MIPI

Medarbejderinddragelse
i produktinnovation

HVAD ER JERES UDGANGSPUNKT?
EN DIAGNOSE AF VIRKSOMHEDEN

DTU

MIPI

Om dette hæfte

Dette hæfte hjælper med at finde jeres udgangspunkt for at inddrage produktionsmedarbejdere i produktinnovation. Det gøres ved at udføre en diagnose i tre trin, som omhandler virksomhedens: 1) udviklingsarbejde, 2) produkt og 3) produktionsmedarbejdere. Ved at udføre diagnosen stiller man sig selv nogle fundamentale spørgsmål om sin virksomhed, og når frem til, hvordan man kan begynde medarbejderinddragelse.

I diagnosen svarer man på spørgsmål ved at vælge den farve som passer bedst til jeres virksomhed. Der skal derfor findes farver for hvert trin i diagnosen. På baggrund af diagnosen, og de farver der er valgt, får man sidst i hæftet anbefalet nogle metoder til medarbejderinddragelse. Metoderne er beskrevet i hæfte 3.

MIPI hæfterne

Formålet med MIPI hæfterne er at oplyse og hjælpe virksomheder med at benytte medarbejderinddragelse i produktinnovation. I hæfterne findes information og inspiration, samt konkrete arbejdsmetoder til at initiere medarbejderinddragelse. Hæfterne er rettet imod ledelsen og projektledere i danske fremstillingsvirksomheder med egen produktudvikling.

MIPI projektet er gennemført af DTU Management Engineering og er støttet af Industriens Fond. Projektet er udarbejdet i samarbejde med Alfa Laval, Haas-Meincke, Novo Nordisk, Foss, Grundfos og Lån & Spar Bank.

DTU

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

DIAGNOSE

Hvad kendetegner jeres udviklingsarbejde?

Udviklingsarbejdets prioriteter og opbygning er vigtig i forhold til hvordan inddragelse af produktionsmedarbejdere kan udnyttes. I denne del af diagnosen skal I udvælge hvilken farve der passer bedst på jeres udviklingsarbejde.

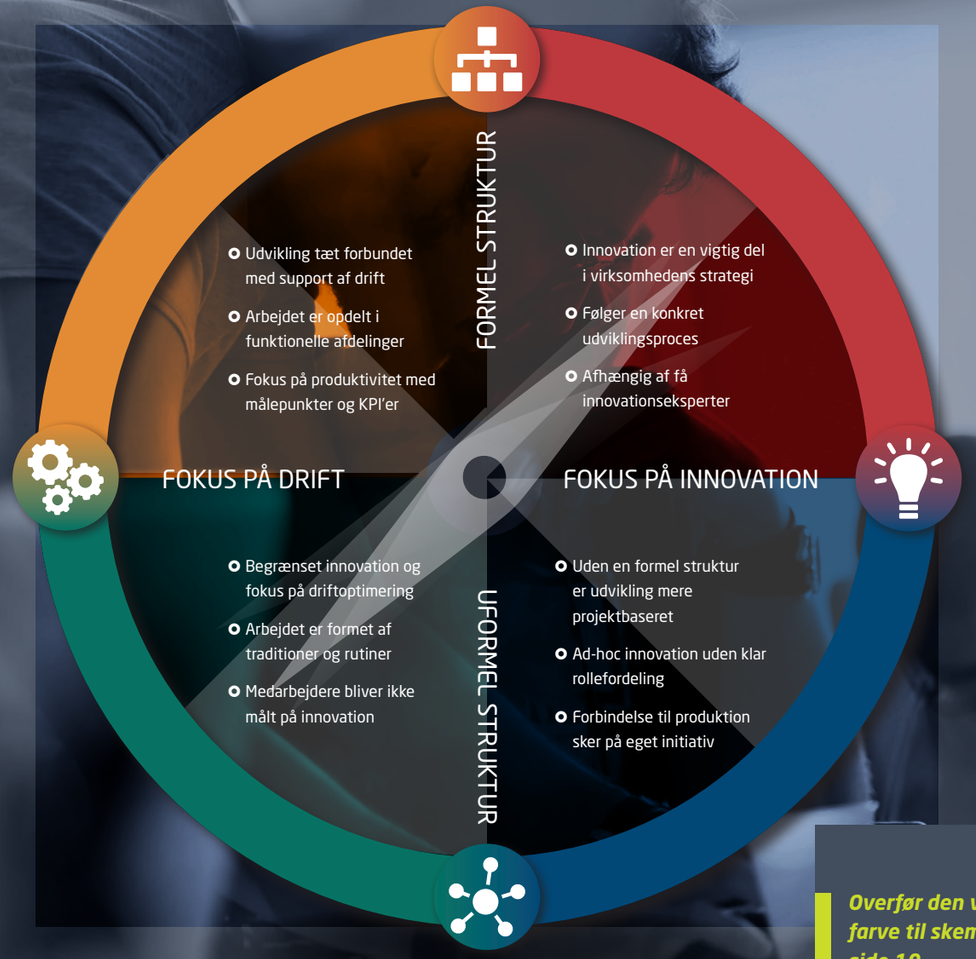
Udviklingsarbejdet er ofte tæt forbundet med support af drift- og produktionsopgaver. Arbejdet er struktureret og fordelt på funktionelle afdelinger. Med klare målepunkter og KPI'er er der fokus på produktivitet.

Innovation og nytænkning værdsættes højt og udgør en vigtigt brik i virksomhedens strategi. Udviklingsarbejdet følger en detaljeret udviklingsmodel med faste procedurer og beslutningsprocesser.

Udviklingsarbejdet er lavt formaliseret og ikke styret af en fastlagt proces. Det er mere projektbaseret med interne deadlines og uskreven koordinering mellem medarbejdere. Innovationsaktiviteter er prioritet højt, men foregår ad-hoc og der er ikke altid klar rolle- og ansvarsfordeling.

Udviklingsarbejdet er tæt forbundet med optimering af produktion og drift og innovation sker kun i et begrænset omfang. Der er ikke nogen formel udviklingsmodel, så arbejdet er skabt af faste rutiner som følge af tradition.

HVILKEN FARVE HAR JERES UDVIKLINGSARBEJDE?



Overfør den valgte farve til skemaet på side 10

DIAGNOSE

Hvad kendetegner jeres produkt?

Det produkt som virksomheden producerer, har indflydelse på hvordan medarbejdere kan biddrage til produkt eller procesteknisk innovation. I denne del af diagnosen skal I udvælge hvilken farve der passer bedst til jeres produkt. Tag udgangspunkt i et specifikt produkt, som er en del af jeres kerneydelse.

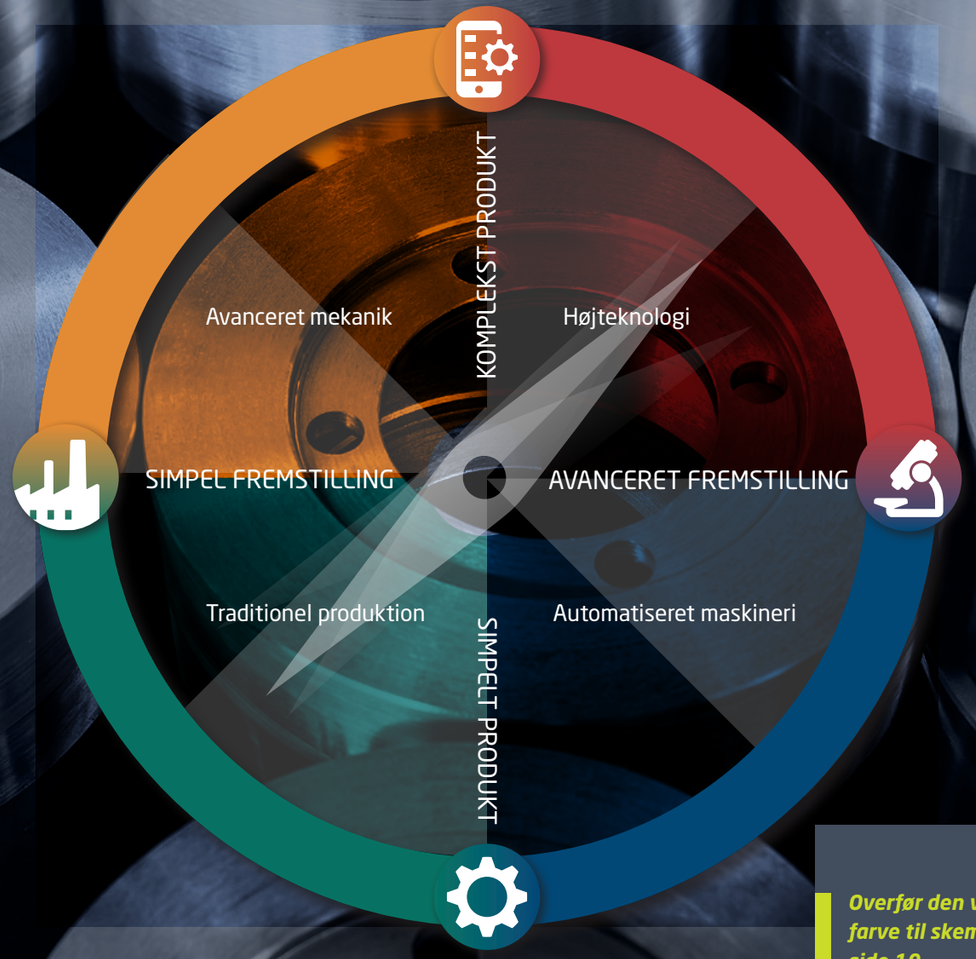
Produktet er komplekst og kræver en specialiseret faglig baggrund at udvikle. Det kan dog fremstilles med traditionelle manuelle og mekaniserede teknikker.

Produktet er avanceret i både kompleksitet og fremstilling, og I benytter højteknologi til at fremstille produktet. Medarbejdere er opdelt i meget specialiserede faggrupper. Der er ofte fokus på kvalitetssikring.

Produktet er simpelt og folk uden faglig uddannelse kan derfor i højere grad biddrage med ideer til forbedringer. Produktet kræver til gengæld avancerede maskiner og processer at fremstille.

Produktet er simpelt og fremstilles ved traditionelle maskiner. Markedet er derfor præget af stor konkurrence, og det er små detaljer som gør produktet konkurrencedygtigt.

HVILKEN FARVE ER JERES PRODUKT?



Overfør den valgte farve til skemaet på side 10

DIAGNOSE

Hvad kendetegner jeres produktions-medarbejdere?

Produktionsmedarbejdernes motivation og mulighed for at biddrage er afgørende for hvordan og i hvilket omfang de kan inddrages i produktinnovation. Deres viden er ikke altid synlig, hvilket kan betyde, at deres kompetencer ikke bliver udnyttet til fulde. Samtidig er de bundet til faste rutiner og bliver sjældent inddraget i udviklingsarbejdet. I denne del af diagnosen skal I udvælge hvilken farve der passer bedst på jeres produktionsmedarbejdere.

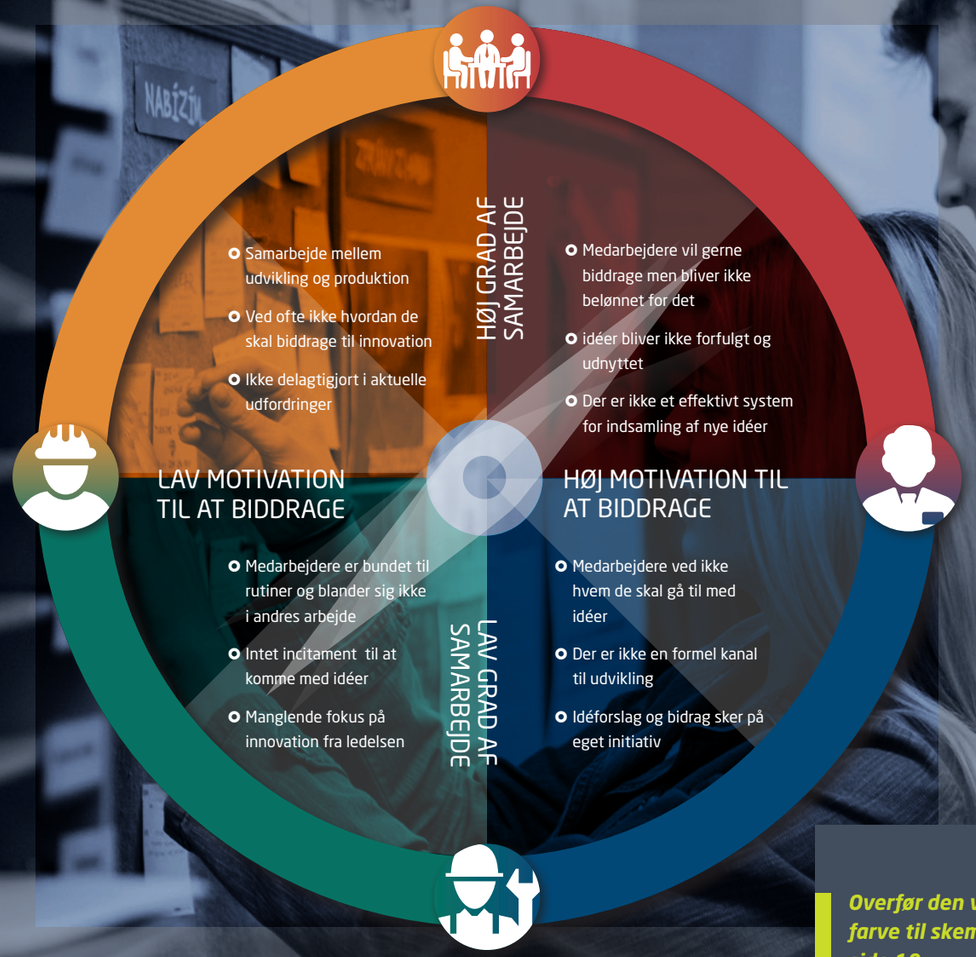
Produktionsmedarbejderne samarbejder en del med udviklingen, men kommer ikke med idéer, da de sjældent bliver delagtiggjort i aktuelle udfordringer. De har måske ikke forudsætningerne for at biddrage med ideer.

Der er mange idéer til forbedringer blandt produktions-medarbejderne, men ikke en effektiv måde at indsamle dem. idéerne bliver ikke fulgt til dørs og udnyttet, så medarbejder-nes bidrag kommer sjældent til syne.

Produktionen har idéer men ved ikke hvem de skal gå til. Der er ikke nogen formel kommunikation mellem produktion og udvikling, og derfor går meget viden tabt.

Der er begrænset fokus på idéer fra produktionen. Produktionsmedarbejderne bliver hverken delagtiggjort eller inddraget og har intet incitament til at komme med idéer.

HVILKEN FARVE ER JERES PRODUKTIONSMEDARBEJDERE?



Overfør den valgte farve til skemaet på side 10

Brug farverne fra diagnosen i dette skema til at udpege de anbefalede metoder som kan findes i MIPI hæfte nr. 3.

UDVIKLINGSARBEJDET

FORMEL STRUKTUR MED FOKUS PÅ DRIFT

Udfordringer:
- Arbejdspladsen bærer præg af funktionelle afdelinger, som mangler samarbejde på tværs
- Manglende fokus på innovation, som ikke bliver prioriteret i det daglige.
- Styring med KPI'er som suboptimerer processer, og kan begrænse innovation

Anbefalede metoder:
1.1 1.3 2.2 3.1

FORMEL STRUKTUR MED FOKUS PÅ INNOVATION

Udfordringer:
- Innovation afhænger af få eksperter som sidder på viden om virksomhedens strategi
- Produktionsmedarbejdere bliver ikke aktivt delagtiggjort i innovative aktiviteter
- Der er en kulturel barriere mellem udvikling og produktion

Anbefalede metoder:
2.2 2.3 3.1 3.2 3.3

UFORMEL STRUKTUR MED FOKUS PÅ INNOVATION

Udfordringer:
- Innovationsaktiviteter foregår ad-hoc, og bliver ikke altid fulgt til dørs
- Manglende struktur for udvikling
- Manglende rolle- og ansvarsfordeling

Anbefalede metoder:
1.2 1.3 2.1 2.3 3.1

UFORMEL STRUKTUR MED FOKUS PÅ DRIFT

Udfordringer:
- Fokus på produktivitet uden en struktur for hvordan innovation skal udnyttes
- Innovation bliver ikke prioriteret, da al fokus er på drift
- Der er ingen incitamenter til at tage initiativ til forandring

Anbefalede metoder:
1.1 1.2 1.3 2.1 2.2

PRODUKT

SIMPEL FREMSTILLING AF KOMPLEKST PRODUKT

Udfordringer:
- Produktionsmedarbejdere har svært ved at biddrage til produktinnovation pga. produktets kompleksitet
- Idéer fra produktionen kan nemt blive undevurderet og udeladt i udviklingsprocessen

Anbefalede metoder:
1.1 1.3 2.1 2.2 3.2

AVANCERET FREMSTILLING AF KOMPLEKST PRODUKT

Udfordringer:
- Medarbejdere er opdelt i meget specialiserede faggrupper
- Der er meget fokus på kvalitetssikring
- Ufaglærte medarbejdere bliver overset og er udfordret i at bidrage til innovation

Anbefalede metoder:
1.1 1.2 2.2 3.1 3.2

AVANCERET FREMSTILLING AF SIMPELT PRODUKT

Udfordringer:
- Ofte bliver kunden sat i fokus til at styre retning, og medarbejderne bliver glemt
- Medarbejderinddragelse har potentiale i produktinnovation

Anbefalede metoder:
1.2 2.2 3.1 3.3

SIMPEL FREMSTILLING AF SIMPELT PRODUKT

Udfordringer:
- Medarbejdernes potentiale bliver ikke udnyttet til fulde og idéer bliver ikke indsamlet og fulgt til dørs
- Medarbejdere bliver ikke aktivt ansporet til at komme med idéer og forslag

Anbefalede metoder:
1.1 1.2 1.3 2.2 3.1

MEDARBEJDERE

HØJ GRAD AF SAMARBEJDE MED LAV MOTIVATION TIL AT BIDRAGE

Udfordringer:
- Medarbejdere er ikke informeret om virksomhedens strategi og målsætning
- Medarbejdere ved ikke hvordan de skal/kan biddrage med innovation

Anbefalede metoder:
1.1 1.2 2.1 2.3 3.2

HØJ GRAD AF SAMARBEJDE MED HØJ MOTIVATION TIL AT BIDDRAGE

Udfordringer:
- Medarbejdere forventes selv at forfølge idéer, men har ikke midler, ressourcer eller tid
- Medarbejdere bliver ikke belønnet for innovation eller initiativer

Anbefalede metoder:
1.2 2.2 3.1 3.3

LAV GRAD AF SAMARBEJDE MED HØJ MOTIVATION TIL AT BIDDRAGE

Udfordringer:
- Medarbejdere er bundet til rutiner og har ikke viden og færdigheder til innovation
- Den manglende involvering og samarbejde kan resultere i en "pas dit eget arbejde" attitude

Anbefalede metoder:
1.1 1.2 1.3 2.1

LAV GRAD AF SAMARBEJDE MED LAV MOTIVATION TIL AT BIDDRAGE

Udfordringer:
- Manglende samarbejde kan skyldes en faglig stolthed som bliver en barriere for nye initiativer
- Der kan være et kulturelt skel mellem forskellige afdelinger som resulterer i manglende kommunikation

Anbefalede metoder:
1.1 1.3 2.1 2.3 3.1

Dette hæfte hjælper med at finde jeres udgangspunkt for at inddrage produktionsmedarbejdere i produktinnovation. Ved at udføre diagnosen stilles nogle fundamentale spørgsmål om virksomheden og på denne baggrund peges der på nogle konkrete metoder til inddragelse. Metoderne er beskrevet i hæfte 3.

MIPI hæfterne oplyser og hjælper virksomheder med at benytte medarbejderinddragelse i produktinnovation. Hæfterne er udviklet af DTU Management Engineering. Projektet er støttet af Industriens Fond og gennemført i samarbejde med førende danske produktionsvirksomheder. Denne udgivelse består af tre hæfter:

1

Hvorfor MIPI?
Fordele og forudsætninger

2

Hvad er jeres udgangspunkt? En diagnose af virksomheden

3

Hvordan gør man?
Metoder til inddragelse

Du kan finde hæfterne og uddybende metodebeskrivelser på **mipi.dtu.dk**

Forfattere:
Christian Schou Jensen / chsje@dtu.dk
Anna Rose Vagn Jensen / anrvj@dtu.dk
Ole Broberg / obro@dtu.dk

DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation