

Case – endringer i produksjonsorganisering

MetalProducts er en amerikansk virksomhet som produserer og leverer metallprodukter for et regionalt marked. En stor del av de ansatte jobber i produksjonen, der arbeidet består i å operere relativt store maskiner som bearbeider kompakt metall til ferdige produkter. Det produseres for det meste etter ordre, men mye er også standard produkter. Maskinene skal programmeres, mates korrekt med råmateriale, styres med riktig hastighet etc, og de resulterende produktene skal bearbeides noe videre i enklere produksjonstrinn før de fraktes til mellomlager der de gjøres klar til forsendelse.

Produksjonsanlegget begynner å bli gammelt, og det kreves mye arbeid med innstillinger og en presis styring av varme og hastighet for å oppnå godt resultat. Det er derfor relativt mye produksjon av skrap som må smeltes om.

Produksjonen skjer i 4 soner, og en gruppe på 5-6 arbeidere jobber i hver sone og produksjonen går i to skift. Produksjonen ledes av produksjonssjef, som har to formenn som hver har ansvaret for to soner. I hver gruppe på hvert skift er det gruppeleder.

For to år siden fikk fabrikken en ny produksjonssjef, **John**. Han hadde en filosofi om full fleksibilitet og oppløste alle permanente team og innførte en ordning der hver ansatt startet sin arbeidsdag med å få beskjed om hvilken produksjonssone og hvilke oppgaver hun/han skulle jobbe med. Et viktig poeng for John var å la de aktuelle ordrene, og dermed behovet, styre hvor folk skulle jobbe. De ansatte sa ikke noe da, men i ettertid reflekterte flere over denne tiden med; *"Det var et helvete. Jeg visste aldri hvordan hver enkelt dag skulle bli og hva jeg skulle gjøre. Det John drev med var mikrostyring. Han var den eneste som hadde oversikt. Det var en forferdelig tid"*.

Markedet var beintøft og fra toppledelse og eiere kom det klare signaler om at man overhodet ikke var fornøyd med produksjon og økonomi ved fabrikken. Det ble stilt krav til økt effektivitet, men resultatet gikk heller motsatt vei. Produksjonssjefen ble fjernet, og en ny leder, Ken, med lang produksjonserfaring fra annen virksomhet kom inn. Etter noen uker der han vurderte situasjonen og så hvordan folk og ansatte fungerte, satte han i gang endringer. Faste team ble innført og noen ekstra ble innleid i en kort periode for å sikre slakk under endringsprosessen. Teamledere fikk klare lederansvar overfor sin gruppe og klar beskjed om hva de ble målt på. Det ble innført faste produksjonsmøter hver morgen (ca 20 minutter) der HMS-avvik, nye ordre, produksjonsmål og alle produksjonsrelevante problemstillinger tatt opp, informert og avklart. I intervjuer legger folk også vekt på at de føler de får ansvar og ikke minst at de blir sett og behandlet med respekt.

Teknologi, produkter og ansatte var de samme før og etter skifte av produksjonssjef. Produksjonen pr time på de samme maskinene økte i de påfølgende månedene med rundt 40%.