

## Tiivistelmä: Maitokolmion kehittämisprojekti

VETURI-HANKE 2017

RISTO TANSKANEN JA PASI KYMÄLÄINEN



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Raportti 12.2.2018

Tiivistelmä

## **Maitokolmion kehittämisprojekti**

### **1. Projektin tausta**

Projektin taustana ovat maitomarkkinoilla olleet voimakkaat muutokset. Tuotantotiloilla käynnissä oleva rakennemuutos sekä ihmisten ravintotottumukset vähentävät vuosittain satoja tiloja ja uudet maidontuotantoyhtiöt muuttavat suurilla tuotantomäärillään koko maidontuotantoprosessia ja sen ansaintalogiikkaa.

### **2. Kehittämisprojektin tarkoitus ja päämäärä**

Maitokolmion toiminnan kehittämisprojektin päämääränä on selvittää ja kehittää meijerin strategista johtamista siten, että meijerin resurssit kohdentuvat systemaattisesti strategiassa valittujen tavoitteiden toteuttamiseen. Projektissa luotiin perusta uudelle työskentelylle, jossa meijerin johto, esimiehet ja henkilöstö systemaattisesti kehittävät uusia toimintatapoja.

Meijerin tuottavuuden ja työturvallisuuden kehittämistarpeet selvitettiin haastattelemalla yrityksen johtoa ja muuta henkilöstöä. Tuottavuuden ja johtamisen kehittämistarpeet käsiteltiin projektiryhmän ja työsuojelutoimikunnan kehittämispalaverissa.

### **3. Projektiin liittyvät yhteistyötahot ja keskeiset sidosryhmät**

Maitokolmion kehittämisprojekti on mukana TuottavuusPlus Oy:n perustamassa Veturi-verkostohankkeessa. Verkostohankkeeseen kuuluvat Maitokolmion lisäksi Maitomaa sekä JVL-Tekniikka Oy. Kehittämishankkeessa kukin projekti on yrityskohtainen, mutta niissä saatuja kokemuksia hyödynnetään soveltuvin osin verkoston puitteissa.

### **4. Projektin resurssit ja rahoitus**

Kehittämisprojektin asiantuntijoina toimivat TuottavuusPlus Oy:n asiantuntijat Pasi Kymäläinen ja Risto Tanskanen. Projektipäällikkönä toimi meijerin tuotantopäällikkö Petteri Pinola.

Maitokolmion johtoryhmä toimi projektiryhmänä ja sillä oli merkittävä rooli sekä johtamisjärjestelmän (johtamisen kokonaisuuden) että myös siihen liittyvien menetelmien ja käytännön toteutusten ohjaamisessa.

Maitokolmion työsuojelutoimikunta toimi työturvallisuuden kehittämisryhmänä ja toteutti Nolla-tapaturmaa – projektin kampanjan. Työsuojelurahasto (TSR) myönsi jokaiselle kolmen yrityksen kehittämisprojekteille kehittämisavustusta.

### **5. Projektin toteuttamisen kuvaus**

Projektimenetelmänä oli prosessikonsultointi, jossa haastattelujen ja havainnoimisen avulla selvitettiin yrityksen kehittämistarpeet. Projektiryhmässä, työsuojelutoimikunnassa sekä johtoryhmän kehittämisseminaarissa ratkaistiin haastatteluissa esille nousseita ongelmia ja kehitettiin uusia toimintatapoja.

### **6. Projektin työmenetelmät ja toteutustavat**

- nykytilan analysointi toteutettiin haastattelemalla toimitusjohtaja, johtoryhmä ja henkilöstöä
- haastattelujen yhteenveto käsiteltiin kolmessa eri tilaisuudessa henkilöstön kanssa
- johtoryhmän kehittämistyöpaja Kalajoella 28.8.-29.8.2017
- työsuojelutoimikunnan kehittämiskeskustelut, muutosehdotukset ja kampanjat
- johtoryhmän palaverit yhdistettiin projektin kehittämistoimintaan
- esimiestyön kehittäminen kehittämispalavereissa
- johtamisen kokonaisuuden (johtamisjärjestelmän) kuvaaminen
- tuotevalmistajien uusi esimiesrooli ja vastuut tuotelinjojen kokonaisuudessa.

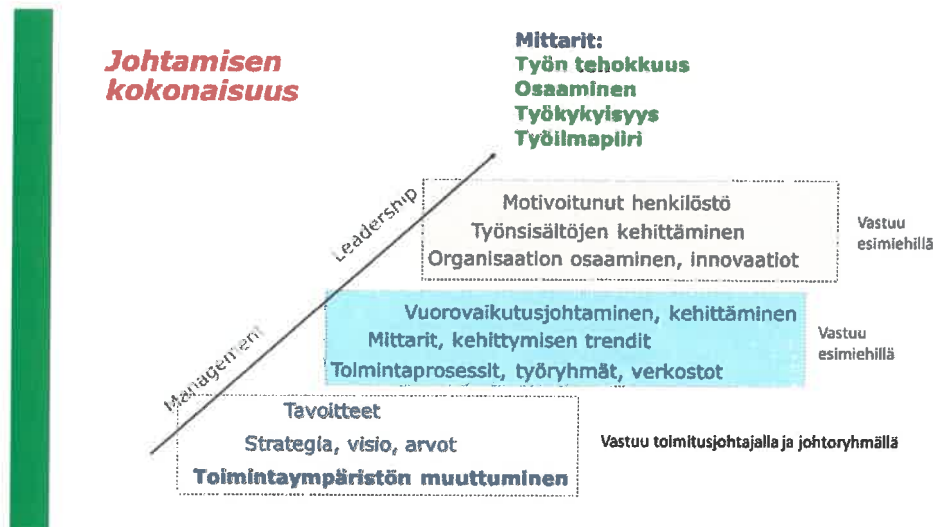
### **7. Kehittämisprojektin tulokset**

Projektin keskeiset tavoitteet olivat tuottavuuden ja työturvallisuuden kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

Haastattelujen, havaintojen ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena todettiin, että Maitokolmion johtaminen vaatii systematiikkaa. Siksi kehitettiin ja kuvattiin johtamisjärjestelmä. Johtamiskokonaisuuden kuvaamisen tarkoituksena oli kehittää toiminnan kokonaisuutta ja välttää osaoptimoimilta.

#### **7.1. Johtamisjärjestelmän kehittäminen**

Meijerin johtamisjärjestelmän kuvaamisella varmistettiin, että jatkuvan kehittämisen kohteena on systemaattisesti meijerin toiminta, eikä hajanaisia kehittämiskohteita. Järjestelmällä varmistetaan jatkossakin se, että meijerin strategiset tavoitteet ohjaavat meijerin työprosessien, tuotantolinjojen kehittämistoimintaa. Alla kuvattuna johtamisjärjestelmän runko, johon Maitokolmion strategiset tavoitteet lisättiin.



Projektissa kehitettiin Maitokolmion toimintaa johtamisjärjestelmän mukaisesti. Kaksipäiväisillä kehittämispäivillä luotiin strategisen johtamisen perusta, uudistettiin arvoja, visio ja strategiset tavoitteet.

Strategiset tavoitteet määritettiin teknisten, markkinoiden, talouden ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Ne sijoitettiin johtamisjärjestelmän runkoon, jolla varmistetaan se, että tavoitteet ohjaavat koko meijerin toimintaa.

### **7.2. Johtoryhmän toiminnan kehittäminen**

Johtoryhmän toimintaa kehitettiin siten, että siihen kuuluvat toimitusjohtaja, myyntipäällikkö ja tuotantojohtaja. Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. Johtoryhmä käy läpi päätöksensä ja johtamiseen kuuluvat asiat kerran kuukaudessa laajennetun johtoryhmän kanssa. Laajennettuun johtoryhmään kuuluvat johtoryhmä ja esimiehet.

### **7.3. Prosessien kehittäminen**

#### *Tilaus-toimitusprosessi, tuotannonohjauksen kehittäminen*

Tiedonkulkua parannettiin siten, että samat tuotantotiedot jaetaan myynnin, tuotevalmistuksen ja pakkaamon kesken. tällä korjattiin haastatteluissa esille tulleet tiedonkulun ongelmat myyntitoiminnan, tuotevalmistajien ja myös pakkauslinjojen kesken.

Tuotantotietojen hallinta kehittyi entisestään kun, huhtikuussa 2018 uusitaan tuotannonohjausjärjestelmä. Sillä parannetaan tilaustietojen, materiaalien, henkilöstö- ja laitekapasiteetin hallintaa, kun järjestelmän tiedot saadaan koko tilaus-toimitusprosessin käyttöön.

Kehittämiprojektin aikana korostettiin tilaus-toimitusprosessin kokonaisuuden merkitystä tuotannonsuunnittelun ja -ohjauksen kehittämiseksi. Prosessimaista toimintaa otettiin käyttöön myös esimiesten ja tuotantoryhmien yhteisen kehittämisen taustana. Yhteisen kehittämisen tueksi määritettiin mittarit, joilla mitataan mm koko tilaus-toimitusprosessin tehokkuutta (jalostusmäärät / työtunnit), prosessien läpimenoaikoja, laatua ja nopeutta (KNL-mittari).

#### **7.4. Valkotaulut toiminnan kehittämisen tukena**

Tuotantolinjoille asennettiin valkotaulut, joiden tarkoituksena on tukea esimiesten ja tuotantoryhmien yhteistä kehittämistoimintaa. Valkotaululle merkitään päivittäinen tuotanto suhteessa tuotantotavoitteisiin. Poikkeavat tuotantomäärät käydään taulupalaverissa läpi, ja esimiehen johdolla ryhmä käy läpi prosessissa kohdattuja häiriöitä ja syitä, jos tuotanto jäi vajaaksi. Myös poikkeavan hyvin sujunut tuotanto käsitellään palaverissa ja mietitään mitä tehtiin eri lailla kuin yleisesti.

#### **7.5. Nolla tapaturmaa**

Projektin aikana toteutettiin Nolla tapaturmaa -projekti. Projektissa yhdistettiin työturvallisuus- ja tuottavuustoiminta. Todettiin, että niitä ei käytännössä voi kehittää toisistaan erillään, koska työturvallisuus on tuottavan toiminnan peruslähtökohta.

Nolla tapaturmaa -projektiä ohjasi Työterveyslaitoksen määrittelemät osa-alueet:

- Nolla tapaturmaa
- Nolla toleranssi kiusaamiselle
- Nolla työstä johtuvaa sairauslomapäivää
- Nolla työuupumistapausta
- Nolla työturvallisuudesta tietämätöntä esimiestä ja työntekijää
- Nolla sujumatonta työpäivää

Nolla tapaturmaa tavoite ei vuonna 2017 toteutunut, kun työtapaturmia tapahtui 6 kpl. Edellisetä vuodesta tapaturmien määrä kuitenkin väheni 12:sta kuuteen tapaturmaan.

#### **7.6. Prosessimittarien määrittäminen**

Mittarien lopullinen määrittäminen tehdään kokeilujen jälkeen.

<i>Asiakastyytyväisyys:</i>	asiakastarvekysely ja -palvelun tyytyväisyyskyselyt
<i>Toimitusvarmuus:</i>	oikeellisten toimitusten määrä kaikista toimituksista
<i>Laatu:</i>	laaduntarkkailun tulokset, asiakaspalautteet, laboratoriotulokset
<i>Kustannustehokkuus:</i>	tuotantomäärä/tehdyt työtunnit, KNL-mittarit, ylitöiden määrä työkykyisyys, sairauspoissaolojen vähentäminen (euroina)
<i>Sairauspoissaolot:</i>	Lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot Tuki- ja liikuntaelimestä johtuvat poissaolot Tulehdussairauksista johtuvat poissaolot Muista syistä johtuvat poissaolot
<i>Työilmapiiri:</i>	Ilmapiirimittaukset
<i>Osaaminen:</i>	Osaamistarpeiden määrittäminen ja sitä vastaavan osaamisen kartoittaminen

Myyntiyksikkö kehitti tuottavuusmittarin, joka mittaa tuotettujen tuotteiden määrää suhteessa tehtyihin työtunteihin.

KNL-mittaria kokeillaan maidon ja viilinpakkauksessa.

Projektiryhmä päätti tiedottaa sairauspoissaolojen mittarista euromääräisinä kuukausittain tilinauhan yhteydessä.

## **8. Esimiestoiminnan organisointi ja toiminnan kehittäminen**

### *Esimiestoiminnan kehittäminen*

Tuotevalmistajien vastuita laajennettiin siten, että he ottavat vastuuta koko tuoteprosessien toimivuudesta.

### *Esimiesten työaikaselvitys*

Projektin aikana suoritettiin esimiesten työajankäytön selvitys. Selvitys oli henkilökohtainen, koska esimiesten työt olivat omasta työalueesta riippuen erilaisia. Selvityksen tuloksena kullekin esimiehille annettiin tehtäväksi arvioida oman työnsä priorisoimista ja tarvittaessa muuttaa painotuksia työtehtävissään.