

Bio Vollwertbäckerei Gradwohl

Age
Management
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta
ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä
luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Yritys

Bio Vollwertbäckerei Gradwohl GmbH
Perheyryitys, toimitusjohtaja Peter Gradwohl

Sektori

Toinen: leipomoala
Myös kolmas sektori: myymälätoimintaa

Erikoistuminen

Gradwohlin leipomo on vuonna 1959 perustettu perheyryitys. Sen perusti Johann Gradwohl, nykyisen toimitusjohtajan Peter Gradwohlin isä.

Leipomotoiminnan perustana on rakkaus käsityötaitoon ja huolella valmistettuihin leipomotuotteisiin sekä ainutlaatuinen eri viljojen tuntemus. Perheyryityksen kotipaikka on Burgenland.

Yrityksen perustaja oli myös visionääri. Jo 1960-luvulla hän tunnisti terveellisen ravinnon merkityksen ja erikoistui luomu- ja täysviljatuotteisiin. Hän sai asiakkaat innostumaan täysjyväviljasta, joka oli silloin vielä vähän käytettyä. Hänen leipomotuotteitaan voi hyvällä syyllä kutsua innovatiivisiksi.

Vuonna 1996 leipurimestari ja kondiittori Peter Gradwohl siirtyi isänsä tilalle toimitusjohtajaksi. Vain muutamassa vuodessa toiminta laajeni maanlaajuisesti. Toimipaikkoja perustettiin Wieniin, Etelä-Itävaltaan ja Burgenlandiin. Tuotevalikoimaa laajennettiin uusilla innovatiivisilla tuotteilla ja resepteillä.

Nykyään yrityksellä on 17 toimipaikkaa ja 135 työntekijää.

Tuotteisiin käytetään vain täysin luomuja raaka-aineita. Nettisivuilta löytyy laaja tuotevalikoima sekä tarkat tiedot käytetyistä viljoista.

Ikäjohtamisen näkökulma

Työterveys

- Säännölliset terveystarkastukset (erityisesti leipomon henkilökunnalle)
- Hyvä ilmastoitu taukokuoneissa
- Suositellaan taukojumppaa (erityisesti leipomon työntekijöille)

Joustavat työajat ja työstä pois siirtyminen

- Valmistautuminen eläkkeelle jäämiseen ajoissa, työtehtävien kierrätys
- Joustava eläkkeelle siirtyminen
- Työtuntien asteittainen vähentäminen
- Mahdollinen työnkuvan muutos

Muita näkökulmia

- Parempi viestintä yrityksen sisällä, työpaikkakulttuurin parantaminen
- Sitoutuminen ikäjohtamisen ongelmien välttämiseen
- Huomioidaan kaikki toimipaikan työntekijät ja ammattiryhmät sekä kaikki ikäryhmät, ei vain iäkkäämpiä työntekijöitä. Monimuotoisuuden vaaliminen

Odotetut tulokset

- Työtyytyväisyyden lisääntyminen
- Ymmärretään paremmin muissa työtehtävissä toimivien työoloja ja ongelmia (leipurit, autonkuljettajat, myymälöiden työntekijät, hallinto, päälliköt)
- Uusien työntekijöiden onnistunut perehdyttäminen
- Tiedon siirto sukupolvelta toiselle
- Vähemmän sairaslomia ja parempi sitoutuminen työhön, erityisesti erikoisosaajien kohdalla

Toivomme että työntekijöillä riittäisi terveyttä ja halukkuutta työskennellä yli 60-vuotiaaksi. Tavoitteena on, että eri ikäryhmät ja sukupolvet nostettaisiin keskustelun aiheeksi avoimesti niin ettei syntyisi käytäväpuheita ja vastakkainasettelua. Haluamme että toimistamme ja avoimesta keskustelusta syntyy hyötyä kaikille ikäryhmille.

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

Ikäjohtamishankkeen taustalla olivat vaikeudet ammattitaitoisen työvoiman löytämisessä leipomoomme. Halusimme tietää, miksi vain harva erityisosaaja jäi palvelukseemme eläkeikään asti.

- o Kuten kaikissa länsimaissa, myös Itävallassa yli 30 % työvoimasta on jäämässä eläkkeelle 10-12 vuoden sisään. Leipomomme toiminta on kasvanut viime vuosikymmeninä ja suurin osa pysyvistä työntekijöistämme asuu työpaikkansa lähellä. Heille on tulevaisuudessa vaikea löytää seuraajia.
 - Ensiksikin koska alueella asuu yhä vähemmän nuoria ihmisiä
 - Toiseksi koska kovinkaan moni nuori ei halua työskennellä tuotannossaPitkälle erikoistuneeseen leipomotyöhön pätevytyminen vie pitkän aikaa.
- o Tarvitsemme pitkän tähtäimen strategian, jotta tuotanto saadaan pyörimään jouhevasti niin laadun kuin määränkin suhteen.
- o Vanhemmat työntekijät ovat vahvemmin sitoutuneita yritykseen kuin nuoret. Meidän pitää tarjota nuorille hyvät perustelut sille, että meille kannattaa tulla töihin.
- o Ennaltaehkäisevä terveydenhuolto on tärkeää. Valmistamme elintarvikkeita ja siksi on erityisen tärkeää, että työntekijät ovat terveitä. Erityisesti keuhkot pitää tutkia säännöllisesti, sillä jatkuva altistuminen jauhopölylle voi aiheuttaa vaivoja. Tarvitsimme siis hyvän työterveys suunnitelman.

Kohti ikäjohtamista

Tärkeä projektimme alkoi vuonna 2017. Teimme työtyytyväisyyskyselyn kartoittaaksemme työntekijöiden toiveita ja ideoita. Kyselyn toteutti eräs tutkimusinstituutti ja kaikki tuotannon, hallinnon ja myymälöiden työntekijät saivat osallistua siihen. Siitä alkoi uusi aikakausi yrityksessämme!

Työntekijät tunsivat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi kun heidän mielipidettään kysyttiin ensi kertaa. He alkoivat pohtia keskenään, miten asiat voitaisiin tehdä tai järjestää paremmin ja miten he voisivat auttaa toisiaan. Tämä oli suuri yllätys johtohenkilökunnalle. Tiesimme että meillä oli hyvää ja osaavaa henkilökuntaa. Mutta emme olleet osanneet odottaa, että he halusivat niin aktiivisesti paneutua työolojen parantamiseen ja työtehon lisäämiseen.

Järjestimme eri ikäryhmille tiimipalavereita. Nuoret, alle 30-vuotiaat muodostivat oman ryhmänsä samoin kuin 30-50 vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Sen jälkeen jatkoimme tiimityötä ammattiryhmittäin, leipomon ja kuljetuspalveluiden työntekijät sekä myynnin ja hallinnon työntekijät. Prosessi oli monivaiheinen ja siihen kului yli vuosi, sillä leipomoalalla ihmisillä on hyvin erilaisia työaikoja. Työtä tehdään todellakin lähes kellon ympäri!

Kyselyn suurinta antia oli varmastikin dialogin lisääntyminen. Ihmiset näkivät, että myös kollegoilla on omat ongelmansa ja miettivät yhdessä niihin ratkaisuja. Jotkut ongelmat oli helppo ratkaista, kuten se, että haluttiin lisää valaistusta parkkipaikalle, virvoitusjuomia tarjolle työtiloihin tai selkeämpi bonussysteemi.

Lisää kyselyn vastauksia:

- o Ennaltaehkäisevänä työterveyshuollon toimenä jokaiselle työntekijälle järjestetään vuosittain terveystarkastus, jossa tutkitaan erityisesti keuhkot.
- o Tukea kaikille perheellisille työntekijöille. He voivat aloittaa työpäivän myöhemmin tai tehdä joskus pidemmän päivän ja saada toisen kokonaan vapaaksi.
- o Kaikille työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osa-aikaeläkkeelle jäämiseen. Kyseessä on meille uusi järjestelmä ja se tarvitsee vielä muokkaamista.

Näkökulman heikkouksia ja vahvuuksia

Vahvuuksia:

- o Kysely oli suuri menestys ja työntekijät ilahtuivat, kun heiltä kyseltiin heidän työpaikkaviihtyvyydestään, työtaakastaan ja ideoistaan. Koko työpaikan henki parani.

- Nuoremmat työntekijät todella arvostivat sitä, että heillä oli erilaisia vaihtoehtoja työvuorojen järjestelyssä.
- Työyhteisön keskustelut olivat hienoja ja niillä oli yhdistävä vaikutus.
- Yrityksen johto sitoutui työntekijöiden kyselyn kautta antamiin ehdotuksiin ja suunnitelmana on pyytää säännöllisesti lisää palautetta epämuodollisesti.

Heikkouksia:

- Johdolle heräsi epäily, olivatko työntekijät todella vastanneet kyselyyn rehellisesti vai olivatko he peitelleet mielipiteitään ystävällisyyttään tai seurausten pelossa. Tästä emme saaneet varmuutta.
- Vanhemmat työntekijät olivat joskus vihaisia tai kateellisia kokiessaan nuorempia suosittavan.
- Joillain työntekijöillä oli kohtuuttoman korkeat odotukset.
- Koko prosessi vei paljon rahaa ja aikaa eikä vastaavaan ole varaa säännöllisesti. Tuottokatteet ovat leipomoalalla hyvin matalat. Mahdollisesti hankkeen voi toteuttaa uudelleen noin kymmenen vuoden kuluttua.

“Ahaa” elämys

Kyseessä oli uusi alku yrityksellemme! Työntekijät tunsivat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi kun heiltä kysyttiin ensi kertaa heidän mielipidettään! He alkoivat puhua keskenään ja pohtia mitä työpaikalla voitaisiin tehdä tai järjestellä paremmin ja miten he voisivat auttaa toisiaan. Koimme yllätyksen johtotasolla. Tiesimme että meillä oli hyvää ja osaavaa henkilökuntaa. Mutta emme olleet osanneet odottaa, että he halusivat niin aktiivisesti paneutua työolojen parantamiseen ja työtehon lisäämiseen.

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Työterveydenhuolto ja työaikajärjestelyt jatkuvat tulevaisuudessakin.

On tärkeää myös selittää yritysfilosofiamme uusille työntekijöille:

- Mitä yrityksemme edustaa?
- Mitä haluamme saavuttaa?
- Kuinka tärkeitä työntekijät ovat johdolle?

Kaikille uusille työntekijöille on nyt virallinen perehdytysjakso: työntekijällä on kaksi viikkoa aikaa perehtyä eri työvaiheisiin, yksi tai kaksi viikkoa leipomossa. Erytisoaajien perehdytys vie kauemmin, luultavasti useita kuukausia.

Ajatustenvaihto, ihan jutustelukin, on tärkeää ja esimiehet kannustavat siihen.

Myös johto ilmaisee huolenaiheensa työntekijöille ja pyytää heiltä joustoa erikoistilanteissa kuten myyntisesonkien aikana.

Kerran vuodessa koko henkilöstölle järjestetään yhteinen juhla. Sen ei aina tarvitse olla joulunajan juhla, vaan esimerkiksi viime vuonna vietimme syysjuhlaa.

Hankkeen vaikutusten arviointi

On tärkeää nimetä ainakin yksi vastuhenkilö työtehtävien kierrätystä ja ammatillista kehittymistä varten.

Yrityksen pitää tuntea työntekijänsä ja osoittaa heille oikeat työtehtävät. Sairaslomiin pitää kiinnittää huomiota ja jos niissä on jotain poikkeavaa, siitä keskustellaan työntekijöiden kanssa. Voi olla, että he ovat väärissä tehtävissä ja viihtyisivät paremmin muissa tehtävissä yrityksen sisällä.

Jotta voisimme arvioida jo toteuttamiemme toimia ja olla hyvä työnantaja, olemme aloittamassa omaa henkilöstöosastoa. Sitä vetämään on valittu nuori asiantuntija, joka käy parhaillaan koulutusta.

Hankkeen hyödyt

- Ikäjohtamishankkeen suorana seurauksena päätimme luoda henkilöstöosaston.
- Työilmapiiri on parantunut huomattavasti ja työntekijöiden mieliala on kohonnut. Kun he saavat sanoa mielipiteensä, he kokevat olevansa osa työyhteisöä.

- Sukupolvien välinen kommunikaatio on parantunut. Kun työntekijät tuntevat kollegansa paremmin, he ovat halukkaampia auttamaan toisiaan. Tällä tavoin eri sukupolvien yhteistyö sujuu paremmin. Kun he nauravat yhdessä, he myös ymmärtävät toisiaan paremmin.
- Uudet työterveyspalvelut ja työaikamallit tulevat tarpeeseen, jos halutaan pitää työntekijöistä kiinni pidempään.
- Uusi vaiheittainen perehdytysohjelma uusille työntekijöille houkuttelee lisää työnhakijoita.

Henkilökohtainen suositus

Minusta tärkeintä on kaikkien työntekijöiden kohtaaminen

Leipomon ja myymälöiden työntekijät työskentelevät kaukana toisistaan eivätkä näe toisiaan, jos työnantaja ei järjestä siihen mahdollisuutta. Heidän pitäisi tavata ainakin kerran vuodessa.


Paikallistasolla voitaisiin järjestää tapaaminen jopa kerran kuussa, jotta voitaisiin vaihtaa ajatuksia kahvikupposen ääressä. Myös työn epäkohtia voisi nostaa esiin ja kuulla toisten kokemuksia.

”Puhumalla opimme ymmärtämään toisiamme”, sanoo yksi työntekijä. Myymälän työntekijä ei ehkä tiedä kuinka vaikeaa on leipoa päivittäin tasalaatuisia ja saman muotoisia leipiä. Tai että autonkuljettajalla saattaa olla kuljetuksille todella tiukka aikataulu.

Kommunikaatio mahdollistaa yhteisymmärryksen.

Kun kommunikaatio on avointa, on työntekijä myös parempi käyntikortti yritykselle ulkomaailmassa. Jos he pitävät työstään, he tekevät sen paremmin.

Erasmus+: Age Management Masterclass
2018-1-CZ01-KA202-048133



Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union