

Att leda reparationsarbeten

Bakgrund

Arbetsledarnas situation och arbetsförhållanden på reparationsområdet har belysts i ett projekt som administrerats av Rör AB Nilsson & Billö i Mölndal.

Bakgrund till projektet är att reparationsverksamheten fått ökad betydelse inom byggbranschen samtidigt som det framkommit indikationer på att arbetsledarfunktionen kan behöva stöttning.

Det var känt att arbetsledarrollen inom reparationsverksamheten skiljer sig väsentligt från den som gäller inom nyproduktionen och att arbetsledaren har en mycket central roll inom reparationsföretaget. Hur det egentligen förhåller sig var dåligt belyst och önskemål om en kartläggning hade framförts.

Ett delmotiv till att studera området var att söka formulera en belöningsform för arbetsledare som administrerade hantverkare vilka arbetade med Normtidsystemet.

Syfte och genomförande

Syftet med projektet formulerades till att belysa reparationsarbetsledarnas situation och då främst den som gäller för arbetsledare i företag där man tillämpar normtidsystemet, att ge underlag för anpassad utbildning, att ge förslag till en alternativ belöningsmodell för arbetsledare i normtidsföretag.

Avsikten var att studien skulle genomföras med en bred datainsamling från en mängd företag. Bredden skulle åstadkommas med

hjälp av en enkät. Erforderligt djup skulle därefter åstadkommas med hjälp av seminarier där insamlade data skulle penetreras och utvärderas.

Studien inleddes med en genomgång av litteratur som kunde antas bidra med uppslag och vägledning.

På grund av svårigheter att få enkäten ifylld, blev det nödvändigt att genomföra datainsamlingen som intervjuer. Denna förändring medförde att omfånget måste reduceras.

Resultatet av denna intervjuundersökning var inte tillräckligt bra för att syftet skulle kunna anses vara uppnått. För att komma vidare genomfördes därför en serie "fallstudier". Arbetsledare i tio företag observerades under en hel dag från morgon till kväll. Dessutom genomfördes ett antal dagboksstudier, vilket innebar att arbetsledarna ombads föra "dagbok" under en vecka. Med dessa förändringar i metodvalet kunde till slut projektet genomföras.

De företag som medverkade i "fallstudierna" är belägna i Borås, Gävle, Göteborg, Malmö, Stockholm och Örebro.

Resultat

Studiens två första syften kan i viss mån sägas ha uppnåtts i projektet. Däremot inte det som avsåg förslag till belöningsmodell. Anledning till detta är en insikt som vunnits under projektet om att en eventuell ny belöningsmodell måste ges en utformning med en så övergripande karaktär att den inte bör kopplas till hantverkarnas lönesystem.

Resultatet av projektet kan sammanfattas i följande punkter:

Reparationsarbetsledarens arbete karaktäriseras av

- Tidpress och en känsla att inte hinna med allt som borde göras.
- Fragmentering av det egna arbetet. Sällan tillfälle att arbeta med en arbetsuppgift sammanhängande någon längre tid.
- Snabba puckar. Arbetsledaren försöker få ifrån sig varje uppgift så fort som möjligt.
- Muntliga kommunikationer föredras före skriftliga.
- Förhandling/försäljning. Arbetsledaren är engagerad i försäljning av tjänster, förhandling om "arbetsro", förhandling om arbetsfördelning, förhandling om leveranser osv
- Att skapa företagets profil. Arbetsledaren är i hög grad den som skapar kundernas uppfattning om kvalitén på företagets tjänster.
- Att vara lagledare. Arbetsledaren är den som skapar samhörighet i ett lag som är spritt på stora ytor.
- Att vara företagare. Reparationsenheten fungerar ofta som en komplett enhet, med såväl marknadsföring som produktion vilket gör att arbetsledaren i mycket fungerar som en företagare.

Likheter och variationer

- Tidpress, fragmentering, snabba puckar och utnyttjande av nätverk är fenomen som observerades i samtliga fall.
- Graden av delegering varierade mellan företagen och denna olikhet föreföll ha ett direkt samband med företagskulturen.
- Graden av fragmentering kan påverkas vilket framgick av uppläggningsen i två av företagen. Det ena genom att dela på den administrativa och tekniska arbetsledningen och det andra företaget genom att delegera och organisera arbetsdagen i två hela block.

Reparationsarbetsledarna bedöms i stora drag enligt följande:

- Arbetsledarna upplevs genomgående positivt av sina medarbetare men man tycker de är svåra att få tag på. Den viktigaste uppgiften för arbetsledaren enligt flera hantverkare är att skapa arbetsro.
- Arbetsledarna själva är mycket engagerade i sitt arbete, men anser att det är slitsamt. Många ifrågasätter hur länge de skall orka hålla på som de gör och anser t ex att man fått ta över en stor del av försäkringsbolagens åligganden.
- Arbetsgivarna är väl medvetna om arbetsledarnas belastning och stora betydelse även för orderingången. Man är dock osäker på om arbetet är rätt organiserat. Med hänsyn till funktionens betydelse för enhetens utveckling diskuteras ofta hur den skall förändras.

Förslag till åtgärder

- Komplettera arbetsledarutbildningen med avsnitt om marknadsföring av tjänster och kvalitetsaspekter vid tjänsteproduktion.
- Utveckla administrativa hjälpmedel för reparationsarbetsledare som underlättar planering och prioriteringar.
- Formulera idealbilder och genomföra förändringsprojekt som engagerar hela reparationsenheter. Dessa projekt skall inriktas på att åstadkomma önskvärda förändringar i företagskulturen.
- Se över arbetsledarnas belöningsmodell.

— — — — —

Rapporten Ledning av reparationsarbete, författare Karl Myrsten, utgives under augusti 1989 och kan då kan beställas genom Byggförlaget, tfn 08-663 51 00.

Ytterligare information lämnas av Karl Myrsten, Vaxholm, tfn 0764-307 58.