

Suomen paras TYÖPAIKKA tutkimus ja kilpailu 2003

**Kilpailun järjesti ja tutkimuksen teki Helsingin
kauppakorkeakoulun omistama LTT-Tutkimus Oy.**

- * tutkimus sisälsi 53 kysymystä sekä**
- * arvion henkilöstöhallinnon tilasta (10-sivuinen kysely)**
- * 60 yritystä osallistui kilpailuun**

**Kaikkiaan tutkituissa organisaatioissa oli yhteensä
118 000 työntekijää (noin 5 % Suomen kaikista työ-paikoista).
Kysely lähetettiin 10.600 henkilölle**

LÄHTÖTILANTEEN

keskeisimpiä ongelma-alueita

Vastuualueiden, tavoitteiden ja prioriteettien epäselvyys

- * yksilöpelaaminen hyvä, joukkuepelaaminen heikko

Johtamisen puutteet ja sen ryhti

- * aikataulujen pitämättömyys, huonot ja turhauttavat kokouskäytännöt, valmistautumattomuus
- * palaverien sekavat sisällöt, päätösten pitämättömyys
- * oleellisen tiedon puutteet, epäselvät vastuunjaot, erilaiset työskentelytavat
- * kannustuksen ja suunnitelmallisen ohjauksen puute

Yleinen epäsystemaattisuus: epäselvät / muuttuvat tavoitteet, turhat asioiden toistamiset palavereissa ja prosessien eri vaiheissa, tietoa eri paikoissa ja eri muodossa, asioista ei sovittu riittävän tarkasti

Vastuun ottaminen heikkoa - johtui osittain kokemattomuudesta ja vaihtuvuudesta

- * keskinäinen opastus puutteellista tai sekavaa, ilmapiirimittauksen mukaan ihmiset voivat huonosti

KEHITTÄMISEN TULOKSIA

NÄKÖKULMA

STRATEGINEN TAVOITE

TULOKSET

Henkilöstö

Suomen paras
työpaikka

Kilpailun voitto, Euroopan 10 joukossa
Palaute johtamisesta Suomen huippua

Oppiminen

Uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen kasvanut merkittävästi

Tehokkuus

Kerralla oikein, ajallaan,
kustannustehokkaasti

Sisäisen asiakastyytyväisyys: palaute
kiitettävä, toimitusvarmuus 99 %

Asiakas

Päivittäistavara- ja tax-
free alan ykköstoimittaja

Asiakaspalaute kiitettävää

Kuluttaja

Ylivertainen mielihyvän
tuottaja

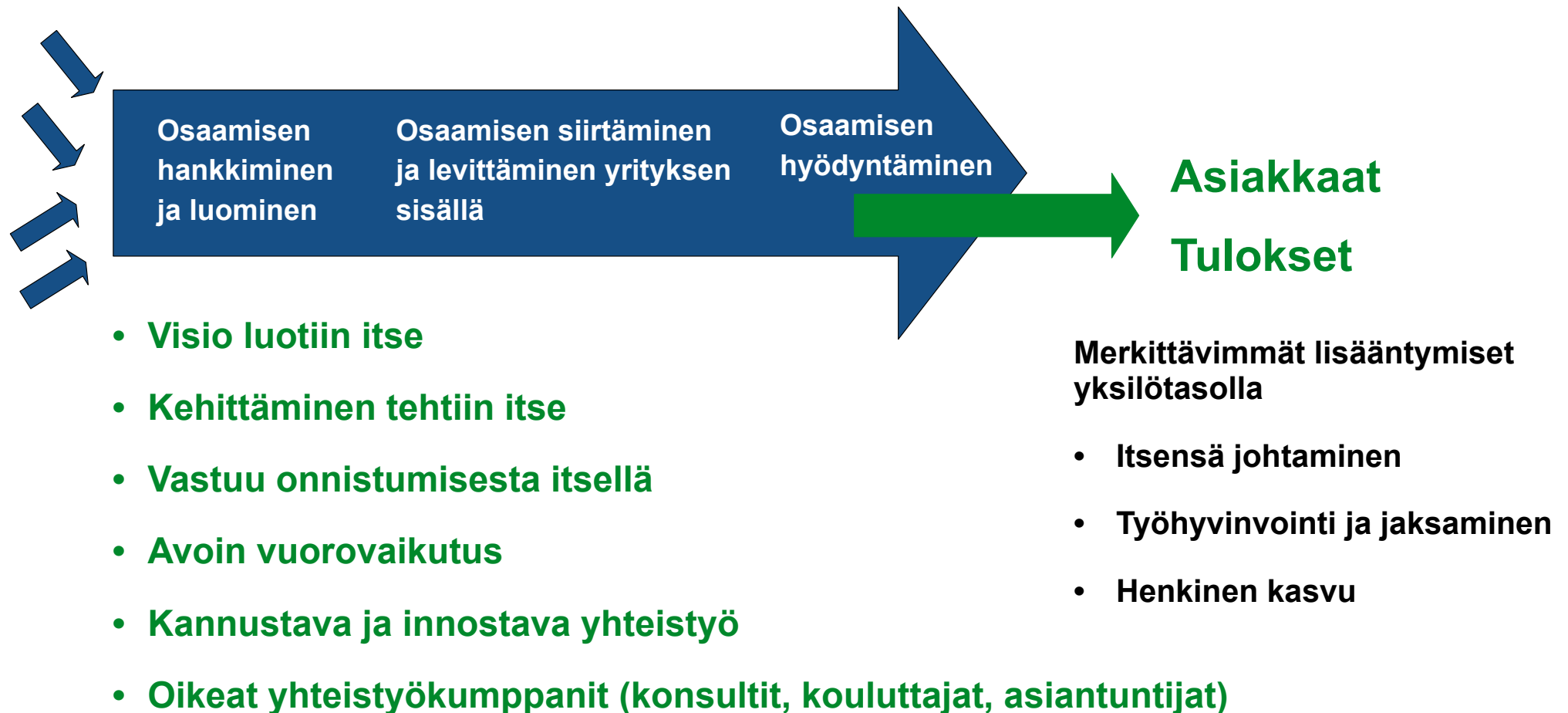
Markkinaosuus ja volyymit selvässä nousussa

Omistaja

Omistajatytytyväisyys

T aloudellinen tulos yli kaksinkertaistui

Jatkuva kasvu- ja oppimisprosessi



SITOUTUMINEN

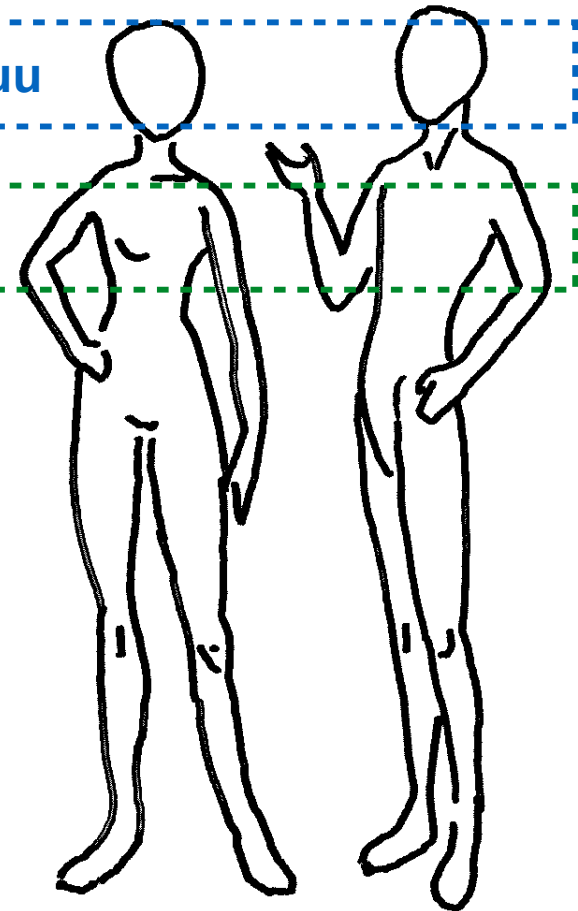
Sitoutuminen on vapaaehtoinen ja tunnepohjainen kiinnittyminen johonkin asiaan (työhön, tavoitteeseen, haasteeseen, uudistukseen, ryhmään, organisaatioon...).

Mieli motivoituu

Sielu sitoutuu

Sitoutumisessa ihmiseen rakentuu tunnemekanismi, joka tuottaa motivaatiota jonkun asian saavuttamiseen.

Muutostilanteessa ihminen saattaa olla hyvin sitoutunut omaan tehtävään, toimintatapaan ja organisaatioon, mutta ei halua sitoutua muutokseen.



Suomen paras työpaikka, Euroopan 10:s

Kehittäminen opetti miten pehmeän puolen avulla tehdään kovan puolen tuloksia.

ASIAT

toimitilat ja sijainti
koneet ja laitteet
tuotteet / palvelut
tieto ja tiedonkulku
henkilöstön osaaminen
järjestelmät ja pelisäännöt
visio ja strategiat
pääoma

ammattitaidon
ylläpitäminen
ja kehittäminen

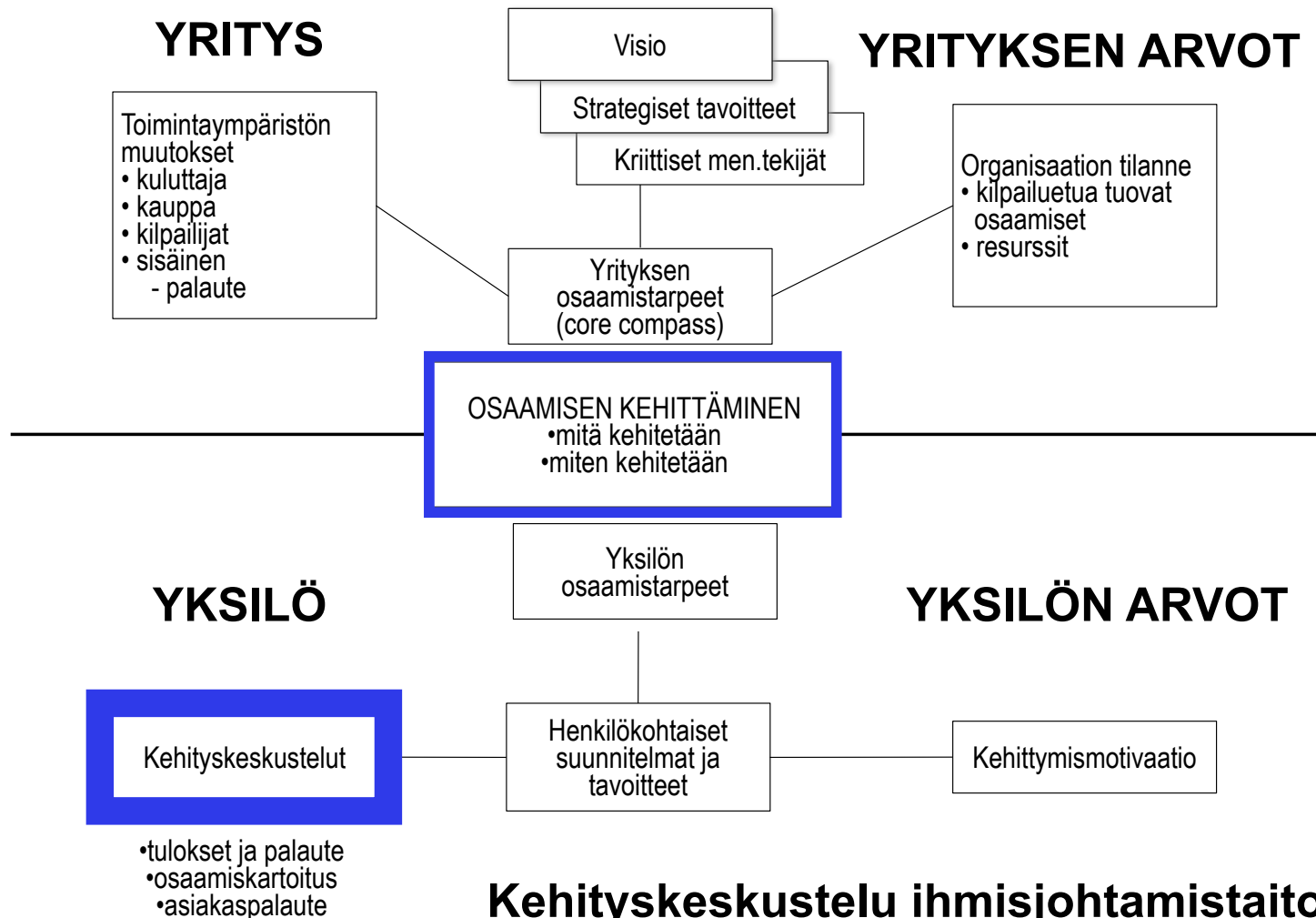
itsensä
vastuullinen
johtaminen

RESURSSIT

IHMISET

positiivinen asenne
kannustava johtaminen
yhteistyö / tiimityöskentely
avoin vuorovaikutus
työnilo ja innostus
arvot ja arvostus
luovuus ja ideointi
sitoutuminen

ENERGIA



Kehityskeskustelu ihmisjohtamistaitoineen oli yksi tärkeimmistä muutoksen työkaluista

TYÖNTEKIJÖIDEN KOMMENTTEJA

- * **Henkisesti terve työyhteisö.**
- * **Kun näen työmme tuloksen, olen siitä ylpeä.**
- * **Täällä etenevät urallaan ne, jotka sen ansaitsevat.**
- * **Uskon että johto irtisanoo henkilöstöä vasta viimeisenä keinona.**
- * **Johdon toimintatapa on rehellinen ja eettinen.**
- * **Kuka tahansa voi kysyä johdolta mitä tahansa ja saa vastauksen.**
- * **Minua kohdellaan reilusti riippumatta asemastani.**



Miten saimme ihmiset mukaan ja sitoutumaan

1. Ihmiset saavat ihmeitä aikaan, jos
he tietävät mitä pitäisi tehdä ja mikä on tavoite.
2. Ihmiset suoriutuvat tehtävistään mainiosti, jos
heillä on tehtävän vaatimat tiedot ja taidot.
3. Ihmiset suoriutuvat tehtävistään erinomaisesti, jos
heillä on riittävä vapaus ja tuki.
4. Ihmiset tekevät uskomattomia tekoja, jos
heitä arvostetaan ponnisteluista.
5. Ihmiset saavat aikaan erinomaisia suorituksia, jos
heidän tekemällään työllä on merkitystä.

Cloetta Fazer Makeiset Oy:n osaamisen johtamisen polku



**Yksinkertaisin
taustalla vaikuttava
tekijä
onnistumisessa oli,
että jokainen
innostui ja halusi
kasvaa ihmisenä
omassa työssään ja
sai siihen käytännön
eväitä ja ohjausta.**

Toimitusjohtaja Tero Rautsola

Suomen paras työpaikka on Cloetta Fazer Makeiset

Toimitusjohtaja Tero Rautsola: "Tiesimme että paljon asioita on jo tehty"

Juha Jaakkola

johtaja ja toimitusjohtaja Kauppalehti.fi

Kaikkien aikojen ensimmäinen Suomen parhaat työpaikat -kilpailu on pidetty. Ensimmäisessä kilpailussa sijainut Cloetta Fazer Makeiset Oy, joka myös ja markkinoi erityisesti Cloetta Fazer Allin tuotteita Suomessa.

Tiesimme, että olemme tehneet paljon työtä. Lähdimme kilpailuun, koska halusimme systemaattisesti vertailla toimintaamme muihin. Tämä on vakuutus meidän vuoden työstä, mutta mikään ei tietenkään ole valmiita tässä maailmassa. Cloetta Fazer

Suomen parhaat työpaikat -tutkimus perustuu yhdysvaltalaisen Great Place to Work -instituutin luomaan malliin. Tutkimuksen suoritti Helsingin kauppalokonttori emittama LTT-Tutkimus.

Menestyksessä kilpailussa ei ole ollutkaan, vaan se on aktiivisen ja määrittämisen strategisen työn tulos. Näistä työpaikoista näkee, ettei työtehtäviä pidetä pelkoisella kunnianaseleillä. LTT-Tutkimuksen tutkija Juha Jaakkola toteaa.

Yhdeksän vuotta lähtöisin olevaa Parhaat työpaikat -tutkimusta ja kilpailua toteut-



Yhteistyössä Tero Rautsola ja Cloetta Fazer Makeiset.

menestyä myös eurooppalaisella areenalla.

Kilpailussa 56 organisaatiota

Parhaat työpaikat -kilpailussa osallistui yhteensä 55-kokoluokalla kirjallisesti kyselytutkimuksella, johon yrityksen henkilökunta vastaa. Laskettiin LTT-tutkimus on käynyt läpi organisaatioiden toimintaa sisäisesti ja haastatellut henkilöstöä toiminnasta vastavasti johtajia.

Kilpailu on avoin kaikille yrityksille ja julkisille organisaatioille, joissa on vähintään 20 työntekijää. Suomen ensimmäiseen Parhaat työpaikat -kilpailuun osallistui 56 organisaatiota.

Kilpailun tulokset julkistetaan torstaina Helsingissä pidettävällä seminaarilla yleisöä. Ensimmäisenä torstaina ilmestyy Kauppalehti Optio -lehtiä laajemmin kilpailu-

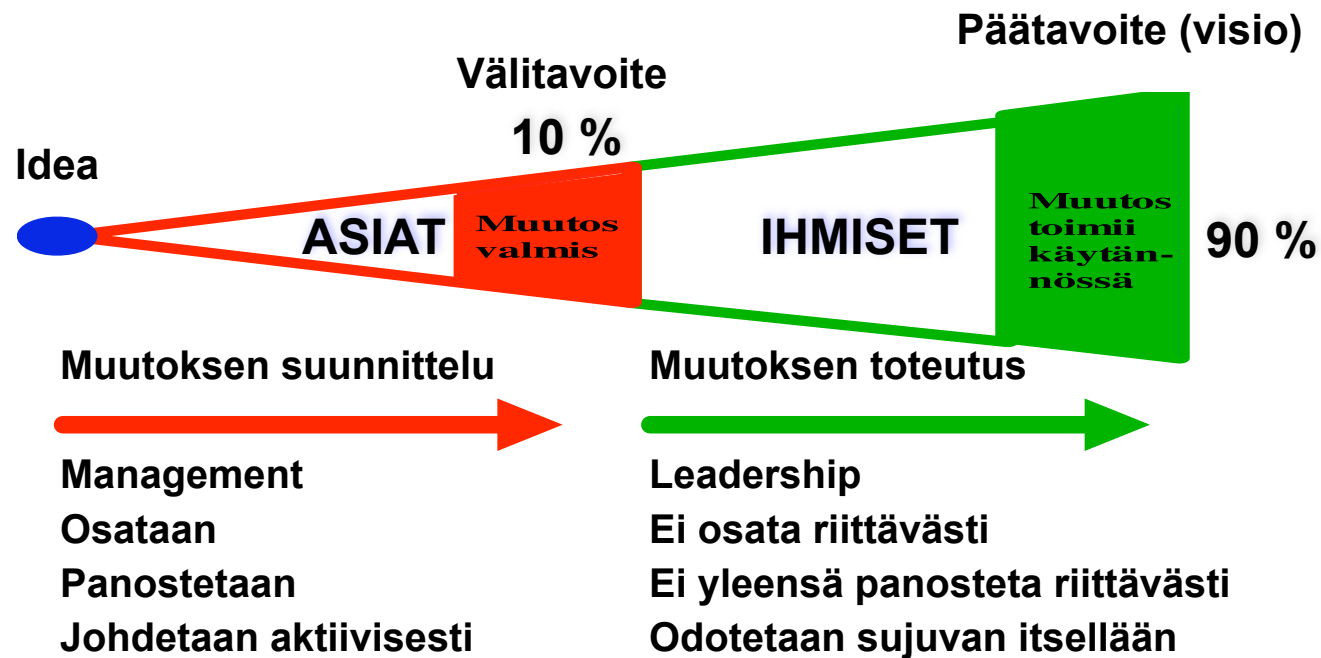
Tutkimuksen tulokset vedetään yhteen, ja ensi maalikuussa julkistetaan Brysselissä tapa Euroopan parista työ-

tehdä pysyvä käytäntö sekin kansainvälisellä tasolla että koko EUn puitteissa. Juha Jaakkola, mielestä

VALMENNUKSET

- * Ihmistuntemus, erilaisten ihmisten johtaminen
- * Korjaava palaute -harjoitukset
- * Ajan ja tilanteiden hallinta
- * Tehokas ja innostava palaverikäytäntö
- * Kehityskeskustelut johtamisen ja motivoimisen välineenä
- * Positiivisen ilmapiirin rakentaminen, tunneäly esimiestyössä
- * Ilmapiirimittauksen käyttäminen (suunnitelma ja palaverit)

MUUTOKSET ORGANISAATIOSSA



- * Useimpia muutoksia ei toteuteta onnistuneesti pelkillä rakenteilla ja malleilla. Rinnalle tarvitaan kannustava ohjausprosessi, johdon sitoutumista, valmentavaa johtamista ja vuorovaikutusta (sitoutuminen).
- * Ohjausprosessi on se vaihe, jossa idea ja välitavoite muuttuvat ihmisten käytännön toiminnaksi ja sitä kautta tuloksiksi.

Miksi onnistuimme

TAVOITE JA OSAAMINEN

- * **Asiakas oli määritellyt tahtotilansa ja tiesi mitä halusi.**
- * **Konsultin osaaminen vastasi asiakkaan tarpeita.**
- * **Asiakkaalle ja konsultille syntyi selkeä yhteinen näkemys ja usko siihen, miten asiat saadaan onnistumaan.**
- * **Valmennuksen ohjelmat räätälöitiin asiakkaan tarpeiden mukaan.**

YHTEISTYÖ

- * **Yhteistyötä leimasi luottamus, avoimuus ja jatkuva dialogi.**
- * **Asiakkaan sisäiset koulutusmateriaalit tehtiin osittain yhdessä.**

VASTUU

- * **Asiakas johti prosessia, otti vastuun uusien ajatusten kytkemisestä johtamiseen ja soveltamisesta käytännön.**
- * **Konsultti valmensi johtoa ja esihenkilöitä, oli tukena, teki aktiivisesti ehdotuksia, kyseenalaisti vanhoja käytäntöjä ja antoi suoraa palautetta.**

CASE Cloetta Fazer Makeiset Oy



Tero Rautsola
Toimitusjohtaja, Cloetta
Fazer Makeiset Oy

Kuinka syntyi "Suomen paras yritys"?

- ▶ Millaisiin asioihin yrityksen on panostettava, että se voi saada menestyksestään "Suomen parhaan yrityksen" palkinnon?
- ▶ Millainen on henkilöstöjohtamisen merkitys?
- ▶ Kuinka valmentaminen menestykseen toteutettiin?



Karl-Magnus Spiik
Konsultti
Karl-Magnus Spiik Ky

Kehittäminen opetti miten pehmeän puolen avulla tehdään kovan puolen tuloksia.

ASIAT

toimitilat ja sijainti
koneet ja laitteet
tuotteet / palvelut
tieto ja tiedonkulku
henkilöstön osaaminen
järjestelmät ja pelisäännöt
visio ja strategiat
pääoma

ammattitaidon
ylläpitäminen ja
kehittäminen

itsensä vastuul-
linen johtaminen

RESURSSIT

IHMISET

positiivinen asenne
johtaminen / itseohjautuvuus
yhteistyö / tiimityöskentely
avoin vuorovaikutus
työnilo ja innostus
arvot ja arvostus
luovuus ja ideointi
sitoutuminen

ENERGIA

Yritys voitti Suomen Paras Työpaikka kilpailun ja oli Euroopan 10:n parhaan joukossa.