

LiU-ITN-TEK-G--12/006--SE

Arbetsrotation för nyanställda tjänstemän

Mathias Sjödin

Sofie Wasslavik

2012-04-20



Linköpings universitet
TEKNISKA HÖGSKOLAN

LiU-ITN-TEK-G--12/006--SE

Arbetsrotation för nyanställda tjänstemän

Examensarbete utfört i Byggt teknik
vid Tekniska högskolan vid
Linköpings universitet

**Mathias Sjödin
Sofie Wasslavik**

Examinator Anders Vennström

Norrköping 2012-04-20

Upphovsrätt

Detta dokument hålls tillgängligt på Internet – eller dess framtida ersättare – under en längre tid från publiceringsdatum under förutsättning att inga extraordinära omständigheter uppstår.

Tillgång till dokumentet innebär tillstånd för var och en att läsa, ladda ner, skriva ut enstaka kopior för enskilt bruk och att använda det oförändrat för ickekommersiell forskning och för undervisning. Överföring av upphovsrätten vid en senare tidpunkt kan inte upphäva detta tillstånd. All annan användning av dokumentet kräver upphovsmannens medgivande. För att garantera äktheten, säkerheten och tillgängligheten finns det lösningar av teknisk och administrativ art.

Upphovsmannens ideella rätt innefattar rätt att bli nämnd som upphovsman i den omfattning som god sed kräver vid användning av dokumentet på ovan beskrivna sätt samt skydd mot att dokumentet ändras eller presenteras i sådan form eller i sådant sammanhang som är kränkande för upphovsmannens litterära eller konstnärliga anseende eller egenart.

För ytterligare information om Linköping University Electronic Press se förlagets hemsida <http://www.ep.liu.se/>

Copyright

The publishers will keep this document online on the Internet - or its possible replacement - for a considerable time from the date of publication barring exceptional circumstances.

The online availability of the document implies a permanent permission for anyone to read, to download, to print out single copies for your own use and to use it unchanged for any non-commercial research and educational purpose. Subsequent transfers of copyright cannot revoke this permission. All other uses of the document are conditional on the consent of the copyright owner. The publisher has taken technical and administrative measures to assure authenticity, security and accessibility.

According to intellectual property law the author has the right to be mentioned when his/her work is accessed as described above and to be protected against infringement.

For additional information about the Linköping University Electronic Press and its procedures for publication and for assurance of document integrity, please refer to its WWW home page: <http://www.ep.liu.se/>

Arbetsrotation - för nyanställda tjänstemän i Skanska

Examensarbete utfört i produktionsteknik vid Tekniska Högskolan på Linköpings Universitet

Sofie Wasslavik
Mathias Sjödin

Handledare Anders Vennström
Examinator Dag Haugum

Norrköping 2012-04-03

Högskoleingenjör och Technologie kandidat, 180 hp.

Sammanfattning

Byggbranschen blir alltmer komplext och dynamiskt och lärande blir allt viktigare. Förmågan att lära och agera fortare än sina konkurrenter är en av de viktigaste konkurrensfördelarna. Genom att kunna erbjuda arbetsrotation för nyanställda tjänstemän kan Skanska visa distriktets olika avdelningar och den nyanställda kan förhoppningsvis hitta sin önskvärda position, samt det gör Skanska till ett mer attraktivt företag.

Detta examensarbete belyser ämnet arbetsrotation och kommer fokusera på arbetsrotation för nyanställda tjänstemän.

Första delen av examensarbetet visar på att kunskap kan läras på olika sätt och alla sätt är viktiga för att få en bra förståelse för helheten. Arbetsrotation kan vara utformad på olika sätt och genom att presentera de olika formerna av arbetsrotation hoppas vi att ni ska få en större förståelse vilken form som passar bäst för detta ändamål.

Vidare visar vi hur ett arbetsrotationsprogram kan vara uppbyggt och hur det kan implementeras i Skanska. Avslutningsvis lyfter vi fram viktiga aspekter som kan vara bra att ta hänsyn till i genomförandet.

”Den som ställer många frågor ökar mångas visdom”

Ett kongolesiskt ordspråk

Abstract

The construction industry is becoming increasingly complex and dynamic and learning are increasingly important. The ability to learn and act faster than their competitors is one of the most important competitive advantages. By offering a form of job rotation for new officials, Skanska can show the district's various departments and that the new employee will hopefully find its desired position, and allows Skanska to a more attractive company.

This thesis illuminates the subject job and will focus on the job for new officials.

The first part of the thesis shows that knowledge can be taught in different ways and all ways are important to get a good understanding of the whole. Job rotation can be configured in different ways and by presenting the various forms of job rotation, we hope you can get a better understanding of what form is best suited for this purpose.

Furthermore, we show how a job rotation program can be structured and how it can be implemented in Skanska. Finally, we highlight important aspects that may be useful to consider in implementation.

Förord

Detta examensarbete är det sista momentet i vår utbildning till högskoleingenjörer i byggnadsteknik vid Linköpings Tekniska Högskola Campus Norrköping.

Vi vill passa på att tacka alla som har ställt upp och hjälpt oss under denna tid och rikta ett stort tack till vår handledare Mattias Lövbom och vår chef Peter Niska för all hjälp vi fått för att kunna genomföra examensarbetet. Utöver detta vill vi tacka all personal på Skanska som ställt upp och svarat på våra frågor, hjälpt oss med information och kommit med bra idéer och konstruktiv kritik. Vi vill även tacka de personer som tog sig tid att delta i vår intervjustudie.

Till sist vill vi tacka vår handledare Anders Vennström vid Linköpings Tekniska Högskola för ditt stöd och engagemang under denna tid.

Norrköping april 2012

Mathias Sjödin
Sofie Wasslavik

Definition av begrepp

DC	Distriktschef
PrC	Projektchef
PC	Produktionschef
AL	Arbetsledare
Mät	Mättekniker
Maskinstyrning	GPS-system för anläggningsmaskiner
Humankapital	Människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom investeringar i form av bl.a. utbildning, träning och hälsovård. ¹

¹ www.ne.se hämtad 2011-10-26

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Avgränsningar.....	7
1.4 Metod	8
2 Teori.....	9
2.4 Arbetsrotationens olika delar.....	11
2.4.1 Arbetsgivarens roll.....	11
3 Empiri.....	12
3.1 Skanska AB.....	12
3.2 Skanska Väg och Anläggning Syd 3.2.1 Distriktschef.....	12
3.2.3 Projektchef	13
3.2.7 De olika avdelningarna	14
Organisation Skanska Väg och Anläggning Syd	14
3.3 Sammanställning av intervjuer	15
3.4 Vårt förslag	17
3.4.1 Det nya arbetsrotationsprogrammet	17
Vårt förslag på förändring inom organisationen	19
4 Analys och diskussion	20
5 Slutsats	21
6 Referenser	22
6.1 Tryckta referenser	22
6.2 Elektroniska referenser	22
Bilagor.....	23

Figurförteckning

Figur 1 Befintligt organisationsschema	14
Figur 2 Nytt organisationsschema	19

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Byggbranschen blir alltmer komplext och dynamiskt och lärande blir allt viktigare. Förmågan att lära och agera fortare än sina konkurrenter är en av de viktigaste konkurrensfördelarna. Genom att kunna erbjuda arbetsrotation för nyanställda tjänstemän kan Skanska visa distriktets olika avdelningar och den nyanställda kan förhoppningsvis hitta sin önskvärda position, samt det gör Skanska till ett mer attraktivt företag. En förflyttning är en personlig utmaning för medarbetaren men kan medföra ökade kostnader för företaget. Det är väsentligt att varje förflyttning kan motiveras både ur ett affärsmässigt och personligt perspektiv. Målet med arbetsrotationen är att hela tiden sträva efter en win-win-situation och att rätt person hamnar på rätt plats. Genom rotation mellan roller och arbetsuppgifter ges medarbetaren möjlighet att utveckla sig själv och sin verksamhet, samt dela med sig av sina erfarenheter även utanför Distriktet/Regionen.

Skanska region Väg och Anläggning Syd har tidigare gjort försök att använda sig av arbetsrotation. Det var ett sätt att introducera nyanställda inom Väg och Anläggning. Målet med ett arbetsrotationsprogram var att säkerställa en bred introduktion och att den nyanställda skulle erhålla nödvändiga kunskaper för att kunna gå vidare i Skanska. Arbetsrotationsprogrammet fungerade inte och har de senaste åren varit inaktivt. Vi fick frågan från ledningsgruppen på Skanska om vi kunde tänka oss fördjupa oss i ämnet. För att kunna tillmötesgå ledningsgruppens önskning ville vi ta reda på vad begreppet arbetsrotation innebär och om det finns ett intresse att införa arbetsrotation i organisationen.

Skanska har idag två olika studentprogram. Skanska 21 riktar sig till civilingenjörer som läser fjärde året och pågår fram till examen. Programmet är för de som siktar på en framtida chefsposition eller specialistbefattning. För studenter som läser till högskoleingenjör finns Skanska p3. Upplägget är liknande Skanska 21 och ansökan sker inför sista året på högskolan. Skanska p3 riktar sig till de som vill jobba med produktionsledning inom bygg, anläggning och fastighetsbranschen. Studentprogrammen är riktade till alla studenter i hela Sverige. När man går programmet är man inte anställd och det finns inget avtal om anställning efter avslutat program.

Skillnaden mellan studentprogrammen som finns centralt är att arbetsrotationsprogrammet som tas upp i denna rapport är på lokal nivå för anställda inom region Östergötland/Gotland.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med detta examensarbete är att undersöka möjligheten att införa arbetsrotation på en lokal region inom ett byggföretag. Målet med examensarbetet är att rendera ett förslag på hur arbetsrotation kan utarbetas.

Följande frågeställningar kommer att vägleda detta examensarbete är:

- Vad är arbetsrotation
- Hur kan arbetsrotation implementeras

1.3 Avgränsningar

Examensarbetet kommer omfatta Skanska Väg och Anläggning Syd Distrikt Östergötland och Gotland. Tanken med arbetsrotation är att det endast skall gälla nyanställda tjänstemän som kommer direkt från högskola.

Det finns relativt lite litteratur inom detta ämne. Därför kommer vi att mestadels basera examensarbetet på intervjuer med projektchefer, mätchef och produktionschefer. Vi har gjort de

flesta intervjuer personligen i förhoppning om att få utförligare svar, men vissa intervjuer har gjorts skriftligen via mail pga. att det inte gick att träffas personligen.

1.4 Metod

I ett tidigt skede insåg vi att resultatet av vårt examensarbete kommer bli ett nytt koncept och kommer säkra erfarenhetsåterföringen inom Skanska. För att implementera detta måste vi samla in information från olika källor både internt och externt. Externt har vi letat på Universitetsbiblioteket och på internet. Där har vi studerat den litteratur som finns inom ämnet, tagit del av forskningsrapporter och artiklar. Vi insåg att det är stor brist på relevant litteratur och valde att mestadels basera examensarbetet på intervjuer med personer som har stor erfarenhet av yrket. Vår förhoppning var att de kunde hjälpa oss med information och idéer om arbetsrotationen.

Det första vi gjorde var att träffa ledningsgruppen för Skanska Väg och Anläggning Syd. Anledningen till detta möte var att ta reda på vad de efterfrågar och vad de vill ha ut av en eventuell arbetsrotation. Mötet genomfördes som en öppen diskussion. Efter mötet sammanställde vi idéerna och utformade ett frågeformulär som användes vid de andra intervjuerna.

De personer vi har valt att intervjua har olika befattningar och olika arbetsområden inom Skanska Väg och Anläggning Distrikt Östergötland och Gotland. Vi har valt detta sätt i förhoppning att intervjuerna ska ge bästa möjliga underlag för att kunna arbeta fram ett bra koncept för ett arbetsrotationsprogram.

2 Teori

En stark tro inom ett företags framgång är förmågan att förändras och utveckla nya kunskaper. Nyckeln i detta tänkande är att kunna forma en organisation som är framgångsrik i att generera nya idéer. Konkurrensfördelen är då företagets förmåga att ständigt lära.

2.1 Erfarenhet och kunskap

Kunskap kan delas in i två olika kategorier, explicit och implicit. Den explicita kan mer eller mindre beskrivas i ord och därmed förmedlas vidare till andra. Den explicita kunskapen kan även benämnas teoretisk kunskap och omfattar regler och normer.

Implicit kunskap benämns även som tyst kunskap. I denna kategori hamnar kunskap som handlar om att kunna göra något till skillnad från den teoretiska kunskapen som handlar om att veta något. Den tysta kunskapen brukar även kallas praktisk kunskap. Inom denna kategori hamnar kunskap införskaffad genom övning och erfarenheter, samt kunskap som handlar om att kunna bedöma något. Exempelvis att utföra ett arbetsmoment men inte kunna förklara hur det ska gå till utan att först visa hur man faktiskt gör.²

2.2 Kompetens

Kompetens är ett begrepp med ett stort innehåll. Ofta har en människa med bred kompetens lätt föra att hitta lösningar, samarbeta, leda och har en stor social förmåga. Skillnaden mellan kompetens och kunskap är möjligheten att mäta. I kunskap finns det mätetal så som betyg, certifieringar m.m. Kompetens är svårare att mäta eftersom det är en blandning av erfarenheter, färdigheter och kunskap. I en just antagen svensk och internationell standard är kompetens: "tillämpning av kunskap, färdigheter och beteenden i arbetet."³

2.2 Arbetsrotation

Arbetsrotation har funnits i Europa sedan slutet av 1980-talet och är vanligt förekommande i de flesta företag idag. Behovet av arbetsrotation uppkom på grund av snabba förändringar i arbetet samt stigande medelålder hos arbetstagarerna.

Byggbranschen är en bransch där det ingår många olika arbetsmoment. Många är dokumenterade men själva genomförandet kan vara komplext. Många 40-talister sitter på en stor kompetens och kommer inom snar framtid att gå i pension. Företagen riskerar då att förlora mycket kompetens. Arbetsrotation är ett mycket bra hjälpmedel att fånga upp den eventuella kompetensförlusten.⁴

Arbetsrotation är ett ord för planerad flyttning av anställda mellan olika arbetsområden. Detta sker inom en tidbegränsad period som kan variera. Enligt Cunningham, Dawes och Bennet finns det två former av arbetsrotation.⁵

² Per-Erik Ellström *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivet – Problem, begrepp och teoretiskt perspektiv.* (1992)

³ <http://www.so.sekotomteboda.se/kompetenskrav.html> hämtad 2012-05-03

⁴ Arbetsministeriet, *Handoken om jobbrottation* (2006)

⁵ Cunningham, Dawes, Bennett, *The handbook of workbased learning* (2004)

Within-function rotation:

En form av rotation där medarbetaren roterar mellan arbeten som ligger inom samma avdelning, med samma eller liknande ansvar. Ett exempel på Within-funktion rotation är när gruppmedlemmar inom samma arbetslag roterar mellan samtliga arbetsuppgifter för att säkerhetsställa kompetensen inom gruppen.⁶

Cross-functional rotation:

En rotation mellan organisationens olika avdelningar. Rotationen är tidsbegränsad och kan variera i olika ansvarsfulla arbetsuppgifter. Grunden i Cross-functional läggs på lärandet och utvecklingen. Ofta använder organisationer denna form av roterande på nyexaminerade. De får på så sätt en inblick i organisationens olika positioner och uppgifter. Denna form är även ett bra sätt för organisationen att lära känna den nyexaminerades färdigheter och potential. Effekten kan bli att "rätt man på rätt plats" uppfylls.⁷

Forskning som finns i ämnet arbetsrotation visar att arbetsrotation kan vara uppbyggt av tre delar. Den roterande medarbetaren får ökad kunskap, företaget lär sig mer om den arbetsroterande samt att motivationsnivån ökar. Enligt forskningen går dessa tre delar under namnen employee learning theory, employer learning theory och employee motivation theory.

Den första teorin bygger på att anställda som roterar samlar på sig mer humankapital eftersom de får mer erfarenhet av olika arbetsuppgifter.

Den andra teorin innebär att arbetsgivaren får möjlighet att se den anställda i olika arbetsituationer. Det blir lättare att se vilka kompetenser och färdigheter den anställda besitter. På detta sätt kan arbetsgivaren lättare placera sina anställda där de passar bäst.

Den tredje teorin bygger på att anställda som roterar känner sig mer stimulerade i sitt arbete och har lättare att ta till sig ny kunskap samt dela med sig av sina erfarenheter.⁸

Anledningen till att en organisation använder sig av rotation kan variera. Huvudsaken är att organisationen vill utveckla och trygga kompetensen inom företaget. Det är också ett bra sätt för den nyanställda att komma in i arbetet och lära sig hur organisationen fungerar, vilket bidrar till att personen i fråga tidigare kan medverka i t.ex. produktionen.

Företag kan använda sig av olika typer av arbetsrotation. En form av rotation kan vara för att förebygga monotona arbetsuppgifter. Målet med denna typ av arbetsrotation är att förebygga förslitningsskador och att medarbetare blir mer stimulerade.

Den form av arbetsrotation som rapporten belyser är mer inriktad på lärande och ska få medarbetare att utvecklas genom att se olika delar av en organisation.

⁶ Cunningham, Dawes, Bennett, *The handbook of workbased learning* (2004)

⁷ Ibid

⁸ Eriksson, Ortega *The adoption of job rotation; testing the theories* (2006)

2.4 Arbetsrotationens olika delar

2.4.1 Arbetsgivarens roll

För att få en bra och fungerande arbetsrotation måste arbetsgivaren först undersöka behovet av utveckling, utbildning och rekrytering. Ett viktigt första steg är att sammanställa en handlingsplan som analyserar företagets behov av utveckling och hur arbetsrotationen ska genomföras. Handlingsplanen ska även granska personalens kompetens för att på ett bra sätt kunna anpassa arbetsrotationen efter den arbetsroterande.

2.4.2 Mentor

Den person som fungerar som mentor har ansvaret under hela arbetsrotationsprogrammet. Mentorn ska hjälpa till med personlig utveckling och med övergripande frågor som inte rör specifika projekt.

I slutet av arbetsrotationen ska mentorn hjälpa den roterande att hitta den avdelning som är bäst lämpad för den roterandes fortsatta karriär och även vad som passar företaget.

2.4.3 Handledare

En viktig del i arbetsrotationen är de personer som har utsetts till handledare. Den roterande får en ny handledare på varje avdelning som har huvudansvaret. Handledaren ska hjälpa till och stötta så att tiden på avdelningen blir lärorik och betydelsefull.⁹

För att arbetsrotationen ska fungera är det en förutsättning att handledarna är informerade om vilka personalflyttningar som kommer att ske, vilka arbetsplatser som är berörda samt när arbetsrotationen börjar och slutar.

Det ska finnas en klar målsättning för den arbetsroterande och en tydlig plan för hur målen ska nås.

Genom arbetsrotation får personen ett större kompetensområde och ett bredare kontaktnät. Den roterande får även en bättre översikt över organisationen och det distrikt som personen kommer att arbeta i. Företaget får anställda som är vana att arbeta i företagets olika avdelningar och arbetstagaren får en bredare kompetens att arbeta med flera olika uppgifter inom företaget.¹⁰

2.4.4 Feedback och utveckling av arbetsrotationsprogrammet

Ett sätt att utveckla arbetsrotationsprogrammet är att med jämna mellanrum utvärdera tiden som gått. På detta sätt kan företaget i efterhand anpassa arbetsrotationen och eventuellt göra nödvändiga korrigeringar. Innan arbetsrotationen avslutas bör en slututvärdering göras för att ta till vara på den arbetsroterandes åsikter. Den kan senare ligga till grund för tänkbara förbättringar.

Begreppet arbetsrotation i detta examensarbete ska inte förväxlas med arbetsrotation som används i dagligt tal och kan associeras med arbetsrotation inom industri där det förekommer tunga och monotona arbetsmoment. Detta för att motverka förslitningsskador som lätt kan uppstå.

⁹ Blomberg *Arbetsrotation – nyanställda ingenjörer* (Intern information Skanska Sverige AB 2005)

¹⁰ Ibid

3 Empiri

3.1 Skanska AB

Skanska bildades år 1887 under namnet Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet. Den huvudsakliga verksamheten var att tillverka betongprodukter. År 1897 utvidgades Skanska även med byggverksamhet då de fick sin första internationella order från Storbritannien.

Bygg- och anläggningsdelen har alltid varit den största och viktigaste delen inom Skanska. Tack vare denna del har andra affärsområden kunna utvecklats och idag är Skanska aktivt inom bostadsutveckling, infrastrukturutveckling och kommersiell utveckling.

1984 gjordes ett namnbyte till Skanska för att bättre anpassa sig till den internationella verksamheten.

Skanska är ett av världens största byggbolag med ungefär 53 000 anställda med verksamhet i Europa, Nord- och Sydamerika. I Sverige är det ca 10 000 anställda från Gällivare i norr till Trelleborg i söder.

Skanska Sverige består av 22 regioner, ca 100 distrikt och driver årligen ca 3000 projekt. Skanskas totala omsättning 2010 var ca 122 miljarder kr, Skanska Sveriges del var ca 23 miljarder kr.

Skanskas affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för människor att bo, arbeta och resa i. Till affärsiden har fem grundvärden tagits fram som kallas de fem nollvisionerna.¹¹

- Noll förlustprojekt
- Noll arbetsplatsolyckor
- Noll miljöincidenter
- Noll etiska oegentligheter
- Noll defekter

3.2 Skanska Väg och Anläggning Syd

3.2.1 Distriktschef

Distriktschefen har det övergripande ansvaret för hela regionen. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter är att upprätta goda relationer med befintliga kunder samt att aktivt finna nya kontakter. Utöver detta ansvarar distriktschefen att rätt personal finns på rätt plats i projekten och är ekonomiskt ansvarig för hela distriktet. Distriktschef för Östergötland & Gotland är Peter Niska.¹²

3.2.2 Projektingenjör/Kalkyl

Projektingenjören ansvarar tillsammans med projektchefen och produktionschefen att projekten är lönsamma med hög produktivitet och god kvalitet. Projektingenjören jobbar med inköp, tidsplanering, ekonomistyrning och riskinventering. I arbetet ingår även tät kontakt med nya och befintliga kunder.¹³

¹¹ Skanskas intranät 2011-11-30

¹² Ibid

¹³ Ibid

Kalkylavdelningens uppgifter är att ta reda på kommande projekt och ta fram kalkyler och anbud. Deras uppgifter är bland annat att räkna på eventuella jobb som finns ute på marknaden. De har även ett tätt samarbete med produktionscheferna och kan gå in och stötta i pågående projekt med:¹⁴

- Inköp/offert
- Ekonomistyrning
- Uppföljningar/avstämningar
- Avtal
- Kundvård/kundkontakt

3.2.3 Projektchef

Projektchefen ansvarar tillsammans med distriktschefen för personalplanering, personalresurser och ledning av personal i projekten. Han eller hon är ekonomiskt ansvarig för projekten, sköter avstämningar och uppföljning av mål. Projektchefen ska även arbeta med kundrelationer.¹⁵

3.2.4 Produktionschef

Produktionschefen ansvarar för produktionen och att projekten genomförs med hög lönsamhet, god kvalitet och att kunden blir nöjd med slutresultatet. Förutom detta planerar produktionschefen personalresurser, projektering, inköp och ser till att tidplanen följs. Han eller hon finns oftast ute på plats och leder projekten. Det är yrkesarbetarnas närmsta chef. Det ligger även på produktionschefen att arbetsmiljö-, kvalitet och miljöansvar fungerar.¹⁶

3.2.5 Arbetsledaren

Arbetsledaren planerar och styr det dagliga arbetet i projektet så att allt flyter på. Yrkesarbetarna ska i tid veta vad som ska göras och nödvändigt material måste finnas på plats. Det ligger även på arbetsledaren att samordna egna resurser med eventuella underentreprenörer. Vid besvärliga och riskfyllda arbetsmoment ska arbetsledaren göra arbetsberedningar och följa upp att arbetet utförs som avtalats.¹⁷

3.2.6 Mättekniker

En mättekniker finns med i alla delar av produktionen. I början av projektet börjar en mättekniker med att tolka handlingar för att ta fram utsättningsdata. Under projektets gång ansvarar mätteknikern för all inmätning, utsättning och kontrollmätning på arbetsplatsen. Arbetet består även i att hjälpa till med mängdberäkningar och ha det övergripande ansvaret för maskinstyrningen. I slutet av projektet ska mätteknikern ta fram underlag för relationshandlingar och dokumentationer.¹⁸

¹⁴ Skanskas intranät 2011-11-30

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

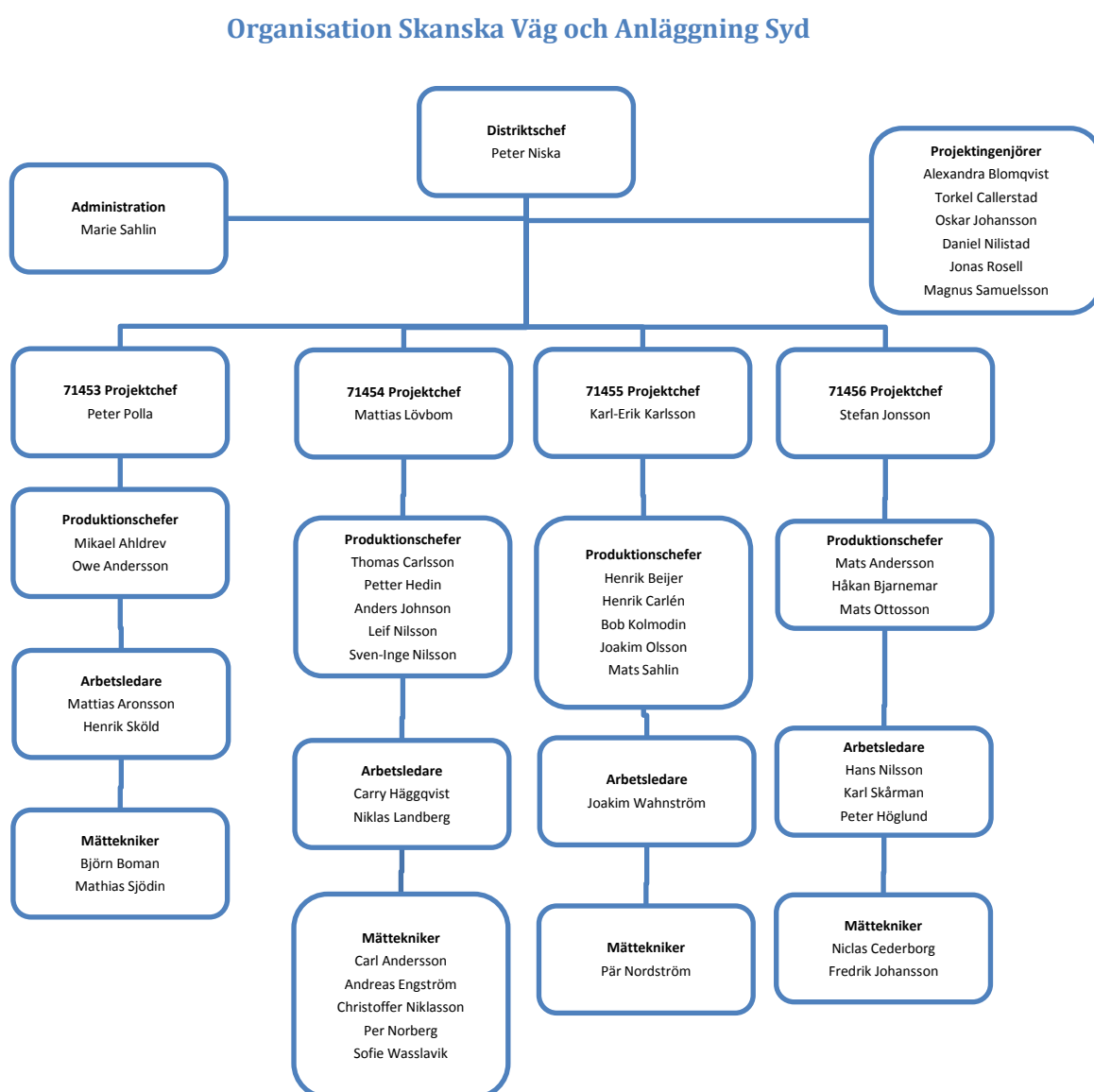
¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

3.2.7 De olika avdelningarna

Inom distrikt Syd finns följande avdelningar:

- Väg – arbetar med i första hand vägbyggnation och markentreprenader. Exempel på projekt är väg-, järnväg och markprojekt.
- Betong - arbetar med betongkonstruktioner i projekt som bro-, tunnel- hamn- och industriprojekt.
- Vatten och Avlopp - arbetar med nyproduktion och upprustning av det befintliga vatten och avlopps nätet.
- Berg - tar hand om losshållning i bergstäckter och hjälper övriga avdelningar med sprängarbeten.
- Fjärrvärme - nybyggnation och underhåll av det befintliga fjärrvärmenätet.



Figur 1 Befintligt organisationsschema

3.3 Sammanställning av intervjuer

I det här avsnittet kommer vi att presentera en sammanställning av de intervjuer vi gjort. Vi började med en diskussionsbaserad intervju med ledningsgruppen inom Skanska Väg och anläggning Syd. Denna diskussion var tänkt att ligga till grund för examensarbetet.

Utifrån diskussionen med ledningsgruppen har vi utarbetat en enkät med frågor som vi ställt till utvalda tjänstemän som arbetar i distriktet.

Vi har studerat svaren från enkäterna och hittat de gemensamma nämnare som blir grunden till vårt förslag på arbetsrotation.

När ska personen börja rotera?

Ett rotationsprogram bör börja efter ca sex månader. Det är viktigt att personen får en lugn start och har chans att skapa en grund innan personen börjar rotera.

Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?

Längden på rotationsprogrammet är i individuellt och anpassas efter aktuella projekten. De flesta tror att två till tre år är en lagom längd på ett rotationsprogram. Den roterande har då möjlighet att hinna sätta sig in i de olika arbetsuppgifterna som finns på respektive avdelning.

Ska man rotera i alla roller?

Varje rotation måste anpassas efter den roterandes förutsättningar och önskemål. I de diskussioner som har varit under intervjuerna har det framkommit att det skulle vara bäst att rotera i rollen som mättekniker. Detta eftersom arbetsledare och produktionschef har stort ansvar och kräver erfarenhet inom yrket.

Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?

Målsättningen är att samtliga avdelningar ska vara med. Fungerar inte detta ska så många som möjligt ingå, dock minst tre avdelningar. De avdelningar som nämnts är följande: Väg och Anläggning, Vatten och Avlopp, Betong, Berg, och Kalkyl. Rotationsordningen har ingen större betydelse förutom att Kalkyl bör vara den sista avdelningen med anledning att det här är fördel att ha erfarenhet från de andra avdelningarna.

Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att en nyanställd bara får gå bredvid?

Det finns en risk för detta och det krävs en bra handledare som har tid för den roterade. En bra handlingsplan kan också eliminera risken för att detta ska uppstå. Det uppkom även att det är bra med en reservplan/reservavdelning om det inte skulle fungera på den aktuella avdelningen.

När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?

Det är individuellt. Det beror helt på vilken person det är och tidigare erfarenheter. Personen måste ha lätt för att samarbeta och vilja leda projekt. Saknas kunskap finns det alltid möjlighet att lära sig genom att ta del av andras kunskap. I de fall den arbetsroterande är helt ny kan 3 år vara ett bra riktmärke.

Vilka kunskaper ska mätteknikern ha för att gå vidare?

Det viktigaste är att personen är redo. Andra viktiga aspekter är förståelse för kostnader, tider och materialval i produktion.

När är en arbetsledare redo att bli PC?

Även denna arbetsroll beror mycket på individen. För att lyckas måste personen framför allt vilja. Den kunskap som saknas kan alltid läras efter hand.

Vilka kunskaper ska en arbetsledare ha för att gå vidare?

Personen måste vara medveten om att denna tjänst innebär mycket mer ansvar och att man måste vara bättre insatt i ekonomi och tidsplanering.

Hur länge tycker du i genomsnitt en person ska vara på varje post?

Det är individuellt men ca 2-3 år. Trivs man i en arbetsroll finns det möjlighet att stanna kvar och utvecklas i den specifika rollen.

Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?

Mättekniker har varit det mest givande för många av de intervjuade. Inom mätning får man lära sig grunden i produktion.

Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?

Introduktionstid, arbeta jämsides alternativt en mentor. Viktigt att vara fri från sina ordinarie arbetsuppgifter.

3.4 Vårt förslag

3.4.1 Det nya arbetsrotationsprogrammet

Kompetens är ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att klara en situation, handla och se framåt. Att vara kompetent innebär därmed att ha egenskaper, erfarenheter, vilja, kunskaper och tillräckligt god förmåga att fullgöra en viss uppgift och att se konsekvenserna av det man gör.

För att stödja och utveckla medarbetare till att vara kompetenta i sin uppgift, kunna växa och kunna ta ansvar pågår ett kontinuerligt arbete inom Skanska Sverige.

Målet med arbetsrotationen är att skapa bästa tänkbara förutsättningar för att den nyanställde så snabbt och smidigt som möjligt ska:

- lära känna arbetskamraterna och nyckelpersonerna - och på så vis bli en i gänget
- komma in i sina arbetsuppgifter och få kännedom om dess roll för företaget
- lära sig företagets och regionens/avdelningens rutiner och riktlinjer
- lära känna och förstå företagets och regionens/avdelningens organisation.

De flesta nyexaminerade högskoleingenjörer som börjar på Skanska Syd genomför sina första år som mättekniker. Därför blir det naturligt att arbetsrotationsprogrammet genomförs som mättekniker på företagets olika avdelningar.

3.4.2 Riktlinjer och ansvar

För att arbetsrotationsprogrammet ska fungera på bästa möjliga sätt tror vi att det måste finnas vissa riktlinjer som ska fullföljas. Alla inblandade parter måste vara engagerade och vara klara med vad deras uppgift innebär.

3.4.3 Handlingsplan

En handlingsplan för rotationsplanen tas fram gemensamt den nyanställda och den tilltänkta mentorn. I handlingsplanen ska framgå vad den nyanställda önskar av perioden och vad företaget har för önskemål. Det är viktigt att båda känner sig nöjda med handlingsplanen för att arbetsrotationen ska fungera på bästa sätt. Förslag på upplägg kan vara:

- Handlingsplanen ska vara klar i god tid innan programmet börjar för att båda parter ska ha tid att förbereda sig.

- Att riktlinjerna tar hänsyn till de olika motiv och drivkrafter som finns bakom varje förflyttning och är upprättade för att möta och tillgodose varje förflyttnings mål och syften.

- För att rotationen mellan de olika avdelningarna ska fungera smidigt och effektivt krävs att de inblandade samarbetar och följer gemensamt uppställda riktlinjer.

3.4.4 Mentor och handledare

För alla som deltar i programmet ska det finnas en mentor. Denna person har det övergripande ansvaret under hela arbetsrotationen. Mentorn ska finnas tillgänglig under hela arbetsrotationen för att stötta och kunna svara på allmänna frågor.

En handledare utses på varje avdelning och ansvarar för den roterande under vistelsen. En handledare till skillnad mot mentor ska svara på frågor som berör arbetsuppgifterna på avdelningen. För att samarbetet ska fungera måste mentorn och handledaren vara väl insatta i vad rollen innebär och ta ansvar för den roterande. Extra tidsresurser bör finnas för de personer som tar på sig ansvaret som mentor eller handledare.

3.4.5 Avdelningar och måldokument

Avdelningar inom Skanska Syd som är intressanta och kan ingå i detta rotationsprogram är följande: Kalkyl, Betong, Väg, Vatten och Avlopp och Berg. För att rotationsprogrammet ska fungera i praktiken kan rotationsordningen vara individuell och anpassas efter vilka pågående projekt som finns. Det ska inte vara nödvändigt att rotera mellan alla avdelningar. Finns det inte något aktuellt projekt inom en viss avdelning som passar arbetsrotationen, kan den avdelningen tillfälligt tas bort. För att arbetsrotationsprogrammet ska kunna genomföras ska det finnas minst tre avdelningar att rotera mellan.

Tiden på varje avdelning kan variera och ska anpassas så att rotationen kan ske smidigt inom organisationen. Tiden ska dock anpassas så att längden på hela arbetsrotationsprogrammet blir ungefär ett år. Det ska också finnas specifika måldokument på varje avdelning. Dokumenten ska ingående beskriva vilka arbetsmoment som ska utföras och vad som förväntas av den roterande. Dessa ska utformas av handledaren tillsammans med den roterande. Det är viktigt att ta hänsyn till båda parterns önskemål.

3.4.6 Utvärdering och förbättring

Det är viktigt att arbetsrotationen är under ständig förbättring. Därför ska regelbundna avstämningar göras. Under pågående rotation ska mentorn genomföra regelbundna träffar med den roterande. Vid dessa träffar ska mentorn stämma av hur den roterande upplever programmet och komma med feedback. Lämpligt intervall mellan dessa träffar är tre månader.

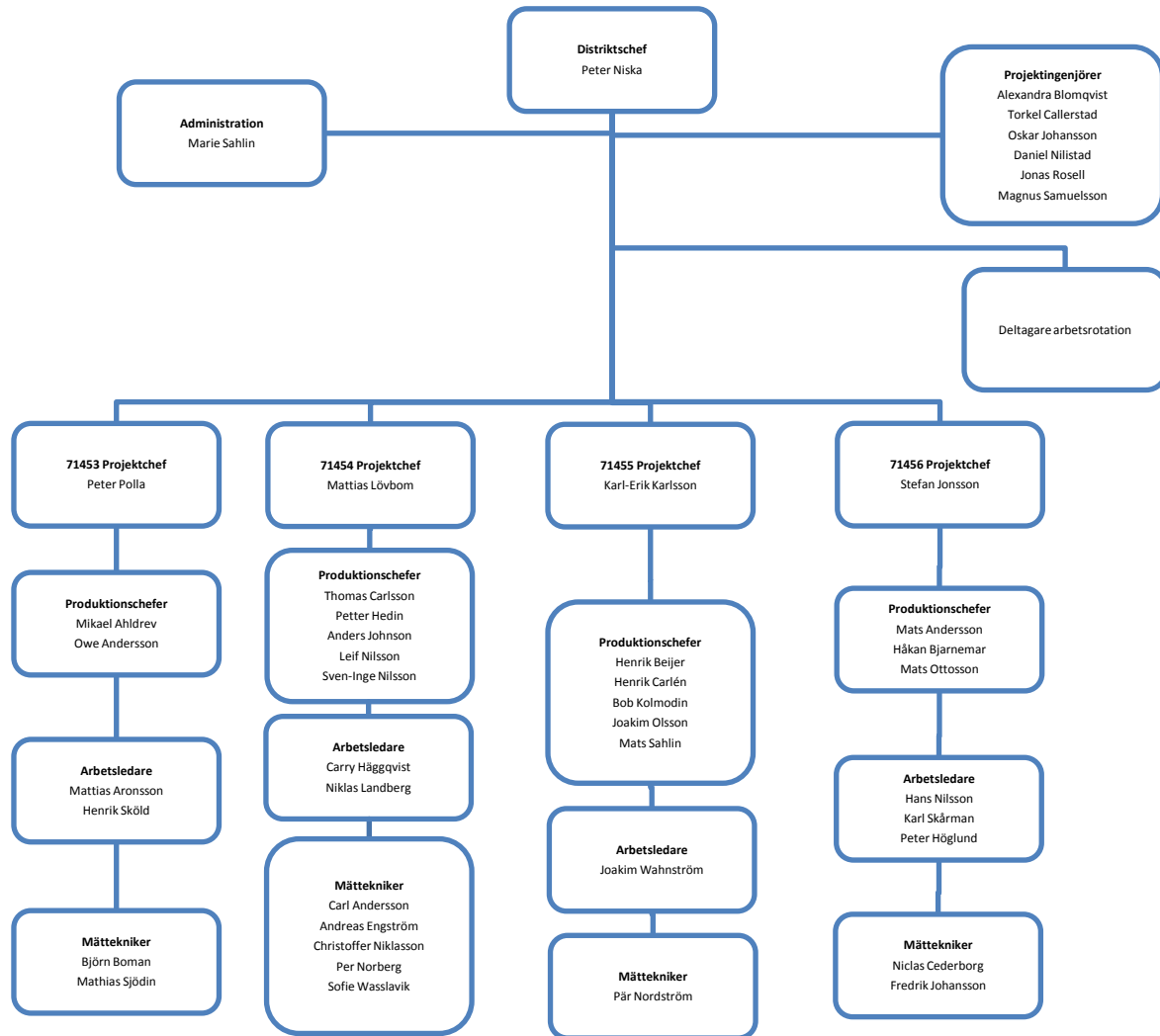
Efter genomförd rotation ska en utvärdering göras av alla berörda parter. Denna utvärdering ska sedan ligga till grund för eventuella förbättringar av programmet. Det ska inte vara någon bedömning av den roterande utan utvärdera arbetsrotationsprogrammet.

3.4.7 Vår organisation

Vid införandet av arbetsrotation tror vi att organisationens utformning måste förändras. Idag anställs varje ny medarbetare direkt under någon av de fyra projektcheferna. Alla anställda är därför knutna till ett visst projekt och de arbetade timmarna ska redovisas i projektet. På detta sätt tror vi det kan vara svårt att motivera en övertalighet ur ett ekonomiskt perspektiv. Risken finns att projektcheferna ser detta som en belastning och inte är villiga att satsa fullt ut.

För att motverka detta kan man inför en ny grupp för de arbetsroterande som ligger direkt under distriktschefens ansvar. Då kommer inte ett enskilt projekt belastas utan hela distriktet kommer vara med och dela på kostnaderna.

Vårt förslag på förändring inom organisationen



Figur 2 Nytt organisationsschema

4 Analys och diskussion

Skanska har ett väl utarbetat sätt att ta till vara på explicit kunskap genom VSAB (Vårt Sätt Att Bygga). Där finns enligt Skanska de bästa produktionsmetoder och tekniska lösningar dokumenterade för att sprida kunskapen inom företaget till de som gör liknande moment. Den implicita kunskapen är viktig i det dagliga arbetet men kan vara svårtolkad. Ett sätt som används i distriktet för att fånga upp den implicita kunskapen är att samtliga nyanställda tjänstemän blir anställda som mättekniker. Genom detta får alla en bred förståelse hur produktionen fungerar i verkligheten. Detta anses som en ovärderlig kunskap som man går miste om i de fall man blir arbetsledare direkt.

När en nyanställd startar rotationsprogrammet tror vi att det medför ökade kostnader eftersom de inte kommer att ingå i någon produktionsgrupp. Det är viktigt att se detta som en investering för framtiden. Fördelarna vi ser med arbetsrotation är att nyanställda snabbt får en inblick i organisationen och får en snabbare utveckling genom att prova på flera olika områden. Det finns även positiva aspekter för företaget. Den roterandes kunskaper och erfarenheter kan användas på andra avdelningar.

På så sätt blir företaget mer effektivt och produktiviteten ökar och de individuella och sociala aspekterna stiger. Under rotationen träffar man många nya kollegor, vilket bidrar till ett bredare kontaktnät och en större känsla av samhörighet. Troligtvis kommer efterfrågan att öka markant efter en person som har genomgått ett rotationsprogram.

Arbetsgivaren har ett stort ansvar att den roterande får den hjälp och kontakter som behövs för att kunna göra sina avdelningsbyten så smidigt som möjligt. De personer som har åtagit sig ansvaret som mentor och handledare bör vara väl informerade och ha tid att ta hand om den roterande. Vi tror att dessa personer tror på och anser att arbetsrotation är ett bra alternativ för att säkra erfarenhetsåterföringen inom företaget. Brister detta finns det risk att målen med rotationen inte uppfylls. Detta har varit en av anledningarna till att de tidigare försöken med arbetsrotation inte har fungerat på ett bra sätt. Tidsbrist för att ta hand om den roterande är en annan anledning till att de tidigare försöken till arbetsrotation efter en tid har runnit ut i sanden.

Vi tror att om ledningsgruppen tar hänsyn till vårt förslag kommer det att finnas stor möjlighet att genomföra arbetsrotationsprogrammet inom Skanska Syd.

5 Slutsats

Arbetsrotation är ett svårt och diffust område. Det kan ha många olika betydelser beroende på vem man pratar med och i vilket sammanhang. För vissa betyder arbetsrotation att förebygga ett monotont arbete, när det för andra kan betyda ett sätt att snabbt lära sig nya saker. När vi fick frågan att ta fram ett förslag på ett arbetsrotationsprogram kände vi att det var viktigt att definiera vad arbetsrotation är och vilken form som bäst passar distrikts ändamål.

Skanska är ett stort företag med många kompetenta medarbetare som sitter på en stor och bred kunskap inom bygg och anläggning. Det är därför viktigt att ta tillvara på kunskapen och föra den vidare till andra inom organisationen. Lyckas Skanska genomföra en arbetsrotation för nyanställda tjänstemän så tror vi att förlusten av kunskap kan räddas vid till exempel pensionsavgångar. En väl fungerande arbetsrotation kan också ge ett bättre anseende i jämförelse med konkurrerande företag när det gäller att locka till sig nyexaminerade studenter.

Arbetsrotationsprogrammet ger en snabb bild över hela organisationen och man får under en tid prova på företagets alla delar. Efter rotationsprogrammet slut blir det lättare för både den nyanställda och företaget att hitta den avdelning som passar bäst.

Att gå in i en sådan här satsning kräver mycket engagemang av den personal som kommer vara ansvariga för de roterande. De måste vara väl förberedda och pålästa om vilket ansvar de får. Från företagets sida måste de få utrymme i sitt dagliga arbete att ta hand om den roterande.

Ett kommande problem för att genomdriva rotationsprogrammet tror vi är den ekonomiska biten. Vi tror att det kan vara svårt att få ett enskilt projekt att bekosta en arbetsrotation och att lägga den extra tid som det krävs. Genom att flytta ut det ekonomiska ansvaret till hela distriktet tror vi att fler skulle vara mer positiva till arbetsrotation.

Det är av stor vikt att Skanska vågar satsa tid och resurser på arbetsrotation. Utan en sådan satsning tror vi det kommer bli svårt att genomföra arbetsrotation.

6 Referenser

6.1 Tryckta referenser

- Mats Alvesson, Stefan Svenningsson *Organisationer, Ledning och Processer* (2007)
- Per-Erik Ellström *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivet – Problem, begrepp och teoretiskt perspektiv.* (1992)
- Arbetsministeriet *Handboken om jobbrotaion* (2006)
- Cunningham, Dawes, Bennett *The handbook of workbased learning* (2004)
- Eriksson, Ortega *The adoption of job rotation; testing the theories* (2006)
- Blomberg *Arbetsrotation – nyanställda ingenjörer* (Intern information Skanska Sverige AB 2005)

6.2 Elektroniska referenser

- <http://www.skanska.se/sv/Jobba-hos-oss/Studenter> Hämtad 3/11 2011
- <http://www.ne.se> hämtad 2011-10-26

Bilagor

Befattningsbeskrivning

Produktionschef

- Resultatet ekonomiskt och tekniskt
- Ekonomiska beslut inom budget
- Löpande kontakt med kundens projektledare
- Information till delansvariga och UE
- Kvalitetsansvarig
- Miljöansvarig
- Arbetsmiljöansvarig
- Byggarbetsmiljösamordnare utförande (BAS-U)
- Brandskyddsansvarig Heta Arbeten
- Drift av produktion mot tidplan och budget
- Rullande planering
- Underlag för ekonomisk uppföljning
- Utmärkningsansvarig

Arbetsledare

- Arbetsledning
- Produktionsstyrning
- Arbetsberedningar
- Rullande planering
- Styra resurser/UE
- Skapa underlag för ÄTA-arbeten
- Maskinhantering
- Materialmottagning
- Kontroll av mängd och beskaffenhet
- Materialstyrning/logistik på arbetsplatsen
- Kontinuerlig avstämning

Mättekniker

- Ansvar för utsättning från digitalt underlag mha GPS eller totalstation
- Inmätning och dokumentation av nivåer och lägen
- Byggnation av modellfiler från AutoCAD-underlag
- Utför koordinatbestämningar
- Ansvar för framtagning av underlag för relationshandlingar
- Kontroll av mätinstrument
- Instruktioner till maskinister angående höjder, tvärfall, geometriska förhållanden
- Hantering av plan och tvärfalls-lasrar.
- Maskinstyrning
- Mängdreglering

Presentation

- Namn
Joakim Olsson, Produktionschef
- Avdelning
Väg och anläggning Syd, Gotland
- Utbildning
 - Yrkesofficersutbildning, 2 år
 - KTH, fil kand, inriktning elektronik
 - Yrkesinriktat betong, klass 1 i fabriksstillverkning samt platsgjutning. Undervattensgjutning
- Tidigare erfarenheter innan och på Skanska

Frågor

- När ska personen börja rotera?
Anser att rätt omgående efter anställning skall personen rotera för att skapa sig en bred bas samt en förståelse för samtliga moment i vår gren.
- Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?
Beror till viss del av vilka projekt vi har igång. Tycker dock att man bör vara ca 2-3 mån i varje gren.
- Ska man rotera i alla roller?
Varje rotation måste anpassas till respektive tjänstemans förutsättningar. En nyexaminerad person kanske inte klarar något ansvar alls medan om vi anställer en erfaren person från tex ett annat anläggningsföretag så kan den personen direkt gå in och ta ansvar. Personlig handlingsplan för respektive tjänsteman bör vara på sin plats.
- Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?
Alla huvudgrenar som är viktiga för vår huvudfunktion. Kalkyl, VA, asfalt och betong.
- Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att en nyanställd bra får gå bredvid?
Ja, det finns risk.
- När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?
En del mättekniker blir aldrig redo för detta. Detta måste fångas upp i t.ex. medarbetarsamtal och vilken utveckling personen har.
- Vilka kunskaper ska mätaren ha för att gå vidare?
Hänger mycket på den enskilda personen. Vill tjänstemannen bli arbetsledare så kan han/hon det. Kunskaper får man inventera och saknas det formell kunskap får vi utbilda. Dock måste personen ha en god förmåga att samarbeta och att vilja leda driva ett projekt. Detta är svårt att utbilda emot bör kanske finnas naturligt.

- När är en arbetsledare redo att PC?
Samma som mät till arbetsledare. Dock måste man som PC vilja ha ett ansvar. Vilja ha en position där man förväntas fatta beslut. Detta måste finnas i personens natur annars kommer han/hon inte trivas i rollen. Kunskaper i ledarskap, ekonomi kan vi utbilda emot.
- Vilka kunskaper ska arbetsledaren ha för att gå vidare?
Goda kunskaper i ledarskap, måste kunna de verktyg vi har för att leda ett projekt.
- Hur länge tycker du att igenomsnitt att en person ska vara på varje post (mät, arbetsledning respektive PC)?
Detta är helt beroende per person. En del utvecklas snabbt en del mindre snabbt. Vi måste följa upp respektive tjänsteman och sätta individuella mål.
- Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?
Har i princip bara varit i rollen som PC. Dock tycker jag att genom att få en del rotation. Jag har varit på bl.a. kalkyl har hjälpt mig oerhört i min roll som PC.
- Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?
Mer rotation. Dock behöver man vara fri från sina ordinarie arbetsuppgifter för att må bra i sin rotationsroll.
- Vad skulle du vilja ha ut av ett arbetsrotationsprogram?
Viktigt med en ökad förståelse för respektive tjänsts arbetsuppgifter. Även om man inte kan tjänsten fullt ut så vet man i vilken situation alla sitter i. Ger en ökad förståelse när man skall driva ett projekt som PC.
- Tror du på arbetsrotation?
Ja absolut.
- Vilken fördel skulle ett program få för Skanska?
Vi skulle definitivt öka produktiviteten samt skulle vi uppnå ett bättre arbetsklimat.
- Vad tror du lockar en nyexaminerad student till Skanska?
Vi är stora och starka. För inte är det lönen.

Presentation

- Namn
Jonas Rosell, Projektingenjör
- Avdelning
Stab
- Utbildning
Grundskola, tekniskt gymnasium, Bergsskolan
- Tidigare erfarenheter innan och på Skanska
Började -90 som PC, bl.a. förbifart Motala och Mjölby,
-93 kalkyl, -98 kalkylchef/anbudsingenjör. -05 projektingenjör.

Frågor

- Hur skulle du genomföra ett arbetsrotationsprogram?
3-4 mån intervaller gälland kalkyl (möjligen längre), väg, betong.
- När ska personen börja rotera?
Efter c:a 6-12 mån.
- Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?
C:a 1 år
- Ska man rotera i alla roller?
????
- Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?
V & A
- Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att den nyanställd bara få gå bredvid?
Tror man måste ge någon en fadderroll på resp. plats
- När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?
Personrelaterat, 1-3 år
- Vilka kunskaper ska mätaren ha för att gå vidare?
Finns nomenklaturer på VSAA (tror jag). Vad är gå vidare, någon eller några vill säkert fortsätta utvecklas till Mätningenjörsspecialist eller Mätchef.
- När är en arbetsledare redo att PC?
Personrelaterat, men en PC 1-3 finns det nomenklatur för. Klara egna projekt upp till 10 miljoner.

- Vilka kunskaper ska arbetsledaren ha för att gå vidare?
Se föregående fråga.
- Hur länge tycker du att igenomsnitt att en person ska vara på varje post (mät, arbetsledning respektive PC)?
Mät 1-3 år, AL 1-? år, PC hur länge som helst, PC 3 skall klara projekt > 100 miljoner.
- Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?
Projektingenjörnsrollen, många olika arbetsuppgifter, lite spindeln i nätet.
- Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?
Alla (YA, Mät, AL, PC, PI) skulle bli bättre på att planera och följa och bryta ner tidplaner.
- Vad skulle du vilja ha ut av ett arbetsrotationsprogram?
Dels att man får en kännedom om de olika arbetsplatserna, dels skall förhoppningsvis intresse väckas för någon av dem.
- Tror du på arbetsrotation?
Ja, om det sköts på ett bra sätt med uppbackning o.s.v.
- Vilken fördel skulle ett program få för Skanska?
Jag tror vi inom distriktet får en fördel och det borde även gälla Skanska, man praktiserar på olika arbetsplatser. Största fördelen är nog för den som roterar.
- Vad tror du lockar en nyexaminerad student till Skanska?
Stort och stabilt företag, många möjligheter till andra arbetsuppgifter inom Skanska om man vill.

Presentation

- Namn
Karl Erik Karlsson, Projektchef
- Avdelning
Väg och Anläggning syd – Gotland
- Utbildning
- Tidigare erfarenheter innan och på Skanska
Arbetat i fler bolag under drygt 40 år

Frågor

- När ska personen börja rotera?
När det gäller yngre medarbetare, så fort som möjligt för att få insyn inom olika delar av vårt yrke. När man varit ett tag i företaget så är det önskvärt att vara kvar inom olika delar lite längre tid för att skapa sig kompetens.
- Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?
Går ej att lämna ett generellt svar på frågan.
- Ska man rotera i alla roller?
Nej det tycker jag inte.
- Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?
Det finns väl ingen avdelning som skall undantas. Problemet är att kunna göra det praktiskt möjligt.
- Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att den nyanställd bara få gå bredvid?
I första delen är risken stor. När man roterar för att skapa sig en bred kompetens så är avsikten att man skall arbeta i rollen och ta ansvar för den.
- När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?
Går inte att lämna ett generellt svar på den frågan.
- Vilka kunskaper ska mätaren ha för att gå vidare?
Att vara mätare resp. arbetsledare är två helt olika roller. Det är väldigt individuellt.
- När är en arbetsledare redo att PC?
Princip samma svar som ovan.
- Vilka kunskaper ska arbetsledaren ha för att gå vidare?
Måste kunna yrket och dessutom vara redo att ta ansvar för ett projekt, med allt vad det innebär.

- Hur länge tycker du att igenomsnitt att en person ska vara på varje post (mät, arbetsledning respektive PC)?
- Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?
Pc samt Projektchef för stora projekt.
- Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?
- Vad skulle du vilja ha ut av ett arbetsrotationsprogram?
Bred erfarenhet.
- Tror du på arbetsrotation?
- Vilken fördel skulle ett program få för Skanska?
Att få medarbetare som känner sig motiverade och bred erfarenhet.
- Vad tror du lockar en nyexaminerad student till Skanska?
Stort företag med klara ambitioner. Det finns alla möjligheter att utvecklas.

Presentation

- Namn
Bob Kolmodin, Produktionschef
- Avdelning
Väg & Anläggning Syd, Visby
- Utbildning
Krigshögskolans Truppslagsdel för Artilleriet, (Kapten)
- Tidigare erfarenheter innan och på Skanska:
PC sedan hösten 2005 började på Skanska som AL mars 2005
Stig Waltersson HB, markarbeten
Militär utbildning

Frågor

- När ska personen börja rotera?
Efter sex månader.
- Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?
Två år.
- Ska man rotera i alla roller?
Specialutbildad bör man fortsätta med på olika typer av projekt.
- Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?
Ingen uppfattning om det (kan ju bli lite svårt med Gotland-fastland).
- Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att den nyanställd bara få gå bredvid?
Att man fastnar i en kompetens.
- När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?
Individuell prövning.
- Vilka kunskaper ska mätaren ha för att gå vidare?
Lämplig för uppgiften, kunskaper kan man alltid skaffa sig
- När är en arbetsledare redo att PC?
Individuell prövning.
- Vilka kunskaper ska arbetsledaren ha för att gå vidare?
Lämplig för uppgiften, kunskaper kan man alltid skaffa sig.
- Hur länge tycker du att igenomsnitt att en person ska vara på varje post (mät, arbetsledning respektive PC)?
Ingen uppfattning om det, men vi måste ha specialister också.

- Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?
PC, arbetar med helheten.
- Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?
Introduktionstid arbete jämsides, alternativt en mentor.
- Vad skulle du vilja ha ut av ett arbetsrotationsprogram?
Bred baskunskap.
- Tror du på arbetsrotation?
Ja, om det är tydligt styrt och att den berörda har en fast punkt i en mentor eller dylikt.
- Vilken fördel skulle ett program få för Skanska?
Att personal med större precision hamnar på rätt befattning.
- Vad tror du lockar en nyexaminerad student till Skanska?
Storleken och således möjligheterna inom företaget.

Presentation

- Namn
Henrik Beijer, Produktionschef
- Avdelning
Väg och anläggning syd, Gotland
- Utbildning
Teknisk bygg (Gymnasium), Officer
- Tidigare erfarenheter innan och på Skanska
Officer

Frågor

- När ska personen börja rotera?
Efter ett år, tror att det är bra att skapa en viss grund innan rotation.
- Hur länge ska ett rotationsprogram hålla på?
Lite beroende på vad avdelningen gör, men man bör nog vara.
- Ska man rotera i alla roller?
Nej, inte nödvändigtvis.
- Vilka avdelningar i vår region ska ingå i ett rotationsprogram?
Asfalt, betong, VA, mark, mätning och kalkyl.
- Vilka risker finns? Kommer den roterande att få ansvarsfulla uppgifter eller finns det risk för att den nyanställd bara få gå bredvid?
Personen kanske inte kommer att känna att den tillför organisationen något, det gäller att ha bra handledare.
- När är en mättekniker redo att bli arbetsledare?
Personligt, alla har inte fallenhet för alla jobb.
- Vilka kunskaper ska mätaren ha för att gå vidare?
Tycker mer det handlar om mogenhet, vilja att ta ansvar och förmåga att lösa problem.
- När är en arbetsledare redo att PC?
Personligt, alla har inte fallenhet för alla jobb.
- Vilka kunskaper ska arbetsledaren ha för att gå vidare?
Tycker mer det handlar om mogenhet, vilja att ta ansvar och förmåga att lösa problem.

- Hur länge tycker du att igenomsnitt att en person ska vara på varje post (mät, arbetsledning respektive PC)?
Olika, men det bör vara åtminstone 3 år på respektive plats, man måste hinna med att förstå själv vad man gör.
- Vilken roll i Skanska har varit mest givande för dig och varför?
Har i princip bara varit PC. På Gotland är PC rollen lika mycket AL och ibland även MT (basnivå).
- Om du fick möjlighet att ändra något vad skulle det vara?
Vet inte.
- Vad skulle du vilja ha ut av ett arbetsrotationsprogram?
- Tror du på arbetsrotation?
Ja.
- Vilken fördel skulle ett program få för Skanska?
Förståelse varför vissa saker görs som det görs.
- Vad tror du lockar en nyexaminerad student till Skanska?
Ett jobb inledningsvis. Sen tror jag att Skanska lockar ur perspektivet att det finns över hela världen. Jag tror också att Skanska har möjlighet att tillgodose olika val och karriärer för en person, det är viktigt för mig.