

Mikael Tapanainen

Työnteon ajallinen hallinta ja tehokkuus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

15.4.2016

Tekijä Otsikko	Mikael Tapanainen Työnteon ajallinen hallinta ja tehokkuus
Sivumäärä Aika	35 sivua 15.4.2016
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Rakennustuotanto
Ohjaaja(t)	Lehtori Juha Virtanen Hallituksen puheenjohtaja Marko Paavola
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Porvoon Paalurakenne Oy, kuinka voitaisiin parantaa työntuottavuutta sekä ajanhallintaa työaikana. Yrityksessä oli todettu, että työntekoa voitaisiin tehostaa ja toivottiin uusia innovatiivisia ideoita miten tähän pyrittäisiin.</p> <p>Tavoitteena oli tutkia työntekijöiden käyttäytymistä työajalla ja tauoille siirryttäessä. Tämän pohjalta luotiin esimerkkejä ja parannusehdotuksia. Opinnäytetyötä tehdessä pidettiin laajoja haastatteluita, joista saatiin tutkimusmateriaaleja opinnäytetyölle. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli myös antaa siitä tiivis informaatiopaketti esimiesasemassa työskenteleville.</p> <p>Työssä käytiin tiiviisti läpi maa- ja rakennusalan työehtosopimusta, sen palkkaustapoja sekä varoitus- ja irtisanomisperusteita.</p> <p>Työn tuloksena ideoita kokeiltiin käytännössä ja todettiin osan toimivan erittäin hyvin. Tuloksena saatiin, että paljonko työaikojen laiminlyönti käytännössä tulee yritykselle maksamaan.</p>	
Avainsanat	Työntehokkuus, ajanhallinta, työehtosopimus

Author(s) Title Number of Pages Date	Mikael Tapanainen Working, time management and efficiency 35 pages 15 April 2016
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Construction and Site Management
Instructor(s)	Juha Virtanen, Senior Lecturer Marko Paavola, Chairman of the Board
<p>This bachelor thesis was made for Porvoon Paalurakenne Oy (PPR) to research how to improve the work productivity and the time managements. PPR had reported that the work productivity and efficiency could be improved. PPR had hoped that to there where ways to improve this issues and to find new innovative ideas to reach this goal.</p> <p>The goal of this thesis where to study workers behavior on worktime and movement to the break. On basis of these observations there was made examples and suggestions of improvements. Interviews where made to get material for the research. The aim of the thesis where also to get a compact information package for the superiors.</p> <p>The following subjects where gone through; the collective agreement of construction and excavation branch, different ways to form the wage and the principles of warnings and dismissals.</p> <p>Results of the thesis was testes in practice and some of the conclusion was noted to be working really well. The final result of the thesis where how much it will cost for the company, if a worker was not following the working hours.</p>	
Keywords	research, worktime, work productivity

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Yrityksestä	1
2	Tutkittava asia	3
2.1	Ongelmat	3
2.1.1	Sääolosuhteet	4
2.1.2	Turvallisuus	4
3	TES Maa- ja vesirakennusalan työajat ja oikeudet palkanmaksuun	5
3.1	Työajat	5
3.2	Palkanmaksu	5
3.2.1	14 § Yli-, hätä-, sunnuntai- ja yötyö	6
3.3	Palkkaluokat	6
4	Työaikojen noudattamisen syyt ja ongelmat työntekijä puolella	9
4.1	Yleistä	9
4.2	Esimerkitapauksia	10
5	Työaikojen noudattamisen ongelmat esimies puolella (niissä pysyminen, myöhästyminen)	14
5.1	Yleistä	14
6	Haastattelut	15
6.1	Työntekijöiden haastattelut	15
6.1.1	Työntehokkuuden parantaminen	15
6.1.2	Työaikojen noudattaminen	17
6.2	Esimies asemassa olevien haastattelut	18
6.2.1	Tehokkuuden parantaminen	19
6.2.2	Työaikojen noudattaminen	19
7	Ongelmiin puuttuminen ja ratkaisut	20

7.1	Esimies aseman kannalta	20
7.1.1	Kehityskeskustelut	20
7.1.2	Töiden jakaminen	21
7.2	Varasto ohjelma	21
7.2.1	Syyt	21
7.3	Työntekijän kannalta	22
7.3.1	Kehityskeskustelut	22
7.3.2	Varoitustoimenpiteet	23
8	Urakkamallisen palkanmaksun tarjoaminen työntekijöille	23
8.1	Palkanmaksu	23
8.2	Urakkapalkka	23
8.2.1	Käytännön kokeilu	24
9	Pohjaraha ratkaisu ja muut palkitsemistavat	25
9.1	Saunaillat yms.	26
10	Puuttumisen kokeilua käytännössä, kokemukset yms.	26
10.1	Varoitusmenettely	26
10.2	Vakava puhuttelu	27
10.3	Irtisanominen	28
10.3.1	Yleistä	28
10.3.2	Yrityksessä	31
10.4	Muut keinot, ennaltaehkäisy	31
10.4.1	Kehityskeskustelut	32
11	Käytännön kokeilut opituista	32
11.1	Muuri työmaa	32
11.2	Tasointus- ja maalaustyöt	33
12	Lopputulos	35
	Lähteet	36

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyö tehdään Porvoon Paalurakenne Oy:lle, joka toimii pääasiassa Itä-Uudenmaan alueella, pääalueenaan Kilpilahden jalostamon alue. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Kulloossa ja yrityksen päätoimenkuvaan kuuluu betonirakentaminen, maanrakentaminen sekä asuintalojen rakentaminen ja saneeraus. Yrityksessä työskentelee noin 80 henkilöä ja sillä on aliurakoitsijoita noin 30. [1]

Nykypäivänä tarjottavat urakat ovat entistä enemmän hintakilpailtuja, joten tehokkuuteen ja työaikojen noudattamiseen painotetaan. Tärkeää on saada maksimaallinen voitto urakasta laadusta tinkimättä. Katteet ovat pienentyneet kovan kilpailun johdosta, joten säästöä on haettava joka osa-alueelta kuten työaikojen noudattamisesta ja tehokkuudesta. Haluan tällä työllä tutkia asiaa, muistuttaa ja valaista, miten tällaiseen lopputulokseen voisimme päästä.

Yrityksellä on paljon urakkatyömaita käynnissä pienellä alueella sekä tuntityö maksupeerusteisia työmaita. Yrityksessä on kuitenkin havaittu ongelmia, että monella helposti venyy lakisääteiset tauot ja työtä tekevien panostus itse työn tekemiseen ei ole aina 100 prosenttista.

1.2 Yrityksestä

Porvoon Paalurakenne Oy tunnetaan myös PPR Oy lyhenteellä, yritys keskikokoinen suomalainen rakennusalan yritys. PPR on erikoistunut maa- ja vesirakentamiseen, saneeraustöihin sekä uudisrakentamiseen. Yritys toimii pääsääntöisesti Itä-Uusimaan alueella, mutta töitä tehdään myös tarpeen mukaan muuallakin Suomessa. Porvoon Paalurakenne Oy koostuu noin 70 työntekijästä, 8 työnjohtajasta, 30 aliurakoitsijasta ja johdosta. Johtoon kuuluu hallituksen puheenjohtaja Marko Paavola ja toimitusjohtaja Jaani Karavirta. [1;2]

Porvoo Paalurakenne Oy on perustettu vuonna 2006 ja on siitä lähtien kasvanut keski-suureksi rakennusalan yritykseksi. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 17,6 miljoonaa euroa ja yrityksen tulos oli erinomainen. [1]

Porvoo Paalurakenne Oy:n päätoimipiste sijaitsee Kilpilahdessa uudella urakoitsija-alueella. Päätoimipisteeltä löytyy yrityksen varastopalvelut ja toimisto- ja sosiaalityöt. Päätoimipisteeltä käsin ohjataan 80 % yrityksen henkilökunnasta työmaille päivittäin. Porvoo Paalurakenne Oy:n laskutustoimisto sijaitsee Askolan kunnassa, joka työllistää kaksi työntekijää.

2 Tutkittava asia

2.1 Ongelmat

Yrityksen johtoporras on havainnut yleistyvän ongelman mihin tarvitaan ratkaisu. Miten saada työntekijät pysymään lakisääteisissä tauoissa ilman, että niistä joustetaan ja samalla saada motivoitua työntekijöitä tekemään työnsä entistä tehokkaammin ja kuitenkin laadukkaasti.

Yritys toimii pääasiassa Kilpilahden jalostamon alueella. Kilpilahden alueella on lukuisia kahviloita ja ruokaloita alueen sisä- että ulkopuolella. Tutkittavassa asiassa ongelmia PPR:llä on havaittu usein kahvitaukojen venymisellä 12 minuutista jopa pahimmillaan 20 minuuttiin. Usein myös työntekijät hakeutuvat pisimmällä työmaasta sijaitsevaan kahvilaan, joten kahvitauolle lähdetään usein työmaalta aikaisemmin kuin pitäisi. Porvoon Paalurakenteen keskusvarasto sijaitsee Nybyntien varrella, keskimäärin 1,5 kilometrin päässä itse työmaista. Varastossa käyntiä käytetään usein syynä miksi kahville hakeudutaan pisimmällä sijaitsevaan kahvilaan, koska ollaan kahvitauon jälkeen menossa käymään varastolla noutamassa materiaaleja.

Yrityksessä on sovittu pidettävän tunnin ruokatunti ja siihen liittyvistä poikkeamisista on sovittava erikseen. Ruokatunnille tullessa pidetään kiinni lakisääteisestä ajasta, eli ongelmia ruokatunnille lähdöstä ja palaamisesta ei ole havaittu. Ongelma kärjistyy yleensä vain kahvitauoilla ja varastoon tullessa hakemaan työkaluja tai materiaaleja, jotka työntekijät unohtivat hakea tauon yhteydessä tai aamulla.

Ongelmista on pidetty lukuisia keskusteluita yhdessä koko henkilökunnan kanssa, mutta tilanne ei ole muuttunut kuin muutaman työpäivän ajaksi puhuttelun jälkeen hetkellisesti.

Yrityksellä on paljon erinäisiä töitä, toiset laskutetaan tuntitöinä, toiset yksiköinä ja urakoin. Yrityksellä olisi tarve että tehokkuutta saataisiin parannettua, koska se vaikuttaa yrityksen voittoon. Töitä ei tehdä aina riittävällä ajatuksella, jäädään juttelemaan muiden työsäkävien ihmisten kanssa, eikä keskitytä työn tekemiseen kunnolla. Ongelma itse työn tekemisessä on huomattavasti pienempi taukojen venymiseen verrattuna. Työaikana pidetään ylimääräisiä tupakointitaukoja, mitkä huonontavat myöskin tehokkuutta.

2.1.1 Sääolosuhteet

Työntehokkuuteen vaikuttaa paljon myös sääolosuhteet. Vesisateet, tuuli, pakkasen tai lumisateet vaikuttavat huomattavasti ulkotöissä työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen.

Sääolosuhteet vaikuttavat myös rakentamisen tehokkuuteen, kuten betonitöissä ylimääräiseen lämmittämiseen, kaivutöihin tai rakennuksien kuivattamiseen. Ne ovat riippumattomia syitä työtä tekevien motivaatioon tai tehokkuuteen, mutta vaikuttavat huomattavasti rakentamisen etenemiseen, jolloin ne on urakkalaskentavaiheessa otettava huomioon.

Huonoissa keliolosuhteissa on haastavaa saada työntekijöitä motivoitumaan samanlaiseen tehokkuuteen verrattuna hyviin keleihin, jolloin motivointi on hyvin paljon työnjohdon vastuulla. Organisoimalla esimerkiksi työmaa niin, että huonoilla keleillä on vaihtoehtoisesti muuta työtä, mikä kuitenkin edistää rakentamista, esimerkiksi tekemällä esivalmisteita tai antamalla katto pään päälle jossa työskennellä. Talvi rakentamisessa tärkeitä asioita on ulkotöissä järjestää hiekoitukset, lämmitykset sekä lämmitetty taukotila lähelle, missä voi päästä lämmittelemään tai vaihtamaan kuivia vaatteita päälle.

2.1.2 Turvallisuus

Turvallisuuden varmistaminen on hyvä motivoija hyvän rakentamisen tehokkuuteen ja laadun suhteen. Varmistamalla että työmaalla on turvallista työskennellä pitää ottaa huomioon vaihtuvat sääolosuhteet (hiekoitukset, auraukset ja väliaikaiset sosiaalitulat), jätteiden lajittelu, työmaan puhtaanapito ja muiden sekä työjohdon jatkuva huolehtiminen omista alaisistaan.

Turvallisuudella on suuri merkitys siihen eteneekö työmaa suunniteltua tahtia. Turvallisuus vaikuttaa jokaisen työntekijän fyysiseen oloon ja motivaatioon, koska silloin työntekijä näkee että hänestä pidetään huolta ja hänestä välitetään, hänen on niin sanotusti työmaalla ja töissä hyvä olla.

3 TES Maa- ja vesirakennusalan työajat ja oikeudet palkanmaksuun

3.1 Työajat

Työajat voidaan muun muassa jakaa,

Säännölliseen työaikaan, jossa työaika on enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Se voidaan myöskin sopia keskimääräiseksi pykälän 10§ määräyksiä noudattaen.[3]

Kolmivuorotyöhön, jossa työaika järjestetään säännölliseksi viikoittaiseksi ennalta laaditun työtuntijärjestelmän mukaisesti enintään 5 viikon jaksoihin, joka tasoittuu keskimäärin 40 tuntiin. [3]

3.2 Palkanmaksu

Palkka maksetaan työntekijälle aina joka toinen perjantai tai sovittaessa kaksi kertaa kuukaudessa. Jos palkanmaksu kuitenkin sattuu viikonlopuksi tai arkipyhäksi se kuuluu maksaa edellisenä työpäivänä. Palkan laskentaan on yritykselle varattu viisi työpäivää. [4]

Palkka kuuluu maksaa Suomessa toimivan rahalaitoksen kautta työntekijän ilmoittamalle pankkitilille. Palkkaa maksettaessa työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle kirjallinen laskelman palkkasummasta ja mistä se koostuu, silloin puhutaan niin sanotusta palkkakuitista. Työntekijälle voidaan myös pyydettyäessä maksaa kohtuullinen osa ansaitusta palkasta ennakkona, jos työntekijä sitä pyytää.[4]

Palkkamuotoja on muun muassa urakkapalkka, kuukausipalkka, yleisesti käytettävä tuntipalkka ja yksikköhintainen palkka.

- Tuntipalkka koostuu TES:in mukaisesta palkasta, tai erikseen sovitusta korvauksesta jokaista työtuntia kohden.
- Kuukausipalkka on jokaisen kuukauden lopussa maksettava sovittu kiinteä summa kuukaudessa tehdystä työstä.

- Yksikköhintaisella palkalla tarkoitetaan palkkaa joka maksetaan sovitusta työstä, kuten muottityöt ja maksetaan tehtyjen neliöiden mukaan tai puhtaaksi muurattuihin, kiven tai neliö mukaisesti.[4]

3.2.1 14 § Yli-, hätä-, sunnuntai- ja yötyö

Yli- ja hätätyö määritellään ja korvataan työntekijälle työaikalain mukaisesti. Vuorokautisen ensimmäiseltä kahdelta työtunnilta maksetaan 50 prosenttisilla ja seuraavat maksetaan 100 prosenttisilla korotettuna palkkana. [3]

Työviikko alkaa aina maanantaina ja katkeaa sunnuntaihin.[3]

3.3 Palkkaluokat

Maa- ja vesirakennusalan työehtosopimuksen mukaisesti työntekijän palkkataso voidaan jakaa eri palkkaluokkiin. Palkkaluokkien summat määräytyvät työntekijän osaamisen ja aktiivisuuden perusteella. Palkkaluokkien käytön lisäksi voidaan henkilölle maksaa työkohtaista palkkalisää työn hetkellisen vaativuuden takia. Palkkaluokkiin jakaminen helpottaa työnantajan ratkaisuja palkkamaksun suhteen. [4]

Palkkaluokkaa voidaan korottaa työntekijän kehittyvyyden ja aktiivisuuden perusteella. Palkkaluokan tiputtaminen on myös mahdollista, mutta harvinaista, koska silloin työntekijän ammattitaidon kehitys ei ole pysynyt palkkaluokan sisällön mukana. [4]

Palkkaluokat jaetaan 1-6, missä 1 palkkaluokka on pienin ja 6 palkka luokka suurin. Palkkaluokkien perusteet ovat seuraavat

1. Työntekijältä ei edellytetä maa- ja vesirakennusalan töiden tuntemusta.
2. Työntekijältä vaaditaan maa- ja vesirakennusalan yleistuntemusta.

Soveltamisohje: Tähän palkkaluokkaan kuuluva työntekijä suorittaa avustavia maa- ja vesirakennusalan töitä.

3. Vähemmän vaativia ammattitöitä, hallitsee jonkin maa- ja vesirakentamisen ammattityön. Tähän palkkaryhmään kuuluu oman alansa ammattitutkinnon koulutuksen käynyt työntekijä
4. Palkkaluokkaan kuuluu ammattityöntekijät, jotka ovat koulutuksen tai oppimisen kautta hankkineet sellaiset tiedot ja taidot, että hän
 - a. hallitsee jonkin maa- ja vesirakennusalan ammattityön itsenäisesti ja monipuolisesti tai
 - b. hän suoriutuu itsenäisesti monipuolisesti eri ammatin piiriin kuuluvista työlajeista
5. Vaativien ammattitöiden tekijät kuuluvat tähän ryhmään. Syvällinen tai laaja-alainen ammatin hallinta. Työntekijän pitää pystyä suoriutumaan:
 - a. itsenäisesti oman ammattinsa vaativissa töissä ja
 - b. itsenäisesti ja monipuolisesti useammassa töissä

Soveltamisohje: Töiden vaativa ammatin hallinta edellyttää vaativaa työtaitoa, kehittyneisyyttä ammatissa ja teoreettisia taitoa.

6. Ryhmään kuuluu erittäin vaativien ammattitöiden tekijät, työntekijältä vaaditaan erityistä ammatti-, suunnittelu- ja soveltamistaitoa, joihin liittyy suuri vastuu [4]

PALKKALUOKAT JA PERUSTUNTIPALKAT

PALKKARYHMÄT	PERUSTUNTIPALKKA €/H
1	10,77
2	11,69
3	12,58
4	13,59
5	14,67
6	15,91

[4]

4 Työaikojen noudattamisen syyt ja ongelmat työntekijä puolella

4.1 Yleistä

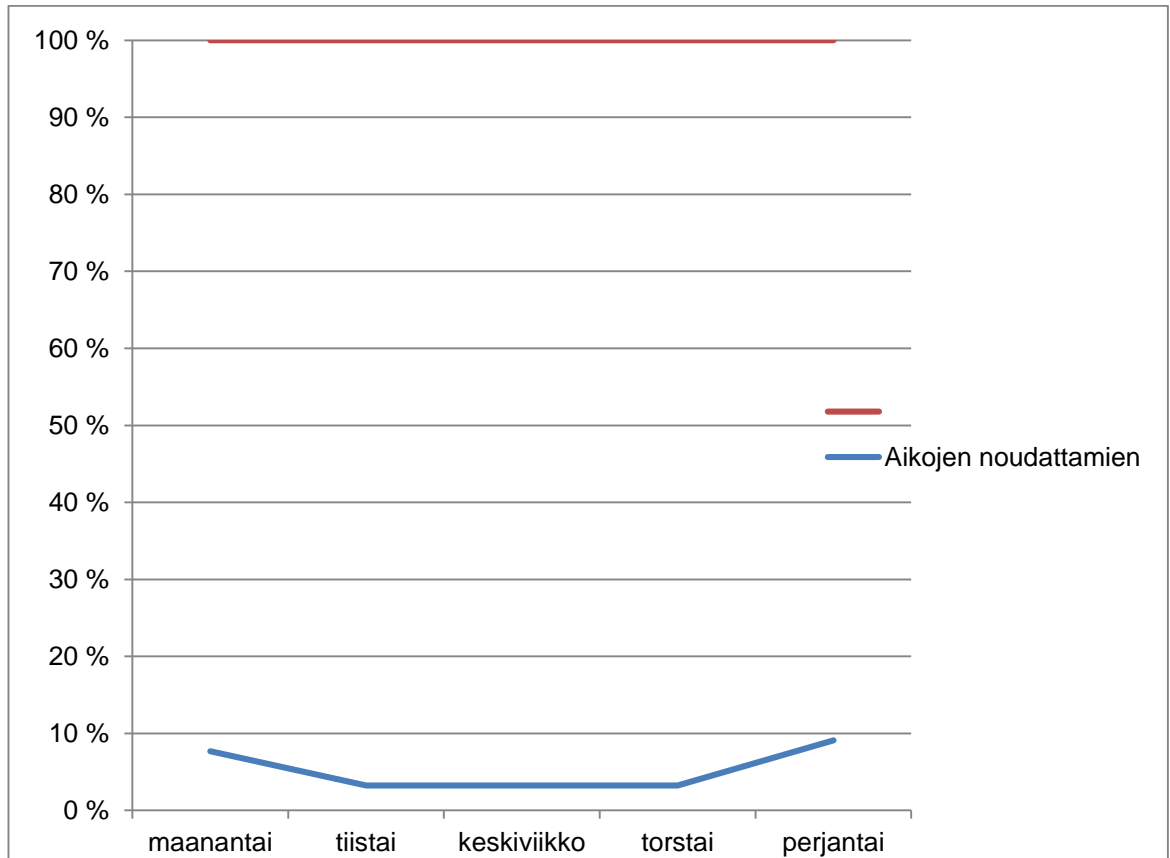
Työntekijöiden puolella on toisinaan havaittu työaikojen noudattamisessa ongelmia. Työntekijät poistuvat työmaalta liian aikaisin kahvi- tai ruokatauolle ja palaavat takaisin työmaalle liian myöhään. Syyt tällaiseen toimintaan löytyy varmasti useita ja niihin pyritään puuttumaan ennaltaehkäisevästi.

Kahvitaukojen pitkittymisiä näkee usein eritavoin. Tosinaan joku saattaa ajaa autolla pisimmällä sijaitsevaan kahvilaan kahville, ja käyttää perusteluna että tarvitsee hakea yrityksen keskusvarastolta tavaraa, koska kahvila kuitenkin sijaitsee lähimpänä varastamme. Joskus saatetaan mennä työmaata lähimpänä sijaitsevaan kahvilaan, mutta kuitenkin työmaalle tullaan myöhässä. Erinäisiä hajamielisyyden tai välittämättä jättämisen tyyliä syitä on toisinaan havaittu. Esimerkiksi kuljetaan työmaalle töihin mutta unohdetaan ottaa työn tekemiseen mukaan jotain oleellista, kuten naulapyssyn nauloja, maantiivistäjään tai moottorisahaan polttoainetta, minkä joutuu työmaalle palattuaan lähteä noutamaan varastolta.

Työaikojen noudattamatta jättämisistä ei nähdään toisinaan ja ne vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen, aikatauluihin ja välillisesti seuraavan työmaan aikatauluun, koska on arvioitu työntekijän siirtyvän seuraavalle työmaalle arvioituun päivämäärään mennessä.

Työaikojen noudattamisissa on nähtävissä viikonloputta palattua hieman suurempaa välinpitämättömyyttä sekä työviikon viimeisen työpäivän iltapäivätauon yhteydessä. Tämä johtuu töihin palaamisesta ja viikonlopun odottamisesta. Ikäluokissa on myös todettu eroavaisuuksia, mutta hyvin pieniä. Nuoret ovat aktiivisempia ja keski-ikäisillä työntekijöillä on enemmän vaikeuksia noudattaa työaikoja.

TYÖAIKOJEN NOUDATTAMISESTA NÄHDYT POIKKEAMAT



4.2 Esimerkkitapauksia

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aikana työmailla havaittuja esimerkkitapauksia, mitkä vaikuttavat työn tehokkuuteen ja ajanhallintaan. Tapaukset ovat Kilpilahden jalostamon alueella havaittuja. Yrityksemme keskusvarasto sijaitsee keskimäärin noin 1,5 kilometrin päässä työmaista. Varaston ja työmaiden välisellä matkalla on kolmesta kuuteen kahvilaa tai ruokalaa, joissa voi käydä syömässä tai viettämässä kahvitaukoa. Varaston läheisyydessä sijaitsee myös konevuokraamo sekä työkalujen ja työtarvikkeiden myyntiliikkeet.

Lähtökohtaisesti yrityksessämme työnjako tapahtuu joka aamu toimipisteen ja varaston vierestä kello 7.00. Koko jalostamon alueella toimiva henkilöstömme kokoontuu aina siihen aamuisin, mistä jokaiselle jaetaan työtehtävä ja siitä työntekijät siirtyvät autoihin ja

työmaalle. Siellä he odottavat, että työnjohto saa työluvat voimaan työmaalle, jonka jälkeen voivat aloittaa työnteon. Työnjohtajan aamuiseen työluvakierrokseen menee keskimäärin 15 minuuttia jonka jälkeen jokaisella työnjohtajan alaisuudessa työskentelevällä on oikeus ja velvollisuus aloittaa työt. Työluvakierroksen jälkeen työnjohtaja kiertää omat työmaansa, tarkastaa että kaikki työt on aloitettu ja tarvittaessa ohjeistaa vielä tarkemmin jos siihen on tarve.

Esimerkki 1.

Henkilölle A on aamulla käskynjaossa annettu sama työntehtävä työmaalle, jossa hän on edellisenä päivänä työskennellyt. Hän ymmärtää työtehtävänsä ja tietää mitä hän siellä tarvitsee työtehtävän suorittaakseen. Henkilö A ajaa työmaalle odottamaan jotta työluvat ovat voimassa, 7.20 työluvat on voimassa ja hänellä on velvollisuus aloittaa työt. Henkilö A kuitenkin muistaa vasta silloin, että häneltä puuttuu maalia maalauksen suorittamiseen, koska se loppui edellisenä päivänä työpäivän päätyttyä. Henkilö A lähtee hakemaan lisää maalia yrityksemme varastolta ja palaa takaisin työmaalle kello 8.05. Näin hänellä kului maalipurkin unohduksen takia 35 minuuttia.

Henkilö A aloittaa työt ja tekee niitä kello 8.50 kunnes lähtee kahvitauolle työmaalta pöydälle työmaasta katsottuna olevaan kahvilaan. Kahvilaan ajaa noin 7 minuuttia rajoitusten mukaisesti, kun taas lähimpänä sijaitsevaan kahvilaan aikaa olisi kulunut 1 minuutti, henkilö saapuu kahvilaan siis klo 8.57. Henkilö A pitää kahvitauon, menee merkitylle tupakkapaikalle tupakoimaan ja jää juttelemaan tähän työkavereiden kanssa, kello on tällöin 9.18. Hän siirtyy takaisin työmaalle ja siirtymiseen kuluu taas sama 7 minuutin aika ja jatkaa maalaustyötä klo 9.26. Joten kaiken kaikkiaan kahvitaukoon kului aikaa siirtymisineen 36 minuuttia.

Henkilö A tekee töitä 10.45 asti jonka jälkeen hän laittaa työkalut maalipurkkiin jotteivat ne eivät kuivu ruokatunnin ajaksi ja siirtyy syömään yrityksen tukitilalle. Hän palaa työmaalle 12.15 ja tekee töitä jälleen 13.50 asti ja palaa kahvitunnilta 14.26. Henkilö A suorittaa työtehtävänsä 15.30 asti, jonka jälkeen hän siistii työmaan ja asettaa työkalut sellaiseen tilaan, että huomenna voi taas jatkaa työtä ja muistuttaa itseään että aamulla täytyy ottaa uusi maalipurkki. Hän on yrityksen tukitilalla 15.40 ja poistuu kotiin kello

15.50. Seuraavana päivänä kaikki sama toistuu uudestaan. Maalipurkki unohtui ottaa, kahvitauot venyvät ja työmaalta lähdetään liian aikaisin tukitilalle.

Yhteensä henkilöllä A kului päivän aikana siirtymiin tukitilalta työkohteeseen yhteensä 6krt x 10 minuuttia, kahvitauolle ja tauolta pois 4krt x 7 minuuttia, kahvitaukojen venymiseen 2krt x 9 minuuttia ja aikaiseen kotiinlähtöön 1krt x 10 minuuttia. Tehollista työaikaa kului työpäivän aikana siis 116 minuuttia mikä on lähestulkoon 2 tuntia 8 tunnin työajasta.

Esimerkki 2.

Henkilö A työskentelee työmaalla joka sijaitsee pisimmällä varastoon ja tukitilaan nähden (työmaalle ajaa 10 minuuttia). Henkilö A suorittaa kunnossapito tehtäviä, jotka sisältävät rakennussiivousta ja rakennusaputöitä. Hänen kyydissään kulkee myös kaksi muuta henkilöä, B ja C, jotka kulkevat työmaille samalla kyydillä, vaikka työskentelevätkin eri työmailla. B henkilöllä työmaa sijaitsee 4 minuutin päässä ja henkilöllä C työmaa sijaitsee 6 minuutin päässä varastolta.

Aamulla käskynjaossa työnjohtaja pyytää työntekijöitä A, B ja C jatkamaan rakennussiivousta samoissa työkohteissa kuin edellisenä päivänä. He hakevat aamulla käskynjaon jälkeen itsellensä lisää jättesäkkejä varastosta, jotta työt saadaan sujuvasti aamulla käyntiin. Henkilö A ajaa autoa, koska hänen työmaansa sijaitsee varastolta pisimmällä, joten näin ollen on luontevaa että hän vastaa kyydittämisestä kun kaikki menevät kuitenkin syömään tukitilalle omia eväitä.

Henkilö B jätetään omalle työmaalleen ensimmäisenä ja hän pääsee aloittamaan työn heti työlupien voimaan astumisen jälkeen. Henkilö C pääsee myös aloittamaan työt ajallaan, mutta henkilö A saapuu työmaalle 5 minuuttia myöhemmin, kuin että olisi ajanut työmaalle suoraan ja aloittanut työt heti saavuttuaan. Normaalisti henkilö A siirtyisi kahvitauolle 8.50 mutta, koska hänellä on kyydissään muita matkustajia hän joutuu lähtemään työmaalta jo 8.40, jotta muut pääsevät varmasti lähtemään kahville 8.50. He saapuvat pisimmällä sijaitsevaan kahvilaan 8.57 ja poistuvat kahvilasta 9.20. Henkilö B palaa työmaalle kello 9.26, henkilö C kello 9.28 ja henkilö A kello 9.32.

Henkilö A lähtee noutamaan B ja C henkilöä syömään 10.40 ja he saapuvat tukitilalle 10.55. He poistuvat tukitilalta takaisin työmaille 12.05 ja henkilö B saapuu työmaalle

12.09, henkilö C 12.11 ja henkilö A 12.15. Kahvitauolle henkilöt siirtyvät ja palaavat suhteessa samaan aikaan.

Henkilö A lopettaa työnteon 15.20 ja noutaa työkaverinsa ja he poistuvat kotiin 15.45. Heillä ylimääräistä aikaa kului kaiken kaikkiaan:

- Henkilö A: kahvitauot 2krt x 40min, ruokatauko 1krt x 35min ja kotiin lähtö 30min yhteensä siis 145min
- Henkilö B: kahvitauot 2krt x 29min, ruokatauko 1krt x 24min ja kotiin lähtö 25min yhteensä siis 107min
- Henkilö C: kahvitauot 2krt x 25min, ruokatauko 1krt x 22min ja kotiin lähtö 23min yhteensä siis 95min

Yhteensä heidän yhteenlaskettu työaikansa kuuluisi olla 24 tuntia mutta todellisuudessa melkein 6 tuntia työaika on kulunut ylimääräisenä liikkumisiin ja taukojen sekä työpäivän päättymisen venyttämiseen. Tehollista työaika on siis tullut noin 18 tuntia. Kuten laskelmassa on havaittavissa suurin tehohukka on nähtävissä kuskina olleella työntekijällä, koska hän on lähtenyt työmaalta aivan liian aikaisin, eikä ole palannut työmaalle ajoissa.

Ongelmat esimerkeissä näkyvät selvästi ja ne koskevat pitkälti työaikojen noudattamista ja tämä on yrityksessä hyvin yleinen toisinaan tavattava ongelma. Kysymys kuuluu miten siihen löydetään ratkaisu ja saadaan työntekijöitä motivoitumaan enemmän työaikojen noudattamiseen. Jos vuositasolla oletetaan työntekijän tekevän 220 päivää töitä vuodessa ja 8 tuntia päivässä esimerkin 1 henkilöltä A menetetään 25 520 minuuttia tehollista työaika, mikä on työpäiviksi muutettuna 53 työpäivää. 53 työpäivää menetettyä työaika on yritykselle tappiota niin työmaalla aikatauluissa, kustannustehokkuudessa ja suoraan palkoissa.

Oletetaan että työntekijälle maksetaan palkkaa sosiaalikulut mukaan laskettuna 26,50€/tunti esimerkki 1 mukaan yritys maksaa $53\text{pv} \times 8\text{h} \times 26,50\text{€/h} = 11\,236,00\text{€}$ vuodessa "tyhjistä".

5 Työaikojen noudattamisen ongelmat esimies puolella (niissä pysyminen, myöhästyminen)

5.1 Yleistä

Esimies asemassa työskentelevillä työaikojen noudattamisissa ongelmia yrityksessä ei juuri tutkimuksen aikana havaittu eikä niistä ole aikaisemminkaan raportoitu. Yleisesti ottaen saattaa kuitenkin muodostua kahvitaukojen venymiset liian pitkiksi, vaikkakin niissä usein käydään läpi työasioita.

Yrityksessämme kahvitauoista on enemmänkin muodostunut eräänlaisia pikapalaveriteita, joissa käydään saman päivän asioita läpi ja tuodaan mahdolliset työ ja kalustomuutokset esille muille esimies asemassa oleville.

Esimies asemassa olevien kahvitaukojen venymisien ongelmana on se, että työmailla työskentelevät työntekijät jäävät silloin helposti ilman valvontaa, mikä saattaa johtaa tapaturmiin tai työntekijöiden aloitekyvyn puuttumiseen, mikä taas johtaa odotteluun työmaalla. Siksi on tärkeää, että esimies asemassa työskentelevä on aina tavoitettavissa työntekijöille joko fyysisesti tai puhelimitse.

Usein myös mahdolliset kokoukset ja erinäiset palaverit saattavat sekoittaa työmaalla töitä jos esimieheen ei saada yhteyttä. Siksi on tärkeää, jos kokouksia tai palavereita on tiedossa, työntekijöitä on opastettu riittävästi ja varmistettu on että työmaalla on kaikkea rakennusmateriaalia saatavilla sekä tarvittaessa työmaalle on järjestetty väliaikainen valvonta kokouksen ajaksi.

6 Haastattelut

6.1 Työntekijöiden haastattelut

Tutkimukseen haastateltiin kahtakymmentä eri Porvoon Paalurakenteen työntekijää. Monella oli hyvin samantapaiset vastaukset kysymyksiin joita esitettiin. Haastattelut tehtiin kahden kesken ja nimettömästi. Työntekijä haastatteluiden tarkoituksena oli saada näkemystä myös työntekijöiden kannalta miten parantaa ja tehostaa työoloja, jotta työaikoja noudatettaisiin ja tehostettaisiin työntekoa.

6.1.1 Työntehtokkuuden parantaminen

Haastattelussa useasti nousi esille palkkakysymys, mikä monen mielestä toimisi motivoivana työkaluna työntehtokamiseen ja työaikojen noudattamiseen. Yleinen mielipide oli myös, että työn tekoa pystyttäisiin tehostamaan enemmän paremmalla työsuunnittelulla. Työsuunnittelulla työntekijät tarkoittivat, että materiaaleja on riittävästi työmailla, sekä jätteenkäsittely ja jätteiden keräyspisteet on lähellä työmaata.

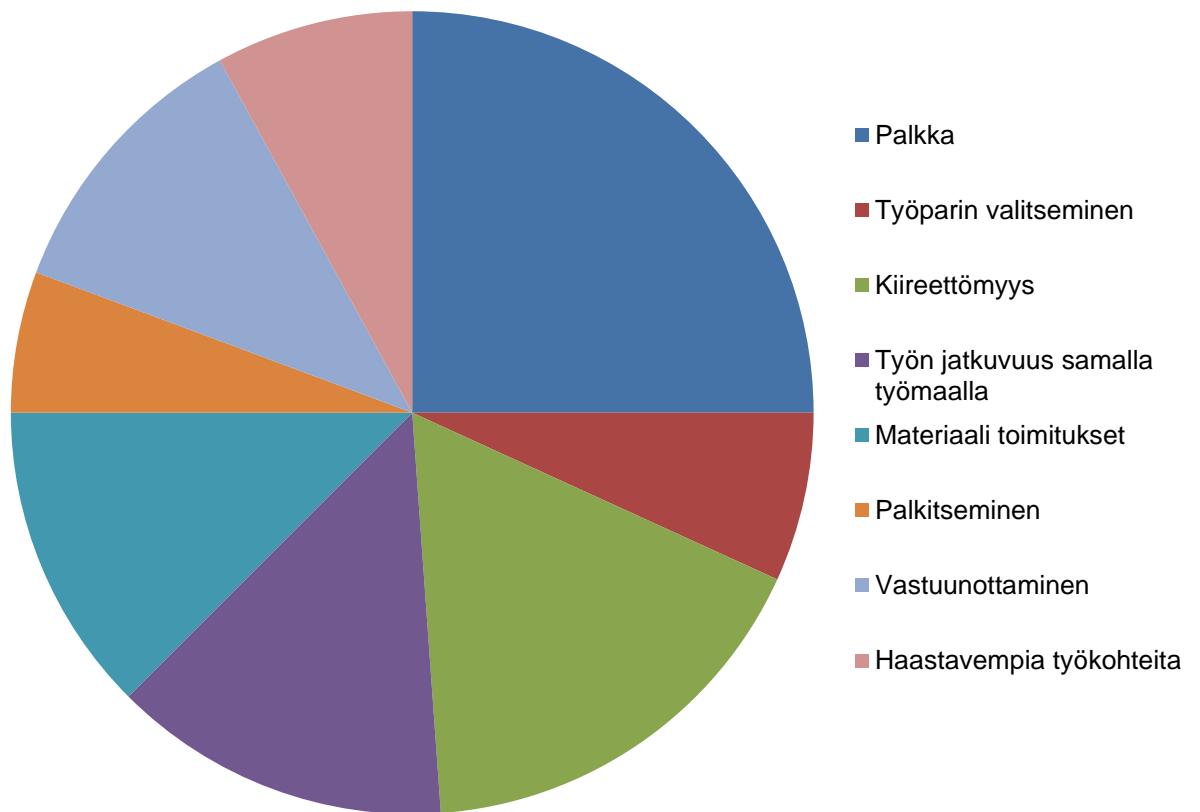
Pohdittiin, miten työntekoa pystyttäisiin rytmittämään paremmin, ettei työmaalta tarvitsisi hyppiä toiselle työmaalle työnpuutteen takia. Esimerkkinä esille tuli pohjien tekoa anturoidelle ja muotin puruille. Haluttiin että työmaalla olisi paremmin rytmitetty työt niin, että timpureille olisi jatkuvasti uutta mestaa ja samoin myös kaivinkoneille uusia pohjien tekoa tai täyttöjä.

Keskusteluissa muottikaluston uudelleen käyttö nousi myös esille, että kun edellinen pilari tai seinä on rakennettu ja betonoitu, tulisi välittömästi muotipurku ryhmän tulla tekemään työnsä jotta saataisiin muottikalusto puhtaana saman tien seuraavaan työvaiheeseen käyttöön eikä timpureiden tarvitsisi itse alkaa putsaamaan muotteja tai tekemään kokonaan uudestaan sitä.

Työntekijöiden haastatteluiden yhteydessä nousi esille, että työntekijät haluaisivat enemmän vaikuttaa oman työparin valintaan. Perusteluina oli että toisten kanssa työt sujuvat paremmin kuin toisten kanssa eli kemiat kohtaavat paremmin ja toinen tehostaa silloin toisen tekemistä. Haastattelussa näkyi kiinnostusta erinäisiin palkitsemistapoihin hyvästä työn suorituksesta kuten pohjarahat ja yhteinen palkitseminen kuten saunailtoja.

Nuorilla rakennusammattimiehillä tuli ehdotuksena, että he voisivat ottaa enemmän vastuuta työmaalla. Vastuunkantaminen olisi kuulemma hyvä motivaation luoja, koska näin päästäisiin enemmän vaikuttamaan oman työetenemiseen ja samalla omien työtöve-
reiden etenemiseen työmaalla. Toisin sanoen, osa nuorista rakennusammattimiehistä halusi enemmän haasteita työkohteissa.

Parannusehdotukset työntekijöiltä



6.1.2 Työaikojen noudattaminen

Haastateltaessa työntekijöitä yhtenä kysymyksenä esiin nousi tutkimuksen toinen pääongelmista, työaikojen noudattaminen, miksi työajoista luistetaan? Haastattelussa tuli monia erilaisia ajatuksia ja eniten esiin nousi yleinen tapa sekä työn epämielekkyyys.

Kysyttäessä syitä oli yksi suurimmista ensimmäisistä vastauksista yleinen tapa, ”niin on aina tehty”, mikä ei nyt kuitenkaan pidä ihan paikkaansa, niihin on vaan ajauduttu pikku hiljaa ja aikaisemmin olisi pitänyt jo puuttua. Monen mielestä oli hyväksyttävää, koska kaikki tekee niin ja siksi niin saisi tehdä.

Toisena esiin nousi työn epämielekkyyys, työmaa ei ole riittävän mielekäs tai työ on hyvin rankkaa ja tahdottaisiin enemmän haasteita. Eräänä syynä pidettiin henkilökohtaista palkkaa, koska jos maksettaisiin parempaa tuntipalkkaa, niin pidettäisiin paremmin työajoista kiinni. Yhtenä pääsyynä pidettiin myös sitä, että useat yrityksessä usean vuoden töissä olleet tekevät työajoista luistamista niin se olisi hyväksyttävämpää. Eli seurataan esimerkkiä.

Parantamisehdotuksina esiin nousi siis paremman palkan maksaminen, tiukempi valvonta ja työaikojen noudattamiseen puuttuminen. Lisäksi tahdottiin mielekkäämpää työtä ja haasteita. Haastatteluissa työntekijät myös ymmärsivät ettei kaikille voi tarjota haastavampia tehtäviä, koska heillä ei tieto ja taito riitä siihen tai, että heillä on yleinen motivaatio pula työn tekemiseen.



6.2 Esimies asemassa olevien haastattelut

Esimes haastattelut pidettiin 16.3.2016, joihin osallistui kaikki esimiehet ja päälliköt. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada vastauksia, ajatuksia sekä mielipiteitä, onko yrityksessämme minkä kokoluokan ongelma tehokkuudessa ja ajanhallinnassa. Haastattelut pidettiin ryhmä haastatteluna, eräänlainen kehityskeskustelu miten parantaa tilannetta.

Yleinen mielipide, että yrityksessä yleisesti ottaen kaikki tehokkuuden ja ajanhallinnan kannalta menee kohtuullisesti, mutta parannettavaa aina on. Haastattelussa esiteltiin esimerkkejä tapauksista joita on työ keskuudessa kohdattu ja joihin on jouduttu puuttumaan. Haastatteluissa saatiin luotua hyvää keskustelua ja mietteitä asioista ja miten niihin voitaisiin yhdessä koko yhteisön kanssa puuttumaan ja välttämään tilanteita jotka syövät tehokkuutta ja ajanhallintaa.

6.2.1 Tehokkuuden parantaminen

Tehokkuuden parantamista mietittiin tovi, jonka jälkeen hyviä esimerkkejä parantamiseen nousi esille. Esimerkiksi tehokkuuden parantamista voitaisiin luoda paremmin työntekijöiden haastatteluissakin (7.1.1.) esille nousseen jatkuvuuden avulla. Jatkuvuudella tarkoitetaan, ettei työmaalla tule katkoksia eri työvaiheissa vaan jatkuvasti joka osa-alueella on töitä.

Miten jatkuvuutta sitten työmailla saataisiin paremmin?

Jatkuvuutta saataisiin luotua paremmin hyvällä työsuunnitteluilla, tarkoilla viikkoaikatauluilla ja niissä pysyminen. Työsuunnittelussa pitäisi tarkkaan saada arvioitua työmiesten ja koneiden määrä. Tärkeimpänä seikkana usea esimiehistä esitti hyvät rakenne suunnitelmat sekä materiaalien tilaaminen riittävän ajoissa ettei niiden puutteen takia tule minkäänlaista työkatkosta.

Yhtenä yhteisenä ajatuksena esitettiin myös työntekijöiden riittävä perehdyttäminen työhön sekä varmistuminen että työntekijän ammattitaito vastaa työnsuorituksen vaatimista. Tätä asiaa voitaisiin parantaa perehdytyskaavakkeilla, haastattelu ennen työmaalla saapumista (osaamisista sekä kiinnostuksista).

Haastattelussa esitettiin myös esimerkin 1 (5.2.) tapahtumat ja paljonko todellisuudessa kuluu aikaa varastolta työkalujen tai materiaalien noutamiseen. Esimerkki herätti paljon keskusteluita ja ajatuksia joista päällimmäiseksi nousi ajatus työmailla liikkuvasta kiertävästä varastoautosta. Varastoauto liikkuisi koko työpäivän ajan työmaalta toiselle pyydetessä jakaen tarvittavia pienmateriaaleja kuten nauvoja ja ruuveja. Ongelmina saat-taisi kuitenkin esiintyä itsestään selvyys auton liikkeistä ja pyydetäisiin autoa paikalle vasta pienmateriaalien loputtua ja tulisi siksi odoteltua.

6.2.2 Työaikojen noudattaminen

Miten pystyttäisiin noudattamaan paremmin työaikoja? Tämä kysymys kysyttiin yhteishaastattelussa kaikilta esimies asemassa työskenteleviltä. Kysymys loi pitkän hiljaisuuden ennen kuin kukaan osasi vastata kysymykseen mitenkään. Tarkempi valvominen ettei työmaalta poistuta, välitupakkataukojen kieltäminen ja niihin puuttuminen rangais-

tuksen avulla, pienmateriaalien noutaminen työntekijöiden puolesta, palkanmaksun katkeaminen työmaalta poistuttaessa leimauksen yhteydessä, motivoiminen eri palkitsemistavoin tai tarjota työntekijöille pienurakoita.

Lopuksi esiteltiin työntekijöiden ajatuksia työaikojen noudattamiseen ja parhaimpana ideana mielekkäämpiä työtehtäviä, joita kyseltäisiin erikseen järjestettävissä kehityskeskusteluissa. Voitaisiin yrittää parantaa tarjoamalla töitä mistä työntekijät ovat kiinnostuneita oman osaamisen ja halujen mukaan.

7 Ongelmiin puuttuminen ja ratkaisut

7.1 Esimies aseman kannalta

Esimies asemassa olevien kannalta ongelmat ovat usein hyvin keskeisessä asemassa, koska esimiehen alaisuudessa työskentelee usein useita työntekijöitä. Jos ongelmia esimies asemassa on, ne heijastuvat suoraan tuotannollisiin ja laadullisiin asioihin.

Ongelmia voivat olla esimerkiksi esimiehen ammattitaidottomuus, liian suuret työkuormat, kohteen haastavuus, vaativuus, esimiehen asennevamma ja alaisten ammattitaidottomuus.

7.1.1 Kehityskeskustelut

Yrityksen johto voi pitää kehityskeskusteluita myös esimies asemassa työskenteleville. Nämä kehityskeskustelut ovat tärkeitä työkaluja yrityksen kehittämiseen ja uudistumiseen. Kehityskeskusteluissa käydään läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista ja osaamisen kehittämistä [5]

Porvoon Paalurakenteella on kehityskeskusteluita pidetty esimies asemassa työskenteleville ja tästä on tullut saatu paljon hyvää palautetta. Muutoksia yrityksessä on tehty keskusteluiden pohjalta myöskin. Yrityksessä usein pidetään niin sanottuja yhteisiä kehityskeskusteluita, joihin osallistuu koko toimihenkilökunta. Niiden tarkoituksena on yhdessä miettiä miten voidaan parantaa yrityksen toimintaa sekä tehostaa. Parannuksina

on tullut esimerkiksi työkoneiden ja miehien jakaminen, suunnittelupalaverit aina päivän päätteeksi ja varasto-ohjelma.

7.1.2 Töiden jakaminen

Jokainen ihminen on yksilö ja toisille työkuorma voi olla sopiva ja toisille se voi olla liikaa. Työkuormat pitää jakaa sopivaksi jokaiselle, jotta työt sujuvat tehokkaasti. Hyvin järjestettynä työkuorma on mielekästä ja tehokasta, se on myöskin sopivasti haastavaa ja antaa kehitymis- ja oppimismahdollisuuksia.[6]

Jos töitä on liikaa, eikä niitä kyetä tekemään hyvin niin kaikki työt kärsivät. Siksi on tärkeää, että esimies ilmoittaa heti jos tuntuu että tarvitsee apua työtaakan jakamisessa. Jos asian annetaan edetä liian pitkälle, on mahdollista että taloudelliset vahingot voivat kasvaa suuriksi. Siksi on tärkeää että yrityksessämme ollaan avoimia, mikä on tähän asti ollut yrityksessämme vahvuus.

7.2 Varasto ohjelma

Yrityksessä on otettu vuonna 2016 tammikuussa käyttöön uusi varasto ohjelma. Ohjelman tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa työntekijöiden kannalta työkalujen ja tarvikkeiden saamista varastosta sekä työnjohdon varastomateriaalien edelleen laskuttamista.

Varasto-ohjelman tietokantaa on syötetty kaikki varastosta löytyvät materiaalit, työkalut, työmaat ja yrityksen henkilökunta. Varastolta pyydettyä työkaluja ne syötetään henkilökohtaiselle kuitille ja materiaalit taas työmaakohtaisesti.

Varasto-ohjelman myötä materiaalien ja työkalujen saaminen on tehostunut, inventaarion tekeminen on entistä helpompaa ja edelleen laskutus on nopeampaa, koska menneistä saadaan reaaliaikaista tietoa jatkuvasti.

7.2.1 Syyt

Porvoon Paalurakenteella varaston menekit ovat viime vuosina kasvaneet jatkuvan henkilöstömäärän lisääntymisen johdosta, eikä kerta kaikkiaan enää perinteisellä vihkoon

kirjoittamisella pystynyt saada inventaarioita, luovutettuja materiaaleja ja työkaluja pysymään kunnolla ajan tasalla, eikä tälle tavalle nähty minkäänlaisia kehittymismahdollisuuksia. Myös edelleen laskutus on vaikeutunut, koska osa materiaaleista on jäänyt edelleen laskutuksesta merkkäämättä ja mennyt vain varaston menekiksi.

7.3 Työntekijän kannalta

Ongelmiin puuttuminen työntekijän kannalta on tärkeää, etteivät ongelmat pääse kasvaamaan tai leviämään. Ongelmiin pitää puuttua jo ennen kuin ne ilmenevät, parhaat tavat tähän on työterveystarkastukset, kehityskeskustelut, muiden työntekijöiden puuttuminen tai esimiehen puuttuminen asiaan. Tärkeää olisi myös jos havaitsee ongelmia, niin työasenteessa, fyysisessä tai psyykkisessä tilassa niin niistä tulisi välittömästi puhua esimiehelle jotta apu saataisiin ajoissa.

Työasenteessa usein ongelmat johtuvat työnlaadusta, aikatauluista tai työyhteisön ilmapiiiristä. Jos näitä havaitsee itsessään tai työkaverissaan, tulisi välittömästi siitä ilmoittaa.

7.3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja esimiehen välistä tilannetta jossa yhdessä katsotaan tulvaisuuteen ja tulevien asioiden tai tapojen käyttöönottoon. Keskustelun tarkoituksena on arvioida ja suunnitella työntekoa, muutosten etenemistä, tiimien tai työparien toimintaa ja yrityksen asioita, sekä sovitaan keinoista miten päästä tulostavoitteisiin. [7]

Kehityskeskusteluissa tarkoituksena on saada näkyviin ja esille työntekijän oma tai yhteisön yleinen mielipide asioista ja uusia ajatuksia sekä parannuksia. Kehityskeskustelu on mahdollisuus molemmille osapuolille vaikuttaa asioihin ja saada uusia ideoita ja ajatuksia aikaan, jotta yrityksessä päästään tulostavoitteisiin ja kohti tapaturmatonta työtä.

Kehityskeskustelut on mainiotapa yrityksen johdolle nähdä minkälainen työilmapiiri ja yhteishenki työntekijöillä on. Sillä nähdään myös yksilöllinen henkinen -ja fyysinen työtila.

7.3.2 Varoitustoimenpiteet

Varoitustoimenpiteet ovat vakava rangaistustapa, eikä yrityksessämme sitä käytetä kovinkaan usein. Varoitusta annettaessa tilanteen pitää olla selvä, ettei asiasta ole mitään kiistämistä.

8 Urakkamallisen palkanmaksun tarjoaminen työntekijöille

8.1 Palkanmaksu

Urakkapalkka maksetaan sovitusta työn suorittamisesta sovitusssa aikataulussa. Se sovitaan esimiehen ja työntekijän tai työntekijöiden kanssa yhdessä. Urakkamallisessa palkanmaksussa kannattaa urakat jakaa mahdollisimman pieniin osiin ja sopiviin aikatauluihin.

Urakkatyötä suorittavalle työntekijälle maksetaan ennakkoa noin 90% suoritettun työn arvosta ja sisälle jäänyt osuus kun työ on valmis ja vastaanotettu.[3]

8.2 Urakkapalkka

Työntekijä tai työryhmä ja työnantaja voivat sopia että työn suorittamisesta sovittuun aikatauluun maksetaan kiinteä summa työntekijöiden suoritukseen. Palkka voidaan sitoa työnsuoritukselle sidottuun määrälliseen, ajalliseen tai laadulliseen tavoitteeseen.

Palkkion suuruudesta ja perusteesta sovitaan työntekijän tai työryhmän kesken etukäteen. Urakkapalkkausjärjestelmä korvaa muut palkanmaksu tavat.

Urakkapalkkaa maksettaessa palkan tulee olla 20 % suurempi kuin perustuntipalkka. Urakkapalkkausta suositellaan käytettäväksi töissä, joissa työntekijä tai ryhmä voi itse päättää työvauhdista ja joissa urakan hinnoittelu on helppoa. [3]

8.2.1 Käytännön kokeilu

Porvoo Paalurakenteella on käytetty aikoinaan urakkapalkka tapaa, mutta työmaiden vaihtuvuuden ja haastavuuden takia nykyään vähemmän. Käytännössä urakkapalkkaa voitaisiin maksaa yrityksessämme esimerkiksi 2000 neliömetrin hallin lattian raudoittamisesta. Työhön sisällytettäisiin että työntekijät raudoittava 200mm paksun teräsbetonilaatan 10#150 verkon ylä- ja alapintaan. Heille tarjotaan harjateräs 12 metriä pitkissä 40 kappaleen nipuissa työmaalle kuljetettuna oviaukkojen läheisyyteen. Hallissa olisi pohjatyt tehty valmiiksi, eikä heidän tarvitsi kuin rakentaa verkko ja reuna vahvikkeet maastovälikkeineen. Teräsbetonilaatta olisi maanvarainen.

Työryhmän kanssa sovittaisiin etukäteen aikataulu, johon heidän pitää pyrkiä niin laadullisesti kuin työmäärällisesti. Aikatauluun voisi lisätä ehdon, että jos urakka valmistuu viikon etuajassa, työntekijät saisivat työstä lisäpalkkion, esimerkiksi urakkasummaan lisätäisiin 5 % verrattuna alkuperäiseen urakkasummaan. Tällöin työntekijöitä kannustettaisiin tekemään työtä tehokkaammin. Työnantaja sitoutuisi valvomaan työtä sekä varmistamaan että terästä ja muita raudoitukseen tarvittavia materiaaleja on jatkuvasti saatavilla.

Jos molemmat osapuolet suostuvat ehtoihin voidaan työ suorittaa. Työstä hyötyisivät molemmat osapuolet, koska työntekijät saisivat enemmän palkkaa kuin normaalisti tuntipalkkalaisina ja työnantaja voittaisi taas aikataulussa ja työntekijät vapautuisivat seuraaviin työtehtäviin.

9 Pohjaraha ratkaisu ja muut palkitsemistavat

Porvoon Paalurakenne Oy:llä on palkitsemistapana ollut käytössä pohjaraha ratkaisu hyvästä työnsuorituksesta ja onnistumisista. Pohjaraha ratkaisu on todettu hyväksi ja toimivaksi tavaksi palkitsemisena. Pohjarahan määrät vaihtelevat usein 20€-200€ välillä kahden viikon palkkakauden jakson mukaisesti.

Esimies asemassa työskentelevillä on käytetty palkitsemistapana niin sanottua bonusrahaa. Sitä maksetaan aina hyvin suoritetusta ja kannattavasti suoritetusta työstä. Bonusraha suuruus määräytyy usein yrityksen kannattavuuden mukaan kokonaisuutena. Eli, jos yrityksellä menee taloudellisesti huonosti, ei näitä bonuksia makseta, vaikka jollain työhaaaralla menisi kannattavasti.

Pohja- ja bonusraha ovat toimiva ratkaisuja, koska tulokset sen maksussa pystytään saamaan lyhyen ajan sisään, koska palkka on kuitenkin se syy miksi töissä käydään.

Pohjarahat määräytyvät normaalisti yrityksessä

- tuottavuuden mukaan
- tehokkuuden mukaisesti
- palkkajaksolla työtuntien täyttymisen mukaisesti
- turvallisuuden tai yrityksen urakan onnistumisen osalta
- muun sovitun syyn takia [1]

9.1 Saunaillat yms.

Porvoon Paalurakenne Oy:llä on ollut tapana kerran tai kaksi vuodessa järjestää koko yritykselle erinäisiä tapahtumia, joilla kiitetään ja palkitaan työntekijöitä kuluneesta tai tulevasta hyvin suoritutetusta vuodesta.

Tapahtumat on todettu hyväksi yrityksen sisällä, koska työntekijät pääsevät yhdessä niihin mukaan vaikuttamaan ja pidettävä tapahtuma sovitaan yhdessä koko henkilöstön kanssa. On myös havaittu, että henkilöstö on usein hyvin innoissaan järjestettävästä tapahtumasta ja kiitoksia yrityksen johdolle tulee usein jälkikäteenkin.

Tapahtumat omat hyvä tapa luoda yrityksen sisällä yhteishenkeä, sekä tutustuttaa kaikkia ihmisiä toisiinsa. Niissä ei kuulu puhua työasioista koko iltaa vaan tarkoituksena on olla pelkkiä normaaleita ihmisiä viettämässä yhdessä iltaa.

Yrityksellä on tapana myös antaa koko henkilöstölle jonkinlainen joululahja kiitoksena kuluneesta vuodesta. Itse joululahjalla ei ole koskaan rahallisesti mikään arvokas vaan sillä on enemmänkin symbolinen merkitys jokaiselle yrityksessä työskentelevälle.

10 Puuttumisen kokeilua käytännössä, kokemukset yms.

10.1 Varoitusmenettely

Varoitusmenettelyä on jouduttu toisinaan käyttämään esimerkiksi työaikojen laiminlyönnin, työstä kieltäytymisen takia, luvattoman poissaolon takia ja joskus jonkin muun syyn takia.

Yleisin Porvoon Paalurakenne Oy:llä tavattu varoitusmenettelyyn johtuva syy on ollut työaikojen laiminlyönti ja luvattomat poissaolot. Varoitusmenettelyä yrityksessä joudutaan käyttämään keskimäärin 2-4 kertaa vuodessa. Yleensä ongelmat on saatu järjestämään vakavalla puhuttelulla eikä äärimäisiin keinoihin kuten varoitusmenettelyyn tai irtisanomiseen ole ollut tarvetta. [1]

Käytännössä on tullut kokeiltua varoitusmenettelyä työaikojen laiminlyönti perusteisena nyt vuonna 2016 kaksi kertaa kyseisessä yrityksessä. Näissä kyseisissä tapauksissa työntekijät ovat venyttäneet kahvitaukoa 12 minuutista 45 minuuttiin. Perusteena oli että he päättivät että heille annetun työn pitää kestää koko työpäivän. Tämänlaisia tapauksia ei yrityksessä voi missään nimessä katsoa läpisormien ja on toimittava rankalla tavalla.

Tutkimusta tehdessä varoitusmenettelystä on havaittu, ettei se ole mikään kovinkaan toimiva ratkaisu työnantajalle eikä työntekijälle. Työntekijä ei hyödy siitä mitenkään ja työnantaja on vaarassa menettää työntekijän, kuka saattaa olla hyvä työntekijä. Yhteisestä linjaa on pidettävä, ettei synny eriarvoisuutta ja kaikkia kuuluu kohdella samoilla pelisäännöillä. Varoitusmenettelyssä työntekijä ei aina motivoitu yhtään sen enempää työhön kuin aikaisemmin, vaan saattaa jatkaa toimiaan samanlailla. Muutos saattaa olla vaan hetkellinen ja sittemmin johtaa taas laiminlyönnin uusiutumiseen.

10.2 Vakava puhuttelu

Vakavalla puhuttelulla tarkoitetaan tilannetta jolloin henkilö on toiminut tilanteessa väärin ja hänet otetaan tämän johdosta puhutteluun. Tätä tapaa yrityksessä on usein käytetty kun ei tahdota mennä varoitusmenettelyyn. [1]

Vakavalla puhuttelulla on toisinaan ollut hyvät lopputulokset, koska tällöin työntekijä on ymmärtänyt että hän on tehnyt väärin mutta häntä ei haluta rangaista asiasta. Vakavalla puhuttelulla on havaittu muitakin positiivisia puolia. Se usein lähentää työntekijän ja esimiehen välejä ja tällöin asioista voidaan keskustella hyvässä yhteishengessä ja molemmat oppivat paremmin ymmärtämään toisiaan. Sen on myös todettu auttaneen esimiestä ymmärtämään miksi työntekijä on näin toiminut.

Vakavan puhuttelun myötä työntekijältä on tullut myös hyviä parannusehdotuksia työelämään, kuten tarkemmat perehdytykset työnkuvaan ja enemmän vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Puhutteluiden jälkeen esimies asemassa olevat pitävät usein palaverin missä asiasta keskustellaan ja jokainen antaa oman mielipiteensä ja ajatuksen asiasta.

PPR:llä vakavan puhuttelun pitää usein yrityksen johto, mikä on todettu hyväksi tavaksi, koska silloin työntekijä ymmärtää että asia on vakava. Se myös lähestyttää johdon ja työntekijän edustajan välejä positiivisesti.

Vakava puhuttelu on todettu yrityksessämme parhaaksi tavaksi toimia, väärinkäytöksen johdosta. Sillä on eniten positiivisia puolia, eikä kenellekään jää tilanteesta paha mieli vaan on pystytty toimimaan entistä tehokkaammin työelämässä.

10.3 Irtisanominen

10.3.1 Yleistä

Irtisanominen on viimeinen vaihtoehto mitä yleensä käytetään. Irtisanomiseen voi johtaa vakava työn laiminlyönti tai jos työntekijä on saanut 3 kirjallista varoitusta lyhyen ajan sisään ja varoitukset ovat annettu lähestulkoon samoista asioista.

Irtisanominen työntekijän henkilöön kohdistuvilla syillä edellytetään aina painavaa ja asiallista syytä. Tällöinen olennainen merkitys on työntekijän menettelyn arvioinnilla. Vähäinen työntekijän laiminlyönti tai vähäinen epäasiallinen käytös ei koskaan oikeuta työnantajaa irtisanomaan työsopimusta. Arvioitaessa sitä, että onko irtisanomisen syy asiallinen ja riittävän painava, on merkitystä muun muassa työntekijän moitittavan menettelyn toistuvuudella, menettelyn vaikutuksilla työnantajalle tai työyhteisölle, tehtävän erityispiirteillä, työolosuhteilla sekä mahdollisen rikosoikeudellisen vastuun esillä ololla. Myös työntekijän oma suhtautuminen moitittavaan menettelyyn vaikuttaa.[8]

Irtisanomien työvelvoitteen johdosta

Työvelvoitteen laiminlyönti voi oikeuttaa työnantajan irtisanomaan työntekijän työsopimuksen. Työntekijän pitää noudattaa työnantajan työnjohto –oikeutensa perusteella antamia määräyksiä. Tämä on työntekijän yksi tärkeimmistä velvoitteista. Ohjeiden lisäksi

työntekijän pitää noudattaa työturvallisuusmääräyksiä, ja lain määrittämiä säädöksiä. Ohjeiden vastainen menettely voi liittyä esimerkiksi työmenetelmiin, kuten puhelimen käyttöön muuhun kuin työasioihin jos työnantaja on kieltänyt puhelimen käytön. Jos irtisanomisen syynä käytetään ohjeiden vastaista menettelyä, tulee työnantaja yleensä varoittaa työntekijää ennen irtisanomista.[8]

Irtisanominen huolimattomuuden johdosta

Työnantajalla on myös oikeus irtisanoa työntekijä jos työntekijä toimii huolimattomasti, varomattomasti, tai on taitamaton hänelle määrättyssä työssään. Vähäinen huolimattomuus tässä tapauksessa ei ole riittävän painava syy irtisanomiseen, vaan työnantaja on velvollinen asiasta varoittamaan aikaisemmin. Mutta jos huolimattomuus on jatkuvaa sekä luonteeltaan olennaista on työnantajalla oikeus irtisanomiseen. Arviointia tehdessä on merkitystä myös sillä onko työntekijän huolimattomuudesta koitunut työnantajalle taloudellista vahinkoa. [8]

Irtisanominen puutteellisen ammattitaidon johdosta

Toisinaan myös työntekijän ammattitaidottomuus on irtisanomisperuste. Tällöin on kuitenkin huomattava, että lähtökohtaisesti työnantajan pitää arvioida työntekijän ammattitaitoa ja soveltuvuutta työehtosopimuksen mukaiseen työhön koeajan mukaisesti. Jos kuitenkin työntekijän ammattitaito ja soveltuvuus on huomattavasti heikentynyt voi muodostua työnantajalle irtisanomisperuste. Pienemmissä yrityksissä irtisanomisperuste voi muodostua myös jos työntekijä ei kerta kaikkiaan sovellu työyhteisöön ja huonontaa ilmapiiriä. Työntekijän riittämätön aktiivisuus työnteossa voi muodostaa myös irtisanomisperusteen.[8]

Sopimattoman käytöksen johdosta irtisanominen

Huonolla käytöksellä voi työnantajalle muodostua myös irtisanomisperuste. Jos työntekijä omalla huonolla käytöksellään aiheuttaa työnantajalle taloudellista vahinkoa, uhkaillee tai riitautuu ihmisten kanssa työpaikalla tai asiakkaiden kanssa. Lievemmissä tapauksissa yleensä annetaan varoitus, mutta jos työntekijän toimita täyttää rikollisen teon tunnusmerkit on työnantajalla aina oikeus irtisanoa työntekijä välittömästi.[8]

Luvottomien poissaolojen takia irtisanominen

Luvattomat poissaolot on usein sovellettu irtisanomisenperuste. Työntekijällä ei ole oikeutta olla töistä poissa, ellei hänellä ole työehtosopimukseen tai työsopimukseen perustuvaa syytä. Jatkuvat myöhästelyt voivat muodostaa työnantajalle irtisanomisen perusteet. Jos työntekijä on työstä poissa viikon luvatta ilmoittamatta, on työnantajalla irtisanomisperuste.[8]

Irtisanominen luottamuspulan johdosta

Työnantajalla on oikeus irtisanomiseen ja työsopimuksen purkamiseen jos työnantaja kohtaa luottamuspulan työntekijää kohtaa. Luottamuspula syntyy jos työntekijä käyttäytyy epälojaalisti tai julkisesti kritisoiden työnantajaansa. Useimmiten luottamuspulat syntyvät johtavassa asemassa olevan työntekijän ja työnantajan välillä.[8]

Alkoholien käytön takia irtisanomien

Jos työntekijän alkoholin tai huumeiden käytöstä johtuen työpaikalla syntyy ongelmia, on työnantajalla irtisanomisen oikeus. Käytön ongelmat voi esiintyä työntekijän vapaa-aikana ja tästä syystä työpaikalla työntekijällä on havaittavissa työkyvyn heikentymistä ja ylimääräisiä poissaoloja. Alkoholien tai huumeiden alaisena työskentely on yleensä kielletty.[8]

Irtisanominen rikollisen toiminnan takia

Jos työntekijä syyllistyy rikolliseen toimintaan työaikana, on työnantajalla oikeus irtisanomiseen. Työsopimuksen purkamisen peruste voi syntyä myös jos työntekijä laiminlyö työturvallisuusmääräyksiä tai tekee sukupuolista häirintää työpaikalla.[8]

Irtisanomien kilpailevan toiminnan johdosta

Työnantajalla on oikeus irtisanomiseen jos työntekijä harjoittaa kiellettyä kilpailevaa toimintaa työnantajaansa kohtaan tai luovuttaa yrityksen yrityssalaisuuksia ulkopuolisille. Kilpailevalla toiminnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi jos työntekijä yrittää siirtää työnantajansa asiakkaita itselleen tai lähettää tarjouksia omissa nimissään työsuhteen aikana pyrkimällä siirtää asiakkaita uudelle kilpailevalle yritykselle.[8]

Irtisanominen työntekijän sairauden johdosta

Pääsääntöisesti irtisanomisoikeutta ole jos työntekijä sairastuu tai vammautuu. Niin kauan kun työntekijä suoriutuu työstään. Jos työntekijälle kuitenkin muodostuu sairaudesta tai vammasta pitkäaikainen ja olennainen työkyvyn heikentyminen voi olla työnantajalla oikeus irtisanomiseen. Silloin katsotaan ettei työnantaja voi enää kohtuudella jatkaa työsopimusta. Jos työntekijä on kyvytön jatkamaan työtään eikä työnantajalla ole tarjota kevyempää työtä on tämä irtisanomisen peruste.[8]

10.3.2 Yrityksessä

Irtisanomista yrityksessämme on jouduttu käyttämään vain äärimmäisissä tapauksissa, eikä sille koskaan nähdä syytä ellei työntekijä jatkuvasti laiminlyö työntehtävänsä tai työaika ja asiasta on monesti muistutettu ja varoitettu.

Irtisanomiseen PPR:llä on jouduttu turvautumaan muutaman kerran, työaikojen jatkuva laiminlyönti, ja luvattomat poissaolot ovat olleet yleisimmät syyt. Irtisanominen on lopullista eikä siihen tahdota ryhtyä niin yrityksen johdossa.[1]

10.4 Muut keinot, ennaltaehkäisy

Miten sitten saada työntekijät noudattamaan työaikoja? Tutkittua asiaa niin varoitustoimenpiteiden, vakavan puhuttelu ja irtisanomisen kannalta tulokseksi on muodostunut että parhaiten estää työaikojen laiminlyönti on saada työntekijä motivoitumaan työhön. Motivoitumiseen tarvitaan niin työntekijää ja esimiestä. Esimiehen tehtävänä on näyttää työntekijälle että työ mitä hän suorittaa on oikeasti todella tärkeää ja sillä on suuri merkitys kokonaisuuteen nähden. Esimiehen tulee myös tarpeen vaatiessa pystyä keskustelemaan työntekijöiden kanssa ihan muistakin asioista kuin pelkästään työstä, tämä on tärkeä perusta hyvälle esimiehelle. Esimies asemassa olevan ja työntekijän ympärille on synnyttävä luottamus.

Toimivien työparien luominen on hyvä tapa ennalta ehkäistä mahdolliset työnteon laiminlyönnit. Yhdistetään työpariksi sellaisia ihmisiä mitkä eivät jatkuvasti ”jää suusta

kiinni” ja tekevät työtä. Työntekijät pystyvät ajattelemaan tilannetta eteenpäin ja ennakoivat. Tämä onnistuu yleensä vasta siinä vaiheessa kun esimies oppii paremmin tuntemaan työntekijänsä ja tietää toisten heikkoudet ja vahvuudet. Hyvien työparien luomisella saadaan yleensä todella tehokasta ja laadukasta työntekoa aikaan eikä työnjohdon tarvitse kuin kehua ja palkita paria tällöin.

10.4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan asiaa, jossa esimies asemassa oleva ja työntekijä puhuvat toisilleen luottamuksellisesti eri työntekoon liittyvissä asioissa. Kehityskeskusteluissa voidaan keskustella tulevista uusista työmenetelmistä, työntekijän jaksamisesta, ilmapiiristä, työntekoa parantavista asioista, työkavereista, yrityksen asioista ja työntekijän omista muista ajatuksista yleensä työhön liittyen. [7]

11 Käytännön kokeilut opituista

Porvoon Paalurakenne Oy:llä sovittiin yhdessä yrityksen esimiesten kanssa ja omistajien kanssa käytännönkokeilua eri palkitsemistavoin sekä kannustamalla työntekijöitä enemmän ryhtymään uusiin haasteisiin ja annettiin vastuunkantamisen mahdollisuus potentiaalisille ja halukkaille työntekijöille.

Valituille työntekijöille annettiin työmailla eri osa-alueet hoidettavakseen valmiiksi. Eräälle työntekijälle annettiin tehtäväksi 30 metriä pitkä 2 metriä korkea muuri johon oli antura jo keretty betonoimaan ja siihen kaksi apumiestä. Toisella työmaalla missä oli 2-kerroksisen talon maalaus ja tasoitustyöt käynnissä, johon kokeiltiin jatkuvaa kannustamista ja kehumista.

11.1 Muuri työmaa

Työntekijän kanssa sovittiin että työnjohtaja saa auttaa ja ohjeistaa niin kuin ennenkin muita työntekijöitä, mutta vähentää pelkästään sovitun työntekijän ohjeistamista. Yrityksen johto myös järjestää rakennusmateriaaleja niitä pyydettyä. Sovittiin avustavaksi rakennusmiehiksi kaksi yrityksen työntekijää, jotka auttavat raudoittamisessa, muottityössä ja betonoinnissa

Työt alkoivat etenemään tilauksilla, mitkä yleensä työnjohtaja hoitaa ja rakentaminen alkoi maanantaina. Rakennusmies teki 7-16 muottitöitä ja pyysi jos voisi jäädä ensimmäisenä iltana katkomaan ja taivuttamaan muuriin tarvittavat raudat ylityökorvausta vastaan, tämä sovittiin esimiehen kanssa ja työntekijä teki raudat yhdessä illassa. Materiaalitilaukset sujuivat hyvin ja työnjohto huomasi että työntekijä sai omalla kannustuksella apumiehetkin tekemään työtä tehokkaammin ja työajoista pidettiin säännöllisinä.

Keskiviikkona työntekijä pyysi rakennustelineitä betonointitöihin perjantaiamuksi. Perjantaina aamusta tehtiin rakennustelineet telineyrityksen johdosta ja muuri valettiin perjantai iltapäivästä. Seuratessa rakentamista työntekijöillä oli asenne paljon parempi tekemiseen kuin normaalisti ja he toimivat tehokkaasti. Työntekijä sai omalla asenteellaan kannustettua apumiehiä tekemään enemmän töitä. Kaikille maksettiin pohjarahaa hie-man normaalia enemmän.

Tuloksena oli että nykyäänkin työntekijä toimii useasti nokkamiehenä rakennustyömailla ja jatkaa hyvää näyttöä jatkuvasti. Yrityksen johdon kanssa todettiin että potentiaalisia työntekijöitä lähdetään useammin kokeilemaan vastaaviin tilanteisiin.

11.2 Tasoitus- ja maalaustyöt

Tasoitus- ja maalauskohteessa oli töitä jo aloitettu kun kokeilu otettiin käyttöön. Työtä kohteessa oli kuitenkin vielä arvioitu olevan 2 työviikoksi. Kohteessa toimi kaksi työntekijää jotka olivat työtä tehneet jo vuosia. Kokeilua lähdettiin suorittamaan niin, että työnjohtajan läsnäoloa työmaalla kaksinkertaistettiin ja työnjohtajaa pyydettiin kannustamaan ja kehuaan työtä useammin.

Jo toisena työpäivänä kokeilun aikana havaittiin selvää parannusta työn tahdissa ja työajoista pidettiin hyvin kiinni. Työnjohtajan läsnäolo vaikutti myös niin että tasoite- ja maalipurkkeja pyydettiin lisää normaalia aikaisemmassa vaiheessa, eikä näin ollen ollut riskiä että materiaalit pääsisivät loppumaan.

Työ saatiin suoritettua 1,5 viikossa, eli 3 työpäivää aikaisemmin kun oli arvioitu. Kyseinen tapa todettiin myös erinomaiseksi keinoksi saada työntekijöitä tehostamaan työntekoa.

Vaikka työnjohtajan läsnäoloa kaksinkertaistettiin, ei työnjohtajalla kärsinyt muut työmaat, mitä tässä työsuoritteessa saatiin tehostettua. Huomattiin myös että työntekijöiden työhenki parani ja työt saatiin aikaisemmin käyntiin aamuisin.

12 Lopputulos

Tuloksena opinnäytetyöstä saatiin hyviä käytännön kokemuksia yrityksessämme, joita aloitettiin käyttämään työn ansiosta. Opinnäytetyön avulla päästiin paremmin tutkimaan ja näkemään eri osapuolten näkemyksiä asioihin, mitkä saattoivat toisinaan vähän yllättääkin positiivisesti osapuolia.

Yrityksessä sovittiin että tulevaisuudessakin tullaan tekemään vastaavanlaisia projekteja, jotka saattaisivat tehostaa tai helpottaa jotenkin yrityksen toimintaa.

Lähteet

- 1 Marko Paavolan haastattelu 29.2.2016 ja 2.2.2016
- 2 www.ppr.fi (luettu 3.2.2016)
- 3 Maa –ja vesirakentamisen työehtosopimus 1.3.2016-28.2.2017 kustantaja Rakennustieto Oy; s.22; s.42-43
- 4 Maa –ja vesirakentamisen työehtosopimus 1.3.2016-28.2.2017 kustantaja Rakennustieto Oy s.31-33
- 5 www.ekonomit.fi (luettu 28.2.2016)
- 6 www.tyoturva.fi (luettu 28.2.2016)
- 7 http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx (luettu 28.2.2016).
- 8 www.tyosopimuslaki.fi (luettu 15.3.2016)

