

Katja Jaakonsaari

Toimenkuvat organisaation kehittämisen välineenä

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Katja Jaakonsaari

Työn nimi: Toimenkuvat organisaation kehittämisen välineenä

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 43

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä opinnäytetyössä käytettiin toimenkuvia organisaation kehittämisen välineenä. Ensisijaisena tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritystä määrittämällä ja selkiyttämällä sen henkilöstölle toimenkuvat. Toimenkuvien määrittelyyn liittyi tarve saada vastuuta jaettua yrityksen sisällä tasaisemmin.

Kehittämisen avuksi käytiin läpi teoriaa organisaation kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen liittyen, jonka jälkeen syvennyttiin tarkemmin toimenkuviin. Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin myös toimenkuvien tavoitteisiin eli niihin asioihin, joihin määrittelyillä toimenkuvilla pyritään. Lisäksi työssä selvitettiin kirjoitettujen toimenkuvien tuomia hyötyjä, joista tärkeimmiksi todettiin positiiviset vaikutukset motivaatioon, osaamiseen, sitoutumiseen sekä työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Työn myötä perehdyttiin myös toimenkuvien kirjoittamisen tärkeimpiin näkökulmiin, joiden pohjalta luotiin kirjoittamista ohjaava prosessikaavio.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana oli pieni maarakennusalan yritys, jossa oli havaittu puutteellisesta tehtävien määrittelystä johtuvia ongelmia. Työ rajattiin koskemaan vain yrityksen varsinaisen työn eli kiviaineksen murskauksen parissa työskentelevää henkilöstöä sekä toimitusjohtajan roolia. Aluksi määriteltiin tehtävänimikkeet, jonka jälkeen kartoitettiin kunkin nimikkeen ja siihen liittyvän tehtävän tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen kirjoitettiin toimenkuvat teoriaosassa luodun prosessikaavion avulla. Tuloksena saatiin aikaan selkeät toimenkuvat yrityksen kehittämisen tueksi.

Tämän työn perusteella voidaan todeta toimenkuvat hyväksi yrityksen kehittämisen välineeksi. Tärkeä havainto oli huomata, että kaikkia tehtäviä ei tule kirjoittaa kuvaukseen vaan vain tärkeimmät ja yleisimmät. Kirjoitettu toimenkuva luo työntekijän toiminnalle kehykset, jotka ohjaavat häntä organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan.

Avainsanat: toimenkuvat, työnkuva, muutosjohtaminen, työn organisointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Katja Jaakonsaari

Title of thesis: Developing an organization by using job descriptions

Supervisor(s): Beata Tajjala

Year: 2011

Number of pages: 43

Number of appendices: 1

Job descriptions were used as a tool in developing organization in this thesis. The aim of the present thesis was to develop the client organization by defining job descriptions. There was a need to share the responsibilities more equally in the client organization.

Theories of developing an organization and management of change were processed as a support for the development. Important themes concerning job descriptions such as its purposes and benefits were studied. Also the writing process was examined which led to the flowchart about writing.

The client of present thesis was a small organization which operates in the branch of earthworks. The client had met problems which were a result of lacking task definitions. The thesis was defined to deal with the personnel who are working with crushing including the managing director. The development began by defining titles and then the main goals. Defined goals were the base of the job descriptions which were written by using the flowchart created in the theory part.

The study indicated that job descriptions are a good tool to develop an organization. It was important to notice that only the most common duties should be written in a description. A written job description provides a frame for an employee's work and guides to the same direction as the whole organization.

Keywords: job descriptions, management of change, organizing a job

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	5
2 TOIMENKUVAT	7
2.1 Organisaation kehittäminen ja muutoksen johtaminen	7
2.2 Toimenkuvan tavoitteet	10
2.3 Kirjoitetun toimenkuvan hyödyt.....	13
2.3.1 Motivaatio	13
2.3.2 Osaaminen.....	14
2.3.3 Sitoutuminen	15
2.3.4 Työilmapiiri ja hyvinvointi.....	16
2.4 Toimenkuvan kirjoittaminen	17
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	23
3.1 Toimiala	23
3.2 Yritys	24
4 TOIMENKUVIEN MÄÄRITTÄMISPROSESSI.....	27
4.1 Lähtökohdat	27
4.2 Toimenkuvien tavoitteet	28
4.3 Toimenkuvien kirjoittaminen	30
4.4 Toimenkuvien vaikutukset.....	33
4.4.1 Koneenkuljettajat ja vastuuhuoltajat.....	33
4.4.2 Työmaapäälliköt.....	34
4.4.3 Toimitusjohtaja.....	36
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	41
LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen kehittäminen toimenkuvien määrittämisen kautta. Idea aiheesta tuli toimeksiantajan todellisesta tarpeesta. Toimeksiantajana tässä työssä toimii nopeasti kasvanut maarakennusalan pienyritys, jossa avaintehtävät ja vastualueet ovat jääneet hiukan epäselviksi kasvun myötä. Tässä työssä pyritään kehittämään yritystä kirjoittamalla toimenkuvat teorian pohjalta. Työn tavoitteena on luoda yritykselle hyvät ja selkeät toimenkuvat.

Työn taustalla on siis todellinen tarve. Toimeksiantajayritys on kasvanut vähitellen vuosien varrella noin 25 henkeä työllistäväksi alan ammattilaiseksi, mutta vastuu on edelleen lähestulkoon kokonaan yhden henkilön harteilla. Pitkään on ollut jo selvää, että organisaatiota on kehitettävä ja vastuuta jaettava. Keinot tälle uudistumiselle vain ovat olleet epäselviä. Tätä kautta syntyi ajatus toimenkuvien kirjoittamisesta.

Työssä käydään ensin läpi teoriaa organisaation kehittämiseen liittyvistä asioista pääpiirteittäin, jonka jälkeen syvennytään tarkemmin toimenkuvien määrittämiseen ja sen tavoitteisiin. Teoriaosuudessa käydään läpi myös toimenkuvan kirjoittamisen prosessi. Toimenkuvien määrittämisen ja kirjoittamisen kehykseksi tuodaan tässä työssä organisaation kehittämisen pääpiirteitä. Pääpaino työssä on kuitenkin toimenkuvien kirjoittamisessa, mutta asia halutaan sitoa laajemmin yrityksen uudistumisen kokonaisuuteen. Ennen varsinaisen kirjoittamisprosessin esittelyä, pohditaan vielä niitä hyötyjä, mitä määrittelyllä toimenkuvalla nähdään olevan.

Kolmannessa pääluvussa esitellään toimeksiantajayrityksen toimialaa ensin laajemmin. Toimeksiantaja suorittaa kiviainesten murskausta, joka kuuluu maa- ja vesirakennusalaan. Luvussa käsitellään alan erityispiirteitä, jonka jälkeen esitellään toimeksiantajayritys tarkemmin. Toimeksiantaja jätetään tässä työssä nimeämättä, koska nimen julkaiseminen ei ole työn kannalta tarpeellista.

Pääluvussa neljä käydään läpi lähtökohdat toimenkuvien kirjoittamiselle toimeksiantajayrityksen kannalta. Sen jälkeen pohditaan tarkemmin tavoitteita, joihin tässä tapauksessa toimenkuvilla pyritään. Tehtävät kirjoitetaan nimenomaan tavoit-

teiden pohjalta, ja jokaisen toimenkuvan tavoitteet tulee olla yhtenäiset koko organisaation tavoitteiden kanssa. Luvussa neljä käydään tarkemmin läpi kirjoittamisprosessi toimeksiantajayrityksessä, jonka havainnollistamiseksi työhön liitetään malli luodusta toimenkuvasta.

Viimeinen eli viides luku kokoaa yhteenvedoksi työn etenemisen ja siitä syntyneet johtopäätökset. Työn tuotoksena tehdään toimenkuvat toimeksiantajayritykselle, ja tässä tavoitteessa onnistumista punnitaan viimeisessä luvussa.

2 TOIMENKUVAT

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi organisaation kehittämistä ja toimenkuvien roolia siinä. Tässä pääluvussa pohditaan, mihin toimenkuvalla pyritään ja miksi sen kirjoittaminen on tärkeää. Selkeällä toimenkuvalla on sekä työntekijän että työnantajan kannalta paljon positiivisia vaikutuksia, joista tärkeimpiä käydään tarkemmin läpi myös tässä luvussa. Tärkeänä asiana pohditaan myös toimenkuvan käytännön kirjoittamiseen liittyviä asioita. Kirjoittamisprosessiin perehdytään tarkemmin, koska pelkkä toimenkuva ei hyödytä yritystä mitenkään, jollei se ole hyvin ja selkeästi kirjoitettu.

Kehyksenä toimenkuvien määrittelylle toimii organisaation kehittämisen tavoite. Jotta organisaatiota voidaan kehittää, on tunnistettava ongelmakohdat ja muutettava niitä. Organisaation kehittäminen vaatii kykyä johtaa ja hallita muutosta. Lopputuloksena hyvästä kehittämisestä saadaan aikaan tehokkaampi organisaatio, niin kannattavuudeltaan kuin työn mielekkyydeltäänkin

Arthur (2005, 84) esittää, että jokaisen yrityksen jokaisella toimella tulisi olla määriteltä toimenkuva. Tätä määritelmää voidaan tarvita monissa eri tilanteissa ja siksi määrittely on hyvä tehdä huolella. Määrittely ja kirjoittaminen vievät aikaa, mutta parhaimmillaan hyvä ja selkeä toimenkuvan määritelmä auttaa sekä työntekijää että työnantajaa pyrkimään kohti yhteistä päämäärää.

2.1 Organisaation kehittäminen ja muutoksen johtaminen

Kauhanen (2006, 29) toteaa, että kilpailukykyä säilyttääkseen yritysten on muututtava ja kehityttävä koko ajan. Tavoitteina kehittämiselle ovat yleensä tehokkuuden ja laadun lisääminen, ammattitaidon ja osaamisen kasvattaminen tai terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Ympäristön muutokset vaikuttavat organisaation sisäisten muutosten tarpeeseen. Tärkeää onkin havaita tarve kehittyä ja reagoida siihen.

Organisaation kehittämisen taustalla on tarve muuttua. Lanning, Roiha ja Salmi-nen (1999, 32-33) toteavat, että muutostarve syntyy, kun nykyiset toimintatavat tai suorituskyky eivät kuljeta yritystä toivottuun suuntaan. Tärkeää on tunnistaa tämä tarve ja sisäistää se. Tarvetta ohjaa tulevaisuudenkuva eli ajatus siitä mitä yritys haluaa olla. Taustalla on liiketoiminnassa aina jollain tapaa raha, koska se on organisaation olemassaolon tärkein tarkoitus. Kehitysprojektiin ei ole edes syytä lähteä, jollei parempaa kannattavuutta voida asettaa koko projektin tavoitteeksi, koska tällöin kehittämisellä ei yleensä ratkaista todellisia ongelmia.

Juuti ja Virtanen (2009, 25) ovat jaotelleet organisaatiomuutoksen neljään eri tyyppiin. Näistä ensimmäisenä he esittelevät pysähtyneisyyden tilan, jossa uusia suuntia ei ajatella, vaan takerrutaan opittuihin toimintamalleihin. Tässä tilanteessa oleville organisaatioille tyypillistä on, että jokainen yrityksen sisällä puolustaa omaa asemaansa ja vallitsevana olotilana ovat epäluottamus ja ristiriidat. Johtaminen ajautuu tällaisessa tilassa autoritääriseksi, koska muulla tavoin ei tunnuta saatavan minkäänlaista otetta. Pysähtyneisyyden tilaan ajautunut organisaatio on heikko sekä uudistushakuisuutensa että strategisen suunnan selkeyden kannalta.

Seuraavana Juuti ja Virtanen (2009, 25-26) esittelevät kiehuntatilassa olevan organisaatiomuutoksen tyyppin. Tässä tilassa organisaatiossa on paljon halua uudistua, mutta strategisen suunnan selkeys on vielä heikko. Kiehuntavaihe voi syntyä esimerkiksi seurauksena pysähtyneisyyden tilasta tai yrityksen vähittäisen kasvun myötä, kun johtaminen ei ole pysynyt kasvun tasolla ja järjestys osittain korvautunut kaaoksella. Haasteena kiehuntatilassa on löytää näkökulma ja suunta strategialle.

Kolmas Juutin ja Virtasen (2005, 26-27) organisaatiomuutoksen tyyppi on lepokitkan tila, jossa strateginen suunta on hyvin selkeä, mutta muutoksen käynnistäminen tuottaa vaikeuksia. Tällaiselta yritykseltä puuttuu usein riittävä tahto uudistua. Menestyvällä yrityksellä on riski joutua lepokitkan tilaan, jos se unohtaa jatkuvan kehittymisen tärkeyden ja tuudittautuu ajatukseen omasta menestyksestään.

Organisaatiomuutoksen ihannetyyppinä Juuti ja Virtanen (2009, 27) esittelevät flow-organisaation, jossa vallitsevat sekä vahva tahto uudistua että selkeä ja yhte-

näinen suunta, jota kohti kuljetaan. Flow-organisaatio on innokas ja energinen, ja sen haasteena onkin ylläpitää jatkuvaa kehitystä. Kehityksen jatkuvuuden tärkeyttä korostaa myös Lanning (2002, 22-23). Tähän tilaan pääsy ei ole helppoa, mutta uudistumishalun ja organisaation oppimisen myötä edellytykset jatkuvaan kehittämiseen ovat olemassa.

Toimenkuvien käyttäminen yrityksen kehittämisen välineenä voidaan nähdä yhtenä ulospääsynä Juutin ja Virtasen (2009, 26) esittämästä kiehumistilasta. Yritys, jossa tarvitaan toimenkuvien määrittelyä, on mahdollisesti kasvanut vähitellen ja uudistumishalua on paljon. Hyvänä strategisen suunnan ohjaamisen keinona voidaan ajatella toimenkuvia, jotka selkeyttävät vastuunjakoa ja tehtäväkenttiä. Toimenkuvat ohjaavat koko organisaation toimintaa samaan suuntaan.

Kauhasen (2006, 29) esittämien organisaation kehittämisen tavoitteiden pohjalta voidaan todeta toimenkuvamääritelmien olevan hyvä strateginen väline kohti uudistumista. Osaamista ja ammattitaitoa on helpompi kehittää tehtävä kerrallaan, kun tiedetään kunkin henkilön rooli yrityksessä. Tehokkuus ja kannattavuus kasvavat kun vastuu on jaettu niin, että jokaisella henkilöstön jäsenellä on oma selkeä osuutensa koko yrityksen tavoitteesta. Hyvinvointi paranee oman vastuualueen tuntemisen myötä. Toimenkuvien vaikutuksia esitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Yrityksen kilpailukyky perustuu osaamiseen ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Osaamista on hyödynnettävä ja oikeat henkilöt täytyy olla yrityksessä oikeilla paikoilla. Hyvä palkanlaskija ei hyödytä yritystä mitenkään, jos hän työskentelee esimerkiksi markkinointitehtävissä. On siis määriteltävä tehtävät ja löydettävä niihin oikeat osaavat henkilöt. (Markkanen 1999, 17; Valvisto 2005, 78-79; Viitala 2007, 170.)

Mitä suunnitellumpia organisaation kehittämiseen liittyvät muutokset ovat, sitä varmemmin ne onnistuvat ja tuottavat toivottua tulosta. Mattila (2007, 131) jakaa muutoksen johtamisen neljään avaintehtävään, joita ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja viimeisenä vakiinnuttaminen. Toimenkuvien luominen ja määrittely voidaan ajatella tällä jaottelulla perustan luomiseksi. Kun toimenkuvia pohditaan organisaation kehittämisen välineenä, luovat ne pohjan

kehittämiseksi. Pelkkä toimenkuvien laatiminen ei muuta mitään, mutta voi olla syys kohti parempaa tulevaisuutta.

2.2 Toimenkuvan tavoitteet

Koko henkilöstön selkeä rooli- ja työnjako tekee yrityksestä elinvoimaisen. Kun kaikille on selvää, kuinka tehtävät ja vastuut jakautuvat, on jokaisen helpompi vastata itseensä kohdistuviin odotuksiin ja työskennellä kohti yhteistä päämäärää. (Valvisto 2005, 60.)

Jokaisella henkilöstön jäsenellä, niin työntekijätasolla kuin johdossakin, on oma roolinsa koko yrityksen pyrkimyksessä kohti tavoitteitaan. Mitä selkeämpi tämä rooli kullekin on, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on saavuttaa tavoitteensa. Roolijako, oma toimenkuva, helpottaa jokaista työntekijää hahmottamaan arjessa omien tehtäviensä tärkeysjärjestyksen. Säästää myös energiaa, kun tietää omalle vastuulle kuuluvat tehtävät, ja oman keskittymisensä voi suunnata niihin. (Valvisto 2005, 62-63.)

Arthurin (2005, 83) mukaan toimenkuvan tarkoitus on määrittää ne tehtävät, jotka ovat kyseisessä työssä oleellisia. Toimenkuva selvittää, mikä työn rooli on ja millaisia tehtäviä työntekijän odotetaan toimessa suorittavan. Toimenkuva on pohjana sille tavoitteelle, johon työntekijä työllään pyrkii. Toimenkuvan täytyy olla määritelty selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta se on mahdollisimman helposti ymmärrettävissä.

Myös Swanson (2007, 136) on samaa mieltä, että toimenkuva, joka on määritetty tavoittelemaan työtulosten parantamista, on tarkka ja selkeä. Se on keskittynyt koko tehtäväkenttään, mitä kyseisessä toimessa työskentelevä henkilö oikeasti tekee, eikä niinkään edellytyksiin, joita työn suorittaminen vaatii.

Arthur (2005, 87) kannattaa toimenkuvien kirjoittamista, koska yritys, jossa toimenkuvat ovat määritelty huolellisesti, ymmärtää kuinka yksittäinen työ vaikuttaa koko yrityksen pyrkimykseen kohti tavoitteitaan. Toimenkuvia tulee myös tarkistaa ajoittain, koska tehtävänkuvaukset vaativat päivitystä sitä mukaan, kun yritys kehit-

tyy. Kirjoitetun toimenkuvan tulee aina vastata kyseisen tehtävän aitoja vaatimuksia.

Markkanen (1999, 19) korostaa myös konkreettisuuden ja realismin tärkeyttä toimenkuvien määrittelyssä. Toimenkuvan kirjoittamisessa on syytä muistaa käytännönläheisyys ja keskittyä nimenomaan niihin tehtäviin, joita kyseisessä toimessa työskentelevä henkilö kohtaa työssään päivittäin. Varsinkin uusien työntekijöiden rekrytointitilanteissa tulee helposti pettymyksiä, kun työnhakijalle on annettu kovin vaativa kuva tulevasta työstään, mutta käytännössä työ onkin suurimmaksi osaksi rutiiniluonteisia tehtäviä, joita esitellyssä toimenkuvassa ei ole mainittu. Todellisten työtehtävien listaaminen luokin hyvän perustan luottamukselle työntekijän ja työnantajan välillä.

Swansonin (2007, 135) näkemyksen mukaan, toimenkuvasta selviää tietyn organisaation tietyn tehtävän vastualueet. Toimenkuvan määrittämisen tärkein tehtävä onkin määrittää ja selkiyttää kyseisen tehtävän vastuut. Toimenkuvan määrittämisellä on tämän lisäksi monia muita tärkeitä syitä ja vaikutuksia. Hyvin määritelty toimenkuva kertoo tarkalleen mitä kyseisessä toimessa työskentelevältä henkilöltä vaaditaan, mitä hänen tulee tietää ja osata.

Toimenkuva hyödyttää paitsi työntekijää, myös työnantajaa. Selkeät, hyvin kirjoitetut toimenkuvat auttavat näkemään, jos toimissa on esimerkiksi päällekkäisyyksiä tai jokin tehtävä jäänyt huomioimatta. Kirjoitettu toimenkuva auttaa viestimään oikealla tavalla esimerkiksi yrityksen tavoitteista eri asioita tekeville henkilöstön jäsenille. Myös kehityskeskusteluissa kirjoitettu toimenkuva toimii hyvänä pohjana. (Helsilä 2009, 56.)

Toimenkuvia kritisoidaan usein muutamien eri perusteiden, joita Helsilä (2009, 56) on jäsennellyt. Toimenkuvat koetaan joskus organisaatiota jäykentäviksi ja yksilöiden luovuutta heikentäviksi. Kirjoitettuja toimenkuvia vastustavat perustelevat väitettään myös sillä, että tehtävien kuuluu muokkautua tilanteiden ja ihmisten mukaan, ja henkilöiden yrityksessä tulee nimenomaan pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita eikä vain suorittaa tiettyä toimea. (Helsilä 2009, 56.) Näistä edellä mainituista syistä onkin tärkeää, ettei toimenkuvia yritetäkään kirjoittaa liian tarkasti, vaan niin kuin

Arthur (2005, 84) ohjeistaa, tulee toimenkuvassa määritellä vain tärkeimmät ja yleisimmät tehtävät. Kaikkia mahdollisia tehtäviä ei ole mielekästä yrittääkään saada kirjoitettua, vaan toimenkuvaan on hyvä laittaa maininta, että kuvaus sisältää vain yleisimmät tehtävät ja tarpeen vaatiessa työhön liittyvät muut vastuut ja tehtävät.

Toimenkuvien taustalla vaikuttaa yhteinen päämäärä. Esimerkiksi Valvisto (2005, 86) toteaa, että selkeä roolijako yrityksen sisällä toimivien henkilöiden välillä luo turvallisuuden tunnetta nimenomaan sitä kautta, että yhteinen tahto on miltei nähtävissä. Yhteinen päämäärä on toisaalta pohjana kaikille toimenkuville, mutta toimenkuvien myötä päämäärä myös muodostuu näkyvämmäksi organisaatiossa.

Visio on yrityksen tavoitetila, jota kohti pyritään strategian avulla. Strategia sisältää siis ne keinot, joilla visiota eli päämäärää kohti kuljetaan. Visio muuttuu yrityksen kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa. Strategia ulottuu yrityksen jokaiselle osa-alueelle, ja se ohjaa valintoja yrityksen kaikissa toiminnoissa. Myöskin henkilöstöstrategia on osa yrityksen keinoja kohti päämääräänsä. (Viitala 2004, 52.)

Yrityksen sisällä on tärkeää, että visio tuodaan julki. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tietää se yhteinen päämäärä, jota kohden omalla työllä pyritään. Vision tulee olla näkyvä, jotta se ohjaa henkilöstöä tavoitetta kohti. Tavoitteet on hyvä määritellä hyvin konkreettisesti ja selkeästi, jolloin niiden ymmärtäminen on helppoa ja niihin pyrkiminen on tehokkaampaa. (Viitala 2004, 54.)

Strategia ohjaa päivittäistä toimintaa yrityksen kaikilla tasoilla. Ei riitä, että vain ylin johto tietää, mihin pyritään ja miten, vaan koko henkilöstön on oltava perillä tavoitteista. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä visio ja strategia jäävät helposti henkilöstölle epäselviksi. Johto tietää, millaiseksi yritystä ollaan kehittämässä, mutta henkilöstön tietämättömyys aiheuttaa helposti arjen virhevalintoja. Onkin siis tärkeää, että tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi ovat koko henkilöstön ajatuksissa selkeitä, jolloin henkilöstö ymmärtää työnsä tärkeyden ja sitä kautta hahmottaa vastuunsa laajemmalla tasolla. (Viitala 2004, 55.)

Esimerkiksi Helsilä (2009, 57) painottaa, että nykyaikana varsinaisten toimenkuvien sijaan ajatellaan tiimejä ja tiimien jäsenten rooleja. Näitä rooleja ja tiimejä ohjaa

sama tavoite. On todella tärkeää, että yhteinen päämäärä on selkeä. Tiimit toimivat tietenkin jäsentensä kautta, jolloin yhteishengen tiimin sisällä on oltava hyvä. Ei ole mielekästä, että jokainen yrittää tehdä vähän kaikkea omassa tiimissään, vaan roolijako on hyvä kuitenkin määritellä. Tiimin onnistumisen kannalta on ensisijaista, että jokainen hoitaa oman vastuualueensa, koska tiimin jäsenten tehtävät ovat riippuvaisia toisistaan. Tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään.

2.3 Kirjoitetun toimenkuvan hyödyt

Toimenkuva ohjaa työntekijän toimintaa, määrittää hänen vastuunsa ja auttaa ymmärtämään oman roolin yrityksessä. Selkeästi ja ymmärrettävästi kirjoitettu toimenkuva vaikuttaa monella tapaa työntekijään ja hyödyttää myös organisaatiota. Tässä luvussa on eritelty tärkeimpiä osa-alueita, joihin on tarkalla toimenkuvalla nähty olevan positiivinen vaikutus. Selkeät toimenkuvat vaikuttavat näiden asioiden lisäksi moniin muihin.

2.3.1 Motivaatio

Motivaatio koostuu monista eri tekijöistä, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin kannustimiin. Sisäinen motiivi voi olla esimerkiksi sisäinen halu suoriutua tehtävästä, ja ulkoinen kannustin on esimerkiksi rahapalkkio. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, mutta myös samalla ihmisellä voi motivaatio tulla eri tekijöistä. Motiivit saavat ihmisen pyrkimään kohti tiettyä päämäärää. (Viitala 2004, 150-151.)

Motivaatio on vahvasti sidoksissa työhön sitoutumiseen. Jos työlle on asetettu selkeät tavoitteet, tuloksia arvioidaan, rakentavaa palautetta annetaan, työntekijää ohjataan ja tuetaan, palkka on kannustava ja työ itsessään on mielekästä ja sitä on sopiva määrä, on korkealle työmotivaatiolle hyvät edellytykset. Hyvän työmotivaation kautta työntekijä myös kokee sitoutuvansa työhönsä, eli kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja samaistuu siihen. (Viitala 2004, 162.)

Nykyaikainen työntekijä tarvitsee mahdollisuuden kehittää itseään ja oman osaamisensa laajaan hyödyntämiseen. Työn on oltava kiinnostavaa, jotta se motivoi tekijäänsä. Raha ei enää motivoi nuoria vaan itsensä toteuttaminen koetaan tärkeämpänä työelämässä. (Hautamäki 2008, 10.) Selkeä toimenkuva vaikuttaa motivaatioon positiivisesti, koska silloin työntekijä tuntee tehtävänsä ja hänellä on tietyt tavoitteet, joihin pyrkii.

2.3.2 Osaaminen

Yrityksen menestyminen ja kilpailukykyisyys vaatii nykyaikana henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistä. Osaamisella on suuri vaikutus yrityksen pyrkimyksissä kohti tavoitteitaan. Yrityksen vahvat henkiset voimavarat ovat nykyaikana myös valttikortti kovassa kilpailussa. (Hätönen 1998, 7.)

Osaamisen käsitteeseen liitetään nykyään ajatus oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään kokemuksiaan ja pyrkii oppimaan kaikesta. Oppivan organisaation pääpiirteitä ovat avoimuus, kokeiluun ja keskusteluun kannustava ilmapiiri sekä rakentava vuoropuhelu johdon ja muun henkilöstön välillä. Henkilöstöllä on vastuu oppimisprosessien edistämisestä. Myös asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä opitaan ja muutoksiin suhtaudutaan avoimesti ja tyynesti. (Viitala 2004, 107.)

Organisaation oppiminen ei ole täysin sama asia kuin sen yksilöiden oppimisen summa, mutta yksilön rooli organisaation oppimisessa on oleellinen. Yksilöiden kyvystä oppia riippuu se, kuinka organisaatio oppii ja kehittyy. Organisaation tasolla tuleekin yksilön oppiminen mahdollistaa, ja tukea sitä kaikin keinoin. (Viitala 2004, 183.)

Oman vastuualueensa ja avaintehtävänsä tuntevan yksilön motivaatio uuden oppimiseen on yleensä suuri. Kun omalla vastuulla on tietyt tehtävät, halutaan niissä onnistua. Oman tehtäväalueen tunteminen myös kehittää omaa aktiivisuutta oppimista kohtaan, mikä taas lisää yksilön oppimista ja sitä kautta kehittää koko orga-

nisaatiota ja sen oppimista. Vastaavasti hajanainen tehtäväkenttä tekee työstä helposti suorittamista ja oppiminen vaihtuu sekalaisista tehtävistä selviytymiseen.

Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat loppujen lopuksi työntekijän itsensä omalla vastuulla. Työympäristö voi vain tarjota suotuisat olosuhteet ja puitteet kehitykselle, mutta yksilön osaamisen kehittäminen onnistuu vain hänen omasta halustaan. Keinoja oppimiselle on paljon, kunhan motivaatio on kohdallaan. (Kauhanen 2006, 147.)

2.3.3 Sitoutuminen

Hyvä palaute ja kannustus aiheuttavat positiivisen kierteen, joka lisää työntekijän itseluottamusta. Onnistumiset auttavat myös sietämään kritiikkiä ja epäonnistumisia. Työssä onnistuminen lisää työhön sitoutumista. Sitoutuminen liittyy osaltaan motivaatioon, mutta se on tätä paljon kattavampi ajatus. Sitoutumiseen liittyy henkilön oma kokemus työnsä kuulumisesta elämäänsä sekä itsensä kuulumisesta työyhteisöönsä. (Viitala 2004, 161-162.)

Koska työssä onnistuminen lisää sitoutumisen tunnetta, vaikuttaa myös tarkennettu toimenkuva sitoutuneisuuteen. Määritelty tehtäväkenttä auttaa työntekijää tuntemaan tehtävänsä ja onnistumaan niissä. Vastaavasti epätarkat tehtävät ja työolosuhteet, joissa työntekijä voi joutua toistuvasti uusiin ja erilaisiin tehtäviin, helposti heikentävät sitoutumista juuri epäonnistumisten ja epävarmuuden tunteiden kautta.

Henkilöstön sitoutuminen on perinteisen ajattelun mukaan yrityksen kannalta erittäin tärkeä asia. Sitoutunut henkilöstö luo pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. On selvää, että toimivasta ja osaavasta henkilöstöstä kannattaa pitää kiinni. Yrityksessä hankittu kokemus kasvattaa ammattitaitoa. Pitkäkestoiset työsuhteet ovat arvokkaita sitoutumisen ja luottamuksen kannalta. On tärkeää, että myös työntekijä kokee yrityksen sitoutuneen häneen, eli sitoutuneisuuden tulee olla kahdensuuntaista. (Viitala 2007, 88-89.)

Sitoutuneisuuden tärkeydestä huolimatta täytyy yrityksessä olla luonnollista vaihtuvuutta jonkin verran, jotta oikeat ihmiset saadaan oikeisiin tehtäviin (Viitala 2007, 90). Vaihtuvuus tuottaa henkilöstöjohdollisia haasteita, kuten perehdyttämisen, mutta määritellyt toimenkuvat auttavat uutta työntekijää hahmottamaan tehtävänsä ja nopeuttavat työn oppimista.

Sitoutumiseen liittyy myös vastuu ja sen kantaminen. Sitoutunut työntekijä tuntee vastuualueensa ja huolehtii siitä parhaimpansa mukaan. Laadukkaan työn edellytyksenä onkin työhönsä sitoutunut tekijä, joka tuo työyhteisöönsä osaamista ja intoa. Myös työolosuhteet vaikuttavat sitoutuneisuuteen; työn tulisi olla merkityksellistä ja mielekästä, tietyssä määrin työntekijän hallittavissa, sisältää selkeät ja riittävän pysyvät toimintatavat, mahdollistaa palautteen ja tuen saamisen sekä tarjota mahdollisuuden kehittymiseen. (Alaistaitojen perusta ovat luottamus, sitoutuminen ja motivaatio 2010.)

2.3.4 Työilmapiiri ja hyvinvointi

Helsilä (2009, 56) puolustaa kirjoitettuja toimenkuvia muun muassa sillä perusteella, että selkeä toimenkuva lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta. Tätä kautta sillä voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus myös työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Samoilla linjoilla on esimerkiksi myös Valvisto (2005, 86), joka korostaa selkeän roolijaon tärkeyttä myös keskinäisen luottamuksen ja itsevarmuuden kautta.

Nykyajan johtamistyyliin ei enää sovi valvonta ja käskeminen, vaan työntekijöiden tulisi päästä mukaan suunnittelemaan ja kehittämään työtänsä. Johtajien ja esimiesten roolit ovat tärkeitä menestyvissä yrityksissä. Nykypäivän työntekijät ja etenkin nuoret eivät halua tulla käskytetyiksi, koska sellainen johtaminen rajoittaa heidän itsensä toteuttamisen vapautta, mikä puolestaan johtaa motivaation laskuun. Esimiehen tulisikin olla tukija ja innoittaja, jolla on hyvät viestintätaidot ja joka kykenee aitoon vuoropuheluun toisten kanssa. Esimiesten ja johtajien tehtäviin ei enää niinkään ole hyväksi katsoa käskyjä, valvontaa ja rangaistuksia. (Hätönen 1998, 16; Viitala 2004, 99; Hautamäki 2008, 10.)

Onnistunut sisäinen viestintä eli yrityksen oman henkilöstön välinen viestintä on yksi hyvän työilmapiirin perustekijöistä. Se heijastuu henkilöstön motivaation ja hyvän asenteen kautta myös asiakastytyvyyteen. Tärkeää on, että henkilöstö saa tietää asioista ennen ulkopuolisia, tai vähintäänkin yhtä aikaa. Henkilöstöä ei juurikaan motivoi kuulla oman yrityksen asioista ensimmäisenä tiedotusvälineistä. (Kauhanen 2006, 168.)

Kirjoitettu toimenkuva helpottaa yrityksen mahdollisuuksia tarkastella työn kuormittavuutta ja sopivaa määrää. Kun tehtävät ovat konkreettisesti kirjoitettuja, on helppompaa huomata, jos jokin toimenkuva sisältää yhdelle henkilölle liikaa tehtäviä. Tätä kautta hyvinvointia pystytään ylläpitämään, kun jokaiselle voidaan määrittää sopiva määrä tehtäviä ja vastuuta kantaakseen. Se, että jokainen työntekijä tuntee oman vastualueensa luo edellytykset työhyvinvoinnille myös sitä kautta, että omaa roolia voi kehittää vapaasti. Toimenkuva luo vain kehykset omalle toiminnalle.

2.4 Toimenkuvan kirjoittaminen

Toimenkuvan määrittämisen lähtökohtana ovat kyseisen tehtävän tavoitteet. Oleellista on ymmärtää, mihin kyseiseen rooliin määrättyä työntekijää tarvitaan. Toimenkuvaa luotaessa on pohdittava, millaisia ominaisuuksia tehtävässä työskentelevältä henkilöltä vaaditaan ja mitä hänen tulisi tehtävässä saada aikaan. Erityisen tärkeää on pohtia, miksi toimenkuvaan kuuluvat tehtävät ovat tärkeitä. Ensin on oltava tarve, joka täytetään sopivalla henkilöllä. (Markkanen 1999, 17.)

Arthur (2005, 84-85) on jaotellut toimenkuvien kirjoittamisprosessin viiteentoista tehtävään, jotka helpottavat selkeiden toimenkuvien aikaansaamista. Näillä Arthurin ohjeilla toimenkuvaus saadaan pysymään yksinkertaisena ja mahdollisimman helposti ymmärrettävänä.

Toimenkuvan kirjoittamisprosessi on hyvä aloittaa Arthurin (2005, 84) mukaan järjestämällä eri tehtävät loogiseen järjestykseen niin, että ensimmäisenä on eniten päivittäistä työaikaa kuluttava työtehtävä. Toisena ohjeena on kirjoittaa työtehtävät

selkeästi ja lyhyesti, jotta ne ovat helposti kaikkien ymmärrettävissä ja tunnistettavissa. Yksinkertainen kieli on toimenkuvissa eduksi. Arthur (2005, 84) kehottaakin kolmantena ohjeenaan kirjoittamaan tarkkaa ja täsmällistä kieltä, ja välttämään yleistyksiä sekä sanoja, jotka voidaan ymmärtää monella tavalla.

Seuraava Arthurin (2005, 84) ohje on pitäytyä tärkeimmissä ja toimen ensisijaisissa tehtävissä. Kaikkia tehtäviä ei ole mielekästä yrittääkään kirjoittaa toimenkuvaan. Tehtävien kuvauksia havainnollistamaan Arthur kehottaa kirjoittamaan esimerkkejä, jotka helpottavat toimenkuvan ymmärtämistä käytännössä. Ymmärtämisen takaamiseksi kannattaa myös välttää teknistä kieltä.

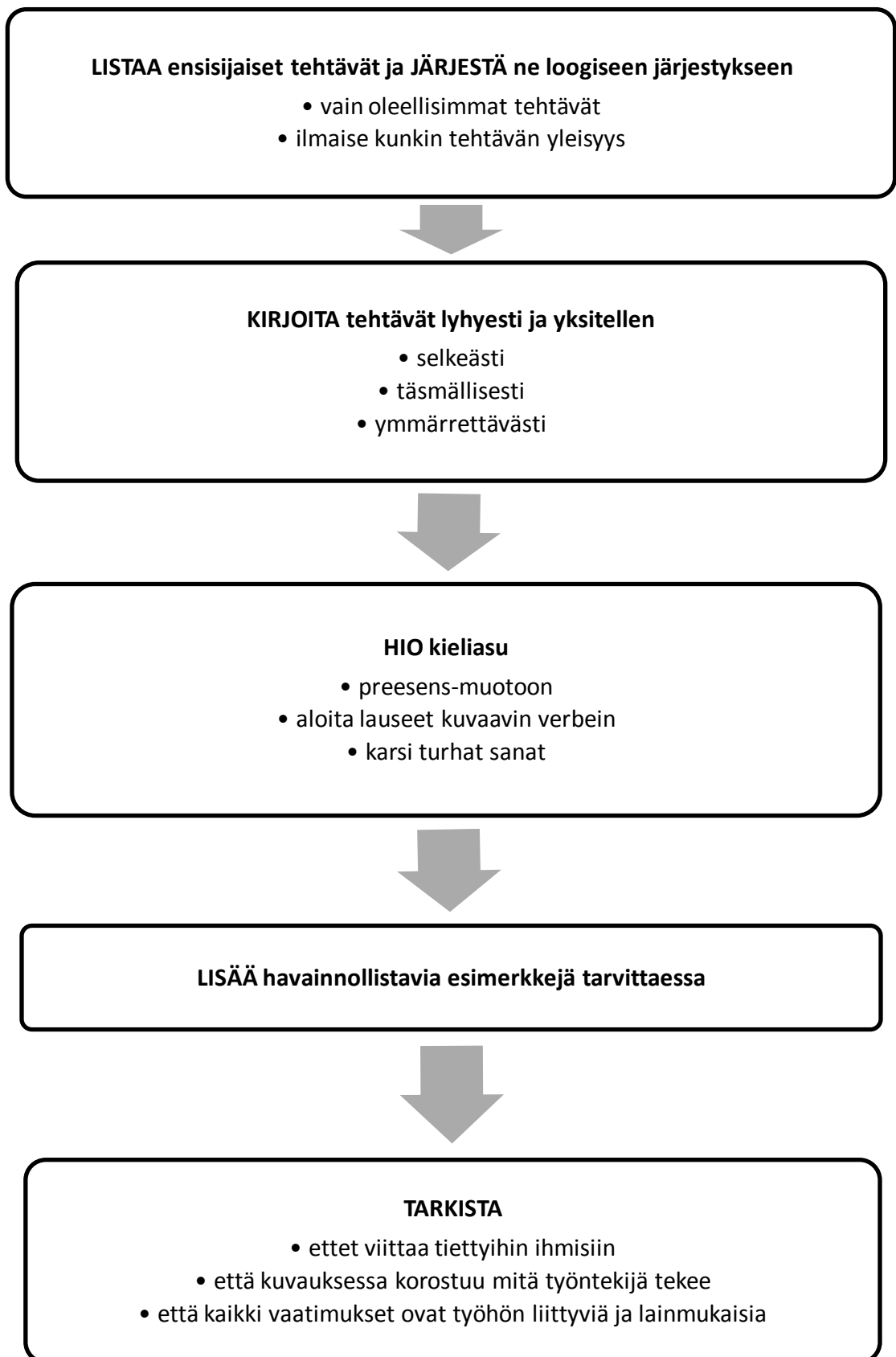
Toimenkuvista on Arthurin (2005, 84) mukaan hyvä käydä ilmi kunkin tehtävän yleisyys. Tämä voidaan merkitä jokaisen tehtävän kohdalle esimerkiksi prosenttilukemana, jonka arviolta toimessa toimiva käyttää työajastaan kyseiseen tehtävään. Tehtävät on hyvä listata yksitellen ja erikseen. Kappalemuotoista selostusta ei ole Arthurin mukaan mielekästä käyttää, koska se tekee heti toimenkuvasta vaikeamman ja hitaamman luettavan.

Tiettyihin ihmisiin toimenkuvissa ei ole hyvä viitata. Sen sijaan tittleihin ja asemiin, eli esimerkiksi toimitusjohtajaan voi viitata. Tyyllillisesti toimenkuvan luettavuutta helpottaa preesensin käyttö aikamuotona. Työtä ja tehtäviä tulisi kuvata täsmällisesti ja objektiivisesti sillä perusteella, miten työ tulee suorittaa. Tekemistä on hyvä korostaa niin, että toimenkuvassa kerrotaan mitä työntekijä tekee, eikä mitä tehdään. Toisin sanoen mieluummin toimenkuvassa lukee ”kirjoittaa raportin” kuin että ”raportti tulee kirjoittaa”. (Arthur 2005, 85.) Myös Markkanen (1999, 19) korostaa objektiivisuuden tärkeyttä ja toteaaakin, että toimenkuvaa ei tulisi kirjoittaa toivomuksen muodossa vaan kertoa realistisesti, mitä kyseisessä tehtävässä työskentelevä henkilö todella tekee.

Arthur (2005, 85) jatkaa, että toimenkuvaa kirjoitettaessa on syytä huolehtia, että kaikki vaatimukset ovat yhdenmukaisia työtä säätelevien lakien ja asetusten kanssa. Kaikki toimenkuvaan kirjoitetut vaatimukset tulee olla myös työhön liittyviä. Toimenkuvasta on hyvä karsia kaikki ylimääräiset sanat, ja sen ei tarvitse olla kuin sivun, korkeintaan kaksi pitkä. Toimenkuvan pituus ei kerro työn tärkeydestä.

Viimeisenä ohjeenaan Arthur (2005, 85) kehottaa kiinnittämään huomiota käytettyihin verbeihin ja nimenomaan käyttämään paljon tekemistä ja toimintaa kuvaavia sanoja. Toimenkuvassa jokainen lause on hyvä aloittaa verbillä. Hyviä kuvaavia verbejä on paljon, kuten ”järjestää”, ”johtaa” ja ”avustaa”. Ne kuvaavat jo itsessään hyvin tehtävän luonnetta ja tehostavat seuraavia tarkentavia sanoja.

Nämä Arthurin (2005, 84-86) viisitoista ohjetta auttavat kohti hyvää ja selkeää toimenkuvaa. Tämän ohjelman läpikäymisen jälkeen on syytä tarkastella syntyneitä kuvausta kriittisesti. On hyvä esittää seuraavanlaisia kysymyksiä: Tuleeko kuvauksesta ilmi työn tarkoitus? Mitä tehtäviä työssä suoritetaan säännöllisesti? Millaiset taidot työn suorittaminen vaatii? Ohjeiden pohjalta laadittiin prosessikaavio, joka havainnollistaa toimenkuvan kirjoittamista. Tämä kaavio on esitelty seuraavana (Kuvio 1).



Kuvio 1. Toimenkuvan kirjoittaminen prosessina.

Edellä esitelty toimenkuvan kirjoittamisprosessi alkaa tehtävien pohtimisesta. Ne listataan loogiseen tärkeysjärjestykseen. On nimenomaan mietittävä, mitkä ovat toimenkuvaan kuuluvat todelliset tehtävät, ja laitettava ne järjestykseen yleisimmästä alkaen. Tehtävän osuus päivän kokonaistyöajasta on myös hyvä merkitä esimerkiksi prosenttilukuna kunkin tehtävän kohdalle. Tämä jo ohjaa ymmärtämään tehtävän yleisyyttä ja sitä kautta toimen oikeaa sisältöä.

Seuraavaksi määritellyt tehtävät täytyy kirjoittaa yksitellen ja lyhyesti. Tehtävät ilmaistaan täsmällisesti, yksinkertaisella kielellä ja selkeästi kirjoitettuna. Edellisessä vaiheessa määritellyt tehtävät siis kirjoitetaan auki selkeään muotoon.

Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen, jossa hiotaan kieliasu lopulliseen muotoonsa. Kaikki lauseet pyritään aloittamaan verbillä. Verbien käyttöön kiinnitetään erityishuomiota. On olemassa paljon kuvaavia toiminnan sanoja, joita kannattaa suosia. Tehtävät kirjoitetaan preesensissä. Tässä kohtaa on myös hyvä karsia vielä kaikki turhat sanat ja edelleen muistaa yksinkertaisuus.

Seuraava vaihe on esimerkkien lisääminen. Esimerkit ovat todella hyviä havainnollistamaan tehtäviä vielä entuudestaan. Toki jokaisen tehtävän tulisi itsessään olla kirjoitettu ymmärrettävästi, mutta hyvä esimerkki takaa, ettei toimenkuvaa voi ymmärtää väärin. Esimerkit myös elävöittävät kuvausta ja tekevät siitä todellisen ja uskottavan.

Viimeisenä kirjoittamisprosessin vaiheena on tarkistaa aikaansaatu toimenkuva. Tärkeintä on, että toimenkuvassa korostuu, mitä kyseinen työntekijä todella tekee. On tärkeää, että kuvaus on objektiivinen ja neutraaliin sävyyn kirjoitettu. Pienet sanat voivat vaikuttaa niin, että kuvauksesta tulee ikävän kuuloinen, esimerkiksi ilmaus ”täytyy kirjoittaa raportti” antaa lukijalle hiukan negatiivisen kuvan ja saa ehkä miettimään, onko tehtävä joskus laiminlyöty. Tämän sijaan ”kirjoittaa raportin” kertoo yhtäläillä, mitä työntekijä tekee, mutta kuulostaa paljon miellyttävämmältä. Tässä kohtaa täytyy vielä tarkistaa, että kaikki toimenkuvassa määritellyt tehtävät ovat työhön liittyviä ja ehdottomasti lainmukaisia.

Kuviossa 1 kuvattua kirjoittamisprosessia voidaan käyttää ohjelistana luotaessa toimenkuvaa. Se helpottaa jäsentelemään oikeita asioita ja nimenomaan kirjoitta-

maan toimenkuvat mahdollisimman ymmärrettävällä ja tehokkaalla tavalla. Jokainen prosessin vaihe on hyvä pohtia kuvausta tehtäessä erikseen. Prosessin läpikäyminen kaikkine vaiheineen vie aikaa, mutta lopputuloksesta tulee tämän avulla selkeä ja totuudenmukainen.

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona pienelle eteläsuomalaiselle kiviaineksen murskaukseen erikoistuneelle yritykselle. Murskaus ja kiviainesten tuottaminen kuuluvat maa- ja vesirakennuksen toimialaan. Tässä luvussa esitellään ensin toimialaa laajemmin ja sitten yritystä hiukan tarkemmin.

3.1 Toimiala

Maa- ja vesirakennus ylläpitää infrastruktuuria, joka koostuu esimerkiksi kulkuyhteyksistä, energiaverkostoista ja ympäristörakenteista. Tällä tavoin toimiala mahdollistaa yhteiskunnan toimimisen rakentamisen kautta. Maa- ja vesirakennusala jakaantuu asfalttialaan, kiviainesalaan, konepalvelutoimialaan, louhintatoimialaan, ajoneuvonosturi- ja erikoiskuljetustoimialaan, purku- ja kierrätystoimialaan sekä urakointitoimialaan, jotka kaikki liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Maa- ja vesirakentaminen Suomessa [viitattu 10.02.2011].)

Maa- ja vesirakennusala tuottaa muun muassa teitä, katuja, rautateitä ja lentokenttiä. Kaikkien rakennusten pohjarakenteet sekä pihat vaativat maarakentajien työpanosta samoin kuin esimerkiksi kaikki liikenne- ja urheilualueetkin. Myös vesi-, viemäri- ja muut vastaavat verkostot kuuluvat toimialan yritysten työkohteisiin. (Maa- ja vesirakentaminen Suomessa [viitattu 10.02.2011].)

Kiviaines- ja murskausalalan yritykset tuottavat rakentamisessa tarvittavan soran, murskeen ja hiekan. Murskausurakoitsijat jalostavat kiviaineksen omilla laitoksillaan. Koska kaikessa rakentamisessa tarvitaan kiviaineksia, on murskausala oleellinen osa rakentamisen materiaaliteollisuudesta. Kiviainestuotteiden käyttökohteita ovat muun muassa tiet, rautatiet, betonin ja asfaltin valmistus, kenttien rakennus sekä liukkauden torjunta. (Ammattinetti 2008.)

Työ maarakentamisen ja murskauksen alalla tehdään nykyaikaisilla raskailla koneilla vaihtelevissa olosuhteissa ulkona ympäri vuoden. Tämä vaatii työntekijöiltä ammattimaisuutta ja erityisosaamista. Käytössä ovat muun muassa kaivinkoneet,

pyöräkuormaajat ja puskukoneet murskainten lisäksi. Työn suorittaminen vaatiikin tekniikan, menetelmien ja materiaalien hallintaa sekä koneiden ja laitteiden käytön osaamista. Koneenkuljettajien tehtäviin kuuluvat kuljettamisen lisäksi esimerkiksi huoltotyöt sekä kunnossapito. Työ tapahtuu urakkamuotoisesti ja työmaalta toiselle siirrytään aina urakan valmistuttua. Olosuhteet ja työtavat muuttuvat usein siirryttäessä paikasta toiseen. Tämä edellyttää työntekijöiltä myös fyysistä kuntoa, vaikka työmenetelmät kehittyvätkin koko ajan. (Ammattinetti 2008.)

Maarakennusalalla toimii Suomessa yli 7 600 yritystä. Näistä valtaosa on pienyrityksiä. Ala työllistää Suomessa noin 35 000 henkilöä. Asiakkaista suurin osa on julkisyhteisöjä kuten kaupungit, kunnat, VR ja Destia Oy. (Koneyrittäjät 2009.)

Maarakennusalalle tyypillistä on kova hintakilpailu sekä kalliit investoinnit. Suhdanneiden vaihtelut vaikuttavat alaan helposti. Ala on kuitenkin kasvanut viime vuosina tasaisesti ja työmäärän arvioidaankin pysyvän tasaisena myös tulevaisuudessa. Toimintaympäristö kuitenkin muuttuu ja toimintatapojen kehittämisen kautta alan yritykset kohtaavat haasteita. Osaaminen ja innovaatiot ovat tärkeässä roolissa yritysten kilpailukyvyyn säilyttämisessä. (Ammattinetti 2008.)

Tulevaisuuden kilpailuetuina voidaan nähdä hyvä tietotekniikan hallinta, palveluhenkisyys ja kielitaito. Sähköinen tiedonsiirto valtaa alan ja sitä tulisikin opetella ja osata käyttää tehokkaasti. Ympäristöasiat ovat myös yksi tulevaisuuden haaste. Materiaalien ominaisuudet on tunnettava ja osattava vastata kysymyksiin päästöistä ja jäteongelmista, joita raskas kalusto väistämättä aiheuttaa. Näihin asioihin on hyvä panostaa ajoissa. (Ammattinetti 2008.)

3.2 Yritys

Toimeksiantajana tässä työssä on reilu 20 vuotta toiminut maarakennusalan yritys. Se työllistää tällä hetkellä noin 25 henkilöä. Yritys tarjoaa soran- ja kivenjalostuspalveluita urakkaperustaisesti kattavalla ja nykyaikaisella siirrettävällä kalustolla. Yrityksen tarjoama tuote on siis palvelu. Toiminta-ajatuksena on kiviaineksen jalostus kaikissa muodoissaan eli käytännössä soran, kiven ja kallion murskausta,

seulontaa ja välppäystä. Yrityksen palveluihin kuuluu myös kiviaineksen kuormaus laajalla kuormauskalustolla.

Yritys on edelleen vain perustajansa omistuksessa. Sama henkilö toimii myös yrityksensä toimitusjohtajana. Liikevaihdoltaan yritys on kasvanut jo viiden miljoonan euron luokkaan. Toimialueena yrityksellä on eteläinen Suomi.

Toimeksiantajayritys on kasvanut kahdessakymmenessä vuodessa yhden miehen koneurakoinnista yli kaksikymmentä henkeä työllistäväksi murskausalan osaajaksi. Yrityksen kasvu on tapahtunut suurimmaksi osaksi viimeisen kymmenen vuoden aikana huomaamatta kaluston laajentumisen myötä. Siksi kasvun tuomiin henkilöstöjohdollisiin haasteisiin ei ole kiinnitetty sen suurempaa huomiota. Nyt kuitenkin laajan henkilöstön ja kaluston johtaminen on alkanut käydä hankalaksi yhdelle henkilölle. Kasvaneen toiminnan tuomiin haasteisiin täytyisi siis pystyä vastaamaan myös yrityksen sisäisin muutoksin.

Yrityksen murskaustyö tapahtuu tällä hetkellä kolmella eri murskausasemalla eri puolilla eteläistä Suomea. Jokaisella tällaisella yksiköllä toimii työhön vaadittavat pyöräkuormaajat, kaivinkoneet ja murskaimet. Työntekijöitä tällainen asema vaatii pääasiallisesti viidestä kuuteen toimiakseen. Työ tehdään pääasiassa vuorotyönä kahdessa kahdeksan tunnin vuorossa. Huoltojen takia työaikaan tulee ajoittain joustoa. Myös erikoistilanteet kuten työkoneen hajoaminen, aiheuttavat helposti ylityötunteja henkilöstölle.

Ongelmia ovat aiheuttaneet koneiden rikkoontumiset. Kun jokin laite menee rikki, pysähtyy työ ja työntekijöiden on ryhdyttävä korjaamaan vikaa. Jos vian korjaaminen pitkittyy esimerkiksi osien saatavuuden viiveestä, aiheutuu tällaisista tilanteista mittavat kustannukset. Ensinnäkin jo se, että kalliit laitteet ovat seisahduksissa, tuottaa tappiota. Toilla on normaalisti aikataulut, joissa tulisi pysyä. On laskettavissa, kuinka paljon lopputuotetta tulisi syntyä päivässä, jotta aikataulussa pysytään ja työ on kannattavaa. Toiseksi koneiden varaosat ja korjaaminen on kallista, ja siksi olisikin ensisijaisen tärkeää panostaa huoltoihin ja vikojen ennalta ehkäisyyn.

Kiire työssä aiheuttaa toimeksiantajayrityksessä huoltojen laiminlyöntiä, koska aika ei yksinkertaisesti riitä. Työtehtäviä ja vastuita selkeyttämällä voidaan työajat saa-

da tehokkaampaan käyttöön, koska toimiminen on sitä kautta määrätietoisempaa. Työtehtäviä tulisi selkeyttää juuri siitä syystä, ettei ole välttämättä mielekäästä, että yksi henkilö ajaa normaalityönään pyöräkuormaajaa ja joutuukin yhtäkkiä vikatilanteessa korjaamaan murskaimen sähkövikaa. Laitteet ovat erilaisia, eikä yhden henkilön ole millään mahdollista hallita kaikkien laitteiden korjaamiseen vaadittavaa tietotaitoa. Toimenkuvien selkeyttämiseen on siis painavat syyt myös tehokkuuden kannalta.

4 TOIMENKUVIEN MÄÄRITTÄMISPROSESSI

Toimenkuvien määrittelyn taustalla oli tarve saada toimeksiantajayrityksessä vastuuta jaettua ja sitä kautta kehitettyä yritystä. Uudistumiseen oli halua, mutta keinot epäselviä. Toimenkuvien määrittämisessä keskityttiin tässä työssä vain yrityksen tuotantoprosessiin osallistuvaan henkilöstöön, mutta myös toimitusjohtajan roolia selkeytettiin. Lisäksi yrityksessä työskentelee toimistotyöntekijä, yksi henkilö korjaamolla ja muutama yksittäinen koneenkuljettaja erillisillä sora-alueilla pelkissä kuormaustehtävissä. Nämä jätettiin tarkoituksella työn ulkopuolelle, koska heidän vastuualueensa olivat sinänsä jo selkeitä ja kehittämistarve ilmeni nimenomaan murskausprosessiin liittyvissä tehtävissä.

4.1 Lähtökohdat

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön toimenkuvien määrittely alkoi ajatuksesta muuttaa organisaation rakennetta. Aiempi rakenne on ollut käytännössä muotoa johtaja ja alaiset. Nyt rakennetta lähdettiin muokkaamaan siten, että siitä tulisi monitasoisempi ja siten vastuusta jaetumpi. Rakennemuutostarpeen taustalla oli nimenomaan tarve saada vastuuta jaettua ja henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä.

Organisaation rakennetta lähdettiin muokkaamaan työntekijätasolta. Koska työ tapahtuu tiiviissä ryhmissä, lähdettiin näitä ryhmiä kehittämään tiimeinä. Tiimeistä suunniteltiin tiiviimpiä, melko itsenäisiä yksiköitä, joiden sisällä jäsenten oli helpompi ymmärtää oma vastuunsa ja tehtäviensä tarkoitus. Tiimien tavoitteet jäseneltiin samaan linjaan koko organisaation tavoitteiden kanssa.

Toimeksiantajan suorittama työ tehdään urakkapohjaisesti. On siis aina urakka, jonka suorittamiseen vaaditaan tietyt laitteet ja sille on laadittu aikataulu. Työmaat voivat sijaita ympäri eteläistä Suomea. Tässä kohtaa oli ratkaistava halutaanko samojen työntekijöiden kulkevan samojen laitteiden mukana työmaalta toiselle, riippumatta työmaiden sijainnista, vai siirtyvätkö laitteet ja työntekijät tarpeen mu-

kaan niin, että työmatka on työntekijälle aina suotuisin. Urakka määrittelee tapauskohtaisesti hyvin pitkälti sen, mitkä laitteet kulloinkin tarvitaan.

Työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa kävi heti hyvin selväksi, että halutaan pitää samat tiiviit porukat ja toimia samojen laitteiden kanssa pysyvästi. Kalustossa on eroja ja siksi koettiin hyvin hankalaksi työmaalta toiselle siirtyminen niin, että käytössä oleva kalusto vaihtuu. Työ oli sillä tavalla koettu liian vaativaksi jatkuvan uuden opettelun takia. Näin ollen tultiin siihen tulokseen, että tietyt ihmiset kuuluvat tiettyjen koneiden kanssa samaan yksikköön, eli samat koneet ja ihmiset kulkevat yhdessä urakasta toiseen.

Samojen laitteiden ja henkilöiden kanssa päivittäin toimiva työntekijä oppii tuntemaan työnsä hyvin, ja edellytykset kehittyä työssä kasvavat. Työstä tulee hallitumpi kokonaisuus ja työtä on helpompi ymmärtää. Jo pelkästään sekin, että tuntee käyttämänsä laitteen historian, helpottaa tulevia vikatilanteita, jolloin ”vanhasta muistista” osataan jo toimia, eikä vianetsintään ja -tunnistamiseen kulu niin paljon aikaa.

4.2 Toimenkuvien tavoitteet

Toimenkuvien määrittäminen aloitettiin pohtimalla nimikkeitä, joille tehtäviä voitiin jakaa. Ennen yrityksessä oli ollut vain toimitusjohtaja ja työntekijät, mutta nyt vastuuta haluttiin jakaa sopivasti kaikille. Tultiin tulokseen, että jokainen työmaalla työskentelevä ryhmä tarvitsee oman esimiehen, joka on vastuussa oman tiiminsä toiminnasta. Tätä esimiehen roolia päätettiin kehittää nimikkeellä työmaapäällikkö. Jokaisella tiimin jäsenellä on vielä omat vastualueensa ja näin toimitusjohtajan rooli myös selkeytyi nimenomaan koko yrityksen tasolla oleviin vastuualueisiin.

Toimenkuvat siis luotiin yritykselle kolmella eri tasolla. Vastuuta pyrittiin näin porrastamaan, jotta jokaiselle yrityksen henkilöstöön kuuluvalla saatiin sopivasti tehtäviä. Käytännössä siis luotiin kolme tasoa, toimitusjohtaja, työmaapäällikkö sekä koneenkuljettajataso, joka vielä jakaantuu vastuualueesta riippuen kolmeen eri-

tyyppiseen vastuuhoitajan rooliin. Tällä roolijaolla alettiin pohtia kunkin tehtävän tavoitteita.

Tavoitteiden jäsentelyllä pyrittiin selventämään kunkin nimikkeen, miksi yritys tarvitsee juuri tällä nimikkeellä toimivaa henkilöä. Toimitusjohtajan työn ensisijaiseksi tavoitteeksi selkeytettiin yrityksen toiminnan jatkumisen varmistaminen ja kehittäminen. Toimitusjohtajan työssä tärkeää on suuntaviivojen luominen ja niiden selkeyttäminen muulle yrityksen henkilöstölle.

Työmaapäälliköiden työn tavoitteiksi määritettiin oman työmaan ja tiimin toiminnan sujuvuuden varmistaminen ja kehittäminen. Työmaapäälliköt pyrkivät työllään ylläpitämään hyvää työilmapiiriä ja tehokasta toimintaa omalla työmaallaan. He myös pyrkivät ehkäisemään ristiriitatilanteita ja sellaisten ilmetessä auttavat ratkaisemaan tilanteen. Työturvallisuuden edistäminen ja valvonta kuuluu myös työmaapäällikön työn tavoitteisiin. Nämä työn tavoitteet kirjoitettiin toimenkuvaan selkeästi ja yksinkertaisesti, kuten liitteessä 1 olevasta työmaapäällikön toimenkuvasta voidaan nähdä. Kirjoittamalla tavoitteet näkyviin haluttiin ohjata ajattelua oikeaan suuntaan ennen varsinaisten tehtävien esittelyä.

Itse murskaustyön tasolle määräytyi kahdenlaisia perustehtäviä; koneenkuljettaminen ja murskan hoitaminen. Pääasiassa jokainen työntekijä on koneenkuljettaja, jonka työväline on joko pyöräkuormaaja tai kaivinkone. Päivittäiset työtehtävät sisältävät kaikilla eniten juuri koneenkuljettamista. Kuitenkin eriteltiin vielä vastuuhoitajien roolit erikseen. Jokaiselle laitteelle määriteltiin huoltaja, joka päivittäisen koneenkuljettamisen lisäksi on vastuussa oman nimikkolaitteensa huolloista. Nimikkokone voi siis olla pyöräkuormaaja, kaivinkone tai murskain.

Koneenkuljettajien työn tavoitteena on ylläpitää murskausprosessia ja varmistaa sen toiminta. He vastuullisina koneiden huoltajina vastaavat työllään myös laitteiden ylläpidosta ja kunnossa pysymisestä. Heidän toimenkuvaansa muokattiin siltä pohjalta, että itse työprosessi pysyy käynnissä ja että kalliista laitteista saadaan optimaalinen hyöty käyttöön.

Toimenkuvien kirjoittamisella pyrittiin nimenomaan luomaan jokaisen henkilöstön jäsenen toiminnalle kehykset. Tarkoitus ei ollut määrittää kaikkia tehtäviä, vaan

antaa suuntaviivat vastuulle. Toimenkuvat määrittävät jokaisen päätehtävät, joiden onnistumisen tehokkuutta voi jokainen työntekijä omalla toiminnallaan vielä parantaa. Kuvaukset jättävätkin siten tilaa yksilöiden omalle ajattelulle ja mahdollistavat luovuuden.

4.3 Toimenkuvien kirjoittaminen

Kun jokaisen roolin ja toimenkuvan nimikkeet ja pääasialliset tavoitteet oli saatu selviksi, alettiin kirjoittaa itse toimenkuvia. Jokainen toimenkuva käsiteltiin erikseen alkaen työntekijätasolta. Jokaisen toimen kohdalla edettiin samalla tavalla luvussa kaksi esitellyn kirjoittamisprosessikaavion mukaan. Tämän työn liitteeksi (liite 1) lisättiin valmis työmaapäällikön toimenkuva, joka saatiin aikaan käymällä prosessi läpi.

Kunkin toimen kohdalla lähdettiin ensin miettimään ja listaamaan kaikki tärkeimmät tehtävät. Tämä tehtiin käytännössä ihan käsin paperille hahmottelemalla. Pohdittiin, mitä kussakin toimessa päivittäin käytännössä tehdään. Tämä osoittautui jossain määrin hankalaksi, koska tehtäväkentät tuntuivat aluksi liian moniulotteisilta. Tämä huomio vielä entuudestaan vahvisti ajatusta, kuinka tärkeää juuri tässä yrityksessä toimenkuvien kirjoittaminen onkaan. Esimerkiksi liitteessä 1 nähtävissä olevan työmaapäällikön toimenkuvan kohdalla tässä vaiheessa paperille kirjoitettiin tehtäviä kuten koneenkuljettaminen, polttoaineen tilaaminen ja työmaapäiväkirjan laatiminen.

Kun päätehtävät oli saatu eriteltyä, ne järjestettiin loogiseen järjestykseen yleisimmästä alkaen. Samalla mietittiin tehtävien päivittäistä yleisyyttä ja merkittiin tehtävien prosentuaalinen osuus päivän kokonaistyöajasta. Liitteessä 1 kuvatussa työmaapäällikön toimenkuvassa järjestys alkoi koneenkuljettamisesta, jonka prosenttiosuudeksi työpäivästä arvioitiin noin 30 prosenttia. Työmaapäällikkö varmistaa tällä tehtävällä, että laitteet pysyvät käynnissä ja työntekijät saavat tarvittavat ja lain velvoittamat ruoka- ja kahvitaukonsa. Tähän prosenttilukemaan päädyttiin laskemalla kahden työntekijän taukojen kesto yhteensä ja laskemalla paljonko se on yhdestä kahdeksan tunnin työpäivästä prosentteina. Toiseksi järjestyksessä tuli

järjestelytehtävät, joiden arvioitiin vievän noin 20 prosenttia työajasta. Tärkeää oli muistaa, että kaikkia tehtäviä ei pidä yrittää kirjoittaa, vaan nimenomaan vain oleelliset ja prosenttilukematkin ovat vain suuntaa antavia. Ne ovat kuitenkin tärkeitä siinä mielessä, että niitä katsomalla on helppo hahmottaa työn yleisin sisältö.

Kun tehtävät olivat eriteltyinä loogisessa järjestyksessä, kirjoitettiin ne auki kunnolla. Tehtävät kirjoitettiin yksitellen ranskalaisin viivoin listaten. Jokainen tehtävä kirjoitettiin tarkkaan, mutta lyhyesti. Tärkeää oli miettiä, että kieli on yleiskieltä ja jokaisen ymmärrettävissä. Alan oma sanasto ja puhekielisyydet poistettiin, jotta kuvaus on myös niiden henkilöiden ymmärrettävissä, jotka tulevat uutena alalle. Työmaapäällikön toimenkuvassa (liite 1) esimerkiksi koneenkuljettamistehtävä muokattiin muotoon ”koneiden kuljettaminen tarvittaessa”.

Seuraavaksi kieliasua hiottiin niin, että jokainen lause alkaa verbillä. Verbien valintaan kiinnitettiin huomiota. On esimerkiksi eri asia sanoa, että ”huolehtii koneen tankkaamisesta” kuin ”tankkaa koneen”. Tässä vaiheessa vielä monet tehtävät täsmentyivät, koska turhia sanoja karsittiin pois ja sanamuotoja hiottiin. Jokainen tehtävä myös kirjoitettiin preesens-muotoon. Työmaapäällikön toimenkuvan (liite 1) tehtävä ”koneiden kuljettaminen tarvittaessa” muuttui näin muotoon ”kuljettaa konetta tarvittaessa”.

Kuvaukset näyttivät tässä vaiheessa yksinkertaisilta ja selkeiltä, mutta joissakin kohdin koettiin tarpeelliseksi vielä lisätä esimerkkejä kuvauksiin. Käytännön esimerkki kertoo lukijalle todella paljon ja helpottaa ajattelun suuntaamista. Esimerkiksi yksi työmaapäällikön (liite 1) tehtävistä on laatia tarvittavat raportit. Tätä ei ollut missään tapauksessa järkevää eritellä niin, että jokainen mahdollinen raportti kerrottaisiin kuvauksessa vaan tehtävä luki todella lyhyesti ”laatii tarvittavat raportoinnit”. Sen alle lisättiin esimerkkinä muun muassa ”täyttää työmaapäiväkirjat”. Pelkkä ”raportoinnit” voisi vaikuttaa epämääräiseltä ja vaikealta hahmottaa, mutta mainitut esimerkit loivat tietynlaiset kehykset sille, millaisia raportteja tässä kohtaa tarkoitetaan.

Viimeisenä kirjoittamisprosessin vaiheena tarkistettiin jokainen tehtävä. Alun perin jotkut tehtävät olivat muodoltaan ”on huolehdittava”, joten ne muutettiin miellyttävämpään ”huolehtii” muotoon. Toimenkuvat luettiin vielä kohta kohdalta tarkkaan läpi niin, että tarkistettiin niiden olevan objektiivisia ja kaikkien tehtävien lainmukaisia ja työhön liittyviä.

Edellä läpikäydyn prosessin tuloksena syntyi liitteessä 1 oleva työmaapäällikön toimenkuva sekä samalla tavalla myös toimitusjohtajan sekä koneenkuljettajien toimenkuvat. Yksinkertaisuus ja selkeys olivat ulkoasun tavoitteina ja ne myös voidaan nähdä saavutetun. Tavoitteet ilmaistiin selkeästi ja kattavasti, ja niitä seuraamaan kirjoitettiin ytimekkäät päätehtävät. Tehtävien yleisyyden tunnistamiseksi prosenttilukemat laitettiin selvästi näkyviin. Ymmärtämisen ja hahmottamisen tueksi joka tehtävään liitettiin myös esimerkki.

Niin kuin liitteessä 1 olevasta työmaapäällikön toimenkuvasta voidaan nähdä, haluttiin siihen lisätä vielä päivittäisten tehtävien lisäksi muutama tärkeä työhön kuuluva vastuu. Työmaapäällikön tapauksessa tällaisia olivat urakoiden suunnittelu toimitusjohtajan kanssa, kaluston siirtojen järjestely sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Nämä asiat haluttiin mainita toimenkuvassa, vaikka ne eivät jokapäiväisiin tehtäviin kuulu, koska ne koettiin niin oleellisiksi työssä.

Toimenkuvien loppuun liitettiin vielä maininta siitä, että kirjoitetut tehtävät ovat pääasialliset tehtävät ja toimenkuvaan kuuluu tarvittaessa myös muita tehtäviä, joita tulee tilanteen mukaan eteen tavoitteita kohti pyrittäessä. Toimenkuvan voitiivistaa ajatukseen, että tavoitteet kertovat mihin työllä pyritään ja tehtävät antavat kuvan siitä, mitä työ arjessa todella on. Kuten jo aiemmin on todettu, toimenkuva antaa työlle kehykset, mutta jättää työntekijän omalle ajattelulle tilaa. Näin ollen jokainen toimenkuva saatiin pituudeltaan sivun mittaiseksi, minkä koettiin olevan sopiva pituus hyvälle toimenkuvalle.

Kirjoittamisprosessin avulla syntyneet toimenkuvat kerättiin yhteen ja niistä muodostettiin luettelotyypinen asiakirja. Tämä luettelo kirjoitettiin ja muokattiin yhdenmukaiseksi ja selkeäksi. Visuaalinen ilme haluttiin pitää nimenomaan luettavuuden kannalta hyvänä. Jokainen toimenkuva kirjoitettiin samalla fontilla ja tyyli-

lä. Kokonaisuudesta tuli selkeää, etenkin kun jokainen toimenkuva oli yhden sivun pituinen.

4.4 Toimenkuvien vaikutukset

Toimenkuvien tavoitteiden määrittelyn sekä kuvausten kirjoittamisen kautta saatiin tuloksena selkeytettyä roolijako kolmelle tasolle. Koneenkuljettajat vastaavat työprosessin ylläpidosta omalla työllään, työmaapäällikkö johtaa tiimiään ja toimitusjohtaja koko yritystä. Vastuita on eritelty tässä luvussa vielä tarkemmin syntyneiden toimenkuvien kautta.

4.4.1 Koneenkuljettajat ja vastuuhuoltajat

Murskaustöissä tarvitaan henkilöitä kuljettamaan pyöräkuormaajia ja kaivinkoneita, sekä hoitamaan murskainten toimintaa. Yksi murskaustyömaa tarvitsee kerrallaan vähintään kolme työntekijää vuoroa kohden, jotta laitteet toimivat tauotta. Käytännön työ on suurimmaksi osaksi koneenkuljetusta. Tiimin sisältä jokaiselle laitteelle määritettiin vastuullinen huoltaja. Periaatteessa jokaiselle työntekijälle tuli ”oma” kone, jonka perushuolloista, kuten öljynvaihtoista sekä yleisestä siisteydestä hän on vastuussa. Näin taataan jokaiselle kaluston osalle tarvittavat huollot. Ennen huollot ovat olleet yleisesti kaikkien vastuulla, mikä on aiheuttanut tilanteita, että huollot ovat jääneet tekemättä siitä yksinkertaisesta syystä, että on luultu jonkun muun hoitaneen asian.

Vastuullinen huoltajan rooli motivoi huolehtimaan omasta vastuualueesta tarkasti ja huolellisesti. Tällä estetään myös se tilanne, että samat henkilöt huoltavat kaikki laitteet toistuvasti ja toisten ei tarvitse osallistua asiaan ollenkaan. Ihmiset ovat erilaisia, toiset tarttuvat työhön tarpeen vaatiessa aktiivisesti ja toiset vaativat enemmän ohjausta ja johtamista. Tällöin, jos vastuualueita ei ole tarkasti määritetty, käy juuri niin, että samat aktiivisemmat henkilöt tekevät passiivisempienkin puolesta paljon töitä. Tällainen asettelu ei ole ihanteellinen kenenkään kannalta.

Nimikkokoneen määrääminen rajasi vastuuta siten, että on kaikkien tiedossa, mikä kaluston osa on kenenkin vastuulla. Vastuu motivoi sitä kautta kun oman työn tulokset tulevat paremmin näkyviin. Asianmukaisilla huolloilla estetään monia vikoja, joiden korjaaminen vie aikaa ja rahaa. Kaikki työssä tarvittavat koneet ja laitteet ovat kalliita, joten niiden kunnossapito on todella ensiarvoisen tärkeää. Vastuuhuoltajien määrittely luo hyvät edellytykset asianmukaiselle ylläpidolle.

Myös osaamisen kannalta omien vastuukoneiden määrääminen oli hyödyllistä. Enää ei tarvitse osata huoltaa aivan jokaista murskainta, pyöräkuormaajaa ja kai-vinkonetta, vaan voi perehtyä ja erikoistua nimenomaan siihen omalle vastuulle määriteltyn laitteeseen. Osaamisen tämän laitteen osalta voi siten kehittää huip-puunsa, ja myös se, että oppii tuntemaan juuri kyseisen laitteen ja sen historian, nopeuttaa toimintaa ja tekee ongelmanratkaisusta vikatilanteessa tehokkaampaa.

Toimenkuvien määrittelyn pääpiirteeksi muodostuivat siten vastuuhuoltajien roolit. Arkipäivän työssä jokainen työntekijä joutuu käytännön pakosta suorittamaan eri-laisia tehtäviä, mutta sen voisi nähdä nimenomaan työn mielenkiintoisena puole-na. Omalla vastuulla on tietty murskausprosessissa tarvittavan kaluston osa, jonka toimivuudesta on huolehdittava. Käytännössä jokainen työntekijä on mukana oman työmaan koko prosessissa tavoitteenaan saada työteho mahdollisimman korkeaksi.

4.4.2 Työmaapäälliköt

Tiimien sisältä täytyi erottaa yksi esimies, joka valvoo tiimin toimintaa ja kokonai-suutta. Tätä esimiehen roolia määriteltiin nimikkeellä työmaapäällikkö. Työmaa-päällikön toimenkuvan tavoitteeksi muodostui ajatus luoda tiimilleen mahdollisim-man suotuisat työolosuhteet ja varmistaa työtehon säilyminen ja kehittyminen. Työtehtävät määriteltiin toimenkuvaan mahdollisimman käytännönläheisesti. Työ-maapäällikön pääasialliset tehtävät käytännön tasolla ovat esimerkiksi kaluston siirtojen järjestäminen, polttoainetilausten tekeminen, tiedottaminen toimitusjohta-jan ja oman tiimin välillä, työmaapäiväkirjojen pito sekä vastaavat päivittäiset teh-tävät. Työmaapäällikön toimenkuva on mallina liitteessä 1.

Aiemmin työmailla ei ole ollut varsinaista esimiestä, vaan ryhmä työntekijöitä on toiminut siellä tasavertaisena. Huomattiin kuitenkin tärkeäksi, että joku valvoo työmaalla tapahtuvia asioita ja osaa siten puuttua ongelmakohtiin ja kannustaa toisia. Työmaapäällikön tehtäviin kuuluu tarttua esimerkiksi kaivinkoneen ohjaimiin tarvittaessa, joten hän siis on monellakin tavalla vastuussa työn jatkuvuudesta ja työn tehokkuuden säilyttämisestä.

Esimies eli tässä tapauksessa työmaapäällikkö toimii tavallaan välikätenä toimitusjohtajan ja työntekijöiden välillä. Toimitusjohtajan puolelta tulee tiedot työmaista ja tulevista urakoista. Toimitusjohtaja välittää asiakkaalta saamansa palautteen työmaapäällikön kautta työntekijätasolle ja hän antaa tietenkin myös itse palautetta sekä esimiehille että myös tarpeen vaatiessa suoraan työntekijöille. Palaute töistä ja töihin liittyvistä asioista kulkee myös työmaapäällikön kautta työntekijöiltä toimitusjohtajalle. Ilmapiiri ja kommunikointi pyritään muutenkin pitämään avoimena niin, että jokaisella on mahdollisuus antaa palautetta ja kommentoida tehtyjä ratkaisuja koska vain ja kenelle vain yrityksen sisällä.

Työmaapäällikkö vastaa esimerkiksi polttoainetilauksista ja muista vastaavista arjen juoksevista tehtävistä. Kun siirrytään työmaalta seuraavalle, on työmaapäällikön vastuulla suunnitella ja järjestää kuljetukset mahdollisimman sujuvasti. Hän valvoo myös esimerkiksi, että töiden päättyessä työmaa jää siistiksi. Murskaustyömailla joudutaan usein nykyajan laatuvaatimusten johdosta täyttämään erilaisia laatulomakkeita sekä muutenkin valvomaan laatua ja turvallisuutta. Nämä tehtävät kuuluvat myös työmaapäällikön toimenkuvaan. Laadunvalvontaan kuuluvat esimerkiksi erilaiset laboratoriotutkimukset, jotka työmaapäällikkö asiakkaan vaatimusten ja toiveiden mukaan järjestää.

Työmaapäälliköllä annettiin valta tehdä päätöksiä oman työmaansa ja tiiminsä suhteen. Esimerkiksi tarvittavia varaosia hän voi ostaa ja tilata tarpeen mukaan, kunhan se on perusteltua. Työmaapäällikkö pitää työmaalla kirjanpitoa työn tulokista, hankinnoista, työtunneista sekä kaikesta oleellisesta tapahtumasta. Työmaapäällikkö raportoi toimitusjohtajalle ja tarpeen mukaan suoraan asiakkaalle työmaalla tapahtuneista asioista. Raportointi toimitusjohtajan suuntaan on pääosin suullista ja yhteydenpito pyritään pitämään päivittäisenä ja avoimena.

Työmaapäällikön työtehtäviin määriteltiin luonnollisesti myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää tässä toimeksiantajayrityksessä, koska murskaustyöhön ei ole olemassa varsinaista koulutusta. Perehdyttämiseen liittyvät tässä tapauksessa myös tiimin sisäisten toimintatapojen ja normien selvittäminen ja uuden työntekijän sujuvan työaloituksen varmistaminen.

Eri työmaiden esimiehet tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Koska tiimit tavoittelevat samoja asioita, on tärkeää, ettei turhaan aseteta toisiaan vastaan, vaan yhteistyöstä otetaan kaikki irti. Toisilta tiimeiltä on mahdollista oppia paljon ja tämä oppiminen onkin todella antoisaa parhaimmillaan. Tälle yhteistyölle pyritään tarjoamaan mahdollisimman suotuisat edellytykset ja puitteet yrityksen puolesta. Esimiesten kesken tullaan järjestämään vapaamuotoisia, mutta asialinjaisia koontumisia säännöllisesti.

Työmaapäälliköiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työmaapäälliköiden on oltava luotettavia niin toimitusjohtajan kuin työntekijöidenkin mielestä. Rooliin valittavalla tulee olla korkea motivaatio työnsä suorittamiseen ja ymmärtämiseen laajemmalla tasolla. Hänen on hyvä olla ominaisuuksiltaan hyvää yhteishenkeä luova ja aikaansaava henkilö, jota muut kunnioittavat. Tärkeää on, että työmaapäällikkö sisäistää työnsä tavoitteet niin, että hän on uskottava ja luottamusta herättävä pyrkiessään kohti tavoitteita. Hänen tulee kannustaa omaa tiimiään ja pystyä ottamaan palautetta ja myös kritiikkiä vastaan.

4.4.3 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajan rooli on ollut yrityksessä ennen todella suuri. Yrityksen kasvun myötä johtajan tehtävät olivat lisääntyneet osittain huomaamatta. Työtä yhdelle ihmiselle oli jo liikaa ja kiire kova. Kiire aiheutti väistämättä ongelmia, kuten sen, että kaikkiin tehtäviin ei yksinkertaisesti ehtinyt paneutumaan ja unohduksia tuli helposti. Tältä pohjalta toimitusjohtajan tehtäväkenttää rajattiin.

Toimitusjohtajan toimenkuvan luominen aloitettiin hänen tehtäviensä tavoitteiden määrittelyllä. Toimitusjohtajan työn tavoitteena ajatellaan yrityksen toiminnan

jatkumista ja kehittymistä. On ensisijaisesti toimitusjohtajan päätettävänä, mihin suuntaan yritystä kehitetään ja hän myös päällimmäisenä valvoo, kuinka tässä kehityksessä edistytään. Oleellista on hyvä tiedonkulku ja informointi työmaiden esimiesten suuntaan, jotta tavoitteet ovat samat koko organisaation eri tasoilla.

Tärkeimpänä muutoksena toimitusjohtajan tehtävistä vähennettiin työmaiden päivittäisten juoksevien asioiden hoitamista. Jo käytännön syistä, kun työmaat voivat sijaita satojen kilometrien päässä toisistaan, ei yhden johtajan ole mahdollista olla vastuussa arjen tapahtumista joka suunnalla. Käytännössä toimitusjohtajan ei jatkossa tarvitse vierailakaan työmailla jokapäiväisten asioiden vuoksi, vaan hän voi luottaa työmaapäälliköiden huolehtivan näistä asioista.

Työmaapäälliköiden tehtäviksi määriteltiin tiedonkulun varmistaminen toimitusjohtajan ja työntekijätason välillä. Tämä informaationkulku pitää toimia molempiin suuntiin, eli toimitusjohtajan tehtävä on myös kuunnella työmaiden esimiehiltä ja työntekijöiltä tulevaa palautetta. Hän tietenkin myös itse antaa palautetta avoimesti ja välittää myös asiakkailta tulleen palautteen esimiesten kautta työntekijöille.

Käytännön tasolla toimitusjohtajan tehtäviksi muodostuivat asiakassuhteiden luominen ja ylläpito, uusien urakoiden hankkiminen, edustustehtävät, päätöksenteko, rahoitusten hankinnat ja vastaavat koko yritystä koskevat asiat. Näissä on yhdelle ihmiselle tämän kokoisessa yrityksessä varmasti riittävästi työtä, mutta niihin toimitusjohtaja pystyy kunnolla panostamaan, kun arkisemmat työmaiden asiat ovat pääosin muiden vastuulla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tavoitteena oli luoda pienelle maarakennusalan yritykselle selkeät ja käytännölliset toimenkuvat. Yrityksessä oli tarve uudistua ja kehittyä, mitä lähdettiin tavoittelemaan tämän opinnäytetyön myötä selkeytetyn roolijaon ja määrittelyjen toimenkuvien kautta. Lähtötilanteessa yrityksellä oli ilmennyt ongelmia vastuunjaon puutteellisuuden takia, joten toimenkuville tässä tapauksessa koettiin olevan tarvetta. Aihe rajattiin koskemaan pelkästään toimeksiantajayrityksen murskausprosessiin osallistuvaa henkilöstöä sekä toimitusjohtajaa. Muut roolit jätettiin työn ulkopuolelle, koska ne olivat valmiiksi jo melko selkeitä.

Toimenkuvien vaikutuksista organisaatioon ja sen kehittämiseen oli tarjolla melko vähän lähdemateriaalia. Aluksi kuitenkin haettiin teoriaksi toimenkuvista kertovaa kirjallisuutta sekä toimenkuvan kirjoittamisprosessia tarkemmin määrittelevää materiaalia. Tästä ajatusta vielä laajennettiin organisaation kehittämisen tasolle, jolloin kokonaisuudesta saatiin eheä.

Teoriatiedon pohjalta edettiin toimeksiantajayrityksen toimenkuvien määrittelyyn. Aluksi oli määriteltävä tehtävänimikkeet, joiden pohjalta tehtäviä pystyttiin tarkentamaan. Pääajatuksena oli saada nimenomaan vastuuta jaettua ja porrastettua tasaisemmin. Lähtötilanteessa yrityksessä toimitusjohtajan rooli valtava, ja hänen työtehtävänsä ulottuivat todella murskausprosessin arjen tasolle asti. Tavoitteena olikin saada vastuu murskausprosessin päivittäisestä sujumisesta pois toimitusjohtajalta, ja näin ollen tätä valvomaan määriteltiin työmaapäälliköt.

Yksi tärkeimmistä tämän työn hyödyistä yrityksen kannalta oli uusi työmaapäällikön rooli. Tällaisille työmaiden esimiehille oli todella suuri tarve, mutta yrityksessä ei ollut aiemmin ollut keinoja eikä aikaa paneutua asiaan sen tarvitsemalla tasolla. Kun toimenkuvien määrittely toteutettiin opinnäytetyönä, voitiin aiheeseen perehtyä laajemmalla tasolla ja näin ollen toimenkuvista tuli käyttökelpoiset.

Tärkeää oli myös huomata, että kaikkia tehtäviä ei tule yrittääkään kirjoittaa toimenkuvaan. Työn yleisimmät tehtävät riittivät kuvaamaan työn sisältöä ja tavoitteet osaltaan ohjasivat työn laajempaan ymmärtämiseen. Tehtävien järjestäminen

yleisyyjärjestykseen huomattiin myös hyväksi selkeyttäväksi tekijäksi. Yleisyyden ilmaiseminen prosenttilukuna kunkin tehtävän kohdalla selkeytti työn sisältöä entisestään. Esimerkit kunkin tehtävän kohdalla koettiin todella hyödyllisiksi, koska ne tekivät toimenkuvasta todellisen. Realistisuus muutenkin toimenkuvia kirjoittaessa havaittiin tärkeäksi piirteeksi.

Tämän työn pohjalta voidaan todeta, että toimenkuvat ovat hyvä keino kehittää organisaatiota, etenkin tällaisessa tapauksessa kun varsinaisia toimenkuvia ei ole aiemmin ollut. Toimenkuvat selkeyttävät vastuunjaon ja toimenkuviin kirjoitetut työn tavoitteet toimivat hyvinä suuntaviivoina työntekijöiden toiminnalle. Kaiken kaikkiaan eri tasojen hahmottaminen yrityksen sisältä oli jo pelkästään hyödyllistä vastuun käsittämisen kannalta.

Työn tavoite saavutettiin toimenkuvien kirjoittamisen myötä. Pyrkimyksenä kuitenkin oli luoda kehykset jokaisen henkilöstön jäsenen toiminnalle ja jättää tilaa kunkin omalle ajattelulle. Koko yrityksen tavoitteiden tuominen julki kaikessa yrityksen toiminnassa toimenkuvien kautta selkiytyi myös prosessin edetessä.

Tämän työn tuotoksena syntyi toimenkuvaluettelo, josta yksi sivu on esimerkkinä liitteessä 1. Kuvaukset haluttiin kirjoittaa yksinkertaisesti ja selkeästi, joten toimenkuvat ovat vain yhden sivun pituisia. Selkeys ja yksinkertaisuus näkyvät toimenkuvusten ulkoasussa kauttaaltaan ja tyyllillisesti luettelo on yhdenmukainen. Jatkossa voidaan nähdä olevan tarpeellista kirjoittaa toimenkuvat myös niihin yrityksen toimiin, jotka tässä työssä rajattiin pois. Vaikka nämä roolit olivatkin jo entuudestaan melko selkeitä, on niidenkin kirjoittaminen tulevaisuuden kannalta järkevää. Jonain päivänä tehtäviin on kuitenkin perehdytettävä uusia henkilöitä, jolloin toimenkuvasta varmasti olisi hyötyä.

Toimenkuvat ovat hyvä pohja yrityksen kehitykselle. Ne tulevat tarpeeseen erityisesti uusia työntekijöitä hankittaessa ja heitä työhön perehdytettäessä. Toimenkuvat toimivat työn tukena myös työuran varrella, joten niitä onkin tärkeää tarkistaa ajoittain ja muokata tarvittaessa. Organisaatio kehittyy ja tehtävät kehittyvät, joten myös toimenkuvien on kehityttävä. Jo luotua luettelo on helpompi pitää ajan tasalla kuin tehtäväkenttiä ja vastuita, jotka vain ovat sen paremmin määrittelemät-

töminä olemassa. Työntekijöiltä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää, ja sitä kannattaakin kuunnella myös toimenkuvien kehittämisessä jatkossa.

LÄHTEET

- Alaistaitojen perusta ovat luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. 12.8.2010. [www-dokumentti]. Helsinki: Tuottavuustyö. [Viitattu 11.1.2011]. Saatavana: http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/ajankohtaista/alaistaitojen_perusta_ovat_luottamus_sitoutuminen_ja_motivaatio.html
- Ammattinetti. 2008. Maanrakennusala. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 05.02.2011]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=B076652AC485D6704586171F8176A114?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=11&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=11.1
- Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. 4. painos. [Verkkokirja]. New York: AMACOM Books. [Viitattu 11.01.2011]. Saatavana: <http://libts.seamk.fi:2101//lib/seamkebrary/docDetail.action?docID=10120175&p00=job%20description>
- Hautamäki, A. 2008. Yritystoiminnan tulevaisuus - asiantuntijaryhmän loppuraportti. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Foresight.fi. [Viitattu 22.11.2010]. Saatavana: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Yritystoiminnan%20tulevaisuus.pdf?download=Lataa+pdf>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö –nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Koneyrittäjät. 2009. Maanrakennusala. [Verkkosivu]. Helsinki: Koneyrittäjien liitto. [Viitattu 05.02.2011]. Saatavana: <http://www.koneyrittajat.fi/?id=55>
- Lanning, H. 2002. Organisaation muutoksen toteuttaminen - kehittämisprojektin tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. 2.painos. Espoo : University of technology.

- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Maa- ja vesirakentaminen Suomessa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Infra ry. [Viitattu 10.02.2011]. Saatavana: <http://www.infrary.fi/index.php?m=3&s=1&id=33>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Swanson, R. 2007. Analysis for Improving Performance. 2. painos. [Verkkokirja]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. [Viitattu 12.1.2011]. Saatavana: <http://libts.seamk.fi:2101/lib/seamkebrary/docDetail.action?docID=10205945&p00=job%20description>
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

LIITTEET

LIITE 1. Työmaapäällikön toimenkuva

TYÖMAAPÄÄLLIKKÖ (Murskausaseman esimies)

Työn tavoitteet

- ✓ Työn sujuvuuden varmistaminen ja valvominen omalla työmaalla
- ✓ Tehokkuuden ylläpitäminen ja kasvattaminen
- ✓ Hyvän hengen luominen ja ylläpitäminen
- ✓ Ristiriitatilanteiden ehkäiseminen ja selvittäminen
- ✓ Työturvallisuuden valvominen

Työtehtävät

%

<u>Työmaapäällikkö (päivittäin)</u>	(päivittäisestä työajasta)
✓ kuljettaa konetta tarvittaessa <ul style="list-style-type: none"> • esimerkiksi koneenkuljettajien taukojen ajan 	30
✓ järjestää työmaan juoksevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • esimerkiksi laatii työvuorot ja suunnittelee työaikataulut (lajikkeiden vaihdot, louhinnat ja vastaavat) 	20
✓ jakaa informaatiota ja varmistaa tiedonkulun <ul style="list-style-type: none"> • paitsi oman tiimin suuntaan ja toimitusjohtajalle, myös toimistolle, aliurakoitsijoille ja muualle tarvittaessa 	15
✓ laatii tarvittavat raportoinnit <ul style="list-style-type: none"> • kuten kirjaa tuotantomäärät, täyttää työmaapäiväkirjat ja kerää vaakalaput, kuitit ja vastaavat talteen 	10
✓ tekee polttoainetilaukset ja muut hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • tilaa esimerkiksi tarvittavat varaosat 	5
✓ valvoo työmaan siisteyttä ja turvallisuutta, puuttuu epäkohtiin viiveettä <ul style="list-style-type: none"> • valvoo esimerkiksi että asianmukaisia suojarusteita käytetään 	5

LISÄKSI

- ✓ suunnittelee urakat toimitusjohtajan kanssa
- ✓ järjestää kaluston siirrot työmaata vaihdettaessa
- ✓ avustaa uuden työntekijän valinnassa ja perehdyttää tämän työhön

Työmaapäällikön työhön kuuluvat edellä mainittujen tehtävien lisäksi muut vastaavat tehtävät, joita työn tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.