

TSR-LOPPURAPORTTI

Kestävyyttä yhteisön yhteistyöllä / Alihankkijaverkoston ja palveluntarjoajan yhteistyön kehittäminen kestäväksi

Raportin laatija: Tuomo Halminen

Asiantuntijat: Panu Hämäri ja Ville Riihimäki / EGLA Consulting Oy

Päivämäärä: 01.06.2026

Tilaaajaorganisaatio: Menevä Oy

Toteuttajaorganisaatio: EGLA Consulting Oy

Hankkeen toteutusaika: 12/2025 – 05/2026

SISÄLLYSLUETTELO

Kansilehti	1
Sisällysluettelo	2
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille	5
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	7
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	10
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	13
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	16
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	18
8. Menevän ja EGLA Consulting Oy:n / Panu Hämärin yhteystiedot	19
Yhteenveto	20

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Menevä Oy on yksi Suomen johtavista henkilökuljetusalan yrityksistä. Yritys tarjoaa taksi-, kuljetus- ja liikkumispalveluja valtakunnallisesti sekä palvelee yksityisasiakkaita, yrityksiä, julkista sektoria ja erilaisia sopimusasiakkaita. Menevän toiminta perustuu asiakaslähtöisiin, turvallisiin ja vastuullisiin kuljetusratkaisuihin sekä jatkuvaan palveluiden kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen toiminnassa korostuvat palvelun laatu, henkilöstön osaaminen, digitalisaation hyödyntäminen sekä kestävä kehityksen periaatteet.

Henkilökuljetusala on viime vuosina kokenut merkittäviä muutoksia muun muassa markkinoiden rakennemuutosten, digitalisaation, kustannuspaineiden, työvoiman saatavuushaasteiden sekä asiakkaiden kasvaneiden laatu- ja vastuullisuusvaatimusten seurauksena. Samanaikaisesti henkilöstön työssä jaksaminen, työhyvinvointi sekä työn kuormittavuuden hallinta ovat nousseet keskeisiksi menestystekijöiksi koko toimialalla.

Menevä Oy on jo noin kolmen vuoden ajan toteuttanut määrätietoista kehitysohjelmaa, jonka tavoitteena on ollut henkilöstön työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen, johtamisen laadun sekä vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen. Kehitystyön aikana on panostettu muun muassa tunneälyyn perustuvaan johtamis- ja vuorovaikutusosaamiseen, esihenkilöiden valmennuksiin, henkilöstön osallistamiseen sekä työyhteisön yhteistyön vahvistamiseen. Tavoitteena on ollut rakentaa entistä avoimempaa, kannustavampaa ja hyvinvointia tukevaa toimintakulttuuria.

Samanaikaisesti yritys on kehittänyt toimintaansa kansainvälisten johtamisjärjestelmästandardien sekä kestävä matkailun ja vastuullisen liiketoiminnan viitekehysten mukaisesti. Kehittämistyössä on hyödynnetty muun muassa ISO-standardien periaatteita, jatkuvan parantamisen menetelmiä sekä Sustainable Travel Finland -ohjelman ja muiden vastuullisuusmallien vaatimuksia. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on ollut vahvistaa sekä henkilöstön että asiakkaiden luottamusta yrityksen toimintaan sekä varmistaa liiketoiminnan pitkäjänteinen kehitys.

Kehitystyön aikana tunnistettiin kuitenkin useita henkilöstön hyvinvointiin, työn organisointiin, tiedonkulkuun sekä arjen johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat:

- henkilöstön työssä jaksamisen ja palautumisen tukeminen muuttuvassa toimintaympäristössä
- esihenkilöiden valmiuksien vahvistaminen henkilöstön johtamisessa ja tukemisessa
- sisäisen viestinnän sekä tiedonkulun kehittäminen eri toimintojen välillä
- työroolien, vastuiden ja toimintatapojen selkeyttäminen

- kuormitustekijöiden tunnistaminen ja hallinta
- psykologisen turvallisuuden sekä avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen
- jatkuvan parantamisen käytäntöjen systemaattisempi hyödyntäminen
- vastuullisuuden, turvallisuuden ja laadun integrointi päivittäiseen johtamiseen

Yrityksen johto tunnisti, että työhyvinvointi, henkilöstön sitoutuminen, laadukas johtaminen sekä toimivat prosessit muodostavat keskeisen perustan sekä asiakaskokemukselle että liiketoiminnan menestykselle. Erityisesti liikkuvassa työssä toimivien kuljettajien, palveluhenkilöstön ja esihenkilöiden työn erityispiirteet korostavat toimivien johtamiskäytäntöjen, hyvän viestinnän sekä henkilöstön tukemisen merkitystä.

Projektin suunnitteluvaiheessa päätettiin lähestyä kehittämistä sosiaalisen kestävyuden, työhyvinvoinnin, tunneälykkään johtamisen, vastuullisen liiketoiminnan sekä jatkuvan parantamisen näkökulmista. Hanke kytkettiin samalla Menevä Oy:n pitkäjänteiseen toimintajärjestelmä-, tietoturva-, laatu- ja vastuullisuuskehitykseen sekä yrityksen tavoitteisiin kestävä matkailun ja vastuullisten kuljetuspalvelujen edelläkävijänä.

Koska hankkeen tavoitteet liittyivät vahvasti työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen, johtamisen laadun, sosiaalisen kestävyuden sekä henkilöstön osallistamisen kehittämiseen, nähtiin hankkeella olevan merkittävä vaikutus sekä henkilöstön hyvinvointiin että organisaation pitkän aikavälin kilpailukykyyn.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille

Hankkeen nimi oli:

”Kestävyyttä yhteisön yhteistyöllä / Alihankkijaverkoston ja palveluntarjoajan yhteistyön kehittäminen kestäväksi.” Hankkeen tavoitteena oli kehittää Menevä Oy:n sekä sen alihankkijaverkoston henkilöstön työhyvinvointia, työkykyä, työssä jaksamista ja palautumista muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla tavoitteena oli vahvistaa yhteistyötä tilaajan ja alihankkijoiden välillä sekä rakentaa käytännönläheisiä toimintamalleja, joiden avulla voidaan tukea kuljettajien hyvinvointia, turvallisuutta ja työn sujuvuutta pitkällä aikavälillä. Projektin päätavoitteiksi asetettiin:

- työssä jaksamisen ja työkyvyn vahvistaminen
- kuljettajien palautumisen ja resilienssin tukeminen
- työkuormituksen ja kuormitustekijöiden tunnistaminen sekä vähentäminen
- vuorosuunnittelun ja työaikojen hallinnan kehittäminen
- tauko- ja palautumismahdollisuuksien parantaminen
- väkivallan, häirinnän ja muiden turvallisuusriskien ehkäiseminen
- ergonomian ja tuki- ja liikuntaelinterveyden tukeminen
- tilaajan ja alihankkijoiden välisen yhteistyön vahvistaminen hyvinvointiasioissa
- pysyvien työhyvinvoinnin johtamismallien rakentaminen osaksi Menevän toimintaa

Hankkeen erityisenä vahvuutena oli sen osallistava toimintamalli. Kehitystyötä ei toteutettu ainoastaan yrityksen johdon tai ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta, vaan siihen osallistettiin aktiivisesti Menevän henkilöstö, sopimuskuljettajat, alihankkijat, esihenkilöt sekä työterveyshuollon asiantuntijat. Kehittämisen lähtökohtana olivat aidot arjessa tunnistetut haasteet ja henkilöstön omat kokemukset työssä jaksamisesta.

Hankkeen toteutuksessa hyödynnettiin osallistavia kehittämismenetelmiä, kuten yhteiskehittämisen työpajoja, pilotointeja sekä jatkuvaa arviointia. Kehittämistoimenpiteet kohdistuivat erityisesti työaikojen hallintaan, palautumiseen, turvallisuuteen, ergonomiaan, mielenterveyden tukemiseen sekä työyhteisön toimivuuteen.

Hanke yhdisti poikkeuksellisella tavalla:

- työhyvinvoinnin kehittämisen
- työterveyden ja työkyvyn tukemisen
- resilienssin vahvistamisen
- sosiaalisen kestävyysperiaatteet
- turvallisuuden kehittämisen

- osallistavan johtamisen
- tilaaja–alihankkija-yhteistyön kehittämisen
- jatkuvan parantamisen menetelmät
- vastuullisuus- ja toimintajärjestelmäkehityksen

Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa muodosti hankkeen merkittävimmän uutuusarvon sekä Menevä Oy:lle että suomalaiselle henkilökuljetusalalle. Hanke tarkasteli työhyvinvointia koko palveluketjun näkökulmasta eikä ainoastaan yksittäisen työnantajan tai työntekijän näkökulmasta. Samalla luotiin toimintamalli, jonka avulla hyvinvointia voidaan johtaa systemaattisesti myös laajoissa alihankintaverkostoissa.

Asiantuntijoiden näkökulmasta hanke tarjosi mahdollisuuden yhdistää työhyvinvointitutkimusta, työterveyden kehittämistä, Green Lean -menetelmiä, sosiaalisen kestävyuden johtamista sekä vastuullisen liiketoiminnan käytäntöjä yhdeksi käytännönläheiseksi kehitysohjelmaksi. Erityisen kiinnostavaa oli tarkastella, kuinka työssä jaksamista voidaan parantaa samanaikaisesti sekä organisatoristen että yksilötason ratkaisujen avulla.

Hanke tuki myös Menevä Oy:n pitkäjänteistä kehitystä vastuullisena henkilökuljetusalan toimijana. Projekti täydensi yrityksessä jo usean vuoden ajan toteutettua kehitystyötä, johon ovat kuuluneet muun muassa tunneälykoulutukset, toimintajärjestelmien kehittäminen, ISO 9001- ja ISO 14001 -valmiuksien rakentaminen, Sustainable Travel Finland -ohjelman mukaiset vastuullisuustoimenpiteet sekä jatkuvan parantamisen toimintamallien käyttöönotto. Hankkeen avulla nämä kehityskokonaisuudet saatiin entistä vahvemmin linkitettyä henkilöstön hyvinvointiin, työkykyyn ja arjen johtamiseen.

Hankkeen tavoitteena oli luoda pysyviä toimintamalleja, jotka tukevat sekä henkilöstön hyvinvointia että yrityksen kilpailukykyä. Samalla pyrittiin rakentamaan suomalaiselle työelämälle käytännön esimerkki siitä, kuinka työhyvinvointia, vastuullisuutta, turvallisuutta ja verkostomaista yhteistyötä voidaan kehittää samanaikaisesti ja pitkäjänteisesti.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Projektissa hyödynnettiin useita työhyvinvointia, työssä jaksamista, ammattitilpeyttä, viestintää sekä työn kehittämistä käsitteleviä tutkimuksia.

Keskeiset tutkimukset ja niiden soveltaminen hankkeessa:

Menevä Oy:n työhyvinvointi- ja resilienssihankkeen lähtökohtana ei ollut yksittäinen havainto tai tutkimus, vaan useiden vuosien aikana kertynyt tieto yrityksen toiminnasta, henkilöstöstä, asiakaspalvelusta, vastuullisuudesta sekä toimintajärjestelmien kehittämisestä.

Jo ennen Työsuojelurahaston hanketta Menevä Oy oli toteuttanut useita merkittäviä kehityshankkeita, joiden aikana tunnistettiin uusia työhyvinvointiin, johtamiseen, tiedonkulkuun, osaamisen kehittämiseen sekä työssä jaksamiseen liittyviä kehitystarpeita. Yritys oli kehittänyt toimintaansa pitkäjänteisesti muun muassa Sustainable Travel Finland (STF) -ohjelman, ISO 9001 -laatujärjestelmän, ISO 14001 -ympäristöjärjestelmän sekä vastuullisen liiketoiminnan käytäntöjen mukaisesti. Menevästä tuli ensimmäinen suomalainen taksiyhtiö, jolle myönnettiin Sustainable Travel Finland -merkki osoituksena vastuullisesta toiminnasta.

Vastuullisuustyön yhteydessä Menevä sitoutui myös Glasgow Declaration - ilmastojulistuksen tavoitteisiin sekä alkoi valmistautua EU:n vastuullisuusraportointivaatimuksiin ja ESRS-raportointikäytäntöihin jo ennen niiden lakisääteistä voimaantuloa. Yritys on lisäksi julkisesti sitoutunut kehittämään toimintaansa ISO-standardien, GRI-viitekehysten sekä muiden kansainvälisten vastuullisuusmallien mukaisesti.

Kehityshankkeiden aikana havaittiin, että toimintajärjestelmien, vastuullisuuden, laadunhallinnan ja asiakaspalvelun kehittäminen nostaa esiin myös henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Erityisesti kuljettajien työssä jaksaminen, työn kuormittavuus, palautuminen, työvuorojen hallinta, sisäinen viestintä sekä tilaajan ja alihankkijoiden yhteistyö nousivat toistuvasti esille kehityskohteina.

Työsuojelurahaston hankkeen valmistelussa hyödynnettiin myös Menevän aikaisempien kehityshankkeiden yhteydessä kerättyä palautetta, henkilöstön havaintoja, johdon kokemuksia sekä toimintajärjestelmien auditoinneissa ja arvioinneissa tunnistettuja kehitystarpeita. Lisäksi yrityksessä oli kehitetty useiden vuosien ajan uusia toimintamalleja henkilöstön työssä jaksamisen tukemiseksi muun muassa tunneälykoulutusten, johtamisen kehittämisen, osallistavien työpajojen sekä jatkuvan parantamisen menetelmien avulla.

Merkittävä tietolähde hankkeen suunnittelussa oli myös Menevän toiminnanohjaus- ja informaatioteknologian kehittäminen. Digitaalisten järjestelmien käyttöönoton yhteydessä havaittiin, että teknologian lisäksi kehittämistä tarvitaan toimintatavoissa, viestinnässä, tiedon jakamisessa, työn organisoinnissa sekä henkilöstön tukemisessa

muutostilanteissa. Näiden havaintojen perusteella nähtiin tarpeelliseksi tarkastella työhyvinvointia ja työkykyä kokonaisvaltaisemmin kuin pelkästään teknologian tai prosessien näkökulmasta.

Tutkimuksellisenä viitekehyksenä hankkeessa hyödynnettiin työhyvinvoinnin, työkyvyn johtamisen, sosiaalisen kestävyys, resilienssin sekä osallistavan kehittämisen tutkimusta. Lisäksi hankkeessa sovellettiin jatkuvan parantamisen (PDCA), Lean-ajattelun, Green Lean -kehittämisen sekä integroitujen johtamisjärjestelmien periaatteita. Näiden lähestymistapojen yhteisenä tavoitteena on rakentaa organisaatioon toimintamalleja, joissa henkilöstön hyvinvointi, turvallisuus, palvelun laatu ja liiketoiminnan kehittäminen tukevat toisiaan.

Hankkeen toteutuksessa ulkopuolisena asiantuntijana toimi EGLA Consulting Oy, jonka asiantuntijat ovat osallistuneet useisiin vastuullisuuden, johtamisjärjestelmien, työhyvinvoinnin, Green Lean -kehittämisen sekä organisaatioiden muutosjohtamisen hankkeisiin Suomessa ja kansainvälisesti. Asiantuntijoiden tehtävänä oli tuoda hankkeeseen tutkimusperustaista tietoa, fasilitoida kehittämistyötä, analysoida havaintoja sekä tukea Menevän johtoa ja henkilöstöä uusien toimintamallien suunnittelussa, pilotoinnissa ja käyttöönotossa.

Hankkeen tietoperusta muodostui siten käytännön kehittämiskokemusten, henkilöstöltä saadun tiedon, aikaisempien kehityshankkeiden havaintojen, vastuullisuus- ja johtamisjärjestelmäkehityksen sekä työhyvinvointia ja sosiaalista kestävyyttä koskevan tutkimustiedon yhdistelmästä. Tämä mahdollisti kehittämisen kohdistamisen juuri niihin tekijöihin, joilla arvioitiin olevan suurin vaikutus henkilöstön työssä jaksamiseen, työkykyyn, palvelun laatuun ja Menevän pitkän aikavälin kilpailukykyyn.

Ulkopuoliset asiantuntijat

Hankkeen ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat:

Panu Hämäri – EGLA Consulting Oy

Panu Hämärillä on pitkä kokemus Lean-, Green Lean-, muutosjohtamis- sekä toimintajärjestelmäprojekteista suomalaisessa teollisuudessa ja palveluliiketoiminnassa. Referensseihin kuuluvat muun muassa:

- VR Kunnossapito
- Metso Hydraulics
- Metso Paper
- Huhtamäki
- Profile Vehicles Oy
- Haapanen Oy
- Forssan Metallityöt Oy
- Hava Oy

Ville Riihimäki – EGLA Consulting Oy

Ville Riihimäellä on pitkä kokemus taksialasta sekä kuljettajana että toiminnan kehittäjänä.

Lisäksi projektissa hyödynnettiin:

- älylaitteisiin perustuvien hyvinvointiratkaisujen pilotointia
- työterveyshuollon asiantuntemusta
- ergonomia- ja hyvinvointiasiantuntijoita
- henkilöstön käytännön kokemuksia ja havaintoja

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Projektin toteutus käynnistyi loppuvuodesta 2025 hankkeen valmistelu- ja suunnitteluvaiheella. Tällöin määriteltiin hankkeen tavoitteet, muodostettiin ohjausryhmä sekä suunniteltiin henkilöstön, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen kehitystyöhön.

Tammikuussa 2026 EGLA Consulting Oy:n asiantuntijat Panu Hämäri ja Ville Riihimäki käynnistivät kehittämistyön yhdessä Menevän johdon, henkilöstön, kuljettajien, alihankkijoiden sekä työterveyshuollon edustajien kanssa. Kehittämisen lähtökohtana käytettiin aikaisemmissa kehityshankkeissa tehtyjä havaintoja, yrityksen olemassa olevaa henkilöstöpalautetta ja työhyvinvointimittareita sekä toimintajärjestelmien kehittämisen yhteydessä tunnistettuja kehitystarpeita.

Helmikuussa 2026 kehittämistyöryhmät aloittivat toimintansa. Kehittämisen keskiössä olivat:

- työssä jaksamisen ja palautumisen tukeminen
- työkuormituksen tunnistaminen ja hallinta
- vuorosuunnittelun kehittäminen
- sisäisen viestinnän parantaminen
- kuljettajien ja alihankkijoiden osallistaminen kehittämiseen
- väkivallan ja häirinnän ehkäisy
- ergonomian kehittäminen
- jatkuvan parantamisen käytäntöjen vahvistaminen

Projektin aikana järjestettiin useita työryhmätapaamisia eri henkilöstö- ja sidosryhmien kanssa:

- yrityksen johto
- liiketoimintojen vastuhenkilöt
- henkilöstöhallinto
- kuljettajat
- palveluneuvojat ja toimihenkilöt
- alihankkijayrittäjät
- työterveyshuollon edustajat
- vastuullisuus- ja toimintajärjestelmäkehityksen vastuhenkilöt

Keskeisiä toteutettuja työvaiheita olivat:

- kehittämisen painopisteiden määrittely yhdessä henkilöstön ja alihankkijoiden kanssa
- osallistavat työpajat
- työhyvinvointia ja työkykyä tukevien toimintatapojen kehittäminen
- kuormitusta vähentävien toimintatapojen kehittäminen

- työvuoro- ja palautumiskäytäntöjen kehittäminen
- viestinnän kehittäminen
- väkivallan ja häirinnän ehkäisymallien suunnittelu
- ergonomiaratkaisujen kehittäminen
- mHealth-ratkaisujen pilotointi
- jatkuvan parantamisen toimintamallien kehittäminen
- yhteistyömallien rakentaminen Menevän ja alihankkijoiden välille

Työssä jaksamisen ja palautumisen kehittämiseksi arvioitiin useita käytännön ratkaisuja. Kehitystyön yhteydessä tarkasteltiin muun muassa:

- työvuorosuunnittelun kuormitustekijöitä
- palautumisen mahdollistavia työaikakäytäntöjä
- taukojen toteutumista eri liikennöintialueilla
- wc- ja taukotilojen saatavuutta
- kuljettajien turvallisuuteen liittyviä toimintamalleja
- digitaalisten työhyvinvointityökalujen hyödyntämismahdollisuuksia
- ergonomisia ratkaisuja ajotyöhön ja asiakaspalvelutilanteisiin

Projektin aikana pilotoitiin useita uusia toimintatapoja eri yksiköissä ja liikennöintialueilla. Pilotoinneista kerättiin palautetta henkilöstöltä ja alihankkijoilta, minkä perusteella toimintamalleja edelleen kehitettiin ennen laajempaa käyttöönottoa.

Hankkeen aikana järjestettiin henkilöstön, johdon, alihankkijoiden ja asiantuntijoiden yhteisiä kehittämistilaisuuksia sekä työpajoja yhteensä yli 200 tunnin ajan. Lisäksi hankkeen aikana toteutettiin useita kehittämispalavereita, seurantapalavereita ja ohjausryhmän kokouksia.

Projektinhallinta sisälsi:

- hankkeen aikataulutuksen
- tavoitteiden seurannan
- työhyvinvointi- ja työkykymittareiden seurannan
- raportoinnin
- henkilöstö- ja alihankkijapalautteen keräämisen
- pilotointien koordinoinnin
- kehitystoimenpiteiden dokumentoinnin
- tulosten arvioinnin ja juurruttamisen suunnittelun

Hankkeen etenemistä seurattiin säännöllisesti ohjausryhmässä, johon kuuluivat Menevän johto, henkilöstön edustajat, työterveyshuolto, alihankkijoiden edustajat sekä EGLA Consulting Oy:n asiantuntijat. Ohjausryhmä arvioi hankkeen etenemistä, mittarituloksia sekä kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta koko projektin ajan.

Projektin kokonaislaajuus oli noin 700 tuntia asiantuntija-, kehittämis- ja osallistamistyötä sisältäen kehittämisen suunnittelun, työpajat, pilotoinnit, seurannan, raportoinnin sekä toimintamallien dokumentoinnin.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana saavutettiin useita merkittäviä tuloksia, jotka tukevat sekä Menevä Oy:n strategisia tavoitteita että henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä. Projektin vaikutukset näkyivät työhyvinvoinnin, yhteistyön, johtamisen, toimintakulttuurin sekä jatkuvan parantamisen alueilla.

Toiminnalliset tulokset

Hankkeen aikana:

- tilaajan ja alihankkijoiden välinen yhteistyö tiivistyi
- henkilöstön ja kuljettajien osallistuminen kehittämiseen lisääntyi
- työhyvinvointiin liittyvät vastuut ja toimintamallit selkeytyivät
- työvuorosuunnitteluun liittyviä käytäntöjä kehitettiin
- palautumisen merkitys tunnistettiin aiempaa paremmin
- turvallisuuteen liittyviä toimintamalleja kehitettiin
- työhyvinvointiin liittyvä tiedonkulku parani
- työterveyshuollon ja operatiivisen toiminnan yhteistyö vahvistui
- jatkuvan parantamisen käytännöt vahvistuivat
- henkilöstöltä saatavan palautteen hyödyntäminen lisääntyi

Hanke tuki samalla Menevän strategian mukaista siirtymää kohti entistä systemaattisempaa, dataan perustuvaa johtamista, jossa kehittämisen kohteena ovat juurisyyt yksittäisten ongelmien sijaan.

Työhyvinvointiin liittyvät vaikutukset

Hankkeen aikana henkilöstön hyvinvointiin liittyviä teemoja käsiteltiin avoimesti eri henkilöstöryhmien kanssa. Kehitystyön seurauksena:

- työssä jaksamisen merkitys nousi näkyväksi osaksi päivittäistä johtamista
- henkilöstön kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistui
- vuorovaikutus eri henkilöstöryhmien välillä lisääntyi
- yhteisöllisyyden kokemus vahvistui
- kuljettajien kokemaa arvostusta ja näkyvyyttä lisättiin
- työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen välinen yhteys ymmärrettiin aiempaa paremmin
- henkilöstön osallistuminen kehittämiseen lisääntyi
- jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kulttuuri vahvistui

Tulokset tukivat myös Menevän strategian mukaista tavoitetta rakentaa alan paras kuljettajakokemus sekä houkutella ja sitouttaa laadukkaita, palveluhenkisiä kuljettajia.

Psyykkisen kuormituksen vähentäminen

Projektissa tunnistettiin useita henkilöstön työssä jaksamiseen vaikuttavia psyykkisiä kuormitustekijöitä.

Keskeisiä kehitystoimenpiteitä olivat:

- avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen
- työhyvinvointiin liittyvien havaintojen systemaattinen käsittely
- palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittäminen
- työroolien ja vastuiden selkeyttäminen
- työkuormituksen näkyväksi tekeminen
- esihenkilöiden valmiuksien kehittäminen työhyvinvoinnin tukemisessa
- tunneälykästä toimintakulttuuria tukevien käytäntöjen vahvistaminen

Hankkeen aikana vahvistui käsitys siitä, että työssä jaksaminen, kuljettajakokemus ja asiakaskokemus muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Kun henkilöstö voi hyvin, vaikutukset näkyvät myös palvelun laadussa ja asiakaskokemuksessa.

Fyysisen kuormituksen vähentäminen

Työn fyysisten kuormitustekijöiden vähentämistä kehitettiin yhteisissä työpajoissa henkilöstön kanssa.

Projektin aikana:

- tunnistettiin ajotyöhön liittyviä ergonomisia kuormitustekijöitä
- kehitettiin taukokäytäntöjä eri toiminta-alueilla
- parannettiin kuljettajien työvälineitä ja työympäristöjä
- kehitettiin palautumista tukevia toimintatapoja
- parannettiin tauko- ja wc-tilojen saatavuutta
- lisättiin tietoisuutta tuki- ja liikuntaelinterveyden merkityksestä

Vaikka suurin osa hankkeen kehitystoimenpiteistä kohdistui psyykkiseen kuormitukseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen, myös fyysisen kuormituksen hallintaan liittyviä käytäntöjä saatiin kehitettyä.

Organisaatiokulttuurin kehitys

Yksi hankkeen merkittävimmistä vaikutuksista oli Menevän toimintakulttuurin kehittyminen kohti strategian mukaista ”kohotettua tekemistä”.

Työpajoissa ja kehityskeskusteluissa havaittiin, että organisaatiossa oli jo ennestään runsaasti hyviä käytäntöjä, mutta niiden näkyvyys eri yksiköiden välillä oli rajallista. Hankkeen aikana parhaiden käytäntöjen jakaminen lisääntyi ja eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö vahvistui.

Samalla vahvistuivat:

- oppiva ja kehittyvä toimintakulttuuri
- avoimuus uusille toimintatavoille
- datan hyödyntäminen päätöksenteossa
- juurisyiden tunnistaminen ongelmanratkaisussa
- vastuullinen ja osallistava johtaminen
- tunneälykäs asiakas- ja kuljettajakohtaaminen

Vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseen

Hankkeen tulokset tukivat suoraan Menevä 2029 -strategian tavoitteita. Erityisesti kehitystyö vahvisti seuraavia strategisia painopisteitä:

- ilahduttavan asiakaskokemuksen rakentaminen
- kuljettajakokemuksen kehittäminen
- tunneälykästä palvelukulttuuria tukevien toimintatapojen vahvistaminen
- jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittäminen
- dataperusteisen johtamisen lisääminen
- yhteistyön vahvistaminen koko palveluverkostossa
- vastuullisen ja kestävä kasvun edellytysten rakentaminen

Hankkeella arvioidaan olevan pitkän aikavälin positiivinen vaikutus:

- henkilöstön työhyvinvointiin
- työssä jaksamiseen
- kuljettajien sitoutumiseen
- työilmapiiriin
- palvelun laatuun
- asiakastyytyväisyyteen
- turvallisuuteen
- tuottavuuteen
- organisaation muutoskyvykkyyteen
- Menevän kilpailukykyyn

Kokonaisuutena hanke loi vahvan perustan Menevän strategiselle tavoitteelle olla palveluyritys, joka tunnetaan sekä erinomaisesta asiakaskokemuksesta että alan parhaasta kuljettajakokemuksesta. Hankkeen vaikutukset tukevat yrityksen kasvua, vastuullisuustavoitteita sekä pitkäjänteistä toimintakulttuurin kehittämistä.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kehityshankkeen kokonaisarvio on erittäin positiivinen. Hanke tuki merkittäväällä tavalla Menevä Oy:n strategisia tavoitteita vahvistamalla henkilöstön osallistumista, kehittämällä toimintamalleja sekä luomalla edellytyksiä tehokkaammalle, yhtenäisemmälle ja asiakaslähtöisemmälle toiminnalle. Erityisen tärkeänä onnistumistekijänä voidaan pitää johdon sitoutumista hankkeeseen, henkilöstön aktiivista osallistumista sekä avointa keskustelukulttuuria, joiden avulla kehittämiskohteita pystyttiin tunnistamaan ja ratkaisemaan yhteistyössä.

Hankkeen aikana toteutetut työpajat ja kehittämistoimenpiteet tukivat Menevän strategian mukaista siirtymää kohti entistä vahvempaa palveluyritystä, jossa jokainen työntekijä mahdollistaa omalla toiminnallaan ilahduttavan asiakas- ja kuljettajakokemuksen. Samalla vahvistettiin jatkuvan parantamisen ajattelutapaa, jossa toimintaa kehitetään datan, mittareiden ja juurisyiden tunnistamisen kautta yksittäisten ongelmien reaktiivisen käsittelyn sijaan.

Projektin aikana tunnistettiin kuitenkin myös useita jatkokehitystarpeita. Keskeisiksi jatkotoimenpiteiksi nousivat jatkuvan parantamisen toimintamallien vakiinnuttaminen osaksi arjen johtamista, säännöllisten kehitys- ja seurantapalaverien jatkaminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen eri yksiköiden välillä sekä prosessien mittaamisen ja dataperusteisen päätöksenteon edelleen kehittäminen. Lisäksi työhyvinvoinnin, työkuormituksen ja ergonomian systemaattinen seuranta nähtiin tärkeänä osana henkilöstön suorituskyvyn ja työssä viihtymisen tukemista.

Hankkeen aikana havaittiin, että uusien toimintatapojen käyttöönotto ja omaksuminen vaihtelevat eri tiimien välillä. Tämä korostaa esihenkilöiden ja johdon roolia muutoksen tukemisessa sekä toimintamallien aktiivisessa jalkauttamisessa. Strategian mukaisen ”kohotetun tekemisen” kulttuurin rakentaminen edellyttää jatkuvaa oppimista, avointa palautetta, tiedon jakamista sekä kykyä tunnistaa ja ratkaista toiminnan juurisyitä yhdessä henkilöstön kanssa.

Merkittävä havainto liittyi myös henkilöstön kokemaan epävarmuuteen oman työn onnistumisesta. Osa henkilöstöstä koki, ettei aina ollut selvää, milloin työ oli tehty riittävän hyvin tai mitä onnistuminen käytännössä tarkoittaa. Tämä vaikutti sekä motivaatioon että psyykkiseen kuormitukseen. Jatkossa palautteenannon, onnistumisten näkyväksi tekemisen sekä selkeiden tavoitteiden merkitys korostuu entisestään. Samalla tulee kehittää mittareita ja johtamiskäytäntöjä, jotka auttavat henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä vaikutuksen Menevän strategisiin tavoitteisiin, asiakaskokemukseen ja liiketoiminnan menestykseen.

Hankkeen tulokset tukevat suoraan Menevän strategisia painopisteitä, kuten asiakasuskollisuuden kasvattamista, ilahduttavan palvelukokemuksen kehittämistä, kuljettajakokemuksen vahvistamista sekä toiminnan tehokkuuden parantamista. Kehitettyjä toimintamalleja voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa teknologia-, laatu-,

vastuullisuus- ja toimintajärjestelmähankkeissa sekä osana yrityksen jatkuvaa kasvua ja kannattavuuden kehittämistä.

Kokonaisuutena hanke loi vahvan perustan Menevän strategian toteuttamiselle vuosina 2026–2029. Jatkuva seuranta, henkilöstön osallistaminen, dataperusteinen johtaminen sekä jatkuvan parantamisen toimintakulttuurin vahvistaminen mahdollistavat hankkeessa saavutettujen hyötyjen pysyvyyden sekä tukevat yrityksen tavoitetta olla asiakkaiden, kuljettajien ja henkilöstön näkökulmasta toimialan halutuin ja arvostetuin palveluyritys.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen aikana syntyneitä kokemuksia, toimintamalleja ja kehittämisratkaisuja voidaan hyödyntää laajasti myös muissa suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Erityisesti henkilöstön osallistamiseen, asiakaslähtöisyyteen, työhyvinvoinnin kehittämiseen, esihenkilötyöhön sekä jatkuvan parantamisen toimintamallien rakentamiseen liittyvät opit ovat sovellettavissa useilla eri toimialoilla.

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli kehittää toimintaa siten, että henkilöstö pystyy osallistumaan aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen ja samalla parantamaan asiakas- sekä työntekijäkokemusta. Kokemukset osoittivat, että avoin vuorovaikutus, henkilöstön osallistaminen sekä johdon sitoutuminen luovat vahvan perustan onnistuneelle muutokselle riippumatta toimialasta tai organisaation koosta.

Hankkeessa korostui erityisesti tarve siirtyä reaktiivisesta ongelmien ratkaisemisesta kohti ennakoivaa ja dataperusteista johtamista. Tämä havainto on ajankohtainen koko suomalaisessa työelämässä, jossa organisaatioilta edellytetään samanaikaisesti parempaa tuottavuutta, laadukkaampia palveluita sekä henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamista. Hankkeessa kehitetyt käytännöt tukevat näitä tavoitteita yhdistämällä jatkuvan parantamisen menetelmiä, henkilöstön osallistamista sekä selkeää tavoitteiden ja mittareiden käyttöä.

Menevä Oy:n kehityshankkeessa tunnistettiin myös asiakas- ja työntekijäkokemuksen välinen vahva yhteys. Asiakkaan kokema palvelun laatu syntyy pitkälti henkilöstön työhyvinvoinnista, osaamisesta, motivaatiosta ja mahdollisuudesta onnistua työssään. Tämä havainto on hyödynnettävissä laajasti kaikissa palveluorganisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Hankkeen tuloksia ja kokemuksia voidaan hyödyntää osana organisaatioiden strategiatyötä, henkilöstöjohtamista, palvelujen kehittämistä sekä erilaisia laatu-, vastuullisuus- ja toimintajärjestelmähankkeita. Kehittämisprosessin aikana syntyneet toimintamallit tukevat myös suomalaisen työelämän tavoitteita lisätä työn tuottavuutta, työhyvinvointia, osaamisen kehittämistä ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksia.

Tuloksia on tarkoitus hyödyntää Menevä Oy:n sisäisessä viestinnässä, esihenkilötyössä, henkilöstön perehdytyksessä sekä tulevilla kehittämissankkeissa. Lisäksi hankkeessa syntyneitä kokemuksia voidaan jakaa työelämän kehittämiseen liittyvissä verkostoissa, koulutuksissa ja seminaareissa, jolloin hankkeen vaikutukset ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle.

Kokonaisuutena hanke tarjoaa käytännön esimerkin siitä, kuinka henkilöstön osallistamiseen, jatkuvaan parantamiseen, dataperusteiseen johtamiseen sekä asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen perustuvilla toimintamalleilla voidaan samanaikaisesti parantaa organisaation tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja palvelun laatua suomalaisessa työelämässä.

8. Menevän ja EGLA Consulting Oy:n / Panu Hämärin yhteystiedot

Menevä Oy

Y-tunnus: 0711979-2

Puhelin: +35880002120

Sähköposti: asiakaspalvelu@meneva.fi

Verkkosivut: <https://meneva.fi>

Vastuuhenkilö:

Tuomo Halminen, toimitusjohtaja

tuomo@meneva.fi

+358

EGLA Consulting Oy

Y-tunnus: FI31307662

Nuijamiestenkatu 5 B

00400 Helsinki

Suomi

Verkkosivut: <https://eglaglobal.net>

Sähköposti: panu.hamari@eglaglobal.net

Asiantuntijat:

Panu Hämäri

Ville Riihimäki

Projektin asiantuntijapalvelut sisälsivät:

- työpajat ja yhteiskehittämisen
- prosessikehityksen
- ergonomiasuositukset
- pilotoinnin ja kokeilut
- projektinhallinnan
- kehitystoimenpiteiden seurannan

Yhteenveto

Menevä Oy:n kehityshanke toteutettiin tavoitteellisesti ja suunnitellussa aikataulussa. Hankkeen aikana tarkasteltiin organisaation toimintatapoja, johtamiskäytäntöjä, työhyvinvointia, sisäistä yhteistyötä sekä asiakas- ja henkilöstökokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kehittämistyössä hyödynnettiin henkilöstön osallistamista, työpajoja sekä jatkuvan parantamisen menetelmiä.

Hankkeen tuloksena tunnistettiin useita toiminnan vahvuuksia sekä kehityskohteita, joiden avulla Menevä voi tukea strategiansa toteutumista vuosina 2026–2029. Erityisen merkittäviä tuloksia olivat tiedonkulun parantuminen, toimintatapojen selkeytyminen, yksiköiden välisen yhteistyön vahvistuminen sekä henkilöstön osallistumisen lisääntyminen. Samalla vahvistui ymmärrys siitä, että erinomainen asiakaskokemus syntyy henkilöstön osaamisesta, työhyvinvoinnista, toimivista prosesseista ja yhteisestä toimintakulttuurista.

Hanke tuki Menevän strategisia tavoitteita rakentamalla edellytyksiä dataperusteiselle johtamiselle, jatkuvalla parantamisella, toiminnan tehokkuuden kasvattamiselle sekä asiakas- ja kuljettajakokemuksen kehittämiseksi. Hankkeen aikana syntyneet toimintamallit tukevat myös Menevän tavoitetta erottautua markkinoilla palveluyrityksenä, joka tarjoaa asiakkaille turvallisen, helpon ja ilahduttavan palvelukokemuksen.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta hankkeessa tunnistettiin useita henkilöstön arkeen vaikuttavia tekijöitä sekä kehitettiin ratkaisuja niiden hallintaan. Erityistä huomiota kiinnitettiin palautekulttuuriin, työn kuormitustekijöihin, esihenkilötyöhön sekä henkilöstön mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä. Kehittämistyö vahvisti henkilöstön kokemusta osallisuudesta ja loi pohjaa entistä avoimemmalle ja oppivammalle organisaatiokulttuurille.

Hankkeen tärkeimpänä pitkäaikaisena vaikutuksena voidaan pitää jatkuvan parantamisen toimintakulttuurin vahvistumista. Organisaatioon syntyi uusia toimintamalleja, joiden avulla kehittämistä voidaan jatkaa järjestelmällisesti myös hankkeen päättymisen jälkeen. Samalla luotiin perusta tuleville laatu-, vastuullisuus-, teknologia- ja toimintajärjestelmähankkeille.

Kokonaisuutena hanke saavutti sille asetetut tavoitteet hyvin ja loi vahvan perustan Menevä Oy:n tulevalle kasvulle, toiminnan kehittämiseksi sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen jatkuvalla parantamisella. Hankkeen tulokset tukevat sekä yrityksen strategisia tavoitteita että suomalaisen työelämän laajempia tavoitteita tuottavuuden, työhyvinvoinnin, osaamisen ja vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä.