

Jouni Ahjolinna, Fazer Leipomot Oy

FAZER LEIPOMOT OY:N CASEKUVAUS HELA-HANKKEESTA

Henkilöstöjohtamisen laatu elintarviketeollisuudessa –hanke 6/2003-12/2004.

YHTEYSTIEDOT

Kuvauksen on laatinut Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön pääluottamusmies Jouni Ahjolinna (puh. 040-825 6516).

Kohdeorganisaatio: Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö, Kahvileipäosasto

Hankkeen ohjausryhmä:

Markku Numminen, Toimitusjohtaja, Fazer Leipomot Oy

Johanna Heikkilä, Henkilöstöjohtaja, Fazer Leipomot Oy

Reijo Valkama, Tuotantopäällikkö, Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö

Jouni Ahjolinna, Pääluottamusmies, Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö

Mirja Pousi, Varapääluottamusmies, Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö

Harri Alander, Työsuojeluvaltuutettu, Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö

Timo Silén, Toimitusjohtaja, Innovation Networks Oy

AVAINSANAT

Yhteistoiminnallisuus, henkilöstöjohtamisen laatu, toiminnan laadun kehittäminen, kilpailukyky, yhdessä tekeminen

TIIVISTELMÄ

Henkilöstöjohtamisen laatu elintarviketeollisuudessa (= Hela) -hanke toteutettiin 6/2003-12/2004 ja hankkeessa oli mukana kolme pilottiyritystä: Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikkö, Oy Gustav Paulig Ab ja RavintoRaision Nokian ja Raision yksiköt. Tämä casekuvaus koskee Fazer Leipomot Oy:n toimintaa hankkeessa.

Hankkeen sidosryhminä toimivat ETL ry ja SEL ry, joiden johto oli mukana myös hankkeen johtoryhmän toiminnassa. Hankkeen vastuullisena koordinaattorina ja konsulttina toimi Innovation Networks Oy.

Hankkeen päätavoitteena oli parantaa johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden yhteen hiileen puhaltamisen henkeä. Hankkeen pilottiyksikkönä toimi Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön Kahvileipäosasto (henkilökuntaa noin 100 henkeä). Hanke toteutettiin hankkeen konsulttien koordinoimana pienryhmätyöskentelynä ja pienryhmien työn tulosten yhteistoiminnallisena jalkauttamisena.

Hankkeen alussa yhdessä tekemisen taso oli matala ja johdon ja henkilöstön välillä oli paljon (usein pienistä asioista johtuvia) ristiriitoja. Hankkeen tuloksena johdon ja henkilöstön välinen yhteistyön ja luottamuksen kulttuuri vahvistui merkittävästi. Myös työilmapiiri parani selkeästi. Hanke saavutti ja ylitti sille asetetut tavoitteet.

Yksi syy hankkeen myönteisiin tuloksiin oli se, että hankkeen rahoittajana toimi ulkopuolinen taho (Tykes) ja se, että hankkeen konsulttiyritys (Innovation Networks Oy) toimi tasapuolisesti ja ammattitaitoisesti hankkeen toteutuksessa. Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön henkilöstö on joutunut usein pettymään ulkopuolisten konsulttien toteuttamiin hankkeisiin, mutta tämä hanke oli myönteinen poikkeus.

Hankkeen tuloksena olemme luoneet organisaatioomme uusia toimintaohjeita, pelisääntöjä sekä kehittämis- ja toimintamalleja, jotka olemme sitten siirtäneet käytännön työhön. Toimenpiteet ovat tukeneet ja parantaneet yrityksemme kilpailukykyä lyhyelläkin aikavälillä.

FAZER LEIPOMOT OY:N VAARALAN YKSIKÖN TAUSTATIETOJA

Fazer leipomoiden lähihistoriaan ja tulevaisuuteen haasteellisena vaikuttavina seikkoina ovat olleet muuttunut kilpailuympäristö, koveneva hintakilpailu, EU:n laajentuminen, kasvava tuonti ja muuttuneet ravitsemustrendit. Haasteita ovat tuoneet myös kaupan rakennemuutos (ketjuuntuminen, päätöksenteon keskittäminen, tuotevalikoiman supistaminen ja kaupan omien merkkien osuuden kasvattaminen), uuden strategian mukainen rakennemuutos alueellisesta toiminnasta

valtakunnalliseen, tilausjärjestelmien kehittäminen sekä laaja investointiohjelma tuotannon uudistamiseksi ja tehostamiseksi.

Myös Vaaralan yksikön viime vuosia ovat leimanneet suuret muutokset perinteisessä leipomisessa. Investoinnit ja tuotantotapojen muutos näkyivät ehkä parhaiten leipomomme kahvileipäosaston toimintatavoissa. Teollinen leipominen ja voimistunut pakastetuotteisiin keskittyminen uuden johdon ja uusien esimiesten alaisuudessa olivat niin suuri muutos, että henkilöstöllä oli vaikeuksia pysyä mukana. Hankkeen aikana käydyt yt-neuvottelut eivät ainakaan helpottaneet yhteistyötä. Tämä kokonaisuus aiheutti haasteita työhyvinvoinnille ja työuupumus uusien haasteiden edessä on koskettanut monia. Myös ammattiyhdytyksestä on ollut vaikea pitää kiinni.

Johdon ja henkilöstön välinen etäisyys on kasvanut viime vuosina ja vuoropuhelua on ollut liian vähän. Johtaminen on keskittynyt paljon asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen on jäänyt monesti liian vähän aikaa.

Keskeisenä muutostarpeenamme on ollut yhteen hiileen puhaltamisen vahvistaminen ja johtamisen laadun kehittäminen. Hela-hanke tuli siis oikeaan aikaan ja oikeisiin tarpeisiin.

TAVOITTEET

Hankkeella pyrittiin seuraaviin toimintatavan muutoksiin

- 1) Johdon ja henkilöstön vuoropuhelun kulttuurin vahvistaminen
- 2) Johdon ja henkilöstön yhteistyömuotojen hyvien käytäntöjen löytäminen ja levittäminen
- 3) Jatkuvan parantamisen kulttuurin vahvistaminen
- 4) Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen
- 5) Työilmapiirin ja työssä jaksamisen parantaminen

Tavoitteita pystyttiin edistämään hankkeen toteutuksen aikana.

TOTEUTUS

Hela-hankkeen analyysivaiheessa (6-12/2003) selvitettiin Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön toiminnan laadun vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet. Analyysivaiheen lopussa johto,

toimihenkilöt ja henkilöstö valitsivat yhteistoiminnallisesti hankkeen kehittämisvaiheen (1-12/2004) kehittämiskohteet. Tarkennetuksi kohteeksi valittiin leipomon kahvileipäosasto.

Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikköön perustettiin kolme Hela-työryhmää, joissa kussakin oli mukana johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden edustajat. Hela-työryhmien tavoitteena oli löytää käytännönläheisiä kehittämiskohteita, etsiä niihin ratkaisuja ja viedä ratkaisut käytäntöön. Kolmen Hela-ryhmän tehtäviksi valikoituivat seuraavat aiheet:

Hela-ryhmä 1

- 1) Hyvän johtamisen pelisääntöjen ja toimintaohjeiden laatiminen
- 2) Vastuualueiden määrittely

Hela-ryhmä 2

- 1) Yhteistyö ja yhteen hiileen puhaltaminen
- 2) Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

Hela-ryhmä 3

- 1) Osaamisen hallinta ja vahvistaminen
- 2) Palautekulttuurin kehittäminen

Jokainen työryhmä kokoontui noin kaksi kertaa kuukaudessa ja hankkeen konsultit osallistuivat suurimpaan osaan työryhmien kokouksista. Työryhmissä nostettiin esille keskeisiä toiminnan laadun kehittämiskohteita ja etsittiin ratkaisuja niihin. Tämän jälkeen ratkaisut laitettiin kommentoitavaksi muulle henkilöstölle ja kommenttien jälkeen uusia toimintamalleja alettiin siirtää jokapäiväiseen toimintaan. Työryhmien työskentelystä tiedotettiin säännöllisesti tuotannon seinän Hela-ilmoitustaululla, yrityksemme intranet-sivuilla ja Leipäviesti-lehdessä.

Projektin pilottiyritysten välillä tehtiin benchmarking-vierailuja niin, että jokainen pilottiyritys kävi perehtymässä projektin muiden pilottiyritysten toimintaan. Yhteensä projektin konsulttien koordinoimia benchmarking-vierailuja tehtiin kuusi kappaletta ja ne kestivät kukin ½ päivää. Benchmarking-vierailut toteutettiin seuraavan mallin mukaisesti:

- a) vierailijayrityksen ryhmä (noin 25 henkeä; ½ työntekijöiden edustajia ja ½ johdon ja toimihenkilöiden edustajia) saapuu isäntäyritykseen,

- b) isäntäyrittäjien edustajat esittelevät luentosalissa oman yrityksen toimintaa vieraille noin tunnin ajan,
- c) vierailijaryhmä jakaantuu pienryhmiin (tuotantojohtajien ryhmä, työjohtajien ryhmä, prosessi-ihmisten ryhmä, kunnossapidon ryhmä ja henkilöstöjohtajien ryhmä), joiden vetäjinä toimivat isäntäyrittäjien edustajat,
- d) pienryhmien jäsenet vaihtavat ajatuksia ja hyviä käytäntöjä keskenään,
- e) pienryhmät sopivat jatkoyhteydenpidosta ja
- f) vierailu päättyy.

Nämä vierailut olivat erittäin antoisia varsinkin henkilöstön ruohonjuuritason jäsenille, joilla on harvoin mahdollisuus päästä perehtymään muiden yritysten ”kollegoiden” toimintaan.

Hela-hanke eteni seuraavien vaiheiden kautta:

- 1) Kehitystyön painopistealueiden yhteistoiminnallinen valinta johdon, toimihenkilöiden ja henkilöstön yhteistyönä
- 2) Yhteistoiminnallisten Hela-työryhmien perustaminen
- 3) Hela-työryhmät aloittavat toiminnan laadun kehittämiskohteiden etsimisen ja ratkaisujen hakemisen
- 4) Uusien toimintamallien yhteistoiminnallinen pilotointi
- 5) Benchmarking-vierailut hankkeen muihin yrityksiin ja benchmarking-tiedon siirto oman yrityksen toimintaan
- 6) Uusien yhteisten toimintamallien vakiinnuttaminen
- 7) Yhteistoiminnallisten toimintamallien levittäminen pilottiyksikön (Kahvileipäosasto) ulkopuolisiin yksiköihin
- 8) Projektin loppuarviointi

Fazer Leipomot Oy:n johto (mm. toimitusjohtaja Markku Numminen) oli erittäin aktiivisesti mukana hankkeen työryhmien yhteispalavereissa (=IsoHelat) ja muutoinkin hankkeen toteutuksessa. Johto loi omalla toiminnallaan uskoa yhteistoiminnallisuuden kehittämiseksi.

Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön henkilöstö osoitti esimerkillistä sitoutumista hankkeen toteutukseen. He osoittivat, että Fazer Leipomot Oy:n henkilöstö on valmis kantamaan vastuunsa yrityksen kilpailukykyä kehittämisessä, kunhan henkilöstöä kohdellaan reilusti ja johtamisen

laatu on kunnossa. Hankkeen konsultit (Innovation Networks Oy) osoittivat, että konsultitkin voivat toimia oikeudenmukaisesti ja ansaita jopa henkilöstön luottamuksen toiminnallaan.

TULOKSET

Hankkeen tuloksena syntyi seuraavia uusia toimintatapoja:

Kirjasimme hyvän johtamisen pelisäännöt. Näiden sääntöjen neljä alaotsikkoa olivat seuraavat:

- Koko henkilöstön tehtävät on johdettu Fazerin strategiasta.
- Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat pidetään tyytyväisinä.
- Luottamus ja avoimuus ovat kaiken perustana.
- Kumppania autetaan.

Näiden alaotsikoiden alle laitoimme tarkennuksia ja vaihdoimme otsikon yhteisiksi pelisäännöiksi.

Selvitimme myös osaston sisäiset vastuut ja niiden merkityksen alaotsikoilla:

- Leipuri tekee osaston tuloksen.
- Kymppi tukee ja varmistaa osaston tuloksellista toimintaa.
- Työnjohtaja tukee ja varmistaa osaston tuloksellista toimintaa.
- Osastoesimies mahdollistaa osaston tuloksellisen toiminnan.

Näiden otsikoiden alle kirjasimme selkeitä ja konkreettisia sääntöjä sekä hyviä toimintatapoja yhteisesti noudatettaviksi. Kehitimme yhteistyötä ja yhteen hiileen puhaltamista luomalla mahdollisuuksia tutustua työtovereihin paremmin. Motivaatiomittari ja tietotaulu ovat uusia hankkeen tuomia ideoita. Parannuksia tehtiin myös jo käytössä oleviin osasto-/vuoro- ja linjapalavereihin sekä Tuttavan toimintaan.

Viikon persoona ja halaukortti ovat taas hiukan keveämpiä ihmisiä lähentäviä uutuuksia. Palautteen antamista helpotettiin ja palautteen saamista harjoiteltiin. Osaamisen hallintaa ja vahvistamista kehitimme luomalla liikennevalot, joiden avulla osaamisen kartoitus helpottuu ja koulutustarpeen toteaminen sekä koulutuksen toteuttaminen saadaan järjestelmälliseksi.

Projekti paransi merkittävästi Fazer Leipomot Oy:n Vaaralan yksikön työelämän laatua ja tuloksellisuutta. Työelämän laadun paraneminen näkyi eritoten henkilökohtaisissa käyttäytymisissä, joista seurauksena asiat käsitellään osastolla yhdessä ennen päätöksiä tai toimenpiteitä jolloin asiaan

liittyvä epätietoisuus sekä mahdolliset muut asiaan vaikuttavat tekijät voidaan ottaa huomioon ja toimia sen jälkeen yhdessä sovitusti ja tavoitteellisesti.

Projektin vaikutuksia arvioitiin projektin aikana henkilöstön, toimihenkilöiden ja johdon keskuudessa tehdyin haastatteluin ja kyselyin ja yhteisissä laajoissa keskustelutilaisuuksissa (= IsoHelat).

OPIT

Hela-hankkeen keskeisin oppi on ollut se, että johdon ja henkilöstön yhteen hiileen puhaltamisella päästään parhaiten eteenpäin ja pystytään turvaamaan yrityksen työpaikat ja kilpailukyky. Olemme oppineet ymmärtämään paremmin toistemme maailmoja ja näkemyksiä ja yhteinen kanssakäyminen on helpottunut. Mielestämme johdon ja henkilöstön yhteistoiminnallisuuteen kannattaa panostaa, sillä tästä työstä on saatavissa merkittävää kilpailukykyetua työhyvinvoinnin paranemisesta puhumattakaan.

Projektin tuloksena havaittiin, että yhteistoiminnallisuuden kehittämisessä on tärkeää aito ja tasa-arvoiselta pohjalta lähtevä halu rakentaa johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisiä näkemyksiä yrityksen kilpailukykyyn kehittämiseen. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus osoittautuivat toimivan henkilöstöjohtamisen keskeisiksi perusvaatimuksiksi.

Johdon rooli kehittämisessä on ratkaiseva. Mikäli johto ei laita itseään aidosti likoon, niin yhteen hiileen puhaltamisen kulttuuri ei vahvistu. Vastaavasti toimihenkilöiden ja työntekijöiden täytyy antaa aidosti tukensa yhteisen toimintatavan vahvistamiselle. Yhteistoiminnallisuuden kehittämisessä on tärkeää käsitellä (ja sen jälkeen haudata) mahdolliset aikaisemmat johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden väliset ristiriidat ja keskittyä sen jälkeen win-win –tilanteiden rakentamiseen.

Projektissa käytetyt kehittämisen mallit (yhteistoiminnallinen kilpailukykyarviointi hankkeen alussa, työryhmien perustaminen ja niiden työn organisointi) soveltuivat erittäin hyvin projektiin.

Projektin aikana kohdattiin useita haasteita, mutta niistä selvittiin kunnialla. Hankkeen ongelmat johtuivat usein pienistä asioista; väärintulkintoista tai huonosta tiedonkulusta. Ongelmista selvittiin ottamalla ne esille ja puhumalla asiat auki.

Projektin onnistumisen syyt voi tiivistää seuraavasti:

- 1) Fazer Leipomot Oy:n johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden aito halu kehittää yhteen hiileen puhaltamista
- 2) Projektin tulosten näkyminen positiivisesti käytännön työssä
- 3) Liittojen (ETL ja SEL) toimiminen hankkeen taustatahoina
- 4) Ulkopuoliset ja arvostetut rahoittajat (Tykes ja Työsuojelurahasto)
- 5) Osaava konsulttiyritys (Innovation Networks Oy) hankkeen konsulttina ja koordinaattorina.