

Standardiserade arbetsprocesser för minskat slöseri och ökat kundvärde

Projektet har genomförts med syfte att utvärdera standardisering av arbetsprocesser i byggföretag. Erfarenheterna visade på att det är viktigt att välja rätt bland många förbättringsförslag och att standardisera "rätt" saker och processer.

Bakgrund

Byggkostnaderna i Sverige har debatterats intensivt i flera år. Enligt rapporten "Slöseri i byggprojekt" (Josephson, P.-E., Saukkoriipi, L., 2005) är det teoretiskt möjligt att halvera produktionskostnaden. I en andra etapp fokuserades på åtgärder för att eliminera slöseriet och resulterade i rapporten "31 rekommendationer för ökad lönsamhet i byggandet" (Josephson, P.-E., Saukkoriipi, L., 2009). I dag finns en bred acceptans hos flertalet aktörer att produktionskostnaden kan sänkas kraftigt genom effektivare processer med mindre slöseri.

Ett vanligt problem är att grundorsakerna till problem inte identifieras. En följd av detta är att många förbättringsinsatser innebär att resursförbrukningen ökar utan att problemorsakerna åtgärdas. En utvecklingstrend är att standardisera arbetssätt, till exempel hur ett visst arbete ska genomföras, roller (vad ska till exempel en projektledare kunna), produkter, energikrav med mera. Standardisering är viktigt för att successivt utveckla bra arbetssätt och minska felrisker. Men standardisering upplevs ofta hindra utveckling och kreativitet.

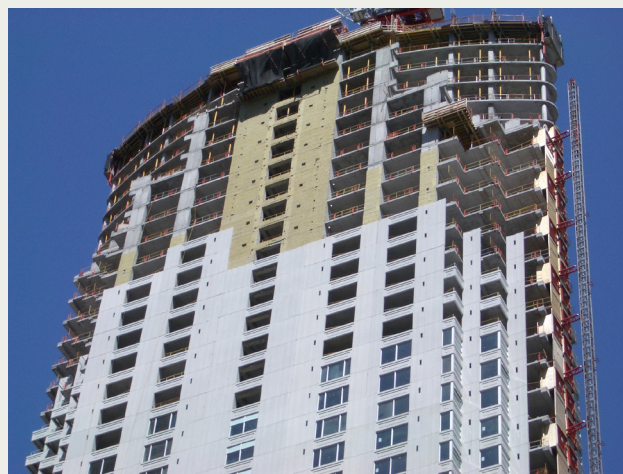
Syfte

Med de omnämnda studierna som utgångspunkt har detta projekt genomförts med syfte att utvärdera standardisering av arbetsprocesser i byggföretag. Denna studie syftar också till att belysa standardisering ur några perspektiv, men med inriktning mot arbetssätt i byggproduktion.

Genomförande och resultat

Tre delstudier har genomförts under projektet.

En delstudie handlade om hur medarbetare, tjänstemän såväl som hantverkare, uppfattade företagets prioriteringar. Som grund användes en lista med 31 rekommendationer för minskat slöseri. Ett överraskande resultat var byggföretagets stora intresse för att skapa långsiktiga relationer med kunder och samtidigt låga intresse för att skapa samma slags relationer med sina leverantörer.



Ur resursutnyttjandeperspektiv är detta ologiskt. Ett föga överraskande resultat av enkätundersökningen var uppfattningen att företagen inte prioriterar en större användning av veckans timmar. Byggarbetet utförs av tradition under 40-50 timmar av veckans 168 timmar. För bättre resursutnyttjande är det väsentligt att finna sätt att utnyttja mer av den tillgängliga tiden, till exempel genom att bära in byggmaterial kvällstid.

I en andra delstudie undersöktes byggarbetsledares syn på standardisering. Intervjuer med byggarbetsledare visade en stor tveksamhet till att ytterligare styra upp deras arbete ute på byggarbetsplatserna. De underströk värdet av att själva kunna välja hur de ska organisera och leda sina projekt. Denna känsla av frihet i arbetsdagen beskrevs som en viktig stimulans och skäl till att de valt rollen som byggarbetsledare. Vid efterföljande diskussioner framkom att begreppet standardisering har en negativ klang och begränsar förbättringsarbete. Arbetsledarna uttryckte stor frustration kring vissa arbetsuppgifter och många av de problem som de fick ta hand om under arbetsdagen. De var mycket positiva till standardisering som ledde till att tid frigjordes till uppgifter av mer kreativt slag.

I den tredje delstudien undersöktes hur inköp organiseras och genomförs i stora byggföretag. Dessa företag, som köper in varor och tjänster för i storleksordningen 70 % av sin omsättning, genomför tusentals projekt på olika geografiska platser. Studien visar tre exempel på hur den centrala inköpsorganisationen och projektorganisationerna har olika incitament och skilda angreppssätt för att effektivisera. Inköpsorganisationen har en tendens till att prioritera priser medan byggarbetsledarna prioriterar välfungerande produktion och därför gör de insatser för att få de underentreprenörer som de av erfarenhet vet fungerar väl. En uppenbar slutsats är att inköpsorganisationen och projektorganisationerna måste interagera mer för att utnyttja respektive kunskaper och erfarenheter. Det råder ingen tvekan om att ökad standardisering är en viktig utvecklingsstrategi för att långsiktigt öka kundvärdet och minska resursförbrukningen i samhällsbyggandet. Studien visar att denna utveckling gäller även för arbetsprocesser i byggproduktion. Men standardiseringen måste genomföras för att förenkla och säkra processer, till exempel minska felrisken och strul, med syfte att frigöra mer tid för byggarbetsledare att ägna sig åt de "kreativa" ledningsuppgifterna. Standardisering måste alltså ske på ett genomtänkt sätt. Exempel på utmaningar för att åstadkomma sådan "klok" standardisering är att:

- åstadkomma en bredare syn på vad standardisering är och vad den kan leda till
- utveckla en bättre förståelse för hur byggprocesser faktiskt ser ut, till exempel fastställa vilken resursförbrukning som sker
- utveckla en bättre förståelse för grundorsaker till befintliga problem och hinder så att dessa i högre grad kan elimineras
- utveckla lösningar för att bättre integrera strategiska insatser med operativa insatser i projekten.

Avslutningsvis kan påpekas att erfarenheter visar på att det är viktigt att välja rätt bland många förbättringsförslag och att standardisera "rätt" saker och processer. När nya rutiner och processer införs i en organisation kan det också medföra ökad administrationen som leder till mer frustration i organisationen.

Ytterligare information

Kontaktpersoner:

Pär Åhman, Sveriges Byggindustrier, tel 031-7084104,

e-post: par.ahman@sverigesbyggindustrier.se

Mats Persson, Malmö högskola, tel 040-6657882,

e-post mats.persson@mah.se

Litteratur:

- Standardiserade arbetsprocesser för minskat slöseri och ökat kundvärde (Mats Persson, 28 sidor) kan laddas ned från www.mah.se/muep eller www.sbuf.se – projekt 12073.