

Marko Paloniemi

# Maanrakennusyrityksen toimintatapojen tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

23.9.2016

Tekijä(t) Otsikko	Marko Paloniemi Maanrakennusyrityksen toimintatapojen tehostaminen
Sivumäärä Aika	22 sivua + 2 liitettä 23.9.2016
Tutkinto	Rakennusmestari (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talonrakennustekniikka
Ohjaaja(t)	West Express Oy Kai Både TkL, yliopettaja Päivi Jäväjä
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten pääkaupunkiseudulla toimiva maanrakennusyritys voisi parantaa toimintatapojaan. Asiakaspalautteen mukaan yrityksen merkittävin haaste on aikatauluissa pysyminen. Tutkielmassa etsittiin työkaluja siihen, miten uudet työntekijät saataisiin perehdytettyä ja sitoutumaan yrityksen toimintakulttuurin niin, että yritys pystyy pysymään urakoiden tiukoissa aikatauluissa.</p> <p>Tässä tutkielmassa pureuduttiin näihin kysymyksiin asiakastyytyväisyyden näkökulmasta sekä laatusuunnitelman käsitteen keinoja hyödyntäen.</p> <p>Tutkielman loppupäätelmät ovat, että uuden työntekijän perehdytykseen kannattaa käyttää alussa aikaa. Yritys hyötyisi lisäksi vuosittaisista työnjohdon ja työntekijöiden välisistä kehityskeskusteluista. Eri työroolien välinen avoin kommunikointi on tärkeää kiireisessä työympäristössä. Vastuullisen työntekijän asettaminen jokaiselle työmaalle lisäisi työntekijöiden motivaatiota ja vapauttaisi työnjohdolta aikaa. Yrityksellä on jo käytössään moderni järjestelmä, jota voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän kommunikaation parantamisessa sekä toimintatapojen selkeyttämisessä esimerkiksi työohjeiden muodossa.</p>	
Avainsanat	toimintatavat, kommunikaatio, asiakastyytyväisyys, laatusuunnitelma

Author(s) Title	Marko Paloniemi Improvement of an Excavation Company's Working Practices
Number of Pages Date	22 pages + 2 appendices 23 September 2016
Degree	Bachelor of Construction Site Management
Degree Programme	Construction Site Management
Specialisation option	House Building Site Management
Instructor(s)	Kai Både, West Express Oy Päivi Jävänä, Tech.Lic., Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine how an excavation company operating in the Helsinki metropolitan area could improve their practices. According to customer feedback, the most significant challenge for the company is staying on schedules. This study examines tools for how to introduce and commit new employees to the company's culture so that the company will be able to meet tight schedules of contracts.</p> <p>This thesis analyses these questions from the perspective of customer satisfaction and quality plan.</p> <p>The study's final conclusions are that it is useful for the company to spend time on new employee orientation. The company will also benefit from the annual development discussions. Open communication between the employees performing different work tasks is important. Appointing one employee who would be responsible for the site would increase the motivation of the employees and free up the management's time. The company already has a modern system that could be used more to improve communication and clarify working practices, for example in the form of work instructions.</p>	
Keywords	procedures, communication, customer satisfaction, quality plan

## Sisällys

<b>1. Johdanto</b>	1
1.1. Yrityksen esittely	2
1.2. Tavoite	3
1.3. Teoria	5
<b>2. Kohti parempia toimintatapoja</b>	7
2.1 Asiakastyytyväisyys lähtökohtana	7
2.1.1 West Expressin työntekijät	9
2.1.2 Työntekijän perehdytys ja kommunikaatio	11
2.1.3 Kehityskeskustelut	13
2.1.4 West Expressin työnjohto	14
2.2 Laatusuunnitelma	15
2.2.1 Lomakkeet	17
<b>3. Loppupäätelmät</b>	20
<b>4. Lähdeluettelo</b>	22
<b>Liitteet</b>	

## 1. Johdanto

Nykyajan alati kiristyvässä kilpailutilanteessa on tärkeää pysyä aikatauluissa ja tehdä työ tehokkaasti ja laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Maanrakennusalan kustannukset ovat nousseet viime vuosina urakkahintojen tasoa nopeammin, ja urakoista käydään kovaa kilpailua. Maanrakennusalalla toimivat yritykset joutuvat yleensä investoimaan kalliiseen kalustoon, joiden kulut juoksevat ympäri vuoden, vaikka työt keskittyvät kuitenkin pääosin lyhyeen kesäaikaan.

Maanrakennus on suhteellisen laaja käsite, mutta se pitää yleisesti sisällään kaivaus-, maamassojen vaihto- ja maantäyttötöitä sekä salaojalinjojen kaivamista ja putkien asentamista. Maanrakennukseen voi kuulua myös vihertöitä kuten nurmikon kylvämistä ja puiden ja pensaiden istutusta.

Yleisesti ottaen pääkaupunkiseudulla uudiskohteisiin kohdistuvat maanrakennusurakat ovat harvassa, ja ainoina isoina tällaisina urakoina voidaan mainita kehäradan ja länsimetron rakentaminen. Näistä urakoista tulee vapautumaan kapasiteettia ja tämä tulee mitä todennäköisimmän kiristämään kilpailutilannetta edelleen. Saneerausmaarakennuskohteita on kaupunkialueella tarjolla uudiskohteita enemmän. Maanrakennusalalla uudiskohteet ja saneerauskohteet vaativat hieman erilaista osaamista. Saneerauskohteissa toimiminen on yleisesti ottaen haastavampaa, koska niissä on otettava huomioon jo olemassa olevat rakenteet.

## 1.1. Yrityksen esittely

West Express Oy (WE, yritys) on vuonna 1999 alun perin kuljetusliikkeeksi perustettu maarakennus- ja kuljetusliike. Yritys työllistää kesäaikaan noin 20 ja talviaikaan noin 30 henkilöä. Yrityksessä toimii kolme palkansaajaa ja loput työntekijät työskentelevät yritykselle West Maarakennus -osuuskunnan kautta. Kolme palkansaajaa ovat yrityksen toimitusjohtaja, joka toimii myös työnjohdollisissa tehtävissä sekä työnjohtaja ja yksi vakinainen toimistotyöntekijä.

WE toimii pääkaupunkiseudulla, ja yrityksen liikevaihto oli vuonna 2015 noin kolme miljoonaa euroa. Vuodesta 2011 alkaen yrityksellä on ollut 100 % omistama tytäryhtiö Tallinnassa Virossa. WE:n toiminta jakautuu kahteen toimialueeseen, saneerausmaarakentamiseen ja kuljetustoimintaan, jotka molemmat tukevat toisiansa. Kesäaikaan yrityksen toiminta on saneerausmaarakennusta, joka pitää sisällään pääosin saneerausikäisten rakennusten ja kerrostalojen salaojituksia, sadevesijärjestelmiä sekä käytövesi- ja viemäriiitoksia.

Yrityksellä on Rakentamisen Laatu ry:n myöntämä RALA-pätevyystodistus, jonka voivat saada yritykset, jotka täyttävät määrätyt teknisen osaamisen ja resurssien, yhteiskunnallisten veloitteiden ja taloudellisen tilanteen vaatimukset.

WE toimii pääosin aliurakoitsijana keskisuurille ja suurille rakennusliikkeille. Urakoiden koot vaihtelevat 12.000 - 450.000 euron välillä. Yrityksellä on keskimäärin kaksi tai kolme isompaa työmaata samanaikaisesti ja lisäksi useita pienempiä urakoita. Kesäaikaan kuljetustoiminta sisältää koneiden siirtämistä sekä maa-ainesten tuomista työmaille. Talvisaikaan kuljetustoiminta pitää sisällään ajoväylien ja kiinteistöjen aurausta

sekä lumen kuljetusta lumikaatopaikoille. WE:llä on käytössään poikkeuksellisen laaja ja käyttöikänsä uusi kalusto kaivaus- ja kuljetustoimintaansa varten.

Yritys hyödyntää nykyaikaista teknologiaa myös töiden organisoimisessa snow desk -nimisen järjestelmän avulla. Snow deskiin kirjataan kesken olevat työmaat, niille tehdyt tunnit ja ajetut materiaalit. Talviaikaan snow deskiä käytetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakkailla on omat tunnukset, joilla he pääsevät kirjautumaan järjestelmään sisälle ja merkitsemään lumenajoa, hiekoitusta tai aurausta vaativia kohteita. Asiakkaalla on kirjauksen jälkeen myös mahdollista seurata lähes reaaliajassa, mitä kohteessa tapahtuu, koska yrityksen työntekijät päivittävät työmaiden tietoja järjestelmään.

Snow desk -järjestelmään kirjautuvat myös työntekijät, jotka hoitavat järjestelmän kautta palkanmaksun perusteena käytettävien tuntimäärien raportoinnin. Myös työntekijät kirjautuvat snow deskiin asiakkaiden tavoin omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan. Snow deskissä on mahdollista operoida kolmella eri profiililla: asiakkaana, kuskina (työntekijät) ja ylläpitäjänä. Ylläpitäjänä toimivat työnjohto sekä yrityksen toimiston työntekijät, jotka vastaavat muun muassa palkanmaksusta. Ylläpitäjillä on oikeus lisätä, poistaa ja muuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden snow deskiin kirjaamia tietoja sekä perustaa uusia työntekijöitä ja asiakkaita.

## 1.2. Tavoite

West Expressillä on ollut haasteita yhtenäisten toimintatapojen luomisessa. Yritykseltä on puuttunut organisoitu ja yhtenäinen tapa ajaa uudet työntekijät sisään yrityksen toimintatapoihin ja -kulttuuriin, ja työntekijöille on saattanut jäädä epäselväksi, mitä työn-

antajan vaatimat työn laadun standardit ovat. Työnjohto saattaa joutua käymään läpi samoja asioita moneen kertaan, mikä on vienyt aikaa heidän päätyötehtävistä. Lisäksi työntekijöiden kommunikoinnissa asiakkaiden kanssa olisi yhtiön johdon mielestä parannettavaa.

Vuonna 2013 yritys teki asiakkailleen asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia WE:n toiminnasta. Kolmannes vastanneista asiakkaista oli sitä mieltä, että yrityksen työn aikataulussa pysymisessä oli haasteita. Työn lopputulokseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä, mikä kertoi siitä, että työtä jouduttiin ohjaamaan normaalia aktiivisemmin hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Vastausten perusteella voitiin todeta, että avaimet laadukkaan ja asiakasta tyydyttävän lopputuloksen aikaansaamiseksi ovat olemassa, mutta menetelmät tähän lopputulokseen pääsemiseksi voisivat olla ajallisesti ja kustannuksia ajatellen tehokkaampia.

Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus antaa yritykselle työkaluja, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen itse toivomaa ja varta vasten sille räätälöityä työkalupakkia, jonka avulla helpotetaan lähinnä saneerausmaarakennukseen erikoistuneen yrityksen työnjohtoa ja työntekijöiden päivittäistä toimintaa, työmaiden seuraamista ja työntekijöiden sitouttamista yrityksen toimintatavoitteisiin. Tarkoituksena on laatia tukityökaluja, joiden avulla taataan se, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on tiedossaan ja käytössään samat säännöt ja toimintatavat.



### 1.3. Teoria

Tähän tutkielmaan on valittu kaksi näkökulmaa, joiden avulla ja jotka mielessä pitäen voidaan pureutua tämän opinnäytetyön tavoitteisiin: asiakastyytyväisyys ja laatusuunnitelman käsite.

Asiakastyytyväisyyden käsite on relevantti, koska ilman tyytyväisiä ja ennen kaikkea vakioasiakkaita yhtiön toiminta on haavoittuvampaa. Lisäksi West Express operoi äärimmäisen kilpaillulla alalla, mikä ei anna varaa ainakaan sellaisiin virheisiin, jotka voitaisiin yrityksen omalla toiminnalla hyvin estää. Selvyden vuoksi todettakoon, että tässä yhteydessä asiakkuudella tarkoitetaan isommissa urakoissa yhteistyökumppaneita eli pääurakoitsijayrityksiä, jotka tilaavat West Expressiä aliurakoitsijakseen. Pienemmissä urakoissa asiakkaana on saattanut olla suoraan myös töiden tilaaja.

Asiakastyytyväisyys on ensisijaisesti riippuvainen arvosta, jonka asiakas kokee saavansa palvelusta tai tuotteesta. Arvo perustuu laadun ja asiakkaan oman resurssi-panostuksen vertaamiseen. Resurssit on laaja käsite, sillä ne sisältävät rahallisen panoksen lisäksi asiakkaan tiedon ja tunteen<sup>1</sup>. Asiakkaiden ollessa yksilöitä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen myös ulkopuoliset tilannetekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan projektin kiireinen aikataulu<sup>2</sup>.

Voidaan olettaa, että erityisen tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän saamistaan tuotteista tai palveluista tai ovat ainakin vähemmän hintaherkkiä<sup>3</sup>. Asiakastyytyväisyys on merkittävä tekijä, sillä se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen

---

<sup>1</sup> 2, s. 104

<sup>2</sup> 1, s. 153

<sup>3</sup> 2, s. 99

tulokseen. Tyytyväinen asiakas pysyy todennäköisemmin asiakkaana myös jatkossa<sup>4</sup>. Tällä asialla on erityistä merkitystä Suomen kaltaisessa pienellä markkina-alueella, jossa lähes kaikki rakennusalan toimijat tuntevat toisensa.

Ulkoiset paineet vaikuttavat organisaatioihin usein niin huomattavasti, että asiakas saattaa unohtua. Kiristyvässä markkinatilanteessa menestyminen vaatii sitä, että asiakastyytyväisyyttä pidetään koko yrityksessä keskeisenä arvona. Erityisesti pienten yritysten kohdalla asiakastyytyväisyys voi toimia merkittävänä kilpailukeinona, sillä pienet yritykset voivat usein toimia joustavammin ja luoda kevyemmän yritysrakenteen johdosta läheisempiä suhteita asiakaskuntaan<sup>5</sup>.

Toiseksi lähestymiskulmaksi on valittu työmaan laatusuunnitelman käsite<sup>6</sup>. Laatusuunnitelmalla tarkoitetaan sellaista johtamisen välinettä, joka helpottaa yrityksen toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Yrityksen toiminnalle räätälöity laatusuunnitelma kuvaa yrityksen toimintaa yleisesti. Laatusuunnitelma voi olla myös yksityiskohtaisempi ja laadittu jotain tiettyä työvaihetta varten. Laatusuunnitelmaan voi sisältyä erilaisia toiminnan ohjausta helpottavia dokumentteja kuten esimerkiksi työohjeita ja lomakkeita. Tässä tutkielmassa laatusuunnitelman käsitettä tullaan käyttämään löyhästi ja siltä osin, kuin se voi palvella yrityksen tarpeita.

---

<sup>4</sup> 1, s. 13

<sup>5</sup> 1, s. 13–15

<sup>6</sup> 3

## 2. Kohti parempia toimintatapoja

### 2.1 Asiakastyytyväisyys lähtökohtana

Tarjotun palvelun kannalta erityisen keskeiset asiat eli ns. kriittiset tekijät ovat suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Kriittiset tekijät West Expressin toiminnan kannalta ovat asiakastyytyväisyyskyselyssäkin esiinnoussut sopimuksen mukaisessa aikataulussa pysyminen sekä puutteet työmaan siisteydessä.

Työnjohdon näkökulmasta aikataulussa pysymisongelmat juontavat juurensa suurissa urakoissa, joissa WE on aliurakoitsijana, suurelta osin WE:stä riippumattomista syistä. Pääurakoitsijat ovat aikatauluttaneet urakan kuulematta aliurakoitsijoita ja useimmissa tapauksissa jopa ennen aliurakoitsijan valitsemista. Monesti pääurakoitsijalta voi puuttua myös asiantuntemusta WE:n osaamisalueesta eli maanrakennuksesta, mikä johtaa siihen, että kyseisten töiden vaatima aika arvioidaan pääurakoitsijan toimesta liian optimistisesti.

West Express on joutunut sopeutumaan muiden saman kokoluokan ja suurempienkin yritysten kanssa vallitseviin markkinakäytäntöihin, jotka aliurakoitsijan rooli tuo mukanaan. Monesti urakkaneuvotteluissa aliurakoitsija veloitetaan sitoutumaan kyseiseen aikatauluun, mikäli se haluaa voittaa aliurakan itselleen, ja kovasta kilpailusta johtuen aliurakoitsijalla ei ole juurikaan neuvotteluvaraa. Pääurakoitsijasta johtuviin haasteisiin vaikuttaminen on rajallista, mutta WE voi parantaa asiakaspalveluaan pääurakoitsijan suuntaan tehostamalla omaa toimintaansa.

Pienissä urakoissa, joissa WE toimii pääurakoitsijana, aikatauluongelmat ovat harvinaisempia. Pienissä urakoissa asiakkaiden huomautukset aikataulun ylityksiin liittyvät

yleensä epäselvyyksiin urakan sisällöstä ja johtuvat lähinnä sopimusteknisistä puutteista asiakkaan näkökulmasta. Sopimukset ovat pienurakkasopimuksia, joissa viitataan yleisiin sopimusehtoihin eli YSE:en, ja koska sopimusvastapuolet ovat pienurakoissa yksityishenkilöitä eikä ns. ammattilaisia, tämä saattaa tuottaa joskus epäselvyyksiä asiakkaan päässä.

Toinen keskeinen haaste asiakastyytyväisyyden näkökulmasta on työmaan siisteys. Monesti pääurakoitsija on antanut palautetta työmaan yleissiisteydestä, vaikka tämä seikka ei tullut esille asiakastyytyväisyyskyselyssä. Maanrakennustyömaan työt etenevät yleensä seuraavasti: ensin kaivetaan vanha, monestikin käyttökelvoton, maa-aines (yleisimmin savi) pois. Tämän jälkeen ns. rakennetaan tekniikalle pohjat eli rakennetaan salaojituksille, sadevedelle ja putkille pohjat. Seuraavassa työvaiheessa täytetään kaivannot asiakkaan vaatimilla maa-aineksilla. Työmaan siisteysongelmat syntyvät yleensä poisajettavan maa-aineksen läjityksestä eli kasoittamisesta ennen sen poisajoa työmaalta maakaatopaikalle. Asiakas ei aina ymmärrä, että kohdennettu ajo maakaatopaikalle on WE:lle taloudellisesti järkevämpää kuin jokaisen yksittäisen kuorman ajaminen kerrallaan.

Monessa tilanteessa WE:n työnjohto on huomannut, että maa-aineksläjät on sijoitettu työntekijöiden toimesta sopimuksesta poikkeavaan paikkaan. Urakka-alueen ulkopuolelle sijoitettu maa-aines lisää yrityksen kustannuksia, koska kaikki urakan aikana käytetyt maa-alueet on saatettava alkuperäiseen kuntoon. Ongelmana on puutteellinen kommunikaatio tilanteissa, joissa työntekijöiden pitäisi varmistaa asioita työnjohdolta, mutta näin ei tapahdu. Tämän lisäksi työntekijät saattavat poiketa työnjohdon alunperin antamista ohjeista.

Työnjohto ohjeistaa aina, että kaikki työstä syntyvät roskat kuten salaojaputken palat, eristeet, suodatinkankaiden palaset ja muu pakkausten purkamisesta syntyvä muoviroska tulee toimittaa työmaalla olevalle jätelavalle, mutta silti näin ei aina tapahdu. Asiakkaan reklamoidessa ja työnjohdon tiedustellessa tilannetta työntekijät vetoavat yleensä kiireeseen ja joskus siihen, että heitä ei ole asiasta ohjeistettu. Työnjohto taas kokee, että työntekijöiltä puuttuu omatoimisuutta ja kykyä nähdä kokonaisuutta työmaalla.

### 2.1.1 West Expressin työntekijät

Ennen perehtymistä yrityksen työnjohdon ja työntekijöiden välisiin haasteisiin ja niiden korjaamiseen lienee syytä antaa taustaa West Expressin työntekijöiden profiilista. Maanrakennusyritys tarvitsee monenlaista osaajaa. Työntekijöinä on kaivinkonekuskaja, kaivinkonekuskakin apumiehiä ja kuormanauton kuljettajia. Työntekijät ovat usein matalasti koulutettuja ja työn kautta alansa oppineita. Osa alan työnantajista ei täytä sen koommin ammattimaisen työnantajan kriteerejä, mikä on saattanut vaikuttaa West Expressiltä töitä hakevien työntekijöiden asenteeseen työtä, työkaluston kohtelua ja työnantajaa kohtaan. Noin 50 % WE:n työntekijöistä on ulkomaalaisia, yleensä virolaisia tai venäläisiä, mikä saattaa välillä aiheuttaa kielellisiä haasteita työnohjauksessa.

Työntekijät ovat myös saattaneet tottua, että kalusto on huonoa ja puutteellista, palkkoja on voinut jäädä saamatta ja kaikilla ei välttämättä ole edes ollut kirjallista työsopimusta. Kirjallisen työsopimuksen puuttuminen aikaisemmassa työelämässä vaikeuttaa työntekijän ymmärrystä hänen työvelvoitteistaan. Huono ymmärrys työsopimuksen ehtoista yhdistettynä edellisestä työpaikasta mahdollisesti omaksuttuun huonoon kom-

munikaatioon on saattanut johtaa siihen, että työnjohdon antaessa palautetta työntekijä on kävellyt työmaalta ulos kesken kiireisen urakan.

Yrityksellä on ollut nykyisellä rekrytointimetodilla haasteita houkutella osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Työhaastatteluissa omaa osaamista saatetaan liioitella. Osa työntekijöistä on merkinnyt työtunteja enemmän todellisiin toteutuneisiin työtunteihin verrattuna. Kaikki työntekijät eivät ole sitoutuneet huoltamaan ja käyttämään työkoneita niiden asianmukaisen ylläpidon edellyttämällä tavalla, vaikka työnantaja maksaa palkkaa työntekijöille työkaluston huollosta ja puhtaanapidosta. Yksittäistapauksissa myös alkoholi on ollut syy päättää työntekijän työsuhde hänen ammattitaidostaan huolimatta. Suuri työvoiman vaihtuvuus ja jatkuva rekrytointi vievät johdolta aikaa, joka on pois muusta operationaalisesta toiminnasta.

Palkka voidaan nähdä tällä alalla erittäin motivoivana tekijänä siinä, että työntekijä sitoutuu työhönsä. WE on tullut siihen tulokseen, että palkka ei ole syy työntekijöiden vaihtuvuuteen, koska yritys maksaa hyvää palkkaa työntekijöilleen kilpailijoihin verrattuna. Niinpä on tultu siihen tulokseen, että työilmapiirin sekä työhön perehdyttämisen ja sitouttamisen kehittäminen saattavat olla ratkaisu siihen, että rekrytoidut työntekijät sopeutuvat ja sitoutuvat yrityksen toimintatapoihin paremmin.

WE:n työnjohdon kokemuksen perusteella työntekijöiden sitouttaminen työhönsä nostaa työn laatua ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä. WE:n tavoite on saada työntekijänsä sitoutettua yrityksen työ- ja toimintatapoihin. Yritykselle on tärkeää antaa asiakkailleen yhtenäinen ja ammattimainen kuva itsestään ja toiminnastaan, ja tätä tavoitetta varten on olennaista saada myös työntekijät ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen toimin-

taperiaatteet. Nykyaikana rakennusalan yleisenä ongelmana tuntuu olevan, että työntekijöitä on vaikea sitouttaa yrityksen asettamiin tavoitteisiin niin, että he tuntevat olevansa osana yrityksen menestystä. Monessa tilanteessa työntekijät saattavat tuntea itsensä pelkiksi työmaalta toiselle liikuteltaviksi pelinappuloiksi kiireisten projektien keskellä.

### 2.1.2 Työntekijän perehdytys ja kommunikaatio

Tällä hetkellä uusille työntekijöille ei välttämättä ole aina tarpeeksi aikaa yrityksen sisäiseen toimintaan perehdyttämiseen. Kaikki työntekijät on palkattu alansa ammattilaisina, mutta jokainen työntekijä tarvitsee myös perehdytyksen uuden työnantajansa toimintaympäristöön ja -tapoihin, koska työnantajien toimintatavat ovat alla kirjavat. Yrityksen ja tehokkaan työnjohdon kannalta olisi hyödyllistä, että jokainen uusi työntekijä saisi työnjohtajan pitämän esittelyn yrityksestä ja sen työtavoista. Voitaisiin puhua eräänlaisesta uuden työntekijän perehdyttämisohjelmasta, jossa uusi työntekijä tapaa ennen töidensä aloittamista yrityksen avainhenkilöitä ja hänelle esitellään yrityksen toimintaa sekä suullisesti että parin työmaakäynnin kautta.

Työmaalla käytäisiin läpi työtehtävät. Kaivinkonekuljettajan kanssa käytäisiin vielä nykyistä tarkemmin läpi työmaan piirustukset, hyväksytyt läjityspaikat sekä aikataulu. Kaivinkonekuljettajan apumies saisi saman ohjeistuksen. Molemmissa rooleissa on osattava lukea kuvia. Apumiehen on toimittava kaivinkonekuljettajan ohjeiden mukaisesti ja näiden kahden roolin saumaton yhteistyö ja kommunikaatio on tärkeää. Urakoiden aikataulut ovat tiukkoja ja tästä syystä aikaa ei voi hukata epäselvistä työrooleista johtuviin kommunikaatio- ja auktoriteettiongelmiin. Kuorma-auton kuljettajan perehdyttämi-

sessä olisi tärkeä käydä läpi tulevien ja lähtevien maa-ainesten läjityspaikat sekä painottaa kommunikaatiota kaivinkonekuljettajan kanssa.

Kommunikaatio ja sitä kautta myös selkeät työroolit nousevat tärkeiksi asioiksi West Expressin työntekotapojen kehittämisessä. Selkeän kommunikaation kulttuuri lisäisi varmasti aikataulujen ja työmaan siisteyden pitämistä ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. Kommunikoiva työilmapiiri auttaisi varmasti myös työntekijöitä sitoutumaan työhönsä, koska heillä säilyy koko ajan ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja ongelmat ratkaistaisiin heti, kun ne tulevat esille.

Kommunikaatiota voisi helpottaa myös nykyaikaisilla nopeilla kommunikointimenetelmillä. Työntekijöillä voisi olla WhatsApp-ryhmä, jossa esimerkiksi kaivinkonekuljettajat voisivat kysyä, onko yhtään kuorma-autoa vapaana maa-ainesta kuljettamaan. Tämä säästäisi aikaa tilanteissa, joissa työnjohtajaa ei saa kiinni ja antaisi työnjohdolle aikaa keskittyä muihin tehtäviin.

Uudelle työntekijälle olisi myös erityisen tärkeää painottaa syitä, miksi aikataulussa pysyminen on niin tärkeää. Aina työntekijä ei ymmärrä, että yhden työvaiheen viivästyminen viivästyttää kaikkia seuraavia työvaiheita. Maanrakennustyöt ovat usein ensimmäisiä työmaalla tehtäviä töitä, joita seuraavat kaikki muut työt. Maanrakennustöiden aikataulun pettäminen saattaa johtaa koko työmaan myöhästymiseen ja sakkojen kautta lisäkustannuksiin WE:lle. Työmaiden myöhästelyt maanrakennustöiden vuoksi ovat myös huonoa mainosta yritykselle ja voisivat pidemmän päälle olla maineriski.

Perehdyttämisohjelman puitteissa uusi työntekijä perehdytettäisiin myös snow desk -järjestelmän käyttöön. Tätä kautta työntekijä saa tietoonsa hänen työnsä kannalta tar-



keimmät yhteyshenkilöt ja heidän yhteystietonsa. WE:n kaikkien työntekijöiden odotetaan tulevaisuudessa täyttävän työsuhteen alussa snow deskiin lomakkeet, joihin työntekijä täyttää perustietonsa ja hyväksyy yleiset toimintaehdot, joita tulee työroolissaan noudattamaan.

Perehdyttäminen helpottaisi yrityksen ilmapiiriin ja työtapoihin oppimiseen sekä motivoisi uutta työntekijää sitoutumaan omaan rooliinsa yrityksessä. Perehdyttäminen säästäisi varmasti työnjohdon aikaa ja pitkällä tähtäimellä rahaa, koska työntekijän ei tarvitsisi kuluttaa työaikaansa perusasioiden selvittämiseen. Kaikki työntekijät tulisi perehdyttää kirjallisten ohjeiden kanssa työkoneiden käyttöön ja yrityksen työtapoihin.

### 2.1.3 Kehityskeskustelut

Yhdeksi työntekijöiden sitouttamisen keinoksi voisi ottaa isommissa yrityksissä käytössä olevat vuosittaiset kehityskeskustelut, jotka ovat harvinaisia pienissä yrityksissä ja etenkin rakennusalan suorittavan työvoiman keskuudessa. Kehityskeskustelujen myötä jokaiselle työntekijälle laadittaisiin suunnitelma, jonka mukaan seurata hänen osaamiskehitystään. Kehityskeskustelujen avulla työnantajan olisi mahdollista kannustaa ja kiittää hyvin tehdystä työstä, mutta myös antaa rakentavaa palautetta osa-alueista, joissa työntekijällä on vielä kehitettävää. Lisäksi voitaisiin keskustella työntekijän tulevaisuuden toiveista ja yritystä hyödyttävistä kehitysehdotuksista.

Kehityskeskusteluissa West Express saisi myös arvokasta palautetta omasta toiminnastaan työnantajana, koska kehityskeskustelut ovat tilaisuus, jossa asioista pitäisi pystyä puhumaan suoraan ja annetaan kerrankin aikaa työnantajan ja työntekijän väliselle avoimelle ajatusten vaihdolle. Kehityskeskusteluissa voitaisiin keskustella myös

sitoutuneiden työntekijöiden lisäkoulutuksen tai -kurssituksen tarpeesta. Monella hyvällä työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa myös työkaluston laatuun, koska WE näkee tämän hyvänä keinona palkita hyviä työntekijöitään.

Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut voisivat olla keino kertoa työntekijälle, että hänen panoksensa on tärkeä, mikä varmasti lisäisi työmotivaatiota. Kehityskeskustelut voi nähdä keinona viestittää työntekijöille, että heidän panoksella on merkitystä yrityksen hyvinvoinnin kannalta ja että he voivat vaikuttaa asemaansa omalla toiminnallaan. Ehkä kehityskeskustelut voisivat tarjota keinon vähentää alalla tavattavaa matalaa sitoutumista työhön ja työnantajaan ja ns. ammattitaidon puuttumista.

#### 2.1.4 West Expressin työnjohto

On myös syytä pohtia, mitä työnjohto voisi tehdä yrityksen toimintatapojen parantamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Myös työnjohdon on hyvä perehtyä työmaihin ja käydä keskenään läpi kunkin projektin resursointi. Työnjohdon olisi hyvä pohtia, ketkä kaivinkonekuskit ja kaivinkonekuskin apumiehet soveltuvat parhaiten yhteen ja että työtehtävät työmaalla jaetaan jokaisen työntekijän ammattitaidon mukaan. Työnjohdon olisi myös hyödyllistä nimetä jokaiselle työmaalle yksi vastuullinen työntekijä, ns. nokka, jonka tehtävänä olisi olla yhteydessä asiakkaan eli pääurakoitsijan työnjohtoon päivittäisissä käytännön asioissa. Nokaksi valittaisiin yksi kaivinkonekuksesta.

Luonnollisesti vaativimmissa neuvotteluissa liittyen esimerkiksi lisätöihin, työtavan muutoksiin ja materiaalivaihdoksiin työnjohdon on oltava neuvottelemassa ja tekemässä päätökset itse. Kuitenkin myös näissä kokouksissa olisi noka hyvä olla mukana

kuulemassa, mitä sovitaan. Lisäksi nokan olisi hyvä olla mukana työmaakokouksissa. Vaikka tämä järjestely saattaa viedä hieman aikaa nokan normaaleista työtehtävistä, tämä kannattaa, koska virheitä tulee vähemmän ja säästyy aikaa, koska työnjohdon ei tarvitse päivittää nokkaa kaikkien kokousten jälkeen. Lisäksi vastuun lisääminen lisäisi varmasti myös työmotivaatiota.

Työnjohdon on toimittava esimerkkinä avoimen kommunikaation suhteen. Jokaisella työmaalla on pyrittävä käymään ainakin kerran päivässä. Työmaakäynnin tulisi sisältää keskustelu avaintyöntekijöiden kanssa, jossa käy ilmi, ollaanko aikataulussa ja onko jokin asia olennaisesti muuttunut tai muuttumassa esim. lisätöiden muodossa. Tämä on tärkeää, koska lisätyöt pitää hyväksyttää aina tilaajalla, ennen kuin ne ovat laskutuskelpoisia.

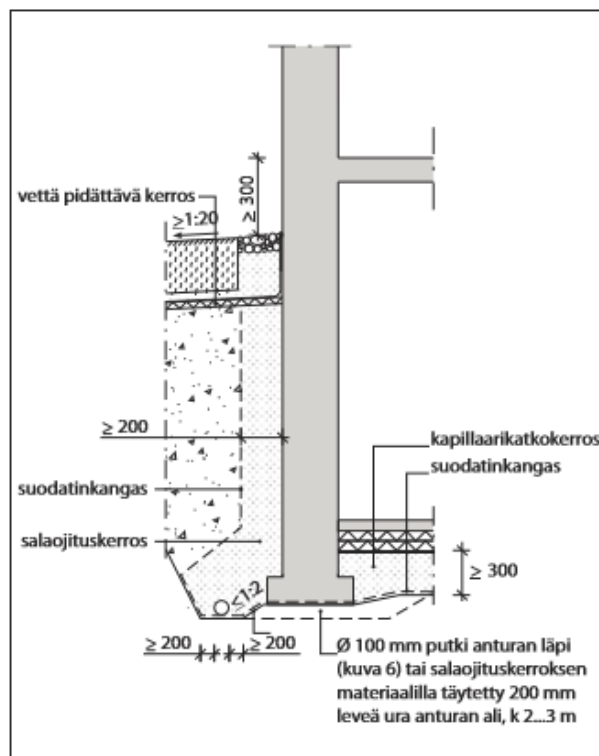
## 2.2 Laatusuunnitelma

Yritysten laatusuunnitelmien keskeinen tarkoitus on parantaa asiakastytyväisyyttä ja tehostaa työn tuottavuutta. Toimiva laatujärjestelmä luo edellytykset tasaiselle laadulle ja sen jatkuvalla parantamiselle. Työnjohdon on ohjattava laadunparannusprosessia ja annettava palautetta työntekijöille, jotta rakennushanke toteutetaan suunnitelma-asiakirjojen ja aikataulujen mukaisesti. Työnjohdon tehtävä on sitouttaa työntekijät laatujärjestelmään ja ylläpitää yrityskulttuuria, joka kannustaa laadun tekemiseen. Työntekijöiden puolestaan tulee kokea tavoitteet ja toimintatavat omakseen, jotta niihin olisi mielekästä sitoutua. Sitoutuminen on laatusuunnitelman käytännön toteutuksen ydin.

Kohde pitäisi luovuttaa aikataulujen mukaisesti virheettömänä tilaajalle ja mahdolliset

reklamaatiot ja huomautukset tarkastaa välittömästi. Puutteet tutkittaisiin yhdessä asiakkaan kanssa sekä korjataan mahdollisimman nopeasti sovitun aikataulun ja takuuehtojen mukaisesti. Puutteet pitäisi käydä läpi mahdollisimman pian työntekijöiden kanssa. Näistä tilanteista voisi tehdä rakentavia opetustilanteita, jolloin samojen virheiden tapahtuminen uudelleen olisi varmasti epätodennäköisempää. Tällä tavalla myös työntekijöiden ammattitaito lisääntyisi.

West Expressin haasteiden ratkaisemiseksi laatusuunnitelmaa voisi hyödyntää Rakennustiedon julkaisemien työohjeiden osalta. Näin kaikilla työntekijöillä olisi samat ohjeet, joita työnjohtokin käyttää ohjeistaessaan työntekijöitä.

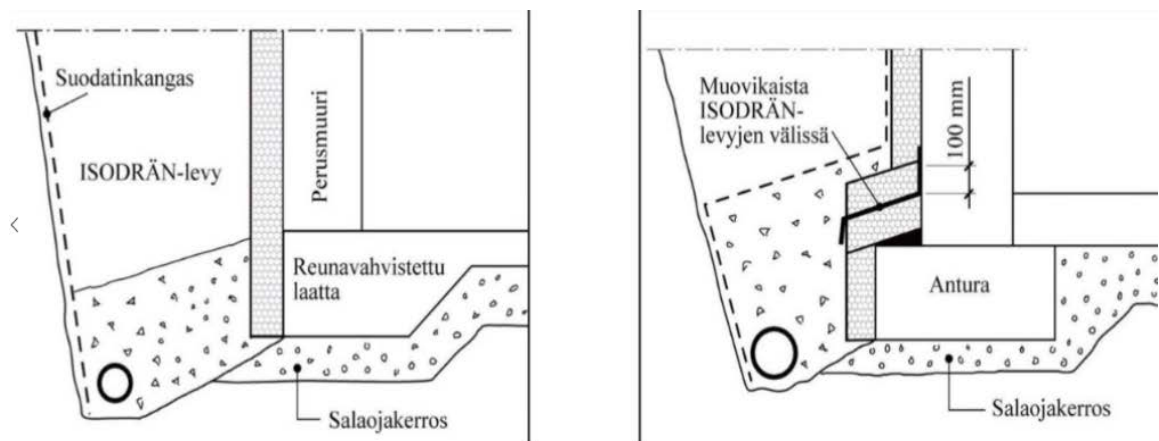


**Kuva 1. Yleinen työohje salaojitukselle. Lähde: Infra 14-710093.**

Yksityiskohtaiset ja jokaiselle työntekijälle jaettavat työohjeet auttaisivat aikataulujen pitämisessä ja työmaan tarpeettoman epäsiisteyden karsimisessa. Työohjeissa kuva-

taan kuvallisesti yleisellä tasolla, miten salaojitus toteutetaan. Työohjeet löytyisivät snow desk-järjestelmästä.

Viime vuosina on tullut työmailla vastaan salaojituksia, joissa käytetään ISODRÄN-levyjä. ISODRÄNin käyttö on lisääntynyt, koska se mahdollistaa salaojityön ilman maamassojenvaihtoa eli samat kaivuumassat asennetaan takaisin ISODRÄN-levyn viereen, mikä säästää jättemaan poiskuljetus- ja uuden maan tuontikustannuksia. WE:n työohjeisiin olisi hyvä lisätä myös ISODRÄN-levyjen käyttöä kuvaavat työohjeet.



**Kuva 2. ISODRÄN-levyn leikkaustyöohje. Lähde: RT-kortti 37708.**

### 2.2.1 Lomakkeet

Työntekijöiden ja työnjohton yhteistyötä sekä työn laatua parantamaan voitaisiin ottaa käyttöön varta vasten laadittuja lomakkeita, jotka löytyisivät myös snow desk -järjestelmästä. Myös vanhat työntekijät tulisivat täyttämään ja saamaan kaikki lomakkeet.

Kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, hänelle annettaisiin täytettäväksi perustietolomake, joka sisältää työntekijän henkilötiedot, puhelinnumeron, sähköpostiosoitteen,

kotiosoitteen, tilinumeron palkanmaksua varten, käytyt kurssit kuten työturvallisuus- ja tieturvallisuuskurssit ja veronumeron. Lisäksi työntekijä lataisi järjestelmään verokorttinsa. Tällainen perustietolomake helpottaisi WE:n hallinnollisia töitä hoitavaa toimistotyöntekijää päivittäisessä työssään. Yhdestä paikasta löytyvät perustiedot, kuten puhelinnumero, jokaisesta työntekijästä helpottavat myös työnjohtoa.

Muita tarpeellisia lomakkeita olisivat koneiden kuten kaivinkoneen, pyöräkuormaajan, bobcatin ja mahdollisten muiden työkoneiden käyttöön liittyvät yleiset huolto- ja käyttöohjeet, joilla täsmennetään, mitä kaikkien koneiden tarkastukseen kuuluu. West Expressin omistajalle on aina ollut tärkeää panostaa työkalustoon, joka pidetään käyttöikänsä mahdollisimman nuorena. Nuori ja laadukas kalusto on pitänyt korjauskustannukset matalina ja mahdollistanut moneen kilpailijaan nähden nopeamman työskentelyn. Maanrakennusalalla kaluston korjaukset aiheuttavat lisäkustannuksia, koska tällöin työmaa seisoo ja työntekijöille on maksettava tästä huolimatta palkkaa. Huonokuntoiset ja epäluotettavat koneet eivät myöskään ole hyvää mainosta yritykselle.

Konekohtaisen käyttö- ja huolto-ohjelomakkeen tehtävänä olisi toimia tietynlaisena muistilistana ja ohjeistuksena, kuinka yrityksen koneita tulisi käyttää. Ohjeet ovat lyhyitä ja yksinkertaisia, mutta tärkeitä. Yleisesti kaikilla koneilla on samankaltainen päivittäinen huolto-ohje, joka pitää sisällään öljyntarkistuksen, rasvanippojen rasvauksen ja sisätilojen siistimisen käytön jälkeen. Yleisempi hoito-ohje pitäisi sisällään sen, että koneen tuntien tullessa täyteen työntekijän on ilmoitettava siitä hyvissä ajoin työnjohdolle, joka tilaa huollon. Lisäksi yleisenä ohjeena tulisi olla, että koneiden sisällä ei tupakoida, ne pitää pestä likaisten työmaiden jälkeen sekä suorittaa ulkopesu työmaiden

välisen siirron yhteydessä. Ulkopesun yhteydessä tulisi tutkia koneen kunto yleisesti, kuten hydraulikkaletkujen kunto ja puhdistaa tarvittaessa ilmansuodattimet.

Lomakkeille nähdään olevan tarvetta, sillä yrityksen koneita käyttävät useammat eri ihmiset ja koneiden kohtelussa ja käytössä on havaittu välillä puutteita ja jopa suoranaista välinpitämättömyyttä. Uusille työntekijöille voisi kertoa vielä painokkaammin koneiden huollon ja asiallisen käsittelyn tärkeydestä. Käyttö- ja huolto-ohjelomakkeiden lopussa olisi aina kohta, jonka hyväksymällä työntekijä vakuuttaa lukeneensa ja ymmärtäneensä lomakkeen sisällön sekä sitoutuvansa noudattamaan annettuja ohjeita.

Työnjohto kehottaisi työntekijöitä laadun kehittämiseen sekä velvoittaisi laatusuunnitelman työkalujen hyödyntämiseen. Työnjohdon tulisi myös valvoa laatujärjestelmään liittyvien työkalujen käyttöä, jotta laadun toteutumista ja kehitystä voidaan seurata<sup>7</sup>. Laatusuunnittelun tulos näkyisi varmasti työn sujumisena, virheiden vähentymisenä, kustannustehokkuuden parantumisena, eri osapuolten välisen tiedonkulun tehostumisena ja vastuiden selkeytymisenä. Laatusuunnitelman toteutus parhaimmillaan parantaa myös työssä viihtymistä ja tekee työstä tekijöilleen mielekkäämpää.

---

<sup>7</sup> 1, s.1

### 3. Loppupäätelmät

Maanrakennusyritys West Expressillä on ollut haasteita yhtenäisten toimintatapojen luomisessa työnjohdon ja työntekijöiden välille. Yritykseltä on puuttunut organisoitu tapa ajaa uudet työntekijät sisään yrityksen toimintatapoihin ja -kulttuuriin, ja nämä seikat ovat välillä saattaneet johtaa ongelmiin työmailla. Työntekijöiden sitoutuneisuus työhön, omatoimisuus ja työkaluston kohtelu ei ole aina vastannut niitä odotuksia, joita työnjohto on edellyttänyt ja joihin on sitouduttu kiireisissä urakka-aikatauluissa, ja yritykseltä on puuttunut apuvälineet mahdollisimman tehokkaaseen työhön opastamiseen ja työntekoon.

West Express teetti vuonna 2013 asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa kartoitettiin asiakkaiden, lähinnä pääurakoitsijoiden, tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan. Eniten kritiikkiä tuli töiden myöhästymisestä. Lisäksi työmaan pitäminen siistinä on aiheuttanut haasteita. West Expressin toimintatapoja analysoitiin ja niihin etsittiin parannusehdotuksia asiakastyytyväisyyden näkökulmasta sekä laatusuunnitelman keinoja hyödyntäen.

Yrityksen toimintaa analysoidessa huomattiin, että uuden työntekijän perehdytykseen kannattaa käyttää aikaa kiireestä huolimatta. Hyvän perehdytyksen kautta työntekijä oppii tuntemaan yrityksen avainhenkilöt sekä sisäistää sen toimintatavat. Tämän kautta yritys säästyisi monelta aikaa vievältä ongelmalta myöhemmässä vaiheessa. Yritys hyötyisi myös kerran vuodessa pidettävistä työnjohdon ja työntekijöiden välisistä kehityskeskusteluista, joissa annettaisiin kannustavaa ja rakentavaa palautetta puolin ja toisin.



Tärkeäksi teemaksi yrityksen toimintatapojen parantamisessa nousi kommunikaatio. Maanrakennustyömaalla on erilaisia työrooleja, joiden välinen avoin kommunikointi on tärkeää työn edistymiseksi aikataulun mukaisesti. Vastuullisen työntekijän eli nokan asettaminen jokaiselle työmaalle helpottaisi työnjohdon toimintaa ja lisäisi työntekijöiden kommunikaatiota asiakasta eli pääurakoitsijaa kohtaan. Nokan roolin mukana tuleva lisävastuu olisi myös työntekijää motivoiva tekijä.

West Epressillä on jo käytössään snow desk-niminen järjestelmä, jota voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän kommunikaation parantamisessa sekä toimintatapojen selkeyttämisessä. Snow deskiin voisi ladata kaikkien työntekijöiden yhteystiedot sekä yleisimmät maanrakennustyömaata ja kaluston huoltoa koskevat työohjeet.

Havaittu haaste	Ratkaisu
Yhtenäisten toimitatapojen puutteet	Uuden työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen yrityksen toimitatapoihin
Ongelmat aikataulujen pitämisessä	Yleiset työohjeet snow desk-järjestelmään, myöhästymisen seurausten kommunikointi työntekijöille
Työmaan epäsiisteys	Työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen työmaalla
Puutteellinen kommunikaatio	Perustietolomake yhteystietoja varten, henkilöstön yhteinen WhatsApp-ryhmä, kannustaminen avoimempaan kommunikaatiokulttuuriin, työroolin selkiyttäminen
Työntekijöiden puutteellinen motivaatio ja sitoutuminen työrooliinsa	Vuosittaiset kehityskeskustelut, vastuullisen työntekijän (nokka) nimeäminen työmaille
Työkaluston puutteellinen kunnossapito ja kohtelu	Työohjeet kaluston huoltoon snow desk-järjestelmään

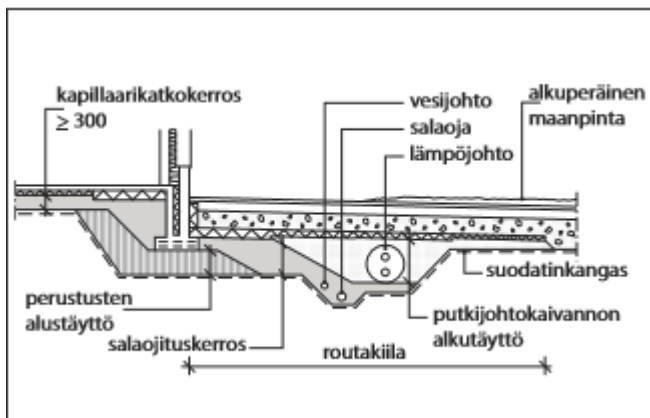
### **Kuva 3. Yhteenveto yrityksen haasteista ja ratkaisuista.**

Yllä kuvaillut ehdotukset antaisivat West Expressille erityyppisiä työkaluja, joiden avulla tehostaa toimintaansa työmailla, lisätä asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta pystyä entistä paremmin vastaamaan alan tiukkaan kilpailutilanteeseen. Nämä työkalut auttaisivat myös työntekijöitä näkemään oman työroolinsa selkeämmin, sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja he ehkä tuntisivat olevansa osana yrityksen menestystarinaa.

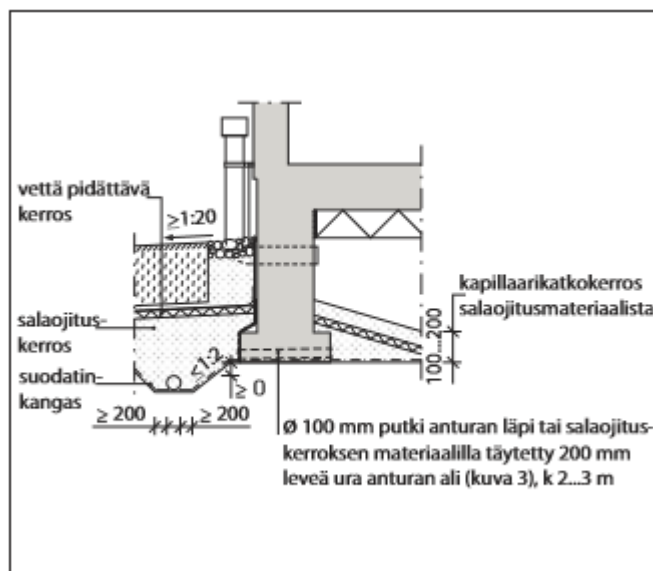
#### **4. Lähdeluettelo**

- 1 Ylikoski, Tuire. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY Palvelu.
- 2 Storbacka, Kaj ja Lehtinen, Jarmo O. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- 3 Suomen kuntaliitto 2001. Rakentamishankkeen työkohtainen laatusuunnitelma.

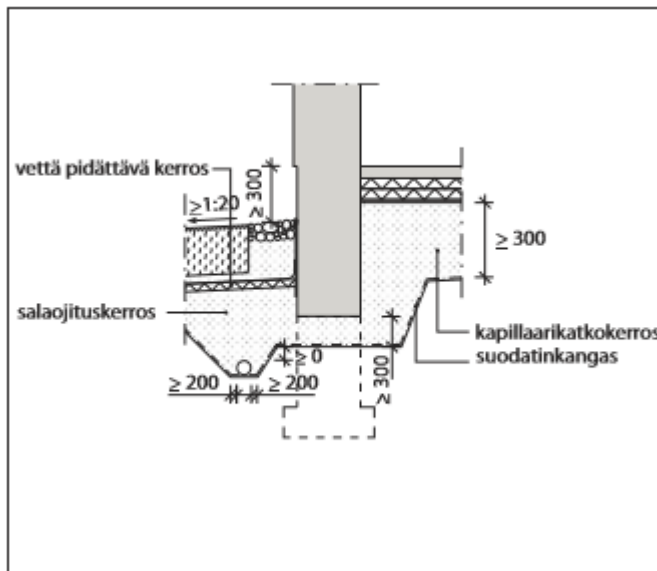
Liite 1. Infra 14-710093: työohjeita maanrakennustyömaalle



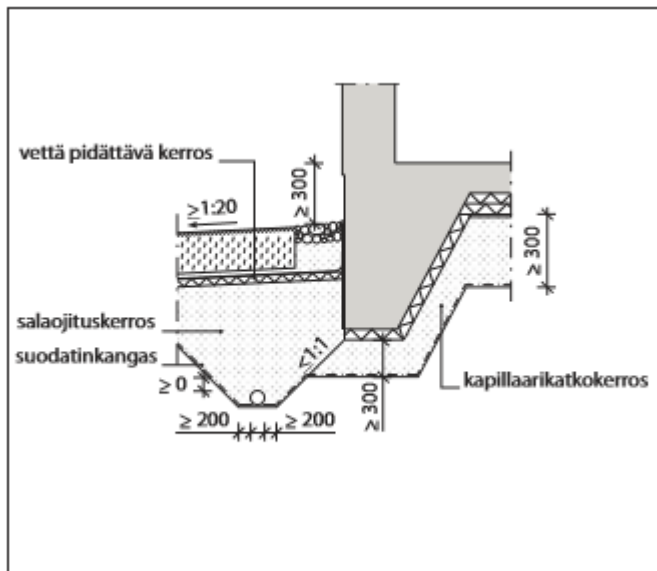
Esimerkkileikkaus rautakiilasta.



Rakennekerrosten salaojitus.



Salaojan sijainti pilari-palkki-perustuksen yhteydessä.



Salaojan sijainti laattaperustuksen yhteydessä.