



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

## **ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA TUOTTAVUUTTA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISELLA**

Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen (nro 115511)

1.11.2015–15.04.2018 loppuraportti

Arja Ylitalo, Oy Lunden Ab Jalostaja

Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori, WbW

Huhtikuu 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.....	5
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.....	7
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	7

## Tiivistelmä

Hankkeen aikana Oy Lunden Ab Jalostajassa toteutettiin monia muutoksia, jotka heijastuivat henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan. Yrityksessä muodostettiin heti alussa eri henkilöstöryhmiä edustava työhyvinvointiryhmä, mikä suunnitteli, toteutti ja seurasi koko hankkeen edistymistä. Vaikka hankkeen alkuperäinen tavoite oli aika kapea: sairauspoissaolojen vähentäminen, hankkeen avulla parannettiin tietämystä työhyvinvoinnista ja sen mahdollisuuksista vaikuttaa kaikilla tasoilla henkilöstön ja yrityksen menestymiseen. Hankkeessa yritys sai myös ohjeita ja välineitä työterveyshuollon väliseen yhteistyöhön, sairauspoissaolojen hallintaan, työkuormituksen vähentämiseen sekä työergonomian ja kylmätyön parantamiseen.

Elintarviketeollisuudessa tuotantoa ohjaavat monet hygieniavaatimukset ja toisaalta linjalla työskentely rutiininomaista, minkä vuoksi työntekijöiden osallistamiseen, työnkiertoon osastojen sisällä ja välillä sekä jatkuvaan työkehittämiseen on kiinnitettävä huomiota monin eri tavoin.

Henkilöstölle toteutetussa kyselyssä esiintulleisiin asioihin annettiin eri henkilöstöryhmille tehtäväksi tuottaa ratkaisuja töiden tasaisempaan kuormitukseen ja sujumiseen.

Jalostaja toteutti yrityksessä esimiesarvioinnin ja sen perusteella valittiin aiheet esimiesten koulutuksiin, esim. kehityskeskustelut, vuorovaikutus ja palautteen antaminen sekä ajanhallinta. Työhyvinvointikulttuurin luominen koko yritykseen oli yksi keskeisistä tavoitteista. Esimiesten tukeen ja osastojen yhteiseen toimintaan panostettiin aiempaa enemmän. Viestintää saatiin parannettua ja yrityksen johto oli aiempaa enemmän paikalla tuotannossa. Yrityksen agendalla on myös tehdä laaja työolojen riskinarviointi. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin edistämässä tapahtui myönteistä kehittymistä monella alueella hankkeen kahden ja puolen vuoden aikana.

Jalostajalle rakennettiin työhyvinvointimittaristo, joka koostui yhtiölle keskeisistä tunnusluvuista. Tunnusluvuille tehtiin graafipohjiin sijoitetaan tunnusluvut ja pohjien avulla saadaan muodostettua kuva kehityksen suunnasta kunkin tunnusluvun osalta. Lisäksi tehtiin pohjaa työhyvinvointisuunnitelmalle, jota yrityksen työhyvinvointiryhmä jää viemään eteenpäin hankkeen päätyttyä.

Työsuojelurahaston myöntämä rahoitus mahdollisti Oy Lunden Ab Jalostajalle ulkopuolisten asiantuntijoiden tuen edellä mainittujen asioiden korjaamiseen ja ratkaisemiseen ja antoi perustan uudenlaisen työhyvinvointikulttuurin syntymiselle.

## 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Perheyritys Oy Lunden Ab Jalostaja on perustettu v. 1959 ([www.jalostaja.fi](http://www.jalostaja.fi)). Yritys toimii elintarviketeollisuudessa ja sen tunnetuin tuote on Jalostajan hernekeitto. Henkilökuntaa on noin 120, joista lähes puolet yli 45-vuotiaita. Vaihtuvuus on ollut pitkään hyvin pientä, mikä toisaalta kertoo yhteistyön sujumisesta. Sairauspoissaoloista aiheutuvat kulut ja sen mukana työterveyshuollon kustannukset olivat nousseet viime vuosina. Yritys oli juuri vaihtanut työterveyspalvelujen tuottajaa ja pyrki uuden kanssa parempaan yhteistyöhön. Kaikki sairauspoissaolot eivät kirjaudu työterveyshuoltoon. Tapaturmia on vuosittain 15–20 kpl. Ennenaikaiselle eläkkeelle lähtevien määrän ennakoitiin nousevan lähivuosina. Työilmapiirikyselyjä ei oltu tehty viime vuosina. Joitakin työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurattiin, mutta työhyvinvoinnin kokonaisuus ei vielä ollut hallinnassa.

Yrityksessä oli meneillään sukupolvenvaihdos ja siksi hankkeen ajankohta oli otollinen työhyvinvointitoimien kehittämiseen ja uuden työkuulttuurin käynnistämiseen.

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

Tavoitteena Oy Lunden Ab Jalostajassa oli

- kehittää työhyvinvoinnin johtamistapaa ja sitä tukeva mittaristo, jolla yrityksen johto seuraa työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikuttavuutta ja kustannuksia
- saada työhyvinvoinnin kokonaisuus hallintaan ja luoda Oy Lunden Ab Jalostajaan työhyvinvointikulttuuria
- kehittää ja ottaa käyttöön yritykselle sopivia toimenpiteitä työperäisen sairastelun ja niistä aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi
- parantaa työoloja työturvallisuutta, työterveyttä, työkykyä ja työhyvinvointia tukevaksi ja vaikuttaa terveiden elintapojen toteuttamiseen
- kohdentaa Oy Lunden Ab Jalostajan tarpeisiin sopivat ja vaikuttavat työterveyspalvelut

Yrityksen odotukset hankkeelta kohdistuivat sairauspoissaolojen vähentämiseen, myönteisen yleisasenteen aikaansaamiseen, viestinnän kehittämiseen, päätöksenteon rajojen määrittelyyn ja sitoutumiseen kehittää työhyvinvointia kaikilla tasoilla. Samalla rakennettiin yritykseen työhyvinvointitoimintaa, jotta sen avulla voidaan kehittää esimiestyötä ja yhteisöllisyyttä lisääviä toimintatapoja. Oy Lunden Ab Jalostaja sai Työsuojelurahaston myöntämän rahoituksen turvin apua ulkopuolisilta asiantuntijoilta edellä mainittujen asioiden korjaamiseen ja ratkaisemiseen ja tällä on ollut suuri merkitys työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen ja juurruttamiseen yrityksessä.

### 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:n tekemän esiselvityksen tulosten ja eri henkilöstöryhmistä muodostetun työhyvinvointiryhmän kanssa suunniteltiin kehittämistoimet ja niille aikataulu. Tällaisia toimia olivat työilmapiirikysely koko henkilöstölle, mikä tuotti tietoa yrityksen toiminnasta, henkilöstön toiveista ja useita parannusehdotuksia.

Kehittämistoimet jaoteltiin seuraaviin ryhmiin:

- Henkilöstön terveys ja osaaminen
- Työyhteisö ja ilmapiiri
- Työ ja prosessit
- Työympäristö ja työolot
- Johtaminen ja esimiestyö

Hankkeen aikana aloitettiin koko henkilöstölle järjestettävät toimintapäivät, joilla tavoiteltiin yhteisöllisyyden lisäämistä samalla, kun koulutettiin henkilöstöä tuotantoon liittyvissä asioissa. Esimiesten työpajoissa aiheina olivat mm. työhyvinvoinnin juurruttaminen kaikkiin toimintoihin, kehityskeskustelujen eri mahdollisuudet, vuorovaikutus sekä palautteen antaminen. WbW:n avulla selvitettiin yrityksen ja työterveyshuollon yhteistoimintaa ja työterveysneuvotteluja sekä käsiteltiin sairauspoissaolojen hallintakeinoja, työkuormituksen vähentämiskeinoja sekä työergonomian ja kylmätyön parantamista. Yrityksessä on myös suunnitteilla työolojen riskinarviointi. Tiedotuksen parantamiseksi pohdittiin useita vaihtoehtoja sekä tiedotteiden sanomaa toteutetuista toimista ja positiivisesta suhtautumisesta työhön ja työkavereihin.

Jalostaja teki WbW:n kanssa työhyvinvointimittariston, joka koostui heille keskeisistä tunnusluvuista. Graafipohjiin sijoitettujen tunnuslukujen avulla saatiin kuva kehityksen suunnasta kunkin tunnusluvun osalta. Lisäksi tehtiin pohjaa työhyvinvointisuunnitelmalle, jota yrityksen työhyvinvointiryhmä jää viemään eteenpäin hankkeen päätyttyä.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana keskusteluilmapiiri parani ja työn sekä yhteisöllisyyden kehittämiseen panostettiin aikaisempaa enemmän. Jalostajan kokoama lista sairauspoissaolojen vähentämistoimista osoitti, että yrityksen työhyvinvointiin panostettiin monin tavoin. Sairauspoissaoloja seurattiin aktiivisesti ja ne saatiin vähitellen hallintaan. Esimiesten ja muun henkilöstön koulutus alkoi vakiintua toistuvaksi toiminnaksi ja esimiestyön laatuun ja myönteisyyteen haluttiin panostaa. Työhyvinvointitoimintaan saatiin mittaristo, minkä avulla yrityksessä voidaan seurata erilaisten tekijöiden kehittymistä. Eri henkilöstöryhmistä muodostetun työhyvinvointiryhmän toiminta todettiin hyvin myönteiseksi ja se jatkaa toimintaansa hankkeen päätyttyä.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin edistämisessä tapahtui myönteistä kehittymistä monella alueella hankkeen kahden ja puolen vuoden aikana.

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Yritys seuraa hankkeen vaikutuksia työhyvinvointimittaristolla ja kyselyillä. 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 Jalostajalle sopiviksi eivätkä ne sellaisenaan ne 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

Oy Lunden Ab Jalostajan yhteyshenkilö: Arja Ylitalo, [arja.ylitalo@lunden.fi](mailto:arja.ylitalo@lunden.fi), puh 040 901 1920

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