

LINDORFF
Lindorff Suomi **Part of Lowell**



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

TUOTTAVUUTTA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISELLA LUOTTO- JA PERINTÄALALLA

Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen (nro 116091)

1.3.2016–15.9.2018 loppuraportti

Heini Ylä-Himanka, Lindorff

Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori, WbW

Syyskuu 2018

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	3
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle.....	4
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolisen asiantuntija.....	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	5
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	6
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	6
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	6

Tiivistelmä

Hankkeen aikana Lindorffissa tapahtui monia muutoksia, jotka heijastuivat henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan. Eri tiimien välillä muutokset koettiin hyvin eri tavoin. Hankkeessa keskityttiin tukemaan niitä tiimejä, joissa havaittiin eniten haasteita. Haasteet liittyivät työn sujuvuuteen, työyhteisön toimintaan ja esimiestyön kehittämiseen.

Hankkeessa tehtiin Turun yksikön valituille tiimeille tarkempi selvitys työn häiriötekijöistä ja kehittämistarpeista ja ehdotukset niiden ratkaisemiseksi. Ehdotusten perusteella toteutettiin toimenpiteitä. Tiimeille järjestettiin koulutuksia ja työpajoja itsensä johtamisesta, stressin hallinnasta ja muutoksessa elämisestä. Lahden yksikön henkilöstölle tehtiin henkisen kuormituksen arviointi ja toteutettiin sama koulutus kuin Turussa. Lisäksi varmistettiin työterveyshuollon kilpailuttamisen yhteydessä, että Lindorffille saadaan hankittua sopivat työterveyshuollon palvelut.

Lindorffiin rakennettiin työhyvinvointimittaristo, joka koostui yhtiölle keskeisistä tunnusluvuista. Tunnusluvuille tehtiin graafipohjiin sijoitetaan tunnusluvut ja pohjien avulla saadaan muodostettua kuva kehityksen suunnasta kunkin tunnusluvun osalta. Lisäksi WbW teki sairauspoissaolojen, työkyvyn hallinnan, ikäjohtamisen sekä korvaavan ja kevennetyn työn malleista materiaalin hyödynnettäväksi jatkoa varten sekä tunnustuslistan varhaisen osatyökyvyttömyyden merkeistä.

Hankkeen aikana muutamia henkilöitä saatiin palkattua lisää tasaamaan työkuormitusta. Turun ja Lahden tiimeissä tapahtui parannusta; tiimien toiminta, ilmapiiri ja avoimuus paranivat, negatiivisuus väheni ja työn häiriötekijöitä saatiin poistettua. Esimiesten tukeen ja tiimien yhteiseen toimintaan panostettiin aiempaa enemmän. Viestinnän systemaattisuutta saatiin parannettua. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin edistämässä tapahtui myönteistä kehittymistä monella alueella kahden vuoden aikana.

Työsuojelurahaston myöntämä rahoitus mahdollisti Lindorffille ulkopuolisten asiantuntijoiden tuen edellä mainittujen asioiden korjaamiseen ja ratkaisemiseen ja helpotti uudenlaisen työhyvinvointikulttuurin syntymistä.

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Suomessa Lindorff on toiminut pian 50 vuotta, vuodesta 1966 vuoteen 2005 Contant Oy:nä. Vuodesta 2003 lähtien Lindorff on ollut osa Lindorff Groupia, joka yhdistyi Nordic-maita lukuun ottamatta kesäkuussa 2017 Intrum Justitian kanssa Euroopassa. Maaliskuussa 2018 vahvistui, että Lindorffin liiketoiminta Suomessa siirtyy uudelle omistajalle Lowellille, joka on Euroopan johtavia luotonhallinnan palveluyhtiöitä. Lindorffin palveluksessa Suomessa on yhteensä noin 450 työntekijää Helsingissä, Lahdessa ja Suomen pääkonttorissa Turussa. Lindorff toimii yritysten ja yhteisöjen luotonannon palvelukumppanina huolehtimalla luottopäätöksistä, laskutuksesta, saatavien perinnästä sekä asiakkaiden palvelemisesta lasku- ja maksuasioissa. Yritys tarjoaa myös lasku- ja erämaksupalvelua kuluttajille.

Lindorff on panostanut esimiesten koulutukseen ja tukeen. Koulutusmahdollisuuksia on tarjolla henkilöstölle. Yrityksessä toteutetaan monipuolista työhyvinvointitoimintaa ja tätä toimintaa haluttiin parantaa entisestään.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Tavoitteena Lindorffissa oli:

- kehittää työhyvinvoinnin johtamistapa ja sitä tukeva mittaristo, jolla yrityksen johto seuraa työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikuttavuutta ja kustannuksia
- saada työhyvinvoinnin kokonaisuus hallintaan ja parantaa Lindorffiin työhyvinvointikulttuuria
- kehittää ja ottaa käyttöön yritykselle sopivia toimenpiteitä työperäisen sairastelun ja niistä aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi
- parantaa työoloja työturvallisuutta, työterveyttä, työkykyä ja työhyvinvointia tukevaksi
- kohdentaa Lindorffin tarpeisiin sopivat ja vaikuttavat työterveyspalvelut

Hankkeen aikana yritys toimi monien muutosten keskellä, jotka heijastuivat henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan. Eri tiimien välillä muutokset koettiin hyvin eri tavoin. Hankkeessa keskityttiin tukemaan niitä tiimejä, joissa esiintyi eniten haasteita. Ne liittyivät työn sujuvuuteen, työyhteisön toimintaan ja esimiestyön kehittämiseen. Lindorff sai Työsuojelurahaston myöntämän rahoituksen turvin apua ulkopuolisilta asiantuntijoilta näiden asioiden korjaamiseen ja ratkaisemiseen ja vähitellen tiimeissä tapahtui selvää parannusta. Työolojen osalta ei ollut tarvetta kehittämistoimille ja työterveyspalvelutkin todettiin tarpeenmukaisiksi ja toimiviksi.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin muun muassa alla lueteltua tutkimus- ja hanketietoa:

Työhyvinvoinnin kokonaisuus

- Lähde: Ahonen G 2015. Terve johtaminen (Kuva 2.2). Kirjassa: Ahonen, Husman, Ikonen ym. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.

Työn imu ja työn tuunaaminen

- Lähde: esim. Hakanen J 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.

Työkyvyn johtaminen

- Lähde: Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A, Heusala T, Takala E-P, Ahonen G 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos, Helsinki. Juvenes Print, Tampere.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

- Lähde: Laine P 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Turun yliopiston julkaisuja 372.

Pienetkin pinnalle (PiPi)

- Varsinais-Suomen Yrittäjien ja Työterveyslaitoksen ESR-hanke 2009-2012.

Hyvinvoivien ammattilaisten rakentamat maailman parhaat risteilyalukset (Aker Yards). Työhyvinvointitilan analyysi. Työterveyslaitos 2008.

Työ ja työympäristö vetovoiman kannalta hissitöissä (Otis). TYKES-hanke. Esiselvitys. Työterveyslaitos 2009.

Suomen paras työyhteisö (Alko). Työhyvinvointitilan analyysi. Työterveyslaitos 2011

Suomen paras ammattikorkeakoulu. Työhyvinvointitilan analyysi. Työterveyslaitos 2013

Asiantuntijana hankkeessa toimi Oy Wellbeing at Work Finland Ltd Ab:n (lyhennys WbW) edustajat, dosentit Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori. Heillä on pitkä kokemus yritysten työhyvinvoinnin kehittämisestä.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

WbW kokosi eri henkilöstöryhmiltä näkemykset Lindorffin toiminnasta ja tuotti ehdotukset kehittämistoimiksi ja teki kehittämissuositukset kaikille tiimeille tiimiarviointien pohjalta. Lindorff selvitti tiimit, jotka tarvitsivat kehitystoimenpiteitä. Joukosta erottui kaksi tiimiä. Näihin tiimeihin WbW teki tarkemman selvityksen työn häiriötekijöistä ja kehittämistarpeista ja ehdotukset niiden ratkaisemiseksi ja Lindorff toteutti toimenpiteitä ehdotusten perusteella. WbW toteutti tiimeille koulutuksen ja työpajat itsensä johtamisesta, stressin hallinnasta ja muutoksessa elämisestä. WbW haastatteli myös Lahden yksikön esimiehet ja teki henkilöstölle henkisen kuormituksen arvioinnin ja siellä toteutettiin sama koulutus kuin Turussa. WbW:ltä saatiin myös ohjausta Lindorffille sopivien työterveyshuollon palvelujen hankkimiseen kilpailuttamisen yhteydessä.

Lindorff teki WbW:n kanssa työhyvinvointimittariston, joka koostui Lindorffille keskeisistä tunnusluvuista. WbW teki tunnusluville graafipohjat, joihin tunnusluvut sijoitetaan ja pohjien avulla saadaan muodostettua kuva kehityksen suunnasta kunkin tunnusluvun osalta. Lisäksi WbW teki sairauspoissaolojen, työkyvyn hallinnan, ikäjohtamisen sekä korvaavan ja kevennetyn työn malliaihiot sekä tunnustuslistan varhaisen osatyökyvyttömyyden merkeistä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana muutamia henkilöitä saatiin palkattua lisää tasaamaan työkuormitusta. Turun ja Lahden tiimien hyvinvointi lisääntyi, tiimien toiminta, ilmapiiri ja avoimuus paranivat, negatiivisuus väheni ja työn häiriötekijöitä saatiin poistettua. Esimiesten tukeen on panostettu, samoin tiimien yhteiseen toimintaan. Tuotannon osastoille perustettiin kaksi hyvinvointiryhmää, joiden tarkoituksena on miettiä aktiivisesti toimenpiteitä hyvinvoinnin parantamiseksi entisestään. Viestinnän systemaattisuutta saatiin parannettua. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin edistämässä tapahtui myönteistä kehittymistä monella alueella kahden vuoden aikana.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Yhtiö seuraa hankkeen vaikutuksia säännöllisillä kyselyillä. Hankkeessa perustettu työhyvinvointiryhmä jatkaa toimintaansa ja vie eteenpäin työhyvinvointisuunnitelman mukaisia ratkaisuja hankkeen jälkeen.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Monet työhyvinvoinnin ratkaisut ovat työpaikkakohtaisia ja työpaikkakulttuurisidonnaisia. Työterveys, osaaminen, työ ja työolot, työyhteisöasiat ja johtaminen muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja nämä teemat ovat kaikissa työpaikoissa yhteiset, mutta niihin liittyvät ratkaisut ja niiden toteutukset on sovellettava yksilöllisesti jokaiseen yritykseen. Tässä hankkeessa esimerkiksi työhyvinvoinnin tunnusluvut räätälöitiin juuri Lindorffille, mutta sellaisenaan ne eivät sovellu muihin yrityksiin. Yhtä ja kaikille sopivaa työhyvinvoinnin mittaristoa ei siis ole mahdollista rakentaa. Sen sijaan työhyvinvointisuunnitelman pohja on sovellettavissa kaikissa työpaikoissa, mutta sisällöt ovat yksilölliset.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Lindorffin yhteyshenkilöt: Heini Ylä-Himanka, heini.yla-himanka@lindorff.com, puh 050 356 3770

Ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteystiedot: Paula Naumanen, paula.naumanen@wbw.fi, puh 0400 272564 ja Jyrki Liesivuori, jyrki.liesivuori@wbw.fi, puh 050 3680096