

Länsilinjojen linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehityshanke

Loppuraportti 2.4.2020

Leena Rautiainen, Valmennustalo Viritys Oy



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällysluettelo

Länsilinjojen linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehityshanke

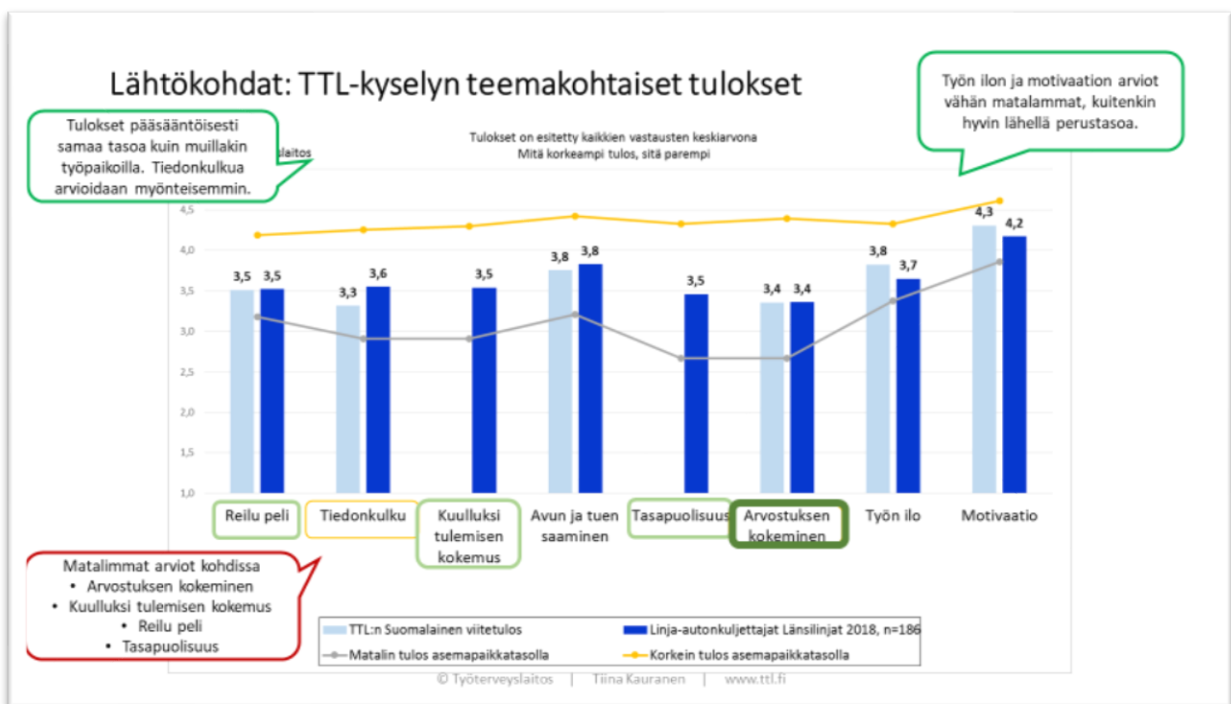
1 Lähtökohdat	3
2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle	4
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus, menetelmät ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	7
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	8
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9
8 Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	9

1 Lähtökohdat

Linja-autonkuljettajat tekevät itsenäistä ja liikkuvaa vuorotyötä. Haasteelliseksi tunnistettuja tekijöitä ovat muun muassa:

- Kiire
- Fyysinen ja henkinen kuormittavuus
- Työaikajärjestelyt
- Vähäinen esimiestuki (itsenäinen liikkuva vuorotyö, ei omaa lähiesimiestä).

Tämän työn lähtökohtana oli Työterveyslaitoksen Länsilinjoilla 2018 tekemä laaja **Linja-autonkuljettajien työhyvinvointiselvitys**. Sen tulokset olivat suurimmalta osin hyviä tai vähintään tyydyttäviä, mutta joillakin osa-alueilla ilmeni puutteita (ks. kuva 1)



Kuva 1, TTL-kyselyn 2018 teemakohtaiset tulokset

Yrityksen työsuojelutoimikunnassa päätettiin kehittää alueita, joiden tulokset kyselyssä olivat matalimmat: arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemusta, tasapuolisuuden kokemusta, pelisäännöistä sopimista ja tiedottamista sekä edellisten taustalla vaikuttavaa tiedon kulkua ja viestintää.

Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoittamiseen.

2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle

Hankkeella tavoiteltiin **kohonnutta työtyytyväisyyttä** ja **arvostuksen kokemusta** sekä vähentynyttä kuormittuneisuutta. Lisäksi hanke tähtäsi määrittämään uudelleen kohtaamisen ja viestinnän foorumeita **keskustelukulttuurin laadun parantamiseksi**. Myös **esimies- ja tiimijärjestelyihin** etsittiin uusia ratkaisuja.

Kolme ensin mainittua tavoitetta ovat työssä jaksamisen ja työn laadun kannalta aivan keskeisiä monilla työpaikoilla. Länsilinjoille ne ovat useassa mielessä kriittisiä: korkea työtyytyväisyys ja arvostuksen kokemus vähentävät vaihtuvuutta, ja yhdessä ne vaikuttavat myös matkustajien kokemukseen ja kaupunkien sopimusliikenteen kilpailutuksissa ratkaiseviin laatuarvioihin.

Edellä mainittua, osittain ”yleistä” tavoitteistoa yksinkertaistettiin ja täsmennettiin siten, että tavoitteissa etenemistä voitiin seurata säännöllisten kuljettajakyselyjen avulla.

1. Työnantaja arvostaa työtäni
2. Työnantaja kohtelee kuljettajia tasapuolisesti
3. Tunnen ympäristön pelisäännöt
4. Kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä
5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi kaverillesi?

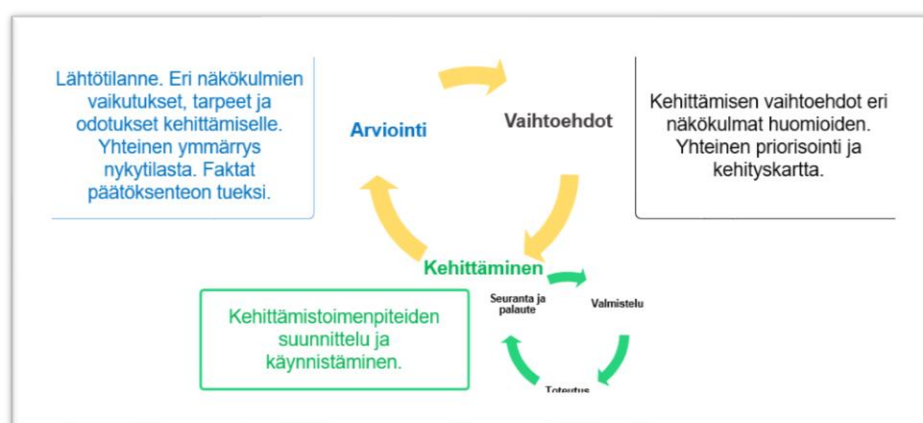
Kuormittuneisuuden mittaus rajattiin lopulta pois – osittain aikajänteen lyhyden vuoksi, osittain liiallisen ”kyselykuorman” välttämiseksi.

Esimies- ja tiimijärjestelyille ei myöskään asetettu mittareita. Niistä keskusteltiin useita kertoja projektiryhmässä, ja niiden määrittäminen jatkuu hankkeen päätyttyä.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus, menetelmät ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen lähtökohtana oli jo aiemmin mainittu Työterveyslaitoksen laaja työhyvinvointiselvitys.

Koska ne työhyvinvoinnin alueet, joihin tavoiteltiin parannuksia, vaativat sekä johtamisen että työyhteisöviestinnän toimenpiteitä, hankkeessa sovellettiin aktiiviseen osallistamiseen ja kokeiluihin perustuvaa ketterän muutosjohtamisen mallia sekä työyhteisöviestinnän hyviä käytäntöjä. Tutkimustiedon ja oman kokemuksen pohjalta tiedettiin, että osallistava työtapo itsessään lisää arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemusta.



Kuva 2 Ketterän muutosjohtamisen malli (soveltaen J. Little: Lean Change Management)

Kehittämismenetelminä käytettiin kuljettajien kanssa mobiilikyselyjä ja -viestintää ja kehittämis-työpajoja. Työpajojen tulosten esittämisessä hyödynnettiin videotallenteita, koska kaikilla kuljettajilla on yrityksen mobiililaitteet muttei välttämättä omaa tietokonetta. Kohdejoukolla tämä oli uutta.

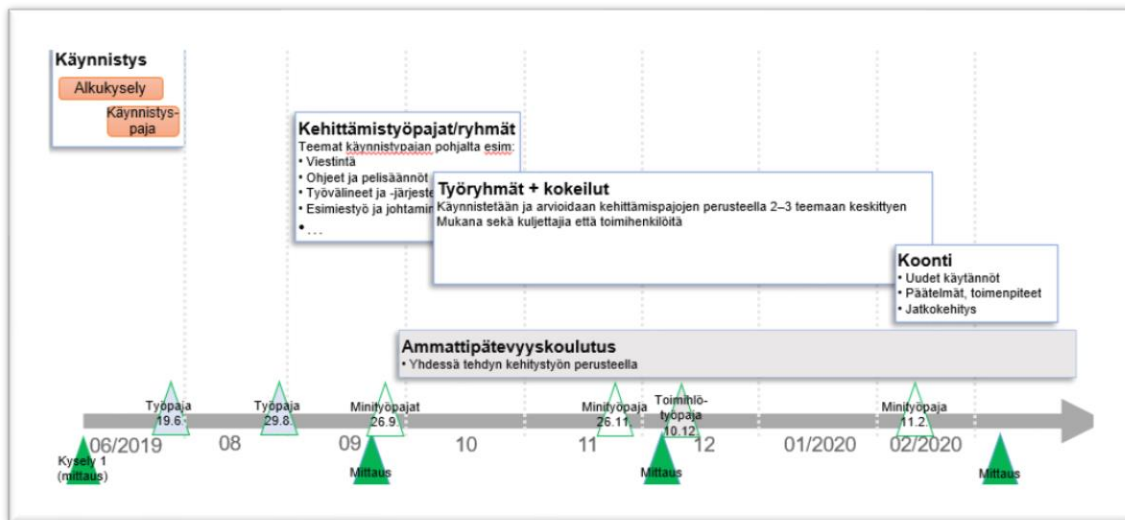
Toimihenkilöt hyödynsivät digitaalista Howspace-yhteistyöalustaa ideoiden yhteiseen arviointiin ja kehittämiseen. Tämä kohdejoukolla uusi menetelmä koettiin hyödylliseksi ja innostavaksi.

KTM Leena Rautiainen on tamperelainen konsultti ja valmentaja, joka soveltaa työssään osallistavia menetelmiä ja on kokenut projektien johtaja. Aiemman valmennusyhteistyön pohjalta hän tuntee hyvin niin organisaation, esimiesten kuin kuljettajienkin toimintaa.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen päävaiheet ja karkea aikataulu on kuvattu kuvassa 3. Asteittain tarkentuvat, kokeiluihin perustuvat vaiheet toteutuivat alkuperäisen suunnitelman mukaan samoin kuin tavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta mittaavat neljä kyselyä. Pienille kuljettajaryhmille pidettiin lisäksi neljä ns. minityöpajaa ja kaikille toimihenkilöille yksi yhteinen työpaja.

Projektiryhmä, johon kuului kaksi kuljettajaa (luottamusmies ja työsuojeluvalltuutettu) ja kolme toimihenkilöä, kokoontui ulkopuolisen asiantuntijan johdolla noin 6 viikon välein.



Kuva 3 Hankkeen päävaiheet ja aikataulu

Hanke käynnistyi kaikille noin 240 kuljettajalle lähetetyllä alkukyselyllä. Hankkeen tavoitteisiin sidottujen viiden numeerisen vakiokysymyksen lisäksi kyselyssä tiedusteltiin kuljettajien halukkuutta osallistua *kehittämistyöpajoihin*.

Käynnistyspajoja pidettiin kaksi kappaletta kaikkien noin 50 kiinnostuneen vapaaehtoisen kuljettajan saamiseksi mukaan kesälomakaudesta huolimatta. Pajoissa kuljettajia pyydettiin mm. luettelemaan hyvänä kokemiaan ja parannusta kaipaavia asioita sekä ideoimaan parannuskeinoja jälkimmäisiin.

Parannettavien listan sekä ennalta tiedossa olevien kehityskohteiden pohjalta valittiin kolme kehitysteemaa: **(1) Tiedon kulku ja viestintä**, **(2) Kuuntelu ja arvostus** sekä **(3) Ohjeistus ja pelisäännöt**.

Näillä alueilla tarvittavia toimenpiteitä ideoitiin ja tarkennettiin sekä projektiryhmässä että 4 – 8 kuljettajan minityöpajoissa. 26.9. aamupäivän minipajassa tarkennettiin viestinnän ja palautteen toimia, 26.9. iltapäivän minipajassa ohjeistuksen ja pelisääntöjen toimia ja 26.11. minipajassa kuuntelun ja arvostuksen toimia. Hankkeen loppuvaiheessa pidettiin vielä pelisääntöpaja, jossa kuuden kuljettajan ryhmä kokosi ja sanoitti yli 100 kuljettajalta aiemmin kerätyn aineiston perusteella ”hyvän yhteistyön pelisäännöt” ja esitteli ne videolla.

Kaikki 14 toimihenkilöä pohtivat omassa 10.12. työpajassaan edelleen hankkeen teemoja ja niistä erityisesti arvostuksen kokemusta ja viestintää. Digitaalisen yhteistyöalustan tukemassa keskustelussa ideoitiin ensin toimia siihen, että arvostuksen kokemus lisääntyisi. Tämän jälkeen pienryhmät keskittyivät kukin seuraaviin viestinnän kysymyksiin:

- Miten lisäämme (tai tehostamme) vuorovaikutusta? Keskenämme, kuljettajien kanssa
- Miten viestimme kuljettajille selkeämmin, riittävästi, johdonmukaisesti?
- Miten hyödynnämme sähköistä viestintää?
- Miten varmistamme työrauhan?

Tuotetuista ideoista äänestettiin joukko toteutettavia toimia kuten esimerkiksi kuljettajien ja toimihenkilöiden yhteisiä teematapaamisia sekä positiivisten matkustajapalautteiden julkaisemista sähköisessä henkilöstölehdessä. Nämä toimet toteutettiin maaliskuussa 2020.

Kaivatuista toimenpiteistä suurin kehitystyön määrä kohdistui Teemaan (3), Ohjeistus ja pelisäännöt. Pieni työryhmä kokosi ja uudisti ennestään hajallaan olleet yhteiset toimintaohjeet yhdeksi kokoelmaksi ja tallensi ne intraan, jonka pohjalla käytetty ohjelmisto myös uusittiin. Kuljettajien työssä tärkeiden asemapaikkakohtaisten ohjeiden sisältörunko määritettiin vastaavien toimihenkilöiden toimesta, minkä jälkeen yksi tehtävään nimetty kuljettaja keräsi ja kirjoitti kyseiset ohjeet uudistuneeseen intraan.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeessa tavoiteltiin kuljettajien kohonnutta työtyytyväisyyttä ja arvostuksen kokemusta. Nämä toteutuivat hyvin:

- **Tavoite 1, kohonnut työtyytyväisyys:** Kysymykseen ”miten todennäköisesti suosittelisit työnantajaa ystävällesi” saatiin loppukyselyn NPS-luvuksi 35, kun se alkukyselyssä oli 18.
- **Tavoite 2, arvostuksen kokemus:** Väite ”työnantaja arvostaa työtäni” sai alkukyselyssä keskiarvon 6,0 ja loppukyselyssä 7,0 (asteikko 0 – 10).



Kuva 4 eNPS-tulosten kehittyminen alkukyselystä 05/2019 loppukyselyyn 03/2020

Myös muiden kuljettajakyselyn kysymysten tulokset paranivat hieman: ”Tunnen ympäristön pelisäännöt” 0,3 yksikköä ja ”Kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä” 0,5 yksikköä (asteikko 0 – 10).

Näiden lisäksi kuljettajien selvä enemmistö vastasi päätöskyselyssä joko ”kehittynyt jonkin verran” tai ”kehittynyt paljon”, kun kysyttiin alussa valittujen kolmen kehitysteeman (1. viestintä ja palaute, 2. yhteiset käytänteet ja pelisäännöt, 3. asemapaikkakohtaiset käytänteet) tilannetta.

Päätavoitteiden eli kohonneen työtyytyväisyyden ja arvostuksen kokemuksen lisäksi hankkeessa haluttiin löytää uudelleen kohtaamisen ja viestinnän foorumeita keskustelukulttuurin laadun parantamiseksi sekä mahdollisia uusia ratkaisuja esimies- ja tiimijärjestelyihin. Näihin liittyviä ”positiivisiksi aluiksi” luonnehdittavia käytännön toimia olivat esimerkiksi kuljettajien ja toimihenkilöiden yhteisten teematapaamisten käynnistys sekä asemapaikkakohtaisten vastuukuljettajien nimittäminen keväällä 2020. Keskustelujen ja useiden loppukyselyn vastausten perusteella kuljettajat arvostivat sitä, että heitä oli kuunneltu ja otettu mukaan yhteiseen kehittämiseen.

”Saimme lisää läpinäkyvyyttä johdon ja tekijäportaon välillä... puolin ja toisin, yhdessä tekemisen henkeä.” *”Paljon ajaneena ja monessa talossa olleena voin sanoa, että talo on avoin ja pyrkimys eteenpäin.”*

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Projektiryhmä teki hankearviointia päätöskokouksessaan 27.3.20.

Hyvin meni	Parannettavaa jatkossa
<ul style="list-style-type: none">• Keskustelua saatu aikaan• Projekti käynnistetty, jatkuu...• Aikataulu piti, ensimmäinen ”pykälä” maaliin saakka• Kuljettajat olleen hyvin mukana• Projekti pysynyt kasassa 😊• Intra hieno, saatu paljon aikaisiksi• On kuunneltu kuljettajia• Mobiilitiedotus toimii• Innostunut ja paneutunut työryhmä• Tehtiin oikeita ja konkreettisia asioita	<ul style="list-style-type: none">• Omia tekemisiä kuuluu tutkia! Joka aamu 😊• Missä päivittäiset tiedotteet? (oletus: intra)• Ajosarjat: aloitukset, lopetukset, mitä tehdään ja ehditäänkö tehdä?• Tiedottaminen kaikille, ymmärrettävästi• Jatkuva uuden omaksuminen• Viestintä, intra ajan tasalla• Viestintä, viestintä, viestintä!

Kuva 5 Projektiryhmältä koostettu arvio hankkeen kokonaisuudesta 27.3.2020

Hankkeen tuloksiin ja erityisesti eNPS-luvun erinomaiseen tasoon oltiin tyytyväisiä. Projektiryhmän keskinäistä yhteistyötä ja keskusteluilmapiiiriä pidettiin myös laadukkaana.

Projektiryhmän loppuarviossa korostui toisaalta se, että vaikka monet hyvät asiat lähtivät liikkeelle, niitä kuuluu jatkaa edelleen kurinalaisesti. Viestintä yrityksessä asettaa jatkuvasti haasteita jo siksi, että työntekijämäärä on kuluvana vuonna jälleen kasvussa. Viestintä ja palaute sekä yleinen ja asema- paikkakohtainen ohjeistus vaativat jatkuvaa ylläpitoa ja edelleen kehittämistä. Näistä vastuista sovitaan tarkemmin hankkeen päättämisen yhteydessä.

Monet hankkeen rajauksen ulkopuolelle jääneet parannuskohteet esimerkiksi kaluston ja ajo-ergonomian alueella vaativat myös toimenpiteitä. Korjaamopäällikkö on ko. parannuskohteista tietoinen. Tarvittavista jatkotoimista keskustellaan myöhemmin myös työterveyden kanssa.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Viestintä: Jatkuva viestintä oli hankkeen ulkopuolisen asiantuntijan keskeinen ja kenties tärkein tehtävä. Olihan "Viestintä ja palaute" identifioitu olennaiseksi kehitysteemaksi jo hankkeen alussa.

Viestintätoimiin kuuluivat mm.

- Hankeinfot toimihenkilöiden kuukausipalavereissa ja työsuojelutoimikunnan kokouksissa
- Kuukausittaiset hankekuulumiset intranetissä
- Yrityksen hallituksen informointi hankkeesta
- Kuljettajatyöpajojen tulostiivistelmät osallistujille
- Minityöpajoista tehdyt kaksi videotallennetta sekä toimitusjohtajan haastattelutallenne
- Kuljettajien ja toimihenkilöiden yhteinen teematilaisuus "Mistä tieto löytyy" tallenteineen
- Hankeinfo kaikissa talven aikana pidetyissä kuljettajien ammattipätevyyskoulutuksissa, joihin kaikki noin 240 kuljettajaa osallistui
- Kuljettajakyselyiden raportointi johdolle ja projektiryhmälle

Hankkeen päätyttyä tehdään kaikille työntekijöille sekä kirjallinen tiedote että videoyhteenveto hankkeen keskeisistä tuloksista.

Hyödynnettävyys: Hanke saavutti tärkeimmät tavoitteensa ja tuotti kohdeorganisaatioon uusia, hyödyllisiä työtapoja ja auttoi toteuttamaan suuren ohjeistus-intranet-uudistuksen. Tästä näkyvästä hyödystä huolimatta tuloksia on vaikea sellaisenaan yleistää suomalaiseen työelämään. Läpi-näkyvyyden lisääminen ja viestinnän keskeinen merkitys korostui tässäkin hankkeessa.

Ulkopuolisen asiantuntijan näkökulmasta menestystekijöitä tässä hankkeessa samoin kuin muualla suomalaisessa työelämässä ovat *jatkuva ja sinnikäs viestintä, sähköisen viestinnän hyödyntäminen sekä aktiivisten vapaaehtoisten työntekijöiden mukaan kutsuminen ja kuunteleminen.*

8 Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Lisätietoja hankkeesta antavat

Henkilöstösuunnittelija Harri Liimatainen, harri.liimatainen@lansilinjat.fi

Valmentaja Leena Rautiainen, leena@valmennustaloviritys.fi