag, som vi vant oss vid att betrakta som lika solida som bankerna(!), rämnar och drar i fallet med sig leverantörer och underentreprenörer. Det är av yttersta vikt att vara mycket uppmärksam på alla kategorier av kunder.

- Nya kunder som vi möter genom en allt aktivare marknadsbearbetning bör analyseras med upplysningar om såväl kreditvärdighet som företagets situation i stort.
- Gamla kunder som alltid varit välskötta kan komma på obestånd genom att deras uppdragsgivare fått problem. Det gäller att undersöka dessa frågor på ett tidigt stadium så att inte anbudsarbete och övriga insatser görs i onödan.
- Säkerhet i form av bankgaranti, moms á conto, koncerngaranti hos kunders moderbolag är naturligt att uppmärksamma. Hellre flera små fakturor ofta än stora sällan, är också ett vist råd.

3. Kostnadsrationalisering i produktionsprocessen

I vår verksamhet kan 85–95 procent hänföras till direkta kostnader. Åtgärder som kan leda till någon procents besparing får stor effekt på det totala resultatet. Naturligtvis måste förändringar av de indirekta kostnaderna prövas ingående i relation till förändringar i totala omsättningen.

Vi har alla ett stort ansvar för att kostnader och produktivitet får en positiv utveckling.

Ett exempel på produktivitetsskapande åtgärder vid ett bygge kan vara att en platschef informerar lagbas och lag om hur produktionen ska drivas genom att gå igenom

- Tidplan
- Maskinplan
- Arbetstidsdiagram

Dessa planer ligger till grund för byggplatsens etablering. Under byggets gång följs planerna upp tex genom veckomöten, planeringsmöten och underentreprenörmöten.

Ett väl fungerande bygge ger en god ackordsförtjänst och även ett tillskott till företagets vinst.

Platsomkostnaden är ungefär 10 procent av byggets råkostnad.

Råkostnad	40.000'
Platsomkostnad	4.000'
Planerad byggtid	11 månader
Verklig byggtid	10 månader
Kostnad/månad	$\frac{4.000'}{10} \approx 364' / \text{månad}$

11

Vår vinst har ökat med ungefär 1 procent enbart på platsomkostnad genom avkortad byggtid.

Leverantörerna kan när vi har bra planer och rutiner också hjälpa till med att

- Leverera material med rätt kvalitet
- Leverera material i rätt tid enligt leveransplan
- Ge alternativa lösningar
- Konstruera alternativa lösningar som blir billigare och snabbare att montera
- Påverka tillverkningsindustrin att anpassa olika material till byggprocessen

Genom bättre samverkan mellan enheterna kan vi öka produktiviteten genom att t ex

- Öka förtroendet för varandra
- Gemensamt utveckla projekt och lösningar
- Skapa produktionsfördelar

Minskad förbrukning och svinn/spill kan nås genom

- Bättre produktionsplanering
- Leveransplanering
- Materialadministrativa system (MA)
- Förrådshållning och täckning av materialet
- Rätta verktyg, t ex skärbord till isolering

”Just in time”-produktion innebär att man producerar exakt så mycket som behövs på så kort tid som möjligt.

Högproduktiva företag kännetecknas av att de bedriver ett ständigt och intensivt arbete för höjd kvalitet i verksamheten. Kvalitet handlar dels om att producera det kunderna är villiga att betala för, dels om en välfungerande produktion med få kassationer, störningar och framför allt att undvika reparationer och göra om eller förbättra det som redan är utfört.

För varje enhet gäller det att medvetet bedöma varje kostnad. Följande frågor är exempel som kan diskuteras i enheten/arbetslaget för att finna områden som går att förbättra ur kostnadssynpunkt. Frågorna gäller både stora och små områden. Vissa frågor överlappar varandra.

Exempel på frågor att diskutera i ledningsgruppen/ arbetslaget

- a) Vad kan göras åt kostnader för hyror, bilar, arbetskläder, material, verktyg, hjälpmedel?
- b) Hur kan Du få ett effektivare verktygsutnyttjande?
- c) Hur undviker Du för stora lager "hyllvärmare"?
- d) Hur kan Du förbilliga transporter och lagerkostnader?
- e) Hur tas kontakter med nya kunder? Hur bedöms frågor om kreditvärdighet?
- f) Hur följer Du upp gamla kunders creditsituation?
- g) När och hur bör bankgarantier tas som säkerhet för planerade jobb?
- h) Hur sker bevakning av fakturering, debitering av extra arbeten, kontroll av betalningstider etc? Kan dessa rutiner effektiviseras? Om ja, hur kan detta ske?
- i) Hur effektivt är datastödet i planeringen och i kommunikationen mellan olika aktörer (leverantörer, underentreprenörer, ekonomiska uppföljare)?
- j) Finns flexibla och lättarbetade planeringssystem?
- k) I vilken utsträckning förekommer grafiska hjälpmedel, handdatorer, streckkoder i planerings- och uppföljningsarbetet?
- l) Vilka indirekta kostnader kan minskas? Exempelvis: Vilka gåvor, reklam och representation är absolut nödvändiga och vilka kan undvikas?
- m) Vad kan göras för att minska resekostnader?
- n) Vilka konferenser och sammanträden kostar mer än de bidrar till? (Alternativa lösningar tex telefonkonferenser.)
- o) Vad går att göra för att minska förbrukning/spill/svinn?
- p) Vad går att göra så att alltid rätt mängd material finns på rätt plats vid rätt tidpunkt?

Vill Du fördjupa Dig ytterligare i frågor kring och vägar att minska risken för kreditförluster rekommenderar vi BPA Els skrift "Den tidsinställda bomben".

Åtgärder inom Din enhet

Använd gärna nedanstående mall för att dokumentera vad Du avser göra inom enheten/arbetslaget för att mer systematiskt åtgärda frågorna a-p.

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

5 ARBETSKRAFT



BPA's Högre Ledningsutveckling

KOMPETENS, ARBETSORGANISATION OCH LEDNING FÖR PRODUKTIVITET

Produktivtetsdelegationen föreslår en strategi för tillväxt. Den har tre huvudinslag:

- Åtgärder för att förbättra drivkrafter för människors arbete och förkovran; bättre utbildning, en mer effektiv arbetsorganisation samt en lönebildning som premierar kompetensutveckling och ansvar
- Behovet av skärpt konkurrens för att stärka drivkrafterna för produktivtetsförbättringar
- Förbättrade drivkrafter för realkapitalbildningen

Man pekar på att det ska löna sig för individen att ta ansvar, förkovra sig, utbilda sig, arbeta och spara. För företaget ska det löna sig mer att investera i produktion, utveckla ny teknik och höja kvaliteten än att söka monopol eller spekulera. Delegationen redovisar också ett antal områden som man vill stimulera företagen till att bearbeta:

1. Arbetsorganisation
2. Kvalitet och cykeltider
3. Belöningsystem

1. Arbetsorganisation

En modern arbetsorganisation där hierarkisk ordning och sönderdelning av arbete ersätts med följande element:

- "Simultaneous engineering", vilket innebär att olika led i produktionsprocessen (utveckling, design, konstruktion, tillverkning) i ökad utsträckning sker simultant. För att detta ska vara möjligt krävs samarbete mellan avdelningar och bredare kompetens hos de anställda.
- Plattare organisationer med färre beslutsled. Resultatansvaret förs så långt ned i organisationen som möjligt.
- Mer lagarbete, där man tar över varandras uppgifter och där gamla befattningsgränser suddas ut.
- Rotation mellan uppgifter, för att bredda kompetens och undvika skador som förorsakas av ensidigt och monotont arbete.
- Bättre personalutbildning, som inte är en separat funktion frikopplad från produktionen, utan ligger invävd i arbetet.

2. Kvalitet och cykeltider

Kvalitet och cykeltider innebär att arbetet för bättre kvalitet är en integrerad del av arbetsorganisationen. Kvalitet, menar delegationen, innebär dels att producera det som kunderna vill ha och är beredda att betala för, dels att själva tillverkningen ska fungera väl med få kassationer, reparationer och produktionsavbrott. För att nå detta i ett företag bör man tillverka enbart det kunden vill ha så snabbt som möjligt med så få mellanlager som möjligt. Målet är att göra rätt från början, så att inget behöver kasseras eller repareras.

Det kräver att medarbetarna har drivkrafter att ständigt öka kvaliteten. Genom att de anställda får större ansvar och befogenheter för kvalitetskontroll och produktutveckling – och belönas i enlighet med uppnådda kvalitetsresultat – kan bättre kontroll och löpande uppgradering av produktkvaliteten byggas in i själva arbetsorganisationen. Snabb uppföljning av uppmätta resultat höjer motivationen.

Genom tex "just in time"-principen stimuleras berörda att aktivt och kontinuerligt förbättra kvalitet och driftsäkerhet. För att detta ska lyckas måste de engageras i läroprocesser som utvecklar dem själva (kompetenstillväxt), organisationen och produktionen. Genom ständigt lärande skapas utveckling överallt genom rationaliseringar, arbetsmetoder och produkter.

Ett sätt att höja produktiviteten är att sätta konkreta och höga mål för hur cykeltiderna (från start till färdig produkt) ska kortas. Detta tvingar respektive avdelning att samordna sitt arbete bättre. Det driver därmed på utvecklingen mot att fler lär sig varandras arbetsuppgifter.

3. Lönesystem

Lönesystemet måste utformas så att det bidrar till höjd produktivitet. Delegationen ser framför sig ett framtida lönesystem med flera inslag:

- Lönesystemet ska ge drivkrafter till utbildning och utveckling i arbetet. Grunden är att kompetensutveckling bör belönas mer än i dag. Ökade kunskaper och större ansvar bör avgöra den individuella löneutvecklingen, inte den formella kompetensen eller organisationstillhörigheten. Ju svårare arbetsuppgifter man utför, desto högre bör lönen bli.
- Det finns belägg för att individuella eller gruppbaseade prestationslöner ger ökad produktivitet. Traditionella ackord kan dock ge arbetsskador och sjukskrivningar. Det är viktigt att i det produktionsmått som är basen för prestationslönen inkludera kvalitetsindikatorer.

- Ovanpå dessa kan läggas en tredje, resultatberoende komponent. Det gäller att lösa frågan hur man dels ska belöna dem som arbetar i verksamheter där resultat inte mäts, dels ska kunna undvika att lönestegringarna sprids på ett inflationsdrivande sätt till andra områden. Vidare är det väsentligt att resultatkomponenten inte baseras på monopolvinster.

BPA-koncernens ledningspolicy

Den strategi som Produktivitetsdelegationen föreslår kan även BPA dra nytta av. Många av idéerna finns sammanfattade i BPAs ledningspolicy som uttrycker:

Det är angeläget att enskilda medarbetare

- känner delaktighet i och samhörighet med företagets mål och verksamhet,
- känner samvaro och gemenskap i arbetslaget samt upplever en bra arbetsmiljö i övrigt,
- får belöningar för de insatser de bidrar med. Dessa kan vara av såväl ekonomisk som psykologisk art,
- ges möjlighet att ta eget ansvar och få möjligheter att följa upp utförda prestationer mot klara mål.

Ledningsarbetet kännetecknas av

- Målstyrning
- Resultatuppföljning
- Kontinuerlig uppmärksamhet på utvecklings- och förändringsbehov
- Tillämpning av förändringsmetoder som bygger på öppenhet, delaktighet och långsiktighet
- Betoning av att lära av utfört arbete både avseende resultat, arbetsmetodik och ledningsform
- Intern och extern information i dialogform

Som stöd för ledningsarbetet ska finnas

- en decentraliserad ledningsform som understryker linjefestens ansvar för tillvaratagande och utveckling av befintliga resurser,
- en organisationsform som bygger på så få nivåer som möjligt med direkt sammanlänkning mellan front, bolags- och koncernledning genom "linking pin", dvs chefen länkar samman två arbetslag på två organisatoriska nivåer,

- regelbundet återkommande arbetslags- och ledningsgruppsmöten beroende på organisatorisk nivå,
- personliga utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare minst en gång per år.

Ledningspolicyn kan omsättas i dagligt ledningsarbete genom att

- en bred dialog förs kring hur det dagliga ledningsarbetet fungerar i förhållande till den uttalade policyn,
- öppet redovisa uppfattningar om vad som hindrar respektive underlättar bra arbetsprestationer,
- enskilda chefers och medarbetares uppfattningar respekteras om t ex mål, arbetsuppgifter, resultat, ledningsformer samt förändringsbehov och förändringsmetoder,
- chefen ägnar stor uppmärksamhet åt arbetslivsfrågor, skapar en bra anda i arbetslaget och stimulerar medarbetare till ansvarstagande och personlig utveckling.

Engagemang och systematik

Det är givetvis varje chefs ansvar att uppmärksamma motivations- och engagemangsfrågor hos medarbetarna. Detta kan ske på många olika sätt:

- Att ha välplanerade lednings-/arbetslagsmöten, där såväl marknadsinriktade, tekniska, ekonomiska och personella frågor behandlas
- Att besöka arbetsplatser för att samtala med arbetsledning, lagbas och övriga medarbetare. Det kan gälla frågor om hur produktionen fungerar, vilka förändringar man vill göra för att höja produktiviteten etc.

Ett område man också måste uppmärksamma är personalkostnaderna. Det gäller att förebygga onödigt frånvaro, arbetsskador och ohälsa. I detta sammanhang måste frågor belysas kring

- Arbetsledning
- Arbetslagens sammansättning och klimat
- Information och planering

Vi måste eftersträva ett klimat, en laganda och en entusiasm som gör att alla känner sig värdefulla. Vi bör alla ha information om och förståelse för vad vi gör. Förstå vad vår insats betyder för projektet, företaget, kunden och ytterst samhällsnyttan. Vi måste få en chans att tycka om det vi gör! Då kommer kraften, då kommer produktiviteten och då kommer framgången.

Exempel på frågor att diskutera i ledningsgruppen/ arbetslaget

- a) Vilka förändringar bör man förbereda sig på under det närmaste året som kan öka produktiviteten inom enheten?
- b) Hur kan man formulera konkreta mål för verksamheten? Ge exempel från den egna enheten.
- c) Hur kan man följa upp resultaten inom enheten för enskilda medarbetare?
- d) Vad kan göras för att få en ökad delaktighet och samhörighet inom enheten?
- e) På vilket sätt kan man föra en dialog kring enhetens ledning och samarbete?
- f) Vad kan göras för att stimulera medarbetare till kompetensstillväxt?
- g) Vad kan göras för att en lärande kultur ska stärkas, dvs att vara mån om att lära av allt som händer och sprida erfarenheter och goda exempel till andra?
- h) Vad kan göras för att planerings- och utvecklingssamtalen ska fungera bättre?
- i) Hur kan uppläggning, innehåll och engagemang förbättras i lednings-, arbetslags- och byggmöten?
- j) Hur kan lönelägen och extra förmåner ses över? (Stoppa löneglidningen!)
- k) Hur kan personalkostnaderna bli de rätta? (Undvika onödig frånvaro. Förebygga arbetsskador och ohälsa.)
- l) Hur fungerar planeringen av verksamheten? Samspelet mellan olika aktörer i produktionsprocessen?
- m) Vad kan göras när det är arbetsbrist ("lådvärmare")?
- n) Vad görs för att i största möjliga utsträckning använda samma arbetslag, dvs samma snickare, betongarbetare, VVS- och elarbetare?
- o) Vad görs för att i största utsträckning ha samma arbetsledning?
- p) Vad görs för att största erfarenhetsutbyte och inläring ska komma till stånd mellan konsulter, underentreprenörer och övriga aktörer?

Vill Du fördjupa Dig ytterligare i dessa områden rekommenderar vi Produktivitetsdelegationens rapport "Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande", SOU 1991:82, samt sidorna 19-45 i Strategisk Dialog 2.

Åtgärder inom Din enhet

Använd gärna nedanstående mall för att dokumentera vad Du avser göra inom enheten för att arbeta mer systematiskt med frågorna a-p.

FRÅGAN	ÅTGÄRDER	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

3 UTVÄRDERINGENS UNDERSÖKNINGSMETODER

Mot bakgrund av utvärderingens syfte, målgrupp och innehåll bedömdes det nödvändigt att använda både kvalitativ och kvantitativ utvärderingsmetod. *Kvantitativ metod* kallas den metod vars variabler utgörs av mätvärden. Resultatet av svaren är kvantifierbara. I *kvalitativ metod* är inte alla variabler mätbara. Det insamlade materialet måste på olika sätt grupperas och klassificeras. Den kvantitativa metoden ger ofta utrymme för större tolkningsmöjligheter än den kvalitativa. Resultaten av en kvalitativ undersökning t ex intervjuer ställer höga krav på analys. Man kan inte säga att den ena metoden är bättre än den andra och de båda metoderna berikar och kompletterar ofta varandra. I denna undersökning ligger betoningen på kvalitativ metod. Detta val gjordes eftersom vi i dialog med deltagarna önskade samla in så många synpunkter som möjligt.

3.1 Litteraturstudier

Innan utvärderingens riktlinjer drogs upp gjordes litteraturstudier inom produktivitetsområdet. Bl a gjordes en omfattande litteratursökning i BYGGDOKs databaser om produktivetsfrågor inom byggbranschen. Huvudkällan kom dock att bli produktivetsdelegationens betänkande SOU 1991:82. Med hjälp av den fick vi en bred referensram och vissa preciseringar kring produktivetsfrågor inom byggbranschen. Denna information använde vi sedan vid formuleringen av undersökningsfrågorna.

De fyra största datainsamlingarna i denna undersökning utgjordes av en enkät och tre storgruppsdiskussioner. En sammanfattning av produktivetsdelegationens betänkande av intresse för vårt arbete görs i kapitel 4, men först några ord om datainsamlingen.

3.2 Enkätundersökning

Under sommaren 1992 skickades en enkät ut till 113 chefer inom BPA. Se bilaga 2. Eftersom koncernen är spridd över hela landet bedömdes enkätundersökning vara den mest effektiva metoden. Det gäller att på ett praktiskt och effektivt sätt nå hela målgruppen. Genom enkätvalet fick de tillfrågade dessutom möjlighet att själva välja tidpunkt för att ge svar. Vid en enkätundersökning påverkas inte de som tillfrågas direkt av utfrågaren vilket kan bidra till högre reliabilitet. Man bör dock beakta att svar på enkätfrågor inte alltid är valida. De tillfrågade kan missuppfatta frågor eller lämna fel svar, vilket är näst intill omöjligt att korrigera i efterhand.

Det gemensamma för vår målgrupp är att alla har deltagit i BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU). Deltagarna är chefer på olika nivåer i koncernen, från VD:ar till arbetschefer och representerar verksamheterna Bygg, VVS, El, Ventilation, Måleri, Maskinuthyrning och Byggnadsmaterial. Respondenterna utgörs av deltagaromgång I till V inom HLU. Se figur 2 sid 8.

Enkäten består av två delar. Den första syftar till att utvärdera HLU. Den andra delen av enkäten gäller enbart produktivitetsmaterialet. Det är svaren från del två i enkäten som analyseras i denna utvärdering. Eftersom produktivitetsmaterialet har utarbetats inom ramen för HLU, var det naturligt att kombinera de båda undersökningarna. Analys av enkätens första del har gjorts i rapporten *Effekter av ledningsutveckling - en fallstudie*, rapport 32:1994, BFR. Frågorna i enkäten behandlar både kvalitativa och kvantitativa aspekter. Genom enkätfrågorna får vi veta hur många som använt materialet, vilket sätt de använt materialet på och om vidtagna åtgärder bidragit till positiva ekonomiska effekter. Vidare får vi uppgifter om vilka moment i häftena som har lett till åtgärder, vilka produktivitetmått man använder, vilka mått man avser använda i framtiden samt på vilket sätt produktivetsarbetet följs upp inom enkäten.

När enkäterna kom in registrerades resultaten i en databas för att underlätta analysen. De kvantitativa frågorna var relativt enkla att bearbeta och kunde dessutom presenteras i tabeller och andra grafiska bilder. De kvalitativa svaren krävde mer bearbetning och tid för analys. För att kunna kategorisera och hitta mönster i materialet skrevs alla citat ned. Därefter analyserades citaten och vissa nyckelord och mönster blev tydliga. Härigenom kunde sedan en kategorisering av materialet göras. Där så är möjligt redovisas materialet i tabellform för att göra det mer lättöverskådligt.

Övriga enkätsvar analyserades och bearbetades för att sedan presenteras i löpande text. När ca 60 % av respondenterna lämnat in svaren på enkäten skickades ett påminnelsebrev till de respondenter som inte svarat. En tid senare blev de som fortfarande inte svarat uppringda. Det visade sig då att man inte besvarat enkäten p g a tidsbrist. Den slutliga svarsfrekvensen blev 101 av 113, d v s 89 %. Insamlade data redovisas och analyseras i kapitel 5.

3.3 Storgruppsdiskussioner

Som kvalitativ metod valdes storgruppsdiskussioner. Sammanlagt gjordes tre stycken med ca 23 deltagare per gång. En av grupperna, deltagaromgång V, hade medverkat i enkätundersökningen, men de två övriga omgångarna VI och VII hade inte deltagit tidigare i utvärderingen av produktivitetsmaterialet. Intervjuerna genomfördes nio månader efter enkätundersökningen, vilket betydde att svaren i enkäten redan var analyserade. Det var värdefullt att ha genomfört analysen av resultatet från enkäten innan storgruppsdiskussionerna genomfördes. Det bidrog till att vi fick kännedom om koncernens kunskap om och intresse för produktivetsfrågor. Vi bedömer att detta bidrog till att diskussionerna blev mer givande och djupgående. Dessutom hade många av respondenterna förklarat i enkäten, att de behövde mer tid för att arbeta med materialet. De skulle sätta igång med detta under hösten 1992. Vi kunde nu följa upp hur arbetet med produktivetsmaterialet hade fortskridit under hösten.

I omgång VII hade deltagarna arbetat och pratat mycket om materialet. Bl a hade de haft i hemuppgift att använda häftena i sin enhet. Därför blev diskussionen med dem mer ingående än den som fördes med de två övriga omgångarna. I denna grupp fungerade utfrågaren också som sekreterare. I de två andra grupperna kom

samtalen att bli mer strukturerade. Efter en kort allmän diskussion ställdes tre vida frågor som respondenterna fick besvara skriftligt. På detta sätt förenklades analysen och risken för att viktiga delar skulle falla bort minskade.

I samband med enkäterna och storgruppsdiskussionerna samlade vi in exempel på arbetsmaterial, som cheferna använt i sina respektive enheter för att diskutera produktivetsfrågor. Även detta material redovisas i denna rapport.

3.4 Feedback på utkast

Då en första version av utvärderingen var klar, skickade vi den på remiss till ett tiotal medarbetare både inom BPA-koncernen och vid två tekniska högskolor, KTH och Lunds tekniska högskola, för att få feedback. En av dem arbetar med en avhandling om produktivetsmätningar inom byggindustrin. Vi fick bl a synpunkter på de avsnitt i rapporten som bedömdes alltför summariska och där viktiga delar saknades.

4. PRODUKTIVITETSUTREDNINGAR I SVERIGE

Enligt flera undersökningar har produktivitetstillväxten dämpats i Sverige. För att utreda produktivetsfrågorna tillsatte regeringen 1990 en delegation och 1991 lämnades betänkandet "Drivkrafter för produktivitet och välförhållanden". Betänkandet tillsammans med annan litteratur inom området för produktivetsförbättrande åtgärder inom byggbranschen utgör en grund både för uppläggningsen av arbetshäftena 1 - 5 och föreliggande utvärdering. Nedan ges ett sammandrag av de delar i betänkandet som har haft direkt påverkan för BPAs produktivetsarbete.

4.1 Orsaker till Sveriges produktivetsminskning

I betänkandet SOU 1991:82, sid 23 - 25, 57 - 59, förklaras orsakerna till produktivetsminskningen i Sverige. Nedan följer ett sammandrag.

Under första hälften av 1900-talet var Sveriges produktivitetstillväxt den snabbaste i världen. Sverige kunde importera teknik från andra länder, kapitaltillväxten var snabb och utbildningsnivån jämförelsevis hög. Relationen mellan parterna på arbetsmarknaden förbättrades, vilket symboliserades genom Saltsjöbadsavtalet, samtidigt som villkoren för företagande var goda. Många svenska innovationer gjorde svensk industri ledande.

Efter andra världskriget höll Sverige dock inte samma takt som andra europeiska länder, som var tvungna att bygga upp sin sönderslagna ekonomi från en låg nivå. Detta ledde till en eftersläpning i svensk tillväxt redan under 50-talet. Ytterligare förklaringar till att Sveriges produktivitetstillväxt successivt hämmades är:

- Utklingandet av en rad tillväxtbefrämjande faktorer efter andra världskriget, som medförde att 50- och 60-talens exceptionella tillväxtperiod följdes av en ur tillväxtssynpunkt mer normal sådan.
- Oljeprisstegringen och kostnadskrisen under 1970-talet.
- Snedvridande skattesystem och ytterligare regleringar, som bidragit till att västekonomierna har kommit att fungera trögare.
- Kortsiktig företagsledning och otidsenlig arbetsorganisation.

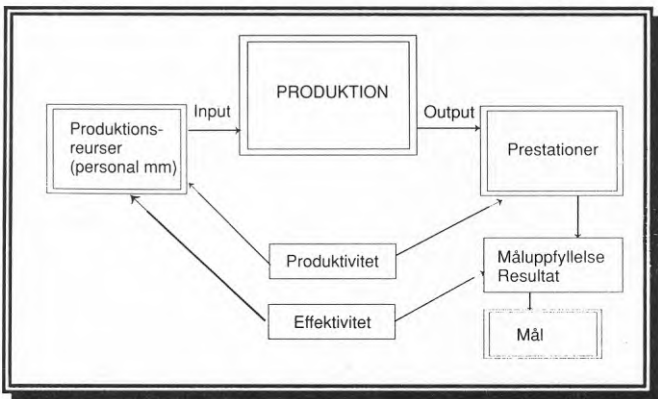
4.2 Begreppen effektivitet och produktivitet

För att förklara begreppen effektivitet och produktivitet samt skillnaderna dem emellan har vi gjort ett sammandrag ur produktivetsdelegationens betänkande, sidorna 74 - 77 samt 81 - 83.

Begreppet produktivitet används ofta synonymt med begreppet effektivitet. Skillnaden mellan de båda begreppen är dock att produktivetsbegreppet fokuserar på produktionsinsats och prestation. Effektivetsbegreppet rör graden av måluppfyllelse och tar därmed också hänsyn till om "rätt" saker produceras. Man kan säga att effektivetsbegreppet är överordnat produktivetsbegreppet i den meningen att det tar hänsyn till det samhällsekonomiska värdet av produktionen.

Skillnaden kan åskådliggöras genom följande exempel:

Produktiviteten för ett brobygge visar hur resursnärligt bron byggs, medan effektiviteten anger om bron är rätt dimensionerad och byggd på "rätt plats", d v s där den får så stora positiva effekter på samhällsekonomin som möjligt. I modellen nedan åskådliggörs skillnaden mellan de båda begreppen.



Figur 4. Relationen mellan produktivitet och effektivitet

Begreppet produktivitet används för att kvantifiera sambandet mellan resursinsats och produktionsresultat. En vanlig formel för att definiera produktivitet är:

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Produktionsresultat}}{\text{Resursinsats}}$$

Figur 5. Ett vanligt mått på produktivitet

Det finns flera sätt att mäta produktivitet. Vilket mått man väljer beror på till vilken resursinsats produktionsresultatet relaterats.

Produktivitetmått kan vara antingen **partiella** eller **totala**. Det partiella ser på sambandet mellan en produktionsfaktor och produktionsresultatet. Det totala produktivitetmåttet söker fånga förhållandet mellan insatsen av alla resurser å ena sidan och produktionsresultatet å den andra. Utvecklingen av ett partiellt mått säger ingenting om hur den totala kostnaden för produktionen har förändrats.

Ett vanligt partiellt produktivitetmått är arbetsproduktivitet. I det tar man inte hänsyn till kostnader för andra produktionsresurser som t ex maskiner, utbildning eller forskning. Det definieras som:

$$\text{Arbetsproduktivitet} = \frac{\text{Produktion}}{\text{Arbetskraftsinsats}}$$

Figur 6. Ett vanligt produktivetsmått är arbetsproduktivitet

Ofta tolkas arbetsproduktivitet som arbetskraftens bidrag till det totala produktionsresultatet. Detta är dock långt ifrån självklart. Arbetsproduktivitet är ett partiellt mått och säger mycket lite om det totala produktionsresultatet. Produktionen kan t ex ha ökat genom att kapitalstocken vuxit eller blivit mer effektiv. Om en arbetare blir utrustad med fler och bättre maskiner, så att kapitalintensiteten ökar, ökar hans produktionsresultat, även om arbetsinsatsen både i tid och intensitet är oförändrad. Arbetsproduktivitetens utveckling behöver således inte säga någonting om hur mycket arbetskraftsinsatsen i sig påverkat eller bidragit till produktionsresultatet. Eftersom investeringar också drar med sig kostnader, uppvisar den totala produktivitetstillväxten ofta betydligt lägre värden. I extrema fall kan man t ex tänka sig att kostnaderna för investeringar är högre än intäkterna av den ökade produktiviteten. Slutsatsen är att enbart utveckling av arbetsproduktivitet kan ge en överdriven bild av produktivitetstillväxt.

Det finns olika sätt att mäta arbetsproduktivitet. Ett mått som ofta rekommenderas är produktion per arbetad timme. Det visar hur mycket den faktiska produktionsvolymen ändras för varje arbetstimme i genomsnitt. Måttet kan användas till att analysera arbetsproduktiviteten i en enskild anläggning, i en bransch eller i ett lands ekonomi. Men man bör alltså ta hänsyn till andra faktorer som investeringar i maskiner, personalsammansättning och kompetensnivå.

4.3. Produktivetsmått i byggbranschen

I en studie av Jonsson, J. (1993) kan man läsa om tidigare forskning inom byggbranschens produktivetsområde. Där behandlas bl a Lars Jagrens studie (1983) om produktivetsutvecklingen i ett stort anläggningsprojekt. I studien jämför författaren produktivetsutvecklingen mellan två reaktorer. Som övergripande mått på output har han valt megawatt. Det är anläggningarnas kapacitet av elproduktion mätt i MW under en viss tidsperiod som bestämmer värdet på anläggningen.

Genom att analysera byggkostnaderna i förhållande till antalet MW för de olika reaktorerna får man ett mått på produktiviteten. Dessa beräkningar visar sig innehålla ett antal osäkerhetskällor som hänför sig till förändrad prestation till följd av andra krav t ex ökad kvalitet.

I slutsatserna konstateras att det är mycket svårt att göra jämförelser av produktivitet mätt på dessa sätt och för denna typ av projekt. Ett resultat av denna studie är således att produktivetsmätningar i många fall kan ge upphov till "skeva" resultat.

I en annan studie, Immonen och Rejström (1987), framgår, att det inom byggbranschen inte har utförts några rutinmässiga produktivetsundersökningar på arbetsplatserna. Anledningarna till detta har varit den stora variationen i produkterna och det stora antal olika delar dessa består av. Författarna förklarar "*att byggföretagen visserligen har intresserat sig för det enskilda byggets lönsamhet men att man inte bryr sig om utvecklingen av produktiviteten. Så länge man klarar det ekonomiska resultat som utlovats i budgeten accepteras låg produktivitet av företagsledarna*".

Immonen och Rejström menar vidare, att man på varje byggarbetsplats har många mål och att det därför behövs en uppföljning av ett antal olika måttetal för att se hur framgångsrikt arbetet varit. Det skulle betyda ca 20-30 olika måttetal vid sidan av den normala ekonomiska rapporteringen. Exempel på hur resultaten skulle kunna följas upp inom några olika målområden är följande kvoter:

<i>Mängd per tidsenhet</i>	producerad mängd/arbetad tid omsättning/arbetad tid täckningsbidrag/arbetad tid beräknad tid/faktisk tid
<i>Kapacitetsutnyttjande</i>	nyttjandetid för maskiner/disponibel tid verklig produktion/beräknad maximalproduktion verkligt producerat värde/beräknad maximalproduktion
<i>Utnyttjande av råvaror</i>	produktion/materialåtgång beräknad materialåtgång/faktisk materialåtgång
<i>Kvalitet</i>	godkänd produktion/total produktion ojusterad produktion/justerad produktion försäljning exklusive reklamationer/försäljning inklusive reklamationer
<i>Planering</i>	beställningar som kommit i tid/totala mängden beställningar levererade beställningar exkl. efterleveranser/levererade beställningar totalt
<i>Försäljning</i>	företagets försäljning/tillgänglig marknad verklig försäljning/budgeterad försäljning företagets försäljning/totala försäljningskostnader täckningsbidrag/totala försäljningskostnader antal beställningar/antal lämnade offerter
<i>Kapitalanvändning</i>	total fakturering/kapital bundet i lager mm
<i>Administration</i>	föredlingsvärde/administrationskostnader

Författarna konstaterar att inget av dessa mätetal är lämpligt för jämförelse mellan företag utan endast för jämförelse inom det egna företaget eller delar därav.

"I dagsläget är det emellertid så att även inom företaget är uppföljningssystemen helt inriktade på en ekonomisk uppföljning och att en uppföljning av andra mätetal därför får ske manuellt vilket både försvårar och fördyrar en riktig uppföljning."

4.4 Faktorer som ger produktivitetstillväxt

För att klargöra vilka faktorer som ger tillväxt har ett sammandrag gjorts ur produktivetsdelegationens betänkande, sidorna 56 - 57

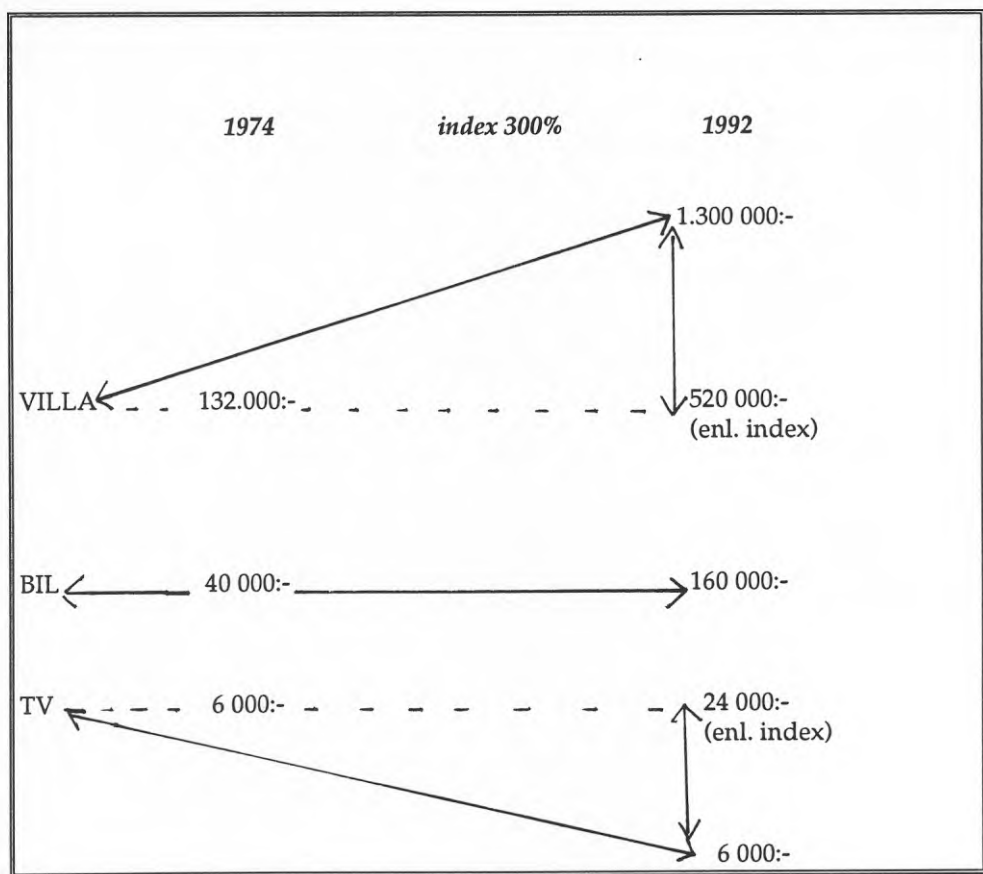
Som vi har sagt tidigare, definieras produktivitet som produktionsresultat i förhållande till resursinsats. Resursinsatserna kan vara arbete och kapital. Produktionsresultatet beror dels på resursinsatsernas **kvalitet** och dels på hur **effektivt** de utnyttjas. Produktivitetens tillväxt beror följaktligen på hur arbets- och kapitalinsatsens kvalitet höjs över tiden och hur effektiviteten i resursanvändningen förbättras. Arbetsinsatsernas kvalitet avgörs av människors utbildning, vilja, arbetsglädje, hälsa och motivation. Dessa faktorer avgör i sin tur vilken produktiv potential den anställde har.

När det gäller kapital i form av maskiner, byggnader och kommunikationssystem avgörs dess **kvalitet** av kapitalstockens ålder och tekniska nivå. Kärnan i vad som menas med produktionsfaktorernas "kvalitet" är teknisk utveckling i kombination med förbättrad utbildning. Höjd kompetens gör det möjligt för fler att handha komplicerad utrustning och fatta egna beslut.

Med **effektivitet** i användandet av arbete och kapital menas dels att rätt person arbetar på rätt plats där han eller hon gör mest nytta, dels att kapitalet investeras där dess avkastning är störst. För detta krävs ett ekonomiskt system som ger människor och företag intresse för att successivt öka sin kompetens, höja kvaliteten i produktionen och ständigt komma med nya förslag till produktionsmetoder.

4.5 Produktivetsutvecklingen inom Byggbranschen

Under senaste årtiondena har prisutvecklingen varit högre inom byggbranschen än inom andra branscher enligt flera undersökningar. Detta åskådliggörs bl a genom följande figur.



Figur 7. Prisutvecklingen på en villa, bil och TV
(Källa: Smålandsposten, 4 april 1992)

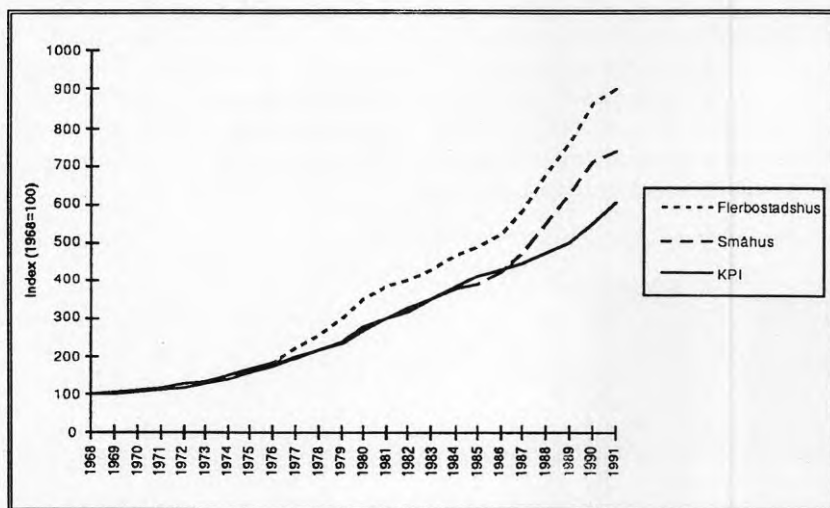
Inom verkstadsindustrin och inom elektronikindustrin har prisutvecklingen varit låg under 70- och 80-talen. Det beror på att de har varit utsatta för stark internationell konkurrens och tvingats öka produktiviteten för att inte slås ut från marknaden. Inom byggindustrin har däremot staten gått in och subventionerat för att dämpa hyreskostnaderna. Systemet har medfört att det i första hand inte har gällt att producera till så låg totalkostnad som möjligt. Man har istället ansträngt sig att få maximala subventioner vilket bidrar till lägre hyror.

Denna utveckling tillsammans med en kraftig reglering har naturligtvis inte främjat en kostnadseffektiv produktivitetsutveckling. Man har inte kunnat koppla minskade produktivetskostnader till lägre hyror. Det har varit mer lönande att lägga ned ett antal timmar på att utreda olika alternativs inverkan på det statliga låneunderlaget än att försöka reducera produktionskostnaderna. (Jonsson, J., 1993) Samtidigt som kostnadsutvecklingen har varit hög har det under hela 80-talet rått bostadsbrist, vilket har gjort att byggföretagen har haft möjlighet att ta ut vinster. Under 90-talet då Sveriges ekonomi kraftigt har försämrats krävs det en effektivisering av den offentliga sektorn samt en minskning av de statliga subventionerna. Detta kan ske genom att man inom byggnadsindustrin:

- * blir mer kreativa och satsar på FoU
- * ökar flexibiliteten och marknadsorienteringen
- * utvecklar unika kompetenser och specialiteter
- * samverkar med kunder och leverantörer
- * höjer kostnadseffektiviteten

(Källa: Byggbranschen på 90-talet, kris eller tillväxt, Fernström, G., 1991)

Även i figur 8 där kostnadsutvecklingen för bostäder jämförs med kostnadsprisindex, kan vi se att prisutvecklingen har stigit markant inom byggindustrin sedan mitten av 70-talet. Den största kostnadsutvecklingen har flerbostadshus haft som redan 1976 avvek från kostnadsprisindex. Man menar att byggindustrins höga kostnadsutveckling troligen beror på den bristande konkurrens som råder inom byggmaterialindustrin.



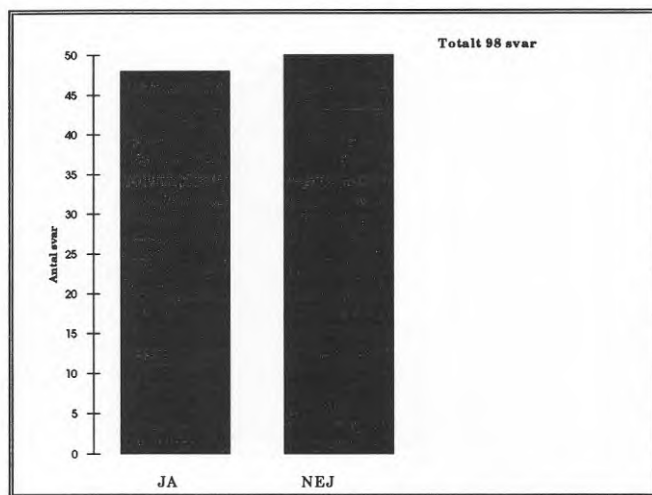
Figur 8. Kostnadsutvecklingen för bostäder jämfört med KPI (SCB 1992)
(JONSSON, J., 1993)

5. RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN

I detta kapitel redovisar vi svaren från enkäten. Vi börjar med att tala om hur många som har använt materialet och på vilket sätt de har tillämpat det. Förklaringar till varför man inte har använt materialet ges också. Vidare presenteras respondenternas bedömning av häftena samt de sakområden som ägnats speciell uppmärksamhet. Ett avsnitt behandlar också vilka mått som använts för att följa upp verksamheten och produktiviteten inom koncernen. Av kapitlet framgår även i vilken utsträckning materialet bidragit till positiva ekonomiska effekter. Kapitlet avslutas med hur föreslagna åtgärder inom produktivitetområdet följs upp.

5.1 Användningen av produktivetsmateriale

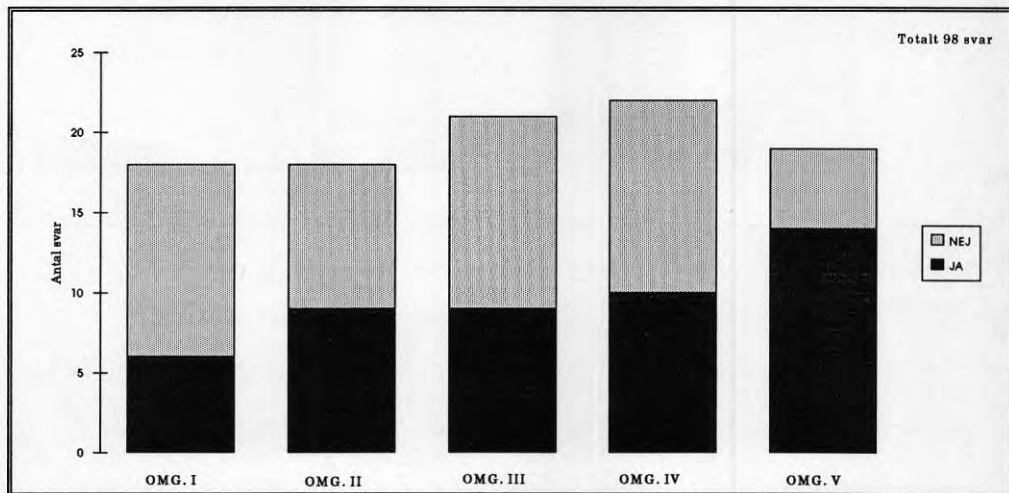
I vår undersökning har samtliga respondenter fått häftena personligen. Det gör att vi med säkerhet vet, att samtliga av deltagarna i målgruppen haft tillgång till arbetsmateriale. Vidare har deltagarna i HLU:s omgång II - V diskuterat materialet under chefsutbildningens gång. Av figur 9 framgår att knappt hälften av de 98 cheferna (49 %) har använt sig av materialet. Detta innebär att de grafer vi presenterar bygger på svaren från de chefer som har använt materialet.



Figur 9. Antalet respondenter som har använt produktivetsmateriale.

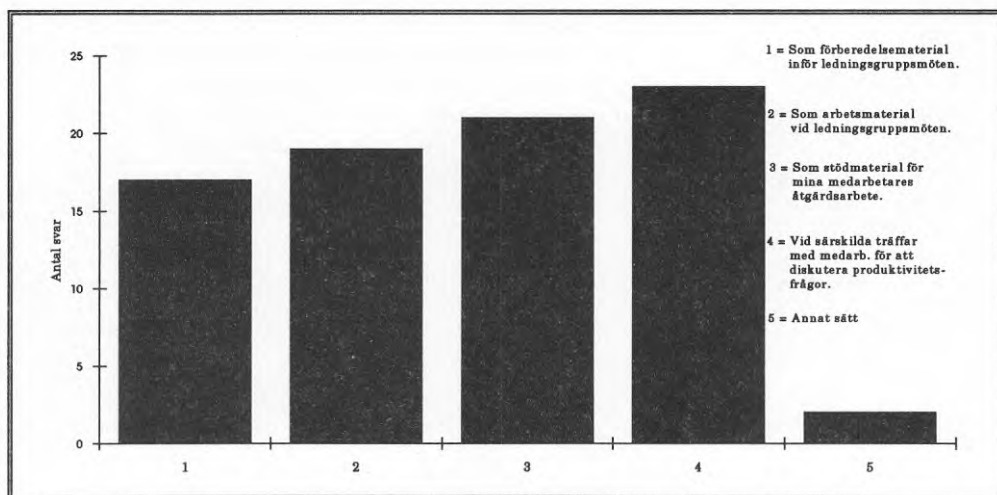
En viktig fråga att få svar på är om antalet chefer som använt materialet varierar mellan de olika deltagaromgångarna. Av figur 10 framgår att successivt fler och fler använt materialet från 1990 - 1993. Detta kan förklaras med att man har arbetat mer intensivt med materialet i de senare omgångarna. Deltagaromgång I har inte alls mött materialet i undervisningen, deltagaromgång II fick enbart information om materialet vid ett uppföljningstillfälle, omgång III och IV hjälpte till att utveckla materialet och i omgång V har man arbetat med materialet mer regelbundet under utvecklingsprogrammets gång. Det kan förefalla märkligt att deltagarna i omgång III och IV, som alltså var med och utvecklade materialet, har lägre användningsfrekvens än deltagarna i omgång V, där materialet utgjorde undervisningsmaterial.

En generell uppfattning är att stort engagemang vid förändring av arbetsmetoder förutsätter aktiv medverkan i planering och uppläggning av förändringen. Detta resultat tyder på, att engagemang för att tillämpa ett arbetsmaterial också har att göra med hur stor uppmärksamhet ledningen ger materialet. Den successivt ökade tillämpningen av materialet kan också ha sin förklaring i byggmarknadens förändrade situation sedan 1991, då kraven på lönsamhet och överlevnad blev allt starkare. Förklaringar till varför 50 personer inte har använt materialet ges under punkt 5.2.



Figur 10. Antalet respondenter som använt produktivetsmaterialet uppdelat per HLU-omgång.

En intressant fråga är hur de chefer som har utnyttjat materialet valt att använda det. Respondenterna har kunnat välja bland flera svarsalternativ, vilket gör att frekvensen i figur 11 blir högre än antalet respondenter. Av svaren framgår att materialet använts mest vid särskilda träffar för att diskutera produktivetsfrågor med medarbetare. Vidare framgår det att materialet har fungerat som stödmaterial för medarbetarna då dessa vidtagit konkreta åtgärder för att höja produktiviteten. Av detta kan man utläsa, att vissa chefer har vidarebefordrat ansvaret för produktivetsarbetet till sina medarbetare. 45% av de svar som har lämnats (alternativ 1 och 2) visar, att häftena har använts som förberedelse- och arbetsmaterial vid ledningsgruppsmöten.



Figur 11. Chefernas sätt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete. (flervalsfråga)

På den öppna frågan om häftena har använts "på annat sätt" svarar några, att de har studerat häftena tillsammans med sina medarbetare. Man menar också att det är lättare att förstå innehållet i häftena om man har deltagit i HLU-programmet. Vidare framkommer att man har använt häftena som underlag då man diskuterat kostnader inom enheten.

5.2 Orsaker till varför produktivetsmaterialet inte har använts

De mest frekventa orsakerna till varför materialet inte använts uppges vara generell tidsbrist, tidsbrist p.g.a. av egna projekt, organisations- och strukturförändringar, personalbrist, oanvändbart i produktionen och beslut om senarelagd användning (se figur 12). En mer detaljerad uppställning av citaten presenteras i bilaga 3. Det bör påpekas att vissa citat har delats upp, när respondenten har framfört flera orsaker i sitt svar.

Orsak	Frekvens
Tidsbrist	10
Tidsbrist p g a egna projekt	3
Organisations- och strukturförändringar	5
Personalbrist	3
Oanvändbarhet i produktionen	4
Senarelagd användning	7
Övrigt	10

Figur 12. Orsaker till att produktivitetsmaterialet ej använts

Det framgår tydligt att upplevelsen av tidsbrist är den största orsaken till varför arbetsmaterialet inte har använts fullt ut. Några menar också att de inte har haft tid p g a andra pågående projekt inom HLU:s ram. Man förklarar också att mycket energi har gått åt till organisations- och strukturförändringar inom koncernen, som ibland medfört ändrade arbetsuppgifter för deltagarna. I samband med förändringarna har även personalnedskärningar vidtagits. Detta har ofta lett till en tung arbetsbörda för dem som arbetar kvar. Ett par menar också att det är svårt att sätta igång produktivitetsförbättringar, då framtida struktur och personalstyrka för enheten är osäker.

Ytterligare ett hinder som nämns är att materialet inte ansetts tillämpligt för anställda i produktionen. Det bör i detta sammanhang noteras, att respondenterna är chefer i produktionen och har direkt medverkat vid framtagandet av materialet. Avsikten var att utarbeta ett generellt hjälpmedel som tillsammans med engagemang och förmåga att anpassa innehållet ska kunna möta olika enheters speciella förhållande. Varje enhet måste själv komma fram till åtgärder som höjer produktiviteten, eftersom arbetslag har olika resurser, metoder och arbetssätt. En respondent som arbetar i stabsposition menade att häftena är för produktionsinriktade för att kunna användas i hans enhet. Ett par respondenter menar att de inte behöver förändra sitt arbetssätt, eftersom de redan har fungerande rutiner/metoder att arbeta efter. Flera respondenter förklarar att de ska arbeta med häftena senare i höst, nästa år eller när allt har lugnat ner sig. Dessa exempel på svar visar, hur svårt det är att utveckla hjälpmedel, som kan vara tillräckligt generella för att passa olika arbetslag och tillräckligt konkreta för att kunna ge påtagligt stöd i förändringsarbetet.

5.3 Frågeområden som åtgärdats

En del av undersökningen syftar till att utröna, vilka häften eller delar av häften som har visat sig leda till konkreta åtgärder i enheten. Därför ställdes en fråga om vilka diskussionspunkter i slutet av häftena som lett till åtgärder. Respondenterna gav en mängd olika svar. För att få en struktur och överblick av svaren delades dessa in i olika områden (se bilaga 4). Åtgärderna gäller framför allt marknad, prismetvetenhet, planering och kreditfrågor. Alla dessa områden behandlas som frågor och diskussionspunkter i ett eller i flera av arbetshäftena. De häften och områden som har bidragit till åtgärder redovisas i figur 13.

Områden:	1 Omvärld	2 Produktivitet	3 Inköp	4 Kostn/Kapital	5 Arb. kraft	Summa
Marknad	8					8
Prismetvetenhet			6	2		8
Planering		2	1	1	2	6
Kreditfrågor				4		4
Effektivitetstänkande		3				3
Minskad lagerhållning				2		2
Motivation		2				2
Samverkan		2				2
Utveckling/Utbildning					1	1
Summa	8	9	7	9	3	36

Figur 13. Områden i häftena som har lett till produktivitetshöjande åtgärder.

Ovanstående översikt visar att några områden har tagits upp mer frekvent än andra.

Det område som har diskuterats mest och där flest åtgärder vidtagits är marknad. Frågor i häftena som man har haft hjälp av är bl a:

- Hur kan vi ytterligare förbättra kontakten med våra kunder och andra intressenter med hjälp av informationsteknologi?

- Vad innebär det för alla anställda att ha marknadsglasögonen på?

De flesta frågorna om marknad är hämtade från häftet Omvärlden men ett par respondenter har även fått inspiration från häftet Kostnader/Kapital. En anledning till att marknadsfrågor diskuterats flitigt kan vara, att byggmarknaden minskade kraftigt samtidigt som undersökningen pågick.

Prismetvetenhet var ett annat område som diskuterades mycket. Exempel på frågor som har lett till åtgärder är:

- Vad anser Du man bör göra i Din enhet för att varje inköp (stort eller litet) ska bli maximalt affärsmässigt?

- Vad kan göras för att minska resekostnaderna?

Av översikten framgår att de flesta punkterna om prismetvetenhet finns i häftet om Inköp men att en del kommer även från Kostnader/Kapitalhäftet. Att frågor om inköp har diskuterats flitigt är naturligt, då 100-tals inköp görs varje timma inom koncernen.

Det tredje stora området gäller planering. Det krävs en effektiv planering för att höja produktionen och det som främst har diskuterats är "just in time" - begreppet. Exempel på föreslagna åtgärder är: produktionen i centrum, bättre produktplanering, bättre leveransplanering och kortare byggtider. Att planering är ett område som genomsyrar hela produktivetsprocessen visas tydligt genom att diskussioner om planering enligt deltagarna initierats genom fyra av de fem häftena.

Av översikten framgår alltså, att de områden man arbetar mest med är marknad, prismetvetenhet och planering. Däremot arbetas mindre med de "mjukare" områdena som motivation, samverkan och utveckling/utbildning. Det framgår också, att häftena Omvärld, Produktivitet, Inköp och Kostnader/Kapital har använts flitigast. Häftet Arbetskraft har använts mycket sparsamt. Det är framför allt i detta häfte man läser om personalinriktade områden.

Övriga frågor och citat redovisas under rubriken övrigt i bilaga 4. Av dessa övriga citat framgår, att en del respondenter tycker, att produktivetsfrågor är något man arbetar löpande med i en kontinuerlig process som har påbörjats långt innan HLU startade. Andra menar att samtliga häften har diskuterats. Någon svarar att hela häftet om arbetskraft har bidragit till att produktivetsförbättrande åtgärder hade vidtagits. Generellt arbete med effektivitetsåtgärder har även resulterat i produktivetsförbättringar enligt några respondenter.

5.4 Produktivetsmått som använts

Ett viktigt område i enkätundersökningen var att ta reda på vilka produktivetsmått respondenten använt sig av inom sin enhet. Som framgår av bilaga 5 blev svaren mycket varierande. Det beror till stor del på att BPA är en stor koncern och att produktivetsmåttin inom de olika verksamhetsområdena skiljer sig åt. För att lättare förstå respondenternas svar beskrivs först ett antal ekonomiska nyckeltal som används inom BPA-koncernen.

Täckningsbidrag (TB) kan mätas på olika nivåer, dvs man tar hänsyn till olika ekonomiska poster. Inom BPA mäts täckningsbidrag på tre nivåer, I, III och IV. Täckningsbidrag I definieras som intäkter för försäljning minus direkta kostnader såsom materialkostnader och kollektivlöner. Täckningsbidrag III definieras som intäkter för försäljning minus direkta kostnader och indirekta kostnader, dvs administrativa kostnader, kostnader för tjänstemannalöner och avskrivningar av maskiner. Täckningsbidrag IV definieras som intäkter för försäljning minus direkta och indirekta kostnader samt räntenetto vilket är ränteintäkter minus räntekostnader. Täckningsbidrag mäts i kronor. De produktivetsmått som tillämpas mest har omsättning eller täckningsbidrag som täljare. Exempel på nämnare är antal anställda eller antal timmar. När det gäller produktivetsmått som bygger på täckningsbidrag visar det sig att det vanligaste måttet är TB I/timma. Detta är inte förvånande eftersom många av respondenterna är avdelningschefer med ekonomiansvar på s k TB I - nivå. TB III och TB IV används också, men då i huvudsak av chefer på stabsnivå. Det bör också påpekas att det är främst inom affärsområdena installation och måleri som man använder sig av produktivetsmåttet TB I/timma, eftersom man inom bygg inte redovisar utfört arbete per timma. Inom byggverksamheten ser man mer till den totala arbetsinsatsen i ett objekt.

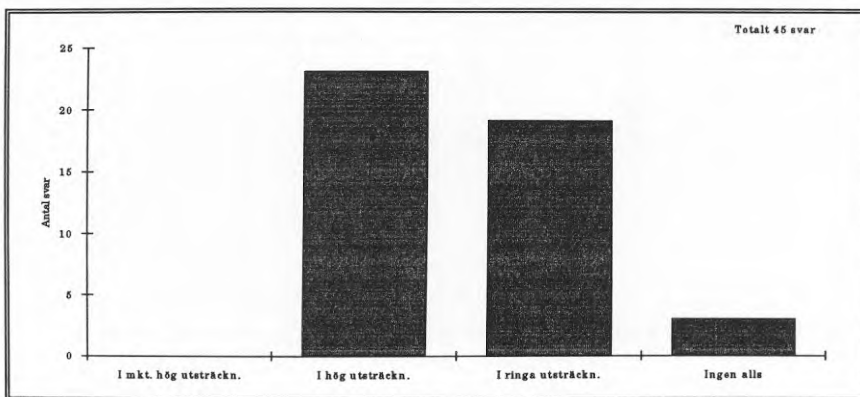
En sammanblandning mellan traditionella ekonomiska nyckeltal och rena produktivetsmått är vanlig. Ett exempel på detta är när man uppger, att man använder täckningsgrad (TG) som ett produktivetsmått. Även täckningsgrad som mäts i procent är ett vanligt produktivetsmått, särskilt TG 1. Ytterligare ett mått som är relativt vanligt förekommande är tidsåtgång per enhet eller prestation. I bilaga 5 finns fem olika sätt presenterade.

Utöver ovanstående redovisade mått används ytterligare några mått som inte självständigt kan mäta produktivetsförändringar men som ändå har stor betydelse för produktiviteten i stort. Exempel på dessa är genomsnittligt antal betalningsdagar för kundfakturor eller kostnad för overhead genom direkt produktionskostnad. Flera av dessa mått finner man under rubriken Övrigt. Under denna rubrik finns även exempel på sådana mått som av respondenterna uppfattas som svåra att mäta. Dessa är t ex trivsel i arbetet och kompisanda. I bilaga 6 ser vi att ca 10 % av respondenterna kommer att fortsätta att använda samma mått efter att ha läst produktivetshäftena. Det är dock flera som har förutsatt sig att använda ytterligare mätmetoder t ex mått på kvalitet och materialkostnad. Dessutom förklarar några, att kontrollen och uppföljningen i framtiden kommer att vara större inom områden som arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

Av undersökningen framgår att några har blivit inspirerade av produktivetshäftena att pröva nya mätmetoder och mätområden för att nå ökad produktivitet. Exempel på mätområden är sjukfrånvaro och rehabilitering samt personalens engagemang och trivsel i arbetet.

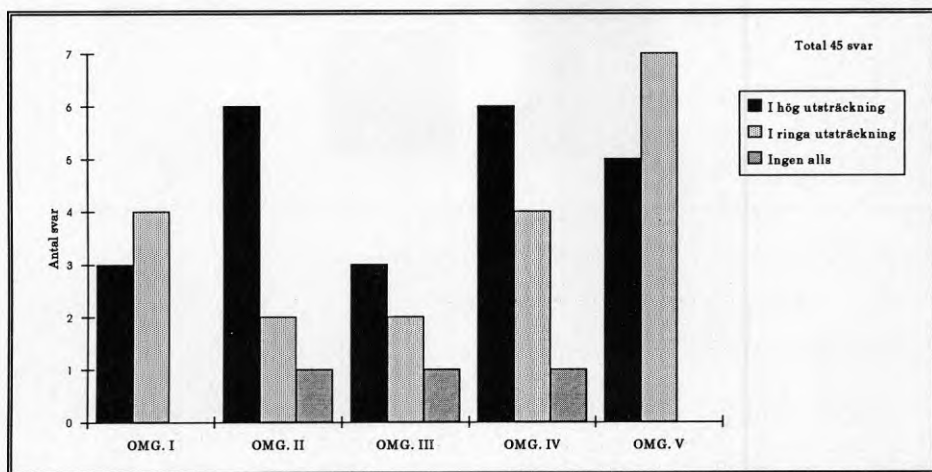
5.5 Ekonomisk effekt av vidtagna åtgärder

En av de mest intressanta frågorna är om materialet har haft ekonomiska effekter. Av de 46 % som svarade på frågan menar 53 % att materialet i hög utsträckning har bidragit till positiva ekonomiska effekter (se figur 14). Det visar sig dock att av undersökningens 113 chefer menar en knapp fjärdedel, att de sparat in pengar genom att använda produktivetsmaterialet. Hur stor den ekonomiska effekten faktiskt är, har vi inte haft möjlighet att kvantifiera i denna undersökning.



Figur 14. Vidtagna åtgärders bidrag till ekonomiska effekter.

Deltagarna i de olika omgångarna har bedömt den positiva ekonomiska effekten olika, se figur 15. Det visar sig att arbetsmaterialet inte i så hög utsträckning bidragit till positiva effekter i deltagaromgång I och III. Det bör uppmärksammas att effekterna inte bedöms vara högre i omgång III trots att respondenterna där själva varit med och tagit fram produktivitetsmaterialet. Däremot bedöms effekterna mer positivt i deltagaromgång II, IV och V. Observera att det i omgång V inte finns någon markering på alternativet "ingen alls".



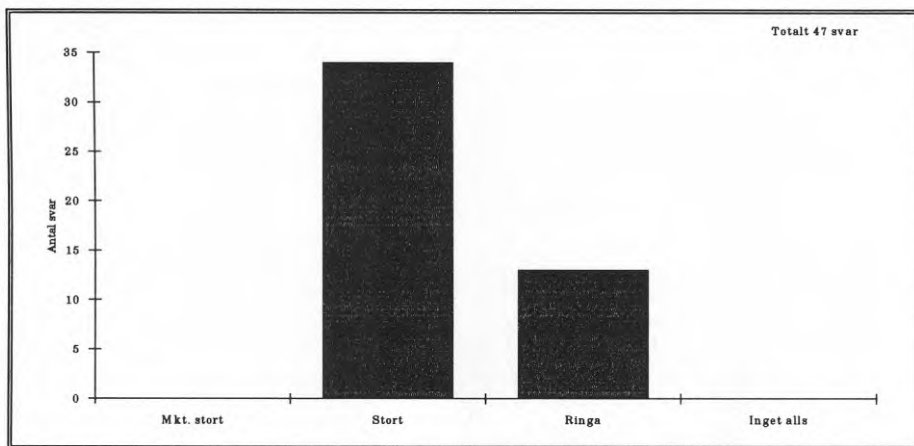
Figur 15. Omgångarnas bedömning av vidtagna åtgärders bidrag till ekonomiska effekter.

5.6 Övriga positiva effekter av materialet

På frågan om åtgärderna bidragit till andra effekter än de ekonomiska gavs varierande svar (se bilaga 7). Av svaren framgår att produktivitetsmaterialet bidragit till ökad medvetenhet om produktivetsfrågor och mätproblematik. Flera förklarade även att materialet har bidragit till ökad ekonomisk medvetenhet både hos medarbetarna och hos cheferna själva. Exempel på ekonomisk medvetenhet är uppmärksamhet på de kostnader som dålig kvalitet kan medföra.

5.7 Generellt resultat av arbetet med produktivitetsmaterialet

Av figur 16 framgår hur respondenterna generellt bedömt resultatet med produktivitetsmaterialet. Av de 47 som svarat på frågan tyckte 72 % att det generella resultatet var stort. Detta är mycket högre än bedömningen av de ekonomiska effekterna (se figur 14). Respondenterna är uppenbarligen mer blygsamma eller har svårigheter med bedömningen av den ekonomiska effekten av materialet jämfört med resultatet i stort. En förklaring till det kan vara, att det är svårt att mäta produktivetsförbättringen i kronor och ören speciellt med tanke på, att det ännu inte finns några rutiner för att systematiskt mäta och följa upp produktiviteten inom enheten.



Figur 16. Bedömning av resultat som nåtts med produktivitetmaterialet

5.8 Tillämpade metoder för uppföljning av produktivetsarbetet

Genom undersökningen ville vi också ta reda på hur respondenterna valt att följa upp de produktivetsförbättrande åtgärderna (se figur 17). Även om tillvägagångssätten är olika kan man se vissa trender. En detaljerad uppställning finns i bilaga 8. Många respondenter förklarar att de följer upp produktivetsarbetet under sedan länge regelbundna möten. Där tas frågor om produktivetsförbättringar upp som en punkt på dagordningen. Dessa möten har olika namn såsom avdelnings-, arbets-, vecko- och planeringsmöten samt fredagsträffar.

Ett annat sätt att fullfölja produktivetsarbetet är genom direkt rapportering till närmaste chef. Detta kan ske både skriftligt och muntligt. Några chefer förklarar att de regelbundet kräver in skriftliga rapporter om produktivetsutveckling. Uppföljning genom dagliga kontakter var vanligast på små enheter, där man har möjlighet att träffa sina medarbetare dagligen.

Andra uppföljningssätt är t ex uppföljningsträffar, produktivetsrapporter och kontroller. Några av respondenterna förklarar, att de på uppföljningsträffarna stämmer av fattade beslut och ser till att tidsramar följs. Ett ord som några valt att använda för detta är kontroll. Respondenterna förklarar att de ställer krav på projektet och kontrollerar att målplanen följs. En annan kontrollmetod är att använda produktionsrapporter. De som använder dem som uppföljningsmetod förklarar att de skriver protokoll och följer upp rapporter med hjälp av analyser eller kalkyler. Övriga sätt är t ex ledningsgrupps- och avdelningsmöten samt ekonomiska rapporter bl a i form av (ombedömningar).

Uppföljningssätt	Frekvens
(Avdelnings)möten	9
Avrapportering	7
Ledningsgruppsmöten	5
Dagliga kontakter	5
Uppföljningsträffar	5
(Produktions)rapporter	4
Kontroll	4
Ekonomiska rapporter	3
Avdelningschefsmöten	2

Figur 17. Uppföljningssätt för produktivitetsförbättrande åtgärder

6. RESULTAT FRÅN STORGRUPPSDISKUSSIONERNA

Dokumentationen från diskussionerna kategoriserades på ungefär samma sätt som enkätmaterial. Citaten skrevs ned ordagrant för att därefter analyseras i avsikt att finna mönster och struktur i svaren. Även här gjordes en kategorisering där en del av materialet kunde ställas upp i överskådliga tabeller. Utifrån dessa tabeller kunde sedan vissa trender skönjas. I analysen ingick även intryck som erhållits under intervjuerna. Storgruppsdiskussionerna har genomförts i HLU:s deltagaromgångar V, VI och VII. Att upplägg och genomförande i dessa tre omgångar har varierat något beror på, att grupperna har arbetat med materialet på olika sätt. I omgång VII där den första diskussionen fördes, hade man just startat träningsprogrammet. Vidare hade deltagarna till hemuppgift att använda produktivitetsmaterialet i sin enhet. I de två tidigare omgångarna, V och VI, som i stort sett redan slutfört HLU, hade man inte kommit lika långt i sitt produktivetsarbete. Detta påverkade naturligtvis både innehållet och genomförandet av storgruppsdiskussionerna.

6.1 Deltagaromgång V och VI

I omgång V och VI krävdes en relativt strukturerad diskussion, eftersom deltagarna inte hade arbetat lika mycket med materialet som man gjort i omgång VII. Efter en kort inledande allmän diskussion ställdes därför tre frågor som deltagarna fick besvara skriftligt. Frågorna löd så här:

- * Hur har häftena använts?
- * Vilka stöd och hinder har Du mött vid användandet av häftena.
- * Vilka delar av materialet har varit mer användbara än andra?

Den första frågan besvarades på ungefär samma sätt av båda grupperna. Svaren kan grupperas i fyra kategorier (se figur 18). Materialet fungerar för de flesta som ett stödmaterial i arbetet med att genomföra produktivetsutvecklande åtgärder. Flera använder det också som checklista. De menar att även självklara områden lätt kan glömmas bort och att man genom produktivitetshäftena blir påmind om områden där produktiviteten kan höjas. De berättar att de har prickat av de åtgärder de vidtagit. Därigenom har de lättare kunnat kraftsamla kring frågor som inte åtgärdats. Några förklarar att materialet även fungerat som stöd vid olika träffar med personalen, t ex avdelnings- och arbetsledarträffar.

Hur har häftena använts?	
Kategori	Frekvens
Som checklista	10
Som stödmaterial	13
Vid personalmöten	4
Vid arbetsledarträffar	3

Figur 18. Sätt att använda produktivetsmaterialet på i deltagaromgång V - VI

På frågan som gäller stöd och hinder vid användandet av häftena angav så gott som alla att arbetsmaterialet fungerade som ett stöd. Exempel på stöd som häftena kan ge är att finna fler områden att åtgärda, att ge som orientering till nyanställda och att använda vid produktivitetdiskussioner med personalen. Några svarar dock att materialet inte har tagits upp tillräckligt ofta under HLU utan ska behandlas ingående vid varje moment under programmets gång.

Den tredje frågan besvarades med att häftena om produktivitet och inköp har använts mest frekvent (se figur 19). Motiveringen är att diskussionsfrågorna i dessa häften i stor utsträckning berör det dagliga arbetet. Det framgår även att häftena Kostnader/Kapital och Arbetskraft också har använts av flera chefer. Minst användbart har tydligen häftet Omvärlden varit.

Vid en jämförelse mellan respondenternas svar i enkäten och de som framgick av storgruppsdiskussionerna skiljer sig åsikterna något. Av enkätsvaren (se figur 13) framgår att häftet Omvärlden i relativt stor utsträckning har lett till produktivitetshöjande åtgärder. Respondenterna i diskussionerna förklarar däremot, att häftet Omvärlden har använts sparsamt (se figur 19). En mer detaljerad presentation av diskussionerna ges i bilaga 9.

Har vissa delar varit mer användbara än andra?	
Häfte	Frekvens
Omvärlden	1
Produktivitet	8
Inköp	8
Kostnader Kapital	4
Arbetskraft	4

Figur 19. Häftenas användningsfrekvens i deltagaromgång V - VI.

6.2 Deltagaromgång VII

Den deltagaromgång som arbetat mest konsekvent med produktivetsmaterialet i HLU är omgång VII. När vår utvärdering genomfördes hade deltagarna haft i hemuppgift att pröva materialet i sin dagliga verksamhet. Vid redovisningen av uppgiften visade det sig, att ca 25 % hade börjat arbeta med materialet på ett strukturerat sätt. Gemensamt för dem var att de hade valt ut ett antal frågor ur häftena som skulle besvaras av medarbetarna. Någon hade valt att skriva om frågorna så att de passade just hans "gubbar". En annan berättade att han hade börjat med häftet Arbetskraft, eftersom han tyckte att ansvarstagandet i enheten, kunde bli bättre.

De flesta i gruppen var överens om att materialet kunde fungera som ett stöd. Det gällde dock som chef att antingen välja ut särskilt passande frågor som deltagarna skulle bearbeta eller själv sätta igång diskussioner vid personalmöten. Man var enig om att produktivetsfrågor skulle smyggas in under de vanliga veckovisa ledningsmötena för att därigenom få bästa möjliga respons. De förklarade också att det måste vara en sådan stämning på mötet att alla vågade säga vad de tycker.

I denna grupp var det många som precis hade börjat bearbeta arbetsmaterialet och som inom en snar framtid skulle skriva egna frågor. Det visade sig att de exempel/frågor som cheferna formulerat i huvudsak var citat tagna ordagrant ur häftena. Det finns få exempel på frågor där chefen formulerat om frågorna för att få en ännu starkare lokal anknytning. Nedan följer ett par frågor som chefer formulerat, exempel på medarbetarnas svar redovisas också: En utförligare presentation ges i bilaga 9.

Hur får vi nya kunder?

- Genom att hålla låga priser, göra ett snyggt jobb och hålla bra service, "Mc Donaldslooken"
- Genom marknadsföring
- Genom reklam

Vad kan göras åt kostnader för maskiner, hjälpmedel, material och verktyg?

- Bättre underhåll
- Öka det personliga ansvaret

7. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Produktivitetsfrågor har inte uppmärksammats specifikt under 80-talet, varken i det strategiska eller det operativa ledningsarbetet. Åtgärder som har vidtagits har sällan haft ett produktivitetstänkande som grund. Enligt officiell statistik (SOU 1991:82) har de produktivitetsmått vi använt varit otillräckliga, oberoende vilken bransch det gäller. I samband med lågkonjunkturen, den krympande marknaden samt svårigheter med finansiering inte minst inom byggsektorn, har kravet på att framställa bättre produkter på ett mer kostnadsmedvetet sätt ökat. Detta har varit en förutsättning för att hålla sig kvar på marknaden. När vi nu fokuserar på produktivitetsfrågan tas vårt material emot på olika sätt av chefer och medarbetare vilket klart framgår av vår utvärdering.

Syftet med vår utvärdering har beskrivits i kapitel två. Där ställdes sex delfrågor som vi sökt svar på genom våra studier. Här i kapitel sju sammanfattar vi resultaten och drar slutsatser för varje fråga. Vissa frågor har vi kunnat ge utförliga svar på, medan andra visat sig vara mer svårbesvarade p g a frågans omfattning och komplexitet.

Några frågor har vi ett stort intresse att söka ytterligare svar på. Detta kräver dock en kompletterande datainsamling, vilken är svår att genomföra p g a stora organisatoriska förändringar och därtill genomförd personalavveckling. I vår ursprungliga målgrupp har ungefär 30% lämnat företaget. Det ägarskifte som genomfördes 1993, där byggverksamheten successivt koncentrerades till PEAB, innebär också svårigheter att göra ytterligare undersökningar. En styrka med undersökningen har dock varit, att målgruppen är tydligt avgränsad till HLU-deltagare. Vi har därigenom kunnat följa alla deltagarna under minst ett år.

7.1 Arbetsmaterialet som stimulans till konkreta åtgärder

Av undersökningen framgår att några chefer har valt att arbeta med enstaka häften, trots att samtliga häften har ett inbördes samband som ger en helhetsbild av produktivitetsfrågan. Vissa frågeområden i häftena har fått stor uppmärksamhet. Exempel på områden som många chefer har arbetat med är marknadsåtgärder, prismedvetenhet och planeringsfrågor. Att intresset fokuseras just kring dessa områden kan ha sin förklaring i, att den svåra marknadssituation som branschen upplevt under senare år krävt en koncentration på marknadsfrågor. Möjligen kan dessa frågor också inbjuda till snabba åtgärder för att förbättra verksamhetens produktivitet och totala resultat.

De personalinriktade områdena som t ex utbildning, samverkan och motivation, vilka behandlas i häfte 5, har uppmärksammats av färre chefer. En orsak till detta kan vara, att dessa områden kräver ett långsiktigt och uthålligt arbetssätt. Dessutom krävs ofta ingående förberedelser och ett stort personligt engagemang hos både chef och medarbetare för att åstadkomma reella förbättringar. Tyvärr glöms dessa personalinriktade områden lätt bort i produktivitetsresonemanget vilket gör mätningarna ofullständiga. För att mäta den totala produktivitetsförändringen (se sid 57) måste man ta hänsyn till förändringar i såväl arbetsorganisation, som arbetskraftens utbildning och kompetensnivå. Vi kan också konstatera att chefers varierande tankesätt och intresse för när det gäller produktivitet leder till att materialet används på olika sätt. Somliga chefer betonar kortsiktighet och traditionella ekonomiska

åtgärder. Andra tillämpar analysmodeller som fångar in mänskliga, marknads-
mässiga, tekniska och ekonomiska dimensioner. I det senare fallet uppmärksammas
processer, där områden samspelar och sätter förändring och utveckling i centrum.
Den dynamiska spänning och de konflikter som uppstår vid dessa breda analyser,
frigör energi både hos chefen och medarbetarna. Energin blir en nödvändig driv-
kraft för att åtgärder och insatser ska förverkligas. Vi kan utifrån denna under-
sökning konstatera, att chefens förmåga varierar stort när det gäller att arbeta med
långsiktiga åtgärdsprogram. Denna variation är inte förvånande, eftersom koncernen
är kraftigt decentraliserad och det finns många olika sätt att leda verksamheten. Ett
stödmaterial som detta kan därför lätt uppfattas som en pekpinne av självständiga
chefer. Vi anser dock att det måste finnas visst stödmaterial av denna typ även i
kraftigt decentraliserade organisationer. Vidare har vi den uppfattningen att om
man som chef är insatt i produktivetsfrågan och har grepp om denna uppfattar
man inte häftena som "något som kommer uppifrån" utan mer som ett konkret
hjälpmedel.

7.2 Chefernas sätt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete

Vi kan konstatera att ca 50 % av de i undersökningen medverkande cheferna har
använt sig av produktivetsmaterialet. De har använt materialet på olika sätt i sitt
ledningsarbete dels vid särskilda träffar i avsikt att diskutera produktivetsfrågor,
dels för medarbetarna som stöd i det dagliga arbetet. Vidare har materialet använts
som förberedelse till och stöd vid ledningsgruppsmöten.

Vi har vidare funnit att 25 % av deltagarna hade börjat arbeta med materialet på ett
strukturerat sätt. Gemensamt för dem var att de hade valt ut ett antal frågor ur
häftena och skickat dem till sina medarbetare för att få svar. Några få chefer hade
dessutom valt att formulera om frågorna så att de passade just deras speciella
situation. Vidare ansåg de att en bearbetning av diskussionspunkterna är en förut-
sättning för att alla medarbetare ska kunna ta till sig materialet. En slutsats man kan
dra av deras resonemang är, att häftena upplevs vara för tungt skrivna för att kunna
användas självständigt av medarbetarna. När vi har sett närmare på de omformu-
lerade frågorna har vi dock upptäckt, att de inte i särskilt stor utsträckning skiljer
sig från frågorna i häftena. Många av dem är t o m exakta citat. Detta är kanske ett
tecken på att man som chef vill framhålla sin egen förmåga att ta itu med svåra
frågor och att man inför sina medarbetare får det att låta som att man själv har gjort
allt arbete. En annan förklaring kan vara att man genom avskrift av redan formu-
lerade frågor lättare identifierar sig med innehållet och därigenom mer helhjärtat
engagerar sig för saker.

Deltagarna föreföll vara överens om att produktivetsfrågor helst skulle smygas in
som punkter vid de ordinarie mötena. Man betonade dessutom vikten av att stäm-
ningen på mötena måste vara så öppen att alla vågar säga vad de tycker. Alltför
formella upplägg om produktivetsfrågor vid mötena kan leda till att medarbetare
blir tysta och ointresserade. Man menade också att avgörande för om produktivets-
materialet används eller ej beror på chefens personliga engagemang. Saknas intresse
blir heller inte resultatet av mötet positivt. Det gäller att entusiasmera medarbetarna
och utifrån dagliga arbetsuppgifter och rådande ekonomisk situation öka förståelsen
för behovet av produktivetsförbättrande insatser.

Vi anser dock att ett genuint personligt engagemang hos chefen för att utveckla verksamheten, inte minst med hjälp av produktivetsförbättrande insatser, måste vara en tillräcklig grund för att avgränsat driva dessa idéer och inte "smyga" in dem under andra möten. Metoden "att smyga in dem" visar snarare brist på kompetens och personlig auktoritet. Det man som chef tror på och upplever som viktigt, måste man också på ett kraftfullt sätt kunna föra vidare till sina medarbetare. En uppfattning vi fått är att vissa chefer inte vill ta på sig för mycket arbete eller sätta igång för stora projekt då det kan leda till en alltför pressad arbetssituation.

Det är viktigt att chefen själv sätter sig in i produktivetsfrågorna, gärna med hjälp av häftena. Materialet kan då bli ett verkligt stöd som underlättar genomförandet och minskar förberedelseiden. En annan poäng med ett koncerngemensamt produktivetsmaterial är också, att flera chefer kan samtala utifrån en gemensam referensram om produktivetsfrågor och därigenom lättare utbyta erfarenheter. Genom att flera chefer arbetar med eller står bakom samma slags frågor får dessa ökad genomslagskraft i koncernen.

Vissa chefer har använt materialet som checklista för att inte glömma bort självklara områden som bidrar till att öka produktiviteten. Materialet tycks för många chefer ha blivit en grundkurs i produktivitet för att öka denna inom den egna verksamheten.

7.3 Effekter av vidtagna åtgärder

Avsikten med dessa arbetshäften är att stimulera till åtgärder som leder till ökad produktivitet i koncernens olika verksamheter. Som tidigare sagts har ca 50 % av cheferna i undersökningen använt sig av häftena. De anser att arbetsmaterialet har bidragit till åtgärder som gett konkreta resultat inom enheten. De har på olika sätt försökt få igång åtgärder inom den egna enheten/avdelningen, som direkt eller indirekt kan bidra till ökad produktivitet. 25 % av alla tillfrågade anser även att materialet i hög grad har bidragit till ekonomiska effekter.

Det är naturligtvis svårt att bevisa direkta samband mellan ett enskilt arbetsmaterial och direkt avläsbara ekonomiska resultat eller andra tydligt mätbara förbättringar i verksamheten. Inte minst med tanke på att resultaten just kan vara att chefen beslutat sig för att systematiskt avläsa produktivetsmått inom verksamheten och sedan kontinuerligt följa upp dessa värden. Att chef och medarbetare börjar ägna dessa "nyckeltal" uppmärksamhet kan i sig leda till att åtgärder vidtas som på sikt förbättrar produktiviteten.

Många chefer och medarbetare uttrycker att de blivit mer uppmärksamma på produktivetsfrågor. Man väger in dessa i dagliga beslut om åtgärder för att förbättra verksamheten.

Undersökningen visar att resultat av produktivetsmaterialet har uppnåtts på följande nivåer:

- * konkreta förändringar i verksamheten
- * direkt avläsbara ekonomiska effekter
- * chefers och medarbetares ökade uppmärksamhet på produktivitetsens betydelse för verksamhetens utveckling

När det gäller den första nivån har somliga chefer vidtagit konkreta åtgärder med stöd av materialet, såsom samåkning, bättre planering av inköp, bättre maskinunderhåll, bättre service, bättre personalplanering.

Att avgöra om materialet har bidragit till direkt avläsbara effekter har dock varit svårt. Det vi inte ser i undersökningen är, om chefen har vidtagit åtgärder som direkt har påverkat lönsamheten positivt i enheten eller om åtgärderna har koncentrerats till produktivetsfrämjande åtgärder/aktiviteter. Det vill säga att man kanske gör en insats som påverkar lönsamheten kortsiktigt men inte höjer produktiviteten långsiktigt. Ett exempel är att minska på personalstyrkan vilket leder till lägre personalkostnader. Om detta leder till att färre anställda gör samma arbete med samma kvalitet är det en produktivitetshöjning. Visar det sig att man på en personaledskärningarna blir tvungen att skjuta en del av arbetet på framtiden kan åtgärden inte räknas som produktivitetshöjande.

Om produktivetsmaterialet har bidragit till produktivitetshöjande åtgärder på den tredje nivån får det anses som mycket värdefullt. Man kan säga att de två tidigare nivåerna även är medräknade här. Den tredje nivån handlar nämligen om hela inställningen till produktivetsarbetet. Det är förstås mycket svårt att avgöra, om materialet har bidragit till att cheferna inom BPA har blivit mer medvetna om vikten av produktivitet. Eftersom undersökningen visar att ca 50 % har använt materialet, måste det rimligen innebära att man inom BPA har tagit till sig information samt förstått vikten av att arbeta med detta på allvar.

7.4 Metoder för uppföljning av beslutade åtgärder

Ett viktigt inslag i allt ledningsarbete är att följa upp och se, om man har nått avsedda resultat eller inte. Arbetet att följa upp verksamhetsbeslut är alltså en central fråga. I undersökningen visar det sig att cheferna följer upp beslutade åtgärder för att öka produktiviteten. Inte mindre än 44 olika uppföljningssätt presenteras. Det vanligaste sättet är att uppföljningen sker vid avdelningsmöten. Produktivetsfrågor tas då upp som en särskild punkt på dagordningen. Att medarbetarna rapporterar när en åtgärd är utförd är också vanligt förekommande. Detta kan göras både i muntlig och skriftlig form. Dagliga kontakter angående produktivetsarbetet förekommer oftare i mindre enheter än i större. Andra sätt som respondenterna använder sig av för att ta reda på hur produktivetsfrågor fortskrider är genom uppföljningsträffar, produktivetsrapporter och direkta kontroller.

De enheter som har en genomtänkt uppföljningsmetod av beslutade åtgärder har också visat att man lättare kunnat ta sig an produktivetsfrågor.

7.5 Nyttan av arbetsmaterialet i chefernas ledningsarbete

Bland de chefer som använt materialet anser 72 %, att det har bidragit till tydliga resultat. Däremot är det enbart 53 % som anser att materialet har bidragit till positiva ekonomiska effekter. Det skulle vara intressant att genom en utvidgad undersökning kunna studera om de chefer som anser att materialet bidragit till ekonomiska effekter också svarar för en lönsam verksamhet.

Den jämförelse som görs i kapitel 5 mellan olika deltagaromgångars svar på hur man använt produktivetsmaterialet och svaren på hur man bedömt nyttan med hela HLU-programmet visar en mycket stor samstämmighet. Det här är en anmärkningsvärd iakttagelse som kan tyda på, att det finns ett bakomliggande karaktärsdrag hos chefen vilket avgör om man använder hjälpmedel till att utveckla både sig själv och den verksamhet man ansvarar för. Konkret kan dessa iakttagelser innebära, att vissa karaktärsdrag hos chefer utgör ett hinder för att med lyhördhet kunna avläsa och tolka egna såväl som enhetens behov av förändringar samt kunna vidta åtgärder för att möta förändringsbehoven.

Nedan beskrivs fyra olika sätt att behandla produktivetsfrågor i ledningsarbetet.

Det första sättet bygger på ett genuint intresse för att öka den egna kunskapen kring vad produktivetsförbättringar kan innebära för den egna verksamheten. Det kan t ex handla om de funktioner som påverkar produktiviteten, vilka kvoter man bör ha för att mäta produktivitet och inte minst hur man kan få fram värden på täljare och nämnare. Se sid. 58. Intresserade chefer tar lätt tillvara synpunkter via dialoger med medarbetare och använder gärna övrigt stödmaterial. Produktivetsfrågor får då stort utrymme vid ledningsmöten samt i den dagliga verksamheten. Man gör det yttersta för att mäta förändringar i produktionen. Resultaten låter man sedan sammanställa för att ge stimulans till att förbättra verksamheten.

Det andra sättet vilar på den tradition som satt produktionstekniska frågor i centrum. Man upplever att de mätetal som finns för uppföljning av den dagliga verksamheten är tillräckliga. Att lägga ned ytterligare resurser på att mäta produktivitet upplevs snarast som en omväg för att öka denna. Man tycker att man redan arbetar med produktivetsfrågor på ett effektivt sätt.

Det tredje sättet finns hos de chefer som saknar förmågan att analysera och diskutera de dagliga arbetsuppgifterna i ett helhetsperspektiv. Produktionsförbättring, successiv förnyelse och nya angreppssätt saknas här i det dagliga ledningsarbetet. Vidare läggs inte någon kraft ned på att leda och följa upp verksamheten. Däremot fångas upp och vidmakthålls medarbetarnas åsikter om vad som skall göras och hur det skall göras. Dvs dessa chefer är i första hand lojala mot sina medarbetare.

Det fjärde sättet finns hos de chefer som tror sig ha förstått och går till handling men är för svaga för att få gehör för de nya frågorna i sin verksamhet. De känner innerst inne att de inte har förmåga att driva nya frågor i verksamheten. Därför ger de sken av att förändringar är på gång men i själva verket rullar allt på precis som tidigare.

Vår produktivitetsundersökning har som tidigare nämnts genomförts i en kraftig brytningstid i branschen. Allteftersom branschens nedskärningar, konkurser och även strukturfrågor har blivit ett allmänt samtalsämne i både massmedia och på arbetsplatserna, har en större öppenhet och beredskap för att finna nya arbetsmetoder och arbetsinnehåll ökat.

I det här läget finns möjligheter för alla chefer att agera så att produktiviteten ökar. De chefer som framgångsrikt driver förändringsprocesser avseende sig själv och enheten visar förmåga att finna stöd och hjälp i olika former. Det kan gälla allt ifrån marknadsrapporter och ekonomiska analyser till strukturerade arbetsmaterial liknande produktivitetshäftena.

7.6 Chefers inställning till denna typ av stöd för förändring/effektivisering av verksamheten.

En av anledningarna till vår undersökning är att utröna på vilket sätt man kan ge stöd åt chefer i deras dagliga ledarskap. Vi kan konstatera att det är svårt att ta fram arbetsmaterial som på ett naturligt sätt ger stöd åt arbetet med förändringsfrågor och åt specifika utvecklingsområden.

För att ett stödmaterial ska få genomslag måste det först och främst backas upp till 100 % av koncernledningen, linjecheferna och personalorganisationerna. Det ska också tydligt framgå att en uppföljning och en utvärdering av vad man åstadkommit med hjälp av materialet kommer att ske.

Innehållet i häftena måste vara nära knutna till den dagliga verksamheten. Detta för att minska risken att cheferna upplever materialet som något vid sidan om arbetet, dvs något man kan använda om man hinner. I detta sammanhang är det intressant att se vilka motiv som framförs av dem som inte har använt materialet. Nedan följer några exempel:

- Tidsbrist, för användning av häftena erfordras en noggrann genomgång och analys av hur jag kan använda det i min organisation.
- Tyvärr har mina egna projekt som jag påbörjat tack vare denna utbildning tagit all ork och tid.
- Har ej haft möjlighet ännu. Ledningsmötena har i huvudsak ägnats åt strukturförändringar.
- Materialet är inte tillräckligt genomarbetat och förankrat för att kunna användas i den operativa verksamheten.
- I några fall påfallande akademiska = detaljerade. I några fall på gränsen till ej applicerbara i produktionen.
- Jag har läst dem och tillsammans med min arbetschef sagt att vi skall återkomma till valda delar i häftena.

Naturligtvis får ett sådan här arbetsmaterial större genomslagskraft om man har en ledningsstruktur, där koncernledningen initierar och stimulerar till arbete med arbetsmaterialet. Medlemmarna i koncernledningen tar då med sig materialet till sina ledningsgrupper och för där en diskussion kring produktivitetens betydelse och hur man ska få gehör för dessa frågor inom respektive bolag. Om ledningsstrukturen

fungerar fullföljs dessa resonemang genom arbetslagen i hela linjen. Genom att successivt diskutera vad man åstadkommer och hur man går till väga konkretiseras och anpassas arbetsmaterialet på ett effektivt sätt till koncernens olika verksamheter och nivåer. Det går alltså inte att hoppas, att ett arbetsmaterial i sig självt ska ge en tillräcklig inspiration och ha genomslagskraft hos enskilda chefer. Denna typ av frågor måste upplevas som verkliga och viktiga i ledningsarbetet.

Det ställs höga krav på dagens chefer. Somliga upplever att deras tid inte räcker för de dagliga uppgifterna. Inställningen hos dessa chefer visar tveksamhet till nya utvecklingsprojekt. Produktivitetsmaterialet kan i dessa sammanhang bli ett konkret stöd för dessa chefer genom att så stor del av förberedelsearbetet redan är gjort i materialet. Avsikten med arbetsmaterialet är alltså inte att starta nya projekt utan snarare att bidra till att erfarenheter systematiskt samlas in direkt från produktionen, där stort kunnande finns.

Många av de strategiska nyckelområdena som måste uppmärksammas speciellt i en företagsledning har med attityder att göra. Att förändra attityder hos individer och inte minst i grupper kräver långsiktiga insatser. Det är viktigt att uppmärksamma positiva händelser och åtgärder som kan bidra till att påskynda attitydförändringar. Goda exempel och förebilder både när det gäller att använda produktivitetmått och att visa på goda effekter på företagets resultat blir viktiga.

Att driva förändringar inom strategiska områden på ett sådant sätt att medarbetare själva får komma med förslag på åtgärder och att hela arbetslag får en aktiv roll i åtgärdsarbetet är nödvändigt för att få igång ett positivt förändringsarbete.

7.7 Produktivitetmått

I vår undersökning framkommer stora variationer i hur chefer och medarbetare mäter produktivitet. I somliga enheter förekommer ingen mätning över huvud taget och i andra fokuserar man i huvudsak på traditionella ekonomiska nyckeltal. En viktig fråga är ändå i vad mån chefer uppmuntras att få till stånd mätinsatser och systematiska uppföljningar. Genom att ha kontinuerliga produktionsmätningar kommer denna uppmärksamhet att bidra till bättre produktivitet. I bilaga 5 redovisas den mängd mått som man uppger sig använda inom koncernen. De flesta av dessa är ekonomiska nyckeltal. Men det finns också förslag på andra mätvariabler (kvoter) som man bedömer kunna bidra till en produktivitetökning.

I rapporten "Produktivitetmätningar inom Byggindustrin" av Jan Jonsson gjordes en intervju med personal från ett BPA-byggprojekt i Sundsvall. Där framkom att man endast i undantagsfall mäter produktiviteten på arbetsplatsen. Man får med hjälp av ackordssystemet ett mått på arbetsproduktiviteten. Det går till så att man jämför verklig tid med kalkylerad tid och får ett mått på arbetsproduktiviteten när man var 12:e vecka gör s k ackordsavstämning. För att detta skall fungera bra har man på alla arbetsplatser en s k kvalitetspärm. Den är framtagen på den egna avdelningen och innehåller bl a ett antal checklistor som används för att kontrollera så att arbetet utförs på rätt sätt. Om man granskar de tider man kalkylerar med, så är de i huvudsak baserade på tider som finns i arbetsdata. (Arbetsdata är ett verk från 1972 som innehåller enhetstider för inom byggbranschen vanligt förekommande arbets-

moment eller från egna erfarenhetsvärden.) Detta används trots att de värden som finns där är framtagna från byggproduktionen på 1960-talet. Slutsatsen att produktiviteten inte har förbättrats på 25 år skulle alltså kunna dras. Men man menar att det inte förhåller sig så, eftersom de byggnader som uppförs idag är helt andra än de som uppfördes under 60-talets miljonprogram. Dagens byggnader har en helt annan arkitektonisk utformning och kvalitet. Dessutom kräver högre installations-täthet mer arbete.

Man jämför även verklig betongåtgång med en teoretisk förbrukning, eftersom man anser att betong är det material som har störst överförbrukning.

När projekten är avslutade tar man dessutom fram produktivetsmått såsom antalet timmar/m² bruttoarea och per m³ bruttovolym. Man räknar även fram ett antal nyckeltal för gemensamma kostnader som för maskiner och bodar genom att ställa dessa kostnader i relation till yta, volym eller antalet arbetade timmar.

Detta exempel visar att en genomtänkt arbetsmodell kan framgångsrikt användas under flera decennier. Det kan alltså vara väl investerade resurser att utarbeta arbetsmetoder och mått för produktivetsförbättringar.

8. FRAMTIDA UTVECKLINGSKAMPANJER

Inom de flesta stora företag genomförs med jämna mellanrum olika kampanjer eller utvecklingsprojekt. Man sätter av både ekonomiska och personella resurser för att internt bearbeta ett område som bedöms vara viktigt för företagets framtid. Det kan gälla allt från marknadskampanjer och rationaliseringsprojekt för att öka lönsamheten till kompetenshöjande åtgärder.

Vår bedömning är att medel måste avsättas av för att ingående utvärdera dessa kraftsamlingar. Har de avsatta resurserna lett till förbättringar i verksamheten? Har de metoder och det arbetsmaterial som tillämpats givit avsett resultat?

Vi kan genom vår utvärdering utläsa att i organisationer som genomgår kraftiga förändringar är det svårt att visa på tydliga resultat från en enskild utvecklingskampanj. Vad vi kan hoppas på är att en process har startat som framgent följs upp inom enskilda bolag och enheter. Det kan konstateras att det inte finns några patentröslösningar på hur man snabbt kan öka intresset och kunskapen om hur man stärker ett företags ekonomi. Ett förslag är därför att i seminarieform ingående studera vår utvärdering. En inventering skulle också kunna göras över vad som fortfarande är aktuellt i produktivitetsmaterialet. En mer offensiv satsning skulle kunna vara att bjuda in till möte och diskutera vad det är som gör att vissa chefer tar till sig ett stödmaterial. Vi har kommit fram till att vissa chefer driver förändringar med kraft och energi medan andra chefer direkt lägger det åt sidan.

Det är viktigt att man lär sig av vad en kampanj har haft för bra och dåliga inslag så att nästa blir bättre. Därför vill vi i detta avslutande avsnitt, med hjälp av vunna erfarenheter från undersökningen, ge rekommendationer inför genomförande av framtida utvecklingskampanjer. Nedan förs en diskussion där våra synpunkter på materialets uppläggning, innehåll och användning lämnas. Dessutom ges en bild av företagskulturens betydelse för kampanjer av detta slag.

8.1 Materialet

Arbetsmaterialet för en utvecklingskampanj bör var flexibelt och anknyta till den dagliga verksamheten. På så vis kan det lättare anpassas till lokala förhållanden och användas mycket självständigt. Vidare är det viktigt att behovet av förändringar klart och tydligt framgår av materialet. Användaren ska känna att han med hjälp av detta får stöd att uppnå högprioriterade företagsmål. Arbetsmaterialet bör även innehålla en "bruksanvisning" för hur man på bästa sätt kan tillämpa det. Därigenom kan medarbetare lättare arbeta mot samma mål och ett erfarenhetsutbyte inom koncernen stimuleras. I "bruksanvisningen" bör även åtgärder presenteras för hur goda erfarenheter sprids inom koncernen. Det är även värdefullt om arbetsmaterialet innehåller ett antal övergripande frågor, så att användarna i olika bolag och enheter får en koncerngemensam referensram från vilken beslut om åtgärder kan tas.

Vid utarbetande av stödmaterial bör man således tänka på:

- * att utforma arbetsmaterialet på ett flexibelt sätt som direkt anknyter till den dagliga verksamheten*
- * att formulera behovet av förändringen klart och tydligt*
- * att presentera en modell för tillämpning av materialet*
- * att föreslå åtgärder för spridning av goda erfarenheter*
- * att formulera övergripande frågor som bidrar till en koncerngemensam referensram och systematisk uppföljning*

8.2 Kultur och ledarskap

Om ett arbetsmaterial för en utvecklingskampanj ska användas i en stor koncern är en absolut förutsättning att det är förankrat i ledningen. Materialet måste vara en produkt av ledningens samlade ambitioner, erfarenheter och synpunkter. Om medarbetare i linjen ska motiveras till att arbeta med materialet krävs det stor entusiasm av ledningen. Användarna måste uppmuntras och kontinuerligt påminnas om värdet av att använda materialet. Ett arbetsmaterial av den här typen kan aldrig bli helt självgående. Därför är det viktigt att ett ledarskap tillämpas som bidrar till att alla blir insatta i förändringsarbetets syfte, planering och genomförande. Inom en stor koncern t ex BPA finns chefer med olika ledningsfilosofi och stil. Därför är det viktigt att skapa en företagskultur som ger utrymme för nytänkande och reella förändringar. Det går inte att enbart kortsiktigt sätta fokus på produktionen och ekonomin. Man måste framför allt uppmärksamma de faktorer som långsiktigt leder till bra produktion och god ekonomi. Exempel på sådana faktorer är: kvalitet, arbetsmiljö och motivation.

Vid genomförandet av ett förändringsarbete grundat på ett genomarbetat stödmaterial bör man eftersträva en företagskultur och ett ledarskap som bidrar till:

- * att arbetsmaterialet blir väl förankrat i ledningen*
- * att samtliga i ledningen lämnar synpunkter på materialet.*
- * att ledningen är entusiastisk och att användarna får regelbunden uppmuntran.*
- * att chefer och medarbetare blir ordentligt insatta i materialets syfte*
- * att uppmärksamma faktorer såsom kvalitet, arbetsmiljö och motivation.*

8.3 Användningen

Ett arbetsmaterial som ska bidra till ökad produktivitet bör vara utformat så, att det kan hjälpa cheferna att snabbt sätta sig in i produktivetsfrågor. Om ett sådant material ska användas av chefer och medarbetare är det viktigt, att det sker en ordentlig information och utbildning om materialet. Det kan i första hand ske genom den ordinarie ledningsstrukturen dvs från ledningsgrupp till respektive chefs arbetslag i ett linking-pin-system. Det kan i andra hand ske genom minikonferenser då både chefer och medarbetare träffas. Vidare är det betydelsefullt att resultat som nås med hjälp av materialet blir synligt och uppmärksammas. Detta kan bli ske genom kontinuerlig uppföljning. Slutligen vill vi betona att om en större strategisk förändring ska genomföras måste ett samlat grepp tas för hela koncernen.

För att chefer och medarbetare på bästa sätt ska kunna använda ett stödmaterial bör,

- * det vara utformat så det kan hjälpa dem att snabbt sätta sig in i materialet.*
- * information om materialet spridas genom linking-pin d v s från ledningsgrupp till respektive arbetslag*
- * systematiskt uppmärksamma uppnådda resultat*
- * vidtagna åtgärder följas upp kontinuerligt*

REFERENSER

Borgbrant, J. (1990): Strategisk Dialog 2. Stockholm: Natur och Kultur.

Borgbrant, J., Lugnegård, M., Effekter av ledningsutveckling - en fallstudie, rapport 32:1994, BFR.

Fernström G. (1991): Byggbranschen på nittioalet Kris eller tillväxt? Stockholm: Byggförlaget.

Fernström G. (1992). Byggbranschen på nittioalet Förnyelse och samverkan. Stockholm: Byggförlaget.

Immonen, Kari, Rejström Lars-Olof (1987): Rakennustyömaan tuottavuuden serrantaja arvoimentelmät. Helsingfors: Statens tryckericentral

Jagrén, Lars (1983): OIII - Organisation, kostnader och osäkerhet. En studie av produktivitetens utvecklingen i ett stort anläggningsprojekt. Stockholm: Industrins Utredningsinstitut.

Jonsson, J. (1993): Produktivitetmätningar inom byggindustrin. Tekniska Högskolan i Luleå.

Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1982): Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur.

Maccoby, M., (1991): Sweden at the edge, USA: University of Pennsylvania press.

Maccoby, M., (1988): Why work Leading the new generation, USA: Simon & Schuster Inc.

Produktivitetsdelegationens betänkande (1991): Drivkrafter för produktivitet och välstånd, SOU 1991:82. Stockholm: Allmänna Förlaget.

Smålandsposten. Verkligheten bakom den hisnande prisutvecklingen. 4 april 1992.

Starrin m fl. (1991): Från upptäckt till presentation. Lund.

Wiedwerheim-Paul, F., Eriksson L. T. (1991): Att utreda forska och rapportera. Liber ekonomi.

BPA:s Årsredovisning 1992

BILAGA 1.

BROSCHYR, BPAs HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING



BPAs Högre Ledningsutveckling

BPA:s HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING

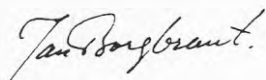
Alla företag kommer under 90-talet att möta allt större utmaningar. Företagen inom byggbranschen möter bl a internationell konkurrens, konjunkturnedgång, minskad svensk byggmarknad, investeringsbehov i teknik för att klara arbetsmiljökrav, kunders ökade medvetenhet om kostnader och kvalitet samt leverans- och driftsäkerhet. Tillgängliga personella, tekniska och ekonomiska resurser måste fullt ut tas tillvara.

Arbetsgivarna har ett stort ansvar för att utveckla chefer och medarbetare så att de tillsammans kan möta allt hårdare och förändrade krav i företagens omvärld. Vi vet att personalens engagemang, motivation och noggrannhet är direkt relaterade till ledningsprocessen inom företaget.

Det är ett arbetsgivaransvar att utbilda chefer för att bli ännu bättre i sitt ledningsarbete. Chefer måste ha adekvata kunskaper, färdigheter och inte minst värderingar som framgångsrikt möter dagens och morgondagens utmaningar.

BPA:s Högre Ledningsutveckling är en del i koncernens långsiktiga strategi för ökad styrka. Syftet med programmet är att både verksamheten och ledningsarbetet ska stärkas. Cheferna går inte på kurs, utan deltar i ett program för att utveckla sig själva, medarbetarna, ledningssättet, verksamheten och ytterst stärka företagets lönsamhet.

I denna folder sammanfattas bl a programmets mål, struktur, innehåll och metodik.



Jan Borgbrant
Programansvarig

MÅLGRUPP

BPA:s Högre Ledningsutveckling vänder sig till chefer inom BPA-koncernen. Den primära målgruppen är koncernens 400 högsta befattningshavare. Ledningsutvecklingen genomförs i sju programblock. Varje omgång har 25 deltagare och pågår under ett år. För att få en bred bas för inläring representerar deltagarna olika bolag och olika befattningar, alltifrån verkställande direktörer till avdelningschefer.

MÅL

Målet med Högre Ledningsutvecklingen är att långsiktigt stärka BPA:s lönsamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete i koncernen. Detta görs genom att

- vidareutveckla en helhetssyn och en gemensam begreppsapparat för företaget och omvärlden
- fördjupa insikten om det egna ledningssättets betydelse för framgångsrik företagsledning
- träna färdigheter som underlättar målstyrning och resultatuppföljning inom bolag, enheter och arbetslag
- bidra med insikter om strategier för förändringar och inspirera till vidareutveckling av såväl företag som individer
- öka förståelsen för varandras roller både inom och mellan enheterna/arbetsgrupperna på olika organisatoriska nivåer
- identifiera och tillvarata externa och interna intressenters bidrag som "motorer" i BPA:s utveckling, t ex personalorganisationer, funktionsansvariga, branschfolk, politiker, forskare och konsulter
- vitalisera det affärsmässiga nätverket inom BPA-koncernen.

METOD

Ledningsprogrammet bygger på

- aktivt engagemang från deltagarna
- erfarenhetsutbyte mellan chefer och mellan chefer och kvalificerade lärare
- tillämpningsövningar direkt kopplade till förändringsarbeten inom egna bolaget/enheten

OMFATTNING, UPPLÄGGNING, PEDAGOGIK

Utbildningen omfattar ca 30 dagar på internat och består av sju programblock. Introduktionen genomförs under en dag och benämns "FÖRHOPNINGAR". Därefter är programmet uppdelat i fem block om vardera fyra/fem dagar spridda över ett år. Innehållet i blocken följer stegen i ett systematiskt förändringsarbete:

- "ÄR-LÄGET" – beskriva den situation som företaget/enheten befinner sig i just nu
- "BÖR-LÄGET" – tydliggöra vilka kort- och långsiktiga mål som eftersträvas
- "HUR NÅ MÅLEN" – belysa strategiska och praktiska aspekter på förändringar
- "INDIVID- OCH GRUPPROCESSER" – analysera stödjande och hindrande krafter för utveckling av individer, grupper och företag
- "ATT VÄXA" – fördjupa insikterna i funktionsområden som bidrar till företagets och enheternas utveckling

Ett halvt år efter blocket "ATT VÄXA" genomförs en uppföljning, "RESULTAT".



"FÖRHOPPNINGAR"

Avsikten med introduktionen är att deltagarna ska träffas och kort presentera sig själva, vilka bolag de representerar och sina arbetsuppgifter. Därefter beskrivs hela programmets struktur, metodik och innehåll. Viktigt med introduktionen är att deltagarna får diskutera sina förväntningar på utbildningen och tänka igenom vilka konkreta effekter de vill uppnå genom programmet. Vidare beslutas om hemarbete för nästa kurstillfälle.

"ÄR-LÄGET"

Syftet med det första programblocket är att ge en bred referensram för att studera företaget och dess omvärld. BPAs situation analyseras och målen och strategierna för de närmaste åren diskuteras.

En analysmodell presenteras för hur man kan beskriva ett företag och dess omvärld. Flera tillfällen ges till diskussion om ekonomiska omvärldsfaktorer, marknadssituationen, den tekniska utvecklingen och förändringar på arbetsmarknaden.

Bolagens/enheternas affärsidé, strategier, mål, ekonomisk styrning, personalhantering och företagsledningens ansvar i dessa frågor diskuteras. Vidare behandlas ackvisition och genomförande av uppdrag samt effektivisering av entreprenadverksamhetens produktionsprocess. Produktivetsfrågor ägnas stor uppmärksamhet.

Under det första blocket ägnas tid åt ekonomifrågor; ekonomisk analys och styrning, resultat- och balansräkningar, ekonomiska nyckeltal, analys av årsbokslut etc.

På makroplanet belyses landets ekonomiska läge. Regeringens politik avseende byggverksamhet och utvecklingsambitioner diskuteras.

En modell introduceras för analys av det egna ledningsarbetet.

Mycken tid anslås för hemarbete inför nästa block. Beslut fattas om innehåll och uppläggning av hemarbetsuppgiften.

"BÖR-LÄGET"

Blocket börjar med att deltagarna redovisar sina hemarbeten – en "ÄR"-lägesbeskrivning av egna bolaget/enheten. Med dessa redogörelser som grund diskuteras företagets och enheternas förändringsbehov. På så sätt flyttas fokus från "ÄR-läget" till "BÖR-läget". Genom olika praktikfall belyses områden som bör uppmärksammas vid målformuleringen. Deltagarna får i grupp forma tydliga mål för sina enheter och verksamheter. Motivations- och effektivitetsfrågor behandlas.

En fördjupning görs kring företagskulturen. Viktiga begrepp och modeller ges för analys och beskrivning av kulturen i ett företag.

Vidare ges deltagarna information om hur målstyrt arbete kan fungera inom andra branscher, t ex data, försäkring, verkstad och skog.

Visioner och idéer om byggande presenteras, sett bl a med en arkitekts ögon.

Personlig kommunikation är väsentlig för att kunna nå uppsatta mål. I grupp diskuteras hur visioner och mål ska uttryckas så att de kan kommuniceras i företaget. Informationspolitiken inom koncernen presenteras.

Syftet med hemarbetsuppgiften är att stimulera till att pröva, vidareutveckla och reflektera över målfrågor.

"HUR NÅ MÅLEN"

Även detta programblock börjar med en redovisning av hemarbetsuppgiften. Syftet är att analysera de "BÖR-lägen" som formats inom respektive deltagares bolag/enhet samt hur detta har gjorts.

Därefter fördjupas insikterna om tre grundläggande synsätt vid förändring och utveckling; Expertstrategi, representativ strategi och linjedialogstrategi.

Att använda konsulter som stöd vid förändringsarbete aktualiseras. En analys av två konsulters grundläggande synsätt och metodik för förändringar genomförs.

Strategiska faktorer för utvecklingen av en koncern och ett företag analyseras.

Informationsteknologi som tillväxtfaktor på marknaden, i branschen och framförallt i BPA behandlas. Ekonomiska nyckeltal som hjälpmedel i förändrings- och utvecklingsarbetet belyses.

"PROCESSER"

Hemarbetsuppgiften till detta block syftar till att ge exempel på förändringar inom deltagarnas enheter samt analysera tillämpad förändringsstrategi.

Hela blocket handlar om mänskliga processer, vad som sker inom individen och vad som motiverar oss att arbeta. Frågor studeras om utveckling och ansvarstagande, dels för personen ensam, dels i grupp. Tydlighet i personlig kommunikation analyseras. Träning ges för bra beteenden i svåra ledarskapssituationer bl a varsel, uppsägning, personliga utvecklingssamtal, rehabilitering, alkoholmissbruk etc. En stor del av tiden ägnas åt hur vi fungerar i olika gruppammansättningar. Mot slutet av veckan delas deltagare med likartade arbetsförhållanden in i mindre grupper. De uppmanas att stanna upp, reflektera över och diskutera sina erfarenheter, men även att smälta intrycken av veckans program. Syftet är att belysa ett antal faktorer som har betydelse för att nå väl fungerande arbetsgrupper inom det egna bolaget/enheten.

Detta block är uppbyggt kring en metodik som kräver stort engagemang, experimentlust och förmåga att reflektera över hur gruppen fungerar här och nu. Hela blocket syftar till att ge deltagarna en djupare insikt om sig själva och det egna ledarskapet.

Kommunikation och talträning avslutar blocket.

"ATT VÄXA"

I detta block analyseras hemarbetsuppgifter som fokuserar på förändringsarbeten inom bolagen och enheterna. Stor uppmärksamhet ges åt krafter som underlättar eller hindrar förändringar. De begrepp och analysmetoder som har tillämpats i föregående block utgör bas vid analysen.

Vidare behandlas ett antal strategiska områden för företagets tillväxt. Exempelvis uppmärksammas chefens roll för individernas och företagets utveckling.

Mediers roll analyseras genom att etablerade journalister ger sina synpunkter på näringslivsbevakning. Därefter följer ett avsnitt med praktiska intervjuövningar som videobandas. Uppspelning och analys följer samt diskussion om medias arbetsvillkor och betydelse. Syftet är att träna "personlig tillväxt" i kontakterna med massmedia.

Vidare diskuteras tillväxt genom strategiska förändringar i branscher. Erfarenheter och framtida strategier delges.

En inblick ges i hur den svenska och den europeiska marknaden förväntas se ut under 90-talet. Internationalisering som tillväxtkraft aktualiseras.

Arbetsmiljön för den enskilda individen inom svensk entreprenadverksamhet tas upp under mottot "Miljö för tillväxt". Kvalitets- och produktivitetsaspekters betydelse i byggbranschen betonas.

Personalorganisationernas syn på förändring och utveckling under 90-talet uppmärksammas – Fackliga tillväxtstrategier.

I blocket ges stort utrymme åt marknadsfrågor. De lokala och regionala byggmarknaderna analyseras och stärkt marknadsorientering inom bolagen/enheterna aktualiseras.

"ANALYS AV EFFEKTER"

En uppföljning av ledningsutvecklingen anordnas ett halvt år efter det sjätte programblocket. Vid detta tillfälle redovisar deltagarna den nytta som de har haft av utbildningen och effekterna av programmet inom respektive bolag/enhet analyseras. Medverkande är representanter från koncern- och bolagsledningarna.

MEDVERKANDE

- Jan Borgbrant** Utvecklingsdirektör BPA AB
1 o m juni 1993
Professor Lunds Tekniska
Högskola
- Björn Ahlberg** Docent, VD
Bygghälsans Forskningsstiftelse
- Bo Ahrenfelt** Dr
S:t Sigfrids Sjukhus
- Ninni Aldergren** Konsult
Inter-Look AB
- Barbro Alm** KP
- Lennart Almström** Regionchef BPA Bygg AB,
Region Nord
- Lars Bern** Styrelseordförande
Det Naturliga Steget
Miljöinstitut AB
- Siv Boalt Boëthius** Docent, Direktör
Ericastiftelsen
- Rune Brandinger** Koncernchef
Södra Skogsägarna
- Peter Broberg** Professor, Arkitekt, VD
Landskronagruppen AB
- Gert Delvert** VD
BPA EI AB
- Roland Duberg** Fil dr, VD
Reserach Development
International
- Sven Edlund** VD
Galaxen
- Hasse Eriksson** Ombudsman
SIF
- Bo Eggebratt** Hälsogruppen Provita
- Klas Eklund** Direktör
Posten
- Leif Eriksson** Civilekonom, utbildningskonsult
Leif Eriksson Ekonomi AB
- Mats Fagerström** Konsult
Speech Dynamics AB
- Thomas Falk** VD
SISU Svenska Institutet för
Systemutveckling
Professor Chalmers Tekniska
Högskola
- Gösta Fernström** Direktör
Fernia Consulting AB
- Lars Gustafsson** Psykolog
Valens Konsulter
- Mats Hallgren** Journalist
EG-expert
- Bjarne Holmqvist** Koncernchef
BPA 1 o m feb 1993
- Jöran Hultman** Direktör
Svenska Nestlé
- Lars Ivarson** Regionchef Bygg Väst
PEAB Entreprenad Väst AB
- Stefan Jern** Fil lic, chefspsykolog
- Tore Johansen** Direktör
BPA Entreprenör A/S
- Richard Johansson** Byggnadsdirektör
Byggnadsstyrelsen
- Biten Jansson
Ruddell** Platschef
Provita Hälsogruppen
- Lennart Koskinen** Teol dr, Direktör
Kyrkans Arbetslivsinstitut
BPA Bygg AB
- Jonas Lantz** BPA Bygg AB
- Björn Lennegren** Koncernchef
BPA AB 1 o m aug 1993
- Paula Liukkonen** Ek dr
Stockholms Universitet
- Gad Lövrstrand** Ombudsman
Svenska Byggnadsarbetare-
förbundet
Galaxen
- Ulf Marklund** VD
BPA VVS AB
- Bengt-Ove Moberg** Kanslichef
SACO
- Lennart Molin** Ombudsman
SALF
- P.G. Nilsson** VD
BPA Fastigheter AB
- Tönu Nilsson** Konsult
Askus AB
- Lasse Norberg** Direktör
Perlan Personcentrum AB
- Leif Nordström** VD
BPA Måleri AB
- Gunnar Olson** Regionchef
BPA EI AB, Region Södra
- Hans Persson** VD
PEAB Entreprenad AB
- David Philipsson** Konsult
David Philipsson AB
- Jan Erik Rehndahl** Fil dr, VD
ABB Management Consultants
AB
- Mats Siggelin** Direktör
Byggentreprenörerna
- Bengt-Göran
Silverflod** Personalchef
HP Färg-Kemi
- Jan Sjölin** Civilekonom
IFL
- Ulf Stolpe** Byggnadsdirektör
Byggnadsstyrelsen
- Bertil Strutz** Företagkonsult
B Strutz Konsult AB
- Mona Svanström** Logoped
VOX-Logopedgruppen AB
- Jan Söderberg** Professor
Lunds Tekniska Högskola
- Leif Söderström** Konsult
Askus AB
- Lena Tolander** Länskronodirektör
Kronofogdemyndigheten
- Christel Widén** Logoped
VOX-Logopedgruppen AB
- Rolf Åkerlind** VD
BPA AB
- Morgan Östenson** Koncernchef
Westwood AB

DELTAGARE

Omgång I

Arne Almqvist BPA Glas, Linköping
 Bengt Andersson BPA El, Stockholm
 Rune Beijar BPA Bygg, Karlskrona
 Håkan Bengtsson BPA Smide, Örebro
 Gunnar Bylander BPA Bygg, Solna
 Leon Carlsson BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Stellan Fehrström BPA Bygg, Solna
 Anders Glans BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Egon Granath BPA Bygg, Sundsvall
 Ove Granberg BPA Bygg, Västerås
 Tor Gunnarsson BPA VVS, Göteborg
 Rune Johansson BPA Bygg, Örebro
 Rainer Linnala BPA Måleri & Golv, Solna
 Bertil Lundgren BPA Bygg, Halmstad
 Thomas Markström BPA Måleri & Golv, Luleå
 Roland Mossberg BPA VVS, Örebro
 Bengt Möller BPA AB, Stockholm
 Lars Olsson BPA Terrex, Lerum
 Christer Osslind BPA Fastigheter, Stockholm
 Nils Persson BPA Bygg, Lidköping
 Sten Peterson BPA Bygg, Göteborg
 Anders Sandberg BPA Måleri & Golv, Skellefteå
 Katarina Sundberg BPA VVS, Stockholm
 Bengt Ward BPA Måleri & Golv, Stockholm

Omgång II

Per Andersson BPA Måleri & Golv, Solna
 Kjell Berglund BPA AB, Stockholm
 Bengt Dahl BPA VVS, Göteborg
 Göran de Don BPA Terrex, Bollebygd
 Bengt Ericsson BPA Bygg, Växjö
 Hans Fahlström BPA Bygg, Linköping
 Kjell Granberg BPA El, Stockholm
 Kjell Håkansson BPA Bygg, Malmö
 Bo Härie BPA Terrex, Gråbo
 Karl-Johan Jonsson BPA Bygg, Skellefteå
 Ulf Marklund BPA El, Umeå
 Birgitta Moberger BPA Glas, Linköping
 Hans-Olof Möller BPA Bygg, Solna
 Arne Olsson BPA Bygg, Uddevalla
 Lars-Olof Olsson BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Jan Åke Sandin BPA Måleri & Golv, Bramma
 Peter Schedvin BPA VVS, Västerås
 Orjan Stenström BPA Bygg, Sundsvall
 Dan Svedberg BPA Bygg, Gävle
 Svante Söderlund BPA Bygg, Falun
 Lennart Tingelholm BPA Bygg, Göteborg
 Lennart Wahlgren BPA Vent & Plåt, Örebro
 Kaj Wändeby BPA Måleri & Golv, Göteborg
 Lars-Göran Ytterberg BPA Bygg, Solna

Omgång III

Björn Andersson BPA Bygg, Södertälje
 Olle Andersson BPA VVS, Linköping
 Olle Bergqvist BPA Måleri & Golv, Sundsvall
 Claes Brauer BPA Bygg, Göteborg
 Roger Cloesson BPA VVS, Jönköping
 John Gustavsson BPA Bygg, Solna
 Gunilla Halvdansson BPA AB, Stockholm
 Gösta Halmberg BPA Bygg, Jönköping
 Berndt Jansson BPA El, Jönköping
 Jan-Ingemar Johansson BPA Terrex, Lerum
 Lennart Jonsson BPA Bygg, Östersund

Pauli Matikka BPA Bygg, Örebro
 Gunnar Olson BPA El, Västra Frölunda
 Jan Ohlsson BPA Bygg, Örebro
 Per-Olof Pettersson BPA Bygg, Västerås
 Gunnar Rännbäck BPA El, Luleå
 Robert Samuelsson BPA Bygg, Solna
 Halvor Stormoen Fagbygg, Oslo
 Ulf Sultan BPA El, Örebro
 Leif Söderlund BPA VVS, Uppsala
 Göran Waldell BPA Måleri & Golv, Stockholm
 Roland Victorsson BPA El, Karlskrona
 Mats Widing BPA Måleri & Golv, Gävle
 Karl-Erik Worreby BPA Måleri & Golv, Örebro
 Göran Åsberg BPA El, Umeå

Omgång IV

Matts Auresell BPA VVS, Stockholm
 Bo Bengtsson BPA Bygg, Uppsala
 Stig Eriksson BPA Bygg, Märsta
 Hans Fagerström BPA Bygg, Kalmar
 Lars Falklind HP Färg & Kemi, Bollebygd
 Olle Göransson BPA Bygg, Sundsvall
 Ulf Hansson BPA El, Malmö
 Carl-Iwan Ivarsson BPA Bygg, Norrköping
 Tore Johansen BPA Entreprenör A/S
 Björn Johansson BPA Måleri & Golv, Haninge
 Bert-Ove Karlsson BPA Vent & Plåt, Umeå
 Mats Kumlin BPA Vent & Plåt, Örebro
 Anders Liljegren BPA Glas, Alvsjö
 Allan Nilsson BPA Bygg, Visby
 Hans Norlin BPA Vent & Plåt, Västerås
 Kenneth Pettersson BPA VVS, Malmö
 Ove Pettersson BPA Måleri & Golv, Gävle
 Jan Rosén BPA Måleri & Golv, Malmö
 Peter Sandberg BPA Bygg, Luleå
 Bengt Sellén BPA El, Södertälje
 Anders Sundh BPA Bygg, Örebro
 Håkan Sundling BPA VVS, Stockholm
 Tomas Vidmark BPA Bygg, Skellefteå

Omgång V

Lennart Almström BPA Bygg, Sundsvall
 Håkan Andersson BPA VVS, Norrköping
 Ulf Bergström BPA Vent & Plåt, Umeå
 Sture Bucht BPA Bygg, Luleå
 Ola Carlsten BPA Bygg, Örebro
 Björn Forsberg BPA Bygg, Solna
 Bengt Eriksson BPA Bygg, Solna
 Rolf Eriksson BPA El, Öjebyn
 Lars-Erik Granström BPA Måleri & Golv, Umeå
 Helene Greve BPA AB, Stockholm
 Kaj Gulin BPA Bygg, Sundsvall
 Arne Jansson BPA Måleri & Golv, Västerås
 Sören Jansson BPA Bygg, Uppsala
 Lennart Johansson BPA Bygg, Trollhättan
 Odd Lannegren BPA Bygg, Stockholm
 Leif Lantz HP Färg & Kemi, Bollebygd
 Berth Nilsson BPA Måleri & Golv, Kalmar
 Leif Persson BPA Bygg, Nyköping
 Göran Pettersson GP-EL, Laxå
 Rolf Smedberg BPA Bygg, Norrköping
 Bo Wallenberg BPA VVS, Lund
 Tommy Westin BPA El, Sundsvall
 Lennart Wigren BPA Bygg, Solna

Omgång VI

Lennart Anderén	BPA Bygg, Uppsala
Franz Birkl	BPA Bygg, Östersund
Carllof Bergudd	BPA Måleri & Galv, Solna
Dan Burman	BPA Måleri & Galv, Skellefteå
Reidar Cedersund	BPA Bygg, Göteborg
Lennart Daun	BPA VVS, Göteborg
Ove Hedberg	BPA Måleri & Galv, Uppsala
Jonas Hökansson	BPA Bygg, Stockholm
Mats-Göran Johansson	BPA Bygg, Nyköping
Jan Lindqvist	BPA El, Nyköping
Björn Ljung	BPA El, Norrköping
Peter Lönn	BPA El, Västra Frölunda
Hans Mattsson	BPA Måleri & Galv, Sölvesborg
Kent Melin	BPA VVS, Norrköping
Lennart Nilsson	Båstad Plåt, Ängelholm
Åke Nordbäck	BPA Bygg, Solna
Glenn Nordström	BPA Måleri & Galv, Kalmar
Bertil Persson	BPA Bygg, Karlstad
Lars-Olof Rydberg	Tidermans Uthyrning, Gävle
Håkan Strid	BPA Bygg, Härnösand
Christer Svobom	BPA Bygg, Västerås
Björn Svensson	BPA Glas, Nyköping
Bo Torstensson	BPA Bygg, Örebro
Kjell Wallin	BPA El, Uddevalla
Thorbjörn Wahlgren	BPA Bygg, Sundsvall

Omgång VII

Conny Andersson	BPA VVS, Växjö
Krister Andersson	BPA El, Borås
Vivianne Edvigsson	BPA El, Umeå
Gunnar Eliasson	BPA Bygg, Stråmsund
Kent Fernqvist	BPA Bygg, Sädertälje
Håkan Fransson	BPA Måleri & Galv, Kalmar
Olle Granström	BPA El, Umeå
Lars Holmqvist	BPA Bygg, Göteborg
Malte Jacobsson	BPA Måleri & Galv, Växjö
Karl-Axel Johansson	BPA VVS, Skövde
Mats Johansson	BPA El, Linköping
Göran R. Karlsson	Båstad Plåt, Malmö
Hans Ljungkvist	BPA Vent & Plåt, Norrköping
Roger Lundgren	BPA Bygg, Luleå
Tommy Martinsson	BPA Måleri & Galv, Linköping
Bengt-Göran Silverflod	HP Färg & Kemi, Bollebygd
Thomas Sjölin	BPA El, Växjö
Ove Svensson	BPA Bygg, Göteborg
Sven-Eric Wrelling	BPA Vent & Plåt, Köping

BPA-KONCERNENS LEDNINGSPOLICY

Det är angeläget att enskilda medarbetare

- känner delaktighet i och samhörighet med företagets mål och verksamhet
- känner samvaro och gemenskap i arbetslaget samt upplever en bra arbetsmiljö i övrigt
- får belöningar för de insatser de bidrar med. Dessa kan vara av såväl ekonomisk som psykologisk art
- ges möjlighet att ta eget ansvar och få möjligheter att följa upp utförda prestationer mot klara mål.

Ledningsarbete kännetecknas av

- målstyrning
- resultatuppföljning
- kontinuerlig uppmärksamhet på utvecklings- och förändringsbehov
- tillämpning av förändringsmetoder som bygger på öppenhet, delaktighet och långsiktighet
- betoning av att lära av utfört arbete avseende resultat, arbetsmetodik och ledningsform
- intern och extern information i dialogform.

Som stöd för ledningsarbetet skall finnas

- en decentraliserad ledningsform som understryker linjefestens ansvar för tillvaratagande och utveckling av befintliga resurser
- en organisationsform som bygger på så få nivåer som möjligt med direkt sammanlänkning mellan front, bolag- och koncernledning genom "linking pin", dvs chefen länkar samman två arbetslag på två organisatoriska nivåer
- regelbundet återkommande arbetslags- och ledningsgruppsmöten beroende på organisatorisk nivå
- personliga utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare minst en gång per år.

Ledningspolicyn kan omsättas i dagligt ledningsarbete genom att

- en bred dialog förs kring hur det dagliga ledningsarbetet fungerar i förhållande till den uttalade policyn
- öppet redovisa uppfattningar om vad som hindrar respektive underlättar bra arbetsprestationer
- enskilda chefers och medarbetares uppfattningar respekteras om t ex mål, arbetsuppgifter, resultat, ledningsformer samt förändringsbehov och förändringsmetoder
- chefen ägnar stor uppmärksamhet åt arbetslivsfrågor, skapar en bra anda i arbetslaget och stimulerar medarbetare till ansvarstagande och personlig utveckling.

BILAGA 2.

ENKÄT FÖR UTVÄRDERING



DEL II

FRÅGOR OM PRODUKTIVITETSHÄFTENA

12. Har Du använt häftena?

1. JA Fortsätt vid fråga 13.

2. NEJ Motivera varför och gå sedan till sidan II.

14. a. Vilka arbetshäften har stimulerat Dig till beslut om konkreta åtgärder?
Rangordna från 1 till 5 (1 = bäst, 5 = sämst)

1. Häftet om omvärlden

2. Häftet om produktivitet

3. Häftet om inköp

4. Häftet om kostnader och kapital

5. Häftet om arbetskraft

b. Vilka frågor i häftena har lett till åtgärder?
(Bilagga gärna en kopia på åtgärdsblanketten)

13. På vilket sätt har Du valt att använda arbetsmaterial i Ditt ledningsarbete?

1. Som förberedelsematerial inför ledningsgruppsmötet.

2. Som arbetsmaterial vid ledningsgruppsmötet.

3. Som stödmaterial för mina medarbetares åtgärdsarbete.

4. Vid särskilda träffar med medarbetare för att diskutera produktivitetsfrågor.

5. Annat sätt.

15. a. Vilka produktivitetssmätt har Ni sedan tidigare använt Er av i Din enhet?

b. Vilka har Ni beslutat Er för att använda nu?



16. I vilken utsträckning har de åtgärder som vidtagits med hjälp av arbetsmaterialet, bidragit till positiva ekonomiska effekter?

- 1. I mycket hög utsträckning
- 2. I hög utsträckning
- 3. I ringa utsträckning
- 4. Ingen alls
- 5. Vidtagna åtgärder har bidragit till andra effekter såsom:

TACK FÖR HJÄLPEN!

17. På vilket sätt följer Ni upp beslutade åtgärder inom enheten? Dvs hur har Du Dig åt för att få veta om det Ni vill genomföra blir genomfört?

- 18. Bedömer Du resultatet som Du har nått med stöd av arbetsmaterialet i Din enhet som:
 - 1. Mycket stort
 - 2. Stort
 - 3. Ringa
 - 4. Inget alls

BILAGA 3.

ORSAKER TILL VARFÖR PRODUKTIVITETSMATERIALET INTE HAR ANVÄNTS

Tidsbrist

- Har ej haft möjlighet och tid att målinrikta oss. Skall börja arbeta med dessa så fort vi får lite arbetsro.
- Som chef för en liten enhet är det svårt att i nuvarande läge få tid att experimentera eller att testa nya idéer. Men jag är positiv till häftena och skall börja arbeta med dem så snart jag får tid.
- Eftersom det varit full fart på organisationsförändringarna sedan jag erhållit häftena med arbete både på kvällar och helger har jag tyvärr inte hunnit fördjupa mig i häftena men jag har använt mig något av häftena produktivitet och arbetskraft.
- Tyvärr har tiden inte räckt till. (5)
- Tidsbrist, för användning av häftena erfordras en noggrann genomgång och analys av hur jag kan använda det i min organisation.

Tidsbrist p g a egna projekt

- Genom mitt egna program har vi ej haft tid (liknar detta i delar).
- De 18 punkterna som jag satte upp före programstrukturen tog så mycket tid och kraft att vi inom avdelningen har varit tvungna att dels reparera skadan av min bortavaro för utvecklingsprogrammet och dels att vi inte mentalt klarar fler "styrda" aktiviteter nu. Vi måste stadfästa och se till att de 18 punkterna fungerar.
- Tyvärr har mina egna projekt som jag påbörjat tack vare denna utbildning tagit all ork och tid.

Organisations- och strukturförändringar

- Har ej haft möjlighet ännu. Ledningsmötena har i huvudsak ägnats åt strukturförändringar.
- Ändrade arbetsuppgifter.
- I dessa tider pågår förändringar kontinuerligt i form av personalförändringar/organisationsförändringar. Ett hinder är då att vi inte hela tiden kan starta nya förändringsprocesser.
- Hopslagning av flera avdelningar i Sundsvall till en, har givit att engagerade medarbetare har slutat och nya kommit in. Därför har man fått stanna upp och slussa in nya.
- Inväntar organisationsförändringarna internt.

Personalbrist

- P g a personalminskningar, har mycket tid ägnats produktionen, kund kontakter, administrativa arbeten, MBL-förhandlingar angående uppsägningar, analysera och serva HK med ombedömningar.
- P g a personalbrist (2)

Ej applicerbart i produktionen

- Materialet är inte tillräckligt genomarbetat och förankrat för att kunna användas i den operativa verksamheten.
- I några fall påfallande akademiska = detaljerade. I några fall på gränsen till ej applicerbara i produktionen.

- Frågorna är drivna kontinuerligt i företaget. Oklar målgrupp, för komplicerat för kollektivet. Häftena har distribuerats till deltagarna i HLU med borde först förankrats i respektive bolagsledning.
- Vi har endast berört dem i vår ledningsgrupp. Svårt att applicera på min avdelning. Men jag har själv läst igenom samtliga häften och reflekterat.

Skall användas senare

- Jag har läst dem och tillsammans med min arbetschef sagt att vi skall återkomma till valda delar i häftena.
- Kommer tillsammans med ledningsgruppen att gå igenom häftena under 1993. P g a av många hastiga möten ofta per telefon och ostabilt läge, har jag enbart läst igenom häftena och kommer att använda dessa under kommande höst.
- Påbörjade arbetet med häfte 1. Fick dålig respons, troligtvis p g a att vi kom in i säsongen. (Vi omsätter ca 80% av produktionen under sommaren). Vi har beslutat att återuppta arbetet med häftena i november.
- När vi avslutat vårt program börjar vi arbeta med häftena. Häftena är bra för både tjänstemanna- och kollektivutveckling.
- Jag kommer att ta fram häftena i höst. (3)

Övrigt

- Organisationen orkar helt enkelt inte med, utan vi måste välja rätt tidpunkt, om genomförandet skall få någon varaktig verkan.
- Har kommit långt ner i prioritering i dessa tider.
- Har inte använt häftena eftersom ledningsgruppen träffas sällan. Har dock använt delar av materialet med mycket gott resultat.
- Häftena har använts för att ge mig ökad insikt samt ett material att hämta nya impulser via. Dessutom har de överlämnats till medarbetare.
- Lättja!
- Arbetar i stab och anser häftena alltför "produktionsinriktade"
- Usch vad dåligt samvete jag får.
- Jag/vi anser att det som står i häftena är självklarheter.
- Lågt förändringsbehov, förbereder att nyttja häftet för inköp och produktivitet.
- Under våren och efter semesterperioden har det varit fullt upp med att "ragga jobb", sitta i möten och diskutera åtgärder som skall vidtas.
- Vi har redan arbetat efter egna metoder.
- Har tidigare egna fungerande rutiner/metoder. Vissa häften har kommit till användning i de förestående personalförändringar.

BILAGA 4.

FRÅGOR I HÄFTENA SOM HAR LETT TILL ÅTGÄRDER

Marknad

- Kartläggning av den rostfria marknaden i Sverige
- Starkare kundorientering
- Vad innebär det för alla anställda att ha "marknadsglasögonen" på?
- Hur kan vi ytterligare förbättra kontakten med våra kunder och andra intressenter t ex med hjälp av informationsteknologi?
- Vad kan vi göra för att stärka den positiva bilden av koncernen och dotterbolagen?
- Gör vi tillräckligt inom våra bolag och enheter för att maximalt utnyttja vår koncernidé "BPA är ett komplett entreprenadföretag med bygg- installations- och måleriverksamhet som bas och med närliggande verksamheter som komplement?
- Fastighetsverksamheten stödjer entreprenadrörelsen."? Om ej, vad kan och bör vi göra?
- Hur kan vi vid både större och mindre projekt maximalt utnyttja BPAs styrka? Vårt kompletta och unika koncept: Bygg Installation och Måleri?
- Kundkontakter
- Hur tas kontakter med nya kunder? Hur bedöms frågor om kreditvärdighet?

Prismedvetenhet

- Bästa inköpspris
 - Lägre priser
 - Ändrade inköpsrutiner (2)
 - Komplicerade inköpsfrågor
 - Vad kan göras för att minska resekostnaderna?
 - I den krympande marknad vi nu upplever, fokuseras frågorna kring att vara maximalt produktiv samt att påverka till att minska kostnaderna
 - Vad anser Du man böra göra i Din enhet för att varje inköp (stort eller litet) ska bli maximalt affärsmässigt?
- Verkligen inpräntat vikten av riktiga inköp, avtal uppföljning m m

Planering

- Produktionen i centrum, bättre produktplanering, bättre leveransplanering, kortare byggtider
- Hur får vi våra leverantörer att hjälpa till i produktivitetshöjande åtgärder, Leverans "just in time" etc?

Kreditbeslut

- Kapitalrationalisering, kreditrisker
- När och hur bör bankgarantier tas som säkerhet för planerade jobb?
- Kreditrisker

Effektivitetstänkande

- Vilka nyckeltal anser Du vara mest relevanta att användas inom Ditt ansvarsområde för att styra produktivitet utvecklingen?

Minskad lagerhållning

- Minskad lagerhållning
- Hur undviker Du för stora lager "hyllvärmare"?

Motivation

- Hur kan vi öka engagemanget hos medarbetarna i att söka/finna produktivitetshöjande åtgärder?
- Genomgång med de anställda (samtliga) för att få dem att förstå vikten av att vara produktiv

Samverkan

- Hur kan vi genom bättre samverkan mellan enheterna öka produktionen?
- Hur kan vi sprida goda idéer om produktivetsförbättringar inom företaget?

Utbildning

- Utbildning av arbetsledare i planering och beredning
- Kreditrisker

Övrigt

- Större effektivitet i organisationen
- Allt detta är en kontinuerlig process som påbörjats långt före HLU:s tillkomst
- En stor neddragning av verksamheten
- Detta är en process som ständigt pågår och som diskuteras vid våra möten
- Underlagen till inköpshäftet kom delvis från HPs inköpschef
- Ingen konkret skillnad
- Samtliga frågor enligt exempel
- Inga konkreta åtgärder hitintills
- Omfattande genomgång av häftena samt livlig diskussion.
- Hur kan vi vid våra ledningsgruppsmöten på ett ännu bättre och konstruktivare sätt ta tag i viktiga förändringar som sker i omvärlden?
- Gäller inköp, produktion, ekonomi, marknadsföring, effektivitet, arbetsmiljö m m
- Synpunkter för att behålla lönsamhet och revidering av affärsplanen
- Effektivitetsfrågor

BILAGA 5

TILLÄMPADE PRODUKTIVITETSMÅTT

Omsättning	Frekvens
Omsättning/anställd/montör	6
Omsättning/timma	6
Täckningsbidrag	
TB I	3
TB III	2
TB IV	2
TB/tim	5
TB III/tim	1
Täckningsbidrag/anställd	1
Täckningsgrad	
TG 1	4
TG III	1
Tidsåtgång per enhet/prestation	
- Produkt mot förbrukade antal arbetstimmar	1
- Tidsåtgång per enhet	1
- Produktionstid	1
- När det gäller kollektivet mätes förbrukad tid i förhållande till utförd prestation	1
- <u>Kollektivets arbetstid</u>	1
M ³ byggvolym	
Övrigt	
- Likviditet, genomsnittligt antal betalningsdagar på kundfakturor	
- Avstämning mot produktionskalkyler och budget	
- Effektiva timmar, bonus etc.	
- Tidsåtgång och ekonomiska mått	
- Timomkostnad OH/verklig produktionstimma	
- Glidande 12 månader omsättning	
" " TB I	
" " TB IV	
+ - på kontona	
- Resultat i kronor	
- Antal montörer/tjänstemän	
- Ekonomi och kvalitét	
- Trivsel i arbetet, kompisanda, A och O	
- För tjänstemän gäller en mera personlig bedömning.	
- Erfarenhetsdata	
- Vi har använt begreppen även tidigare	

BILAGA 6

FRAMTIDA PRODUKTIVITETSMÅTT

Samma

- Samma (7)
- Som tidigare samt relationer till beställare och leverantörer
- Samma men styrt till mer kvalitetstänkande och kontroll med bättre arbetsmiljö och förhoppningsvis lägre sjukfrånvaro
- Samma som tidigare men en mycket noggrannare uppföljning med tätare kontinuitet
- Lika som tidigare samt kvalitetsmått, materialkostnad och avvikelser mot produktionsplan

Nya mått för att följa upp verksamheten

- Täckningsbidrag per timma
- Produktkvalitet, ökad flexibilitet och minskad lagerhållning
- + - Bonus efter kvalitet (böter) kvantitet (kalkyl) tjocklek (teoretiskt)
- Erfarenhetsdata plus komplettering från häftena
- Mätning av sjukfrånvaro, rehabiliteringsärenden
- Årlig mätning av medarbetarnas engagemang och trivsel i arbetet genom frågeformulär
- Produktivitetmått mättes förr på produktionsledningsnivå. Nu är många mätningar/uppföljningar delegerade till produktionspersonal. Mer är på gång
- Nedbrytning i mindre delar samt konsekvent uppföljning gentemot bl a
RUS
- Hur ska information om inköpsregler, avtal, anvisningar, osv spridas för att bäst nå ut i organisationen, erfarenhetsåterföring?
- Att via information skapa motiv för en ökad prestation samt mera ingående göra tjänstemännen resultatmedvetna
- Ligger på planeringsstadiet på grund av bl a tidsbrist. Fordrar flera möten och genomgångar. Varje häfte för sig och bör därför vara riktigt förankrat innan beslut och åtgärd
- Effektivitet

BILAGA 7

ÖVRIGA POSITIVA EFFEKTER AV MATERIALET

- Hög medvetenhet om vad dålig och låg kvalitet kostar
- Ekonomisk medvetenhet
- Höja kunskapen och dra nytta av en ökad medvetenhet i det dagliga arbetets olika faser
- En ökad kostnadsmedvetenhet hos medarbetaren samt ökad förståelse för nödvändiga åtgärder
- En medvetenhet när det gäller kreditförluster. Tidigare talades det inte om bankgarantier aconton etc
- Ett större engagemang av alla, en större öppenhet i diskussion
- Effekterna är mer långsiktiga och kommer på sikt bli betydande
- Allmän kunskap om produktivitet och om mätproblematiken
- Att höja nivån på medarbetarna som entreprenörer
- Diskussion och förståelse om BPAs och branschens situation

BILAGA 8

TILLÄMPADE METODER FÖR UPPFÖLJNING AV PRODUKTIVITETSARBETET

Avdelningsmöten och liknade möten

- Genom avdelningsmöten, på våra fredagsträffar, genom veckomöten
- Kontinuerliga arbetsmöten (2)
- Genom gruppmöten med gruppchefer
- Vid våra planeringsmöten för arbetsledare redovisa vad de gjorde för åtgärder (2)
 - Man delger besluten och sedan vill man få en redogörelse på t ex ett planeringsmöte eller själv redogöra på nästa möte

Avrapportering

- Krav på feedback
- Regelbunden rapportering
- Genom att fördela arbetsuppgifterna i ledningsgruppen, med avrapportering till mig, har jag konstaterat att beslutade åtgärder verkligen blir genomförda
- Samtal med berörda, krav på ganska ofta oskriftlig redogörelse.
- Genom avstämning
- Avrapportering
- Kontroll av målplaner

Dagliga kontakter

- Genom personliga kontakter
- Vi är en liten organisation som klarar att följa upp åtgärder i den dagliga kontakten
- Genom samtal och genom att jag ser det på listor
- Har så liten enhet så den är inget problem
- Ständig kontakt med avdelningarna. Jag känner personligen till alla objekt över 50' i företaget

Uppföljningsträffar

- Möten - måluppföljning
- Återkommande uppföljningsmöten (3)
- Regelbundna träffar för avstämning

Produktionsrapporter

- Vår enhet består av tre personer. Det är följaktligen lätt att följa upp att beslut genomförs, genom rapport eller genom kontrollfrågor
- Genom veckovisa produktionsrapporter
- Genom rapportering (protokoll)
- Vi följer alltid upp rapporter, analyser, kalkyler etc

Kontroll

- Krav på kontroll
- Genom att själv kontrollera
- Kontroll av målplaner

Ledningsgruppsmöten

- Följs upp på ledningsgruppsmöten, protokoll föres (2)
- Genom samtal med ledningsgrupp och medarbetare

Ekonomiska rapporter

- I samband med prognosgenomgångar (ombedömningar)
- Ekonomiska rapporter
- Följer upp verksamheten genom att stämma av utfallet av intäkter och kostnader mot uppställda förutsättningar i pågående projekt

Avdelningschefsmöten

- Genom avstämning på AC-möten (2)

Linking-pin

- Rapportering enligt linking-pin
- Avstämning på möten i linking-pin-systemet

Övrigt

- MB-möten
- Löneskrivning, besiktningssprotokoll
- Uppföljning vid PC-möten
- Uppföljning via statistik
- Vid AL-träffar och regionträffar som protokollförs

BILAGA 9.

STORGRUPPSDISKUSSION UNDER BPAs HÖGRE LEDNINGsutveckling, DELTAGAROMGÅNG V OCH VI

Storgruppsdiskussion deltagaromgång V

Följande frågor ställdes och deltagarna fick skriva ned svaren

1) Hur har häftena använts?

- Som stöd till inköp, produktivt
- Vid våra interna arbetsledarträffar där vissa delar utvalts
- Som stöd vid avdelningsmöten
- Som stöd för diskussion, gällande arbetskraft, produktiviteten och inköpsfrågor
- Häftena har använts som stöd och checklista (4)
- Materialet har presenterats och diskuterats i samband med ledningsgruppsmöten och avdelningsmöten

2) Stöd och hinder i användandet

- Vissa punkter tas upp fortlöpande vid arbetsledarmöten
- Det finns hinder eftersom det är vardagslivet
- Stöd
- Frågor som inköp - materialadm. har varit i fokus

3) Har vissa delar varit mer användbara än andra?

- Häftena har delats ut till vissa platschefer
- Produktivitet, kostnader, arbetskraft och kompetens
- Kompetens/Produktivitet
- Kostnader/Kapital
- Inköpshäfte mest användbart

Övrigt

- Häftena ligger framme för avcheckning efter behov
- Har använt materialet i samband med avdelningsmöten som stöd i vissa frågor speciellt inköp och produktivitet
- I huvudsak som checklista där jag använt av mig utvalda punkter för genomgång med AC, PC
- Några nyckeltal TB/tim
- Produktiva timmar
- Koncentration på projektering och planering. Vi avvecklar lagret
- Det gäller att få ut "idéerna" och stödet ut i organisationen

Storgruppsdiskussion deltagaromgång VI

Följande frågor ställdes och deltagarna fick skriva ned svaren.

1) Hur har häftena använts?

- Som hjälpmedel i diskussionsgrupper
- Nej används ej (2)
- Som ett stöd i den egna organisationen (ÄR-läge, BÖR-läge, etc). Har ej använts från pärm till pärm
- Diskussionsunderlag med arbetsledare för framtagande av kursmaterial till möten med montörer som ej är genomförda ännu
- Endast utvalda häften har använts vid träffar med arbetsgruppen
- Har endast läst igenom materialet för egen del
- Som stöd och checklistor vid sammanträffanden (6)
- Häftena är genomlästa och vissa delar har använts
- Häftena har involverats i det dagliga ledningsarbetet
- Omedvetet eftersom detta i grunden handlar om HLU
- Som lathund att ta vissa frågeställningar från. Det är gamla åtgärder samlade varför de är bra att ha som stöd för minnet

2) Stöd och hinder i användandet

- Ett bra stöd men inget hinder (7)
- Stort stöd för att hitta flera viktiga frågor
- Kan plockas fram när som helst "som stöd". Ett bra material att ge nyanställda
- Ett bra hjälpmedel att snabbt komma in i frågeställningarna vid personalträffar m m
- Stöd endast vissa delar, checklistor
- Förstår ej frågan? Kan väl aldrig vara ett hinder
- Bra hjälpmedel för att lägga upp "arbetet"
- Kan vara ett bra stöd ibland
- Har inte funnits i medvetandet. De borde kommit in i varje moment i de olika stegen
- Man kan endast genomföra mindre antal utvalda avsnitt. Välj noga

3) Har vissa delar varit mer användbara än andra?

- Nej
- Har använt häfte 2 om produktivitet och häfte 3 om inköp mer ingående än de övriga
- Svårt att säga alla har sitt. (3)
- För administrativ personal de avsnitt som berör ekonomi, de övriga är för tunga
- Kostnader och kapital samt produktivitet mest användbart.
- Inköp - inget nytt för mig eller den grupp jag har arbetet med. Kanske tillämpligt nu
- Häfte 2 - 4 har passat bäst just nu, speciellt inköp
- 1 omvärlden och 5 Arbetskraft
- Ja
- Det finns bra delar i varje avsnitt. Många avsnitt är gammal skåpmat men bra att ha samlat
- BPA - Koncernens ledningspolicy m m i häfte 5

Övrigt

- Har rent av glömt att dessa delades ut inledningsvis. Bra material som jag ska återvända till vid tillfälle
- Har ej använt dem
- Har däremot arbetat med 9 mål för förändring på min avdelning som några övriga problemställningar efter "ÄR-läge", "BÖR-läge" och hur vi ska nå dit
- Angående produktivitetshäftet inköp är det samma som inköpsrådets inköpshandbok, som jag varit med att utarbeta
- Övriga häften har till stora delar utnyttjats successivt inom avdelningen
- Nej, detta har tidigare skötts på regionnivå
- Nej, dessa borde ha tagits fram under resans gång för att inte försvinna i hela "undervisningsmaterialet"
- Boken strategisk Dialog har tillämpats vid start av de "10 målen" och genomförandet

BILAGA 10

STORGRUPPSDISKUSSION UNDER BPAs HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING, DELTAGAROMGÅNG VII

Var och en fick berätta på vilket sätt de har haft användning av materialet.

- Vi har börjat med häfte nr 4, kostnad och kapital eftersom vi tyckte det var det viktigaste. Alla arbetsledare ska svara men jag har bara fått in några svar. I diskussioner har det framkommit att vi kan spara pengar genom att dra ned på representation, samordna transporter och minska spillet.

Följande svar har getts på frågorna från häfte 4:

Vad kan göras åt kostnader för hyror, bilar, arbetskläder, material, verktyg och hjälpmedel?

- Nya förhandlingar med husvärden, söka billigare lokaler, mer aktsam med material och verktyg.

Hur kan Du få ett effektivare verktygsutnyttjande?

- Större maskiner och verktyg förvaras centralt och tages endast ut för objekt som de är anpassade till.

Hur undviker Du stora lager "hyllvärmare"?

- Planering av inköp av material levereras direkt ut till objekt.

Hur kan Du förbilliga transporter och lagerkostnader?

- I en del fall kan man använda sig av egna transportavtal (många leverantörer fakturerar 5% för transport).

Hur tas kontakter med nya kunder? Hur bedöms frågor om kreditvärdighet?

- Via telefon och besök.

- Telefon, besök, anbud, "Man till man metoden"

Hur följer Du upp gamla kunders creditsituation?

- Genom kontakter med branschkollegor

När och hur bör bankgarantier tas som säkerhet för planerade jobb?

- Alltid när vi själva lämnar bankgaranti.

Finns flexibla och lättarbetade planeringssystem?

- Nja

I vilken utsträckning förekommer grafiska hjälpmedel, handdatorer, streckkoder i planerings- och uppföljningsarbete?

- Ingen

Vilka indirekta kostnader kan minskas? Exempelvis vilka gåvor, reklam och representation är absolut nödvändiga och vilka kan undvikas?

- Gåvor (inga), Reklam (inga), Representation (endast vid en bra affär)

Vad kan göras för att minska resekostnader?

- Planering
- Genom samåkning (2)

Vilka konferenser och sammanträden kostar mer än de bidrar till?

- All utbildning är nödvändig och en investering

Vad går att göra för att minska förbrukning/spill/svinn?

- Utbildning och noggrannhet vid beställning

Vad går att göra så att alltid rätt mängd material finns på rätt plats vid rätt tidpunkt?

- Planering

Jag har sammanställt 10 frågor som handlar om hur vi får in nya kunder.

Svar och frågor presenteras nedan:

1) Hur får vi in nya kunder?

- Marknadsföring (2)
- Låga priser, snyggt jobb, bra service (Mc Donalds-looken)
- Reklam

2) Vad kan Vi göra för att bli bättre än konkurrenterna?

- Priser, tiden (2)
- Göra bättre jobb

3) Vad kan göras åt kostnader för maskiner, hjälpmedel, material och verktyg?

- Underhåll (2)
- Personligt ansvariga, ersättning vid förlust, undantag om det ej var ditt fel

4) Vad kan göras för att minska resekostnader?

- Uppläggning av arbetet (2)
- Personalen gör en "deal" med verkaren istället för milpengar får man kanske

varor med bra rabatt

- Planera arbeten bättre

5) Vad går att göra för att minska förbrukning/spill/svinn?

- Bra rabatt om personalen köper varor

6) Vad kan göras när det är arbetsbrist ("lådvärmare")

- Underhåll, verkstad (3)
- Permittering

7) Vilka förändringar bör man förbereda sig på under det närmaste året som kan öka produktiviteten?

- Ökning samt effektivare (2)
- Rätt man på rätt plats

8) Vem anser Du har ansvar för att ett arbete blir utfört på ett riktigt sätt?

- Jag

- Underlaget (2)
- 9) Skall den som har utfört arbetet kvalitetsdokumentera det?
 - Besiktning (2)
 - Nej Bygg försökte
- 10) Har ackordet någon betydelse för produktionen (ökning/minskning)?
 - Ökning (2)
 - Ja och Nej ackord = högre fart & hafsigare jobb
 - timlön = lagom måttlig fart & något noggrannare jobb

Övriga kommentarer

- Jag har tänkt plocka ut 10 punkter ur varje häfte. Frågorna måste vara handplockade.
- Man måste sovra i frågorna. I bygg är det dåligt med ansvarstagande
- Jag har börjat med häfte 5 om arbetskraft. Vi har pratat avspänt, då vågar alla säga mer. Vi tjänar pengar på ackordet. Maskiner som tankas kostar tid
- Serviceledare, kalkylatorer och projektledare har arbetat med dessa men de tyckte det redan var genomarbetat. Häftena har ej gett mer
- Bonus på instrumentköp "Morot" mätbart
- Häftena kan fungera som en hjälp och som idéer
- Vill inte sprida alla häftena i organisationen
- Tar upp detta i samband med kvalitetssäkringsprogrammet

R33:1994

ISBN 91-540-5674-8
Byggeforskningsrådet, Stockholm

Art.nr: 6814033

Abonnementsgrupp:
R. Bygandets ekon. och org.
S. Byggplatsens verksamhet
Y. Byggfunktion

Distribution:
Svensk Byggtjänst
171 88 Solna

Cirkapris: 100 kr inkl moms