

Opinnäytetyö (AMK)
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Kiinteistöjohtaminen
2011

Mikko Nyman

CASANEERA OY

– kehitysehdotuksia työnjohdon toimintaan



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Rakennustekniikka | Kiinteistöjohtaminen

Kevät 2011 | Sivumäärä 30

Maarit Järvinen

Mikko Nyman

CASANEERA OY – KEHITYSEHDOTUKSIA TYÖNJOHDON TOIMINTAAN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on poimia ongelmia ja antaa kehitysehdotuksia Casaneera Oy:n työnjohdon toimintaan, jonka tarve on muuttunut yrityskasvun myötä. Casaneera Oy on kaarinalainen noin 30 hengen rakennusalan pk-yritys, jonka painopiste on saneeraus ja korjausrakennustöissä.

Opinnäytetyössä kuvataan, millainen Casaneera Oy on yrityksenä ja miten sen työjohto toimii. Yrityksen toimintaa tutkimalla ja kehityskeskusteluiden avulla poimitaan työnjohdon toiminnasta ongelmakohtia. Ongelmakohtista johtuvia kehitystarpeita tutkitaan erikseen ja niille tuotetaan kehitysehdotukset. Työnjohdon tehtäviin perehdytään myös kirjallisuuden avulla.

Kehitysehdotukset ovat työnjohdon päivittäistä toimintaa helpottavia asioita, joiden avulla työnjohdon toiminnassa esiintyviä ongelmia voidaan lieventää tai poistaa.

ASIASANAT:

työnjohto, resurssit, valvonta, seuranta, laatu, palaute, saneeraus, korjausrakentaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Civil Engineering | Real Estate Management

Spring 2011 | Total number of pages 30

Maarit Järvinen

Mikko Nyman

CASANEERA LTD. – DEVELOPMENT PROPOSALS FOR WORK MANAGEMENT

The objective of this thesis was to pinpoint problems and suggest improvements to develop the operations of work management in Casaneera Ltd. Such development was needed due to the expansion of the enterprise. Casaneera Ltd is a mid-sized construction enterprise with a staff of about 30, focusing on renovation, repair and construction work.

In this thesis Casaneera Ltd is presented as an enterprise and the operation of work management is described. By researching the operations of the enterprise and with the aid of development discussions, problems in work management functions are extracted. Development needs derived from problems in work management have been researched separately and improvements are suggested to meet development needs. The tasks of work management are also discussed in the light of relevant literature.

The development proposals are to assist work management in their daily duties by reducing or eliminating problems.

KEYWORDS:

work management, resources, supervision, monitoring, quality, feedback, renovation, reconstruction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkielman tarkoitus	6
1.2 Tutkielmaan liittyviä ongelmia	7
1.3 Työn rajaus	7
2 CASANEERA OY	8
3 ESIMERKKI TOIMINNASTA ONGELMIEN KUVAAMISEKSI	10
3.1 Toimintamallin esimerkki	10
3.1.1 Tilaus	10
3.1.2 Tilauksen vastaanotto	11
3.1.3 Työn valmistelu	11
3.1.4 Suunnitelma	12
3.1.5 Työn anto ja valvonta	13
3.1.6 Työn valmistuminen ja päättäminen	14
3.2 Toimintamallin erityispiirteet	14
4 KEHITETTÄVÄT ASIAT	15
4.1 Tilausjärjestelmä	15
4.2 Tarjouslaskelmat ja hankinnat	16
4.3 Työn valmistelu ja työnanto	16
4.4 Valvonta ja seuranta	17
4.5 Työn päättäminen ja palaute	18
5 KEHITYSEHDOTUKSET	20
5.1 Tilausjärjestelmä	20
5.2 Tarjouslaskelmat ja hankinnat	21
5.3 Työn valmistelu ja työnanto	21
5.4 Valvonta ja seuranta	22
5.5 Työn päättäminen ja palaute	23
6 KEHITYSEHDOTUKSET CASANEERA OY:LLE	25
6.1 Tilausjärjestelmän kehitysehdotukset	25
6.2 Tarjouslaskennan ja hankintatoimen kehitysehdotukset	25
6.3 Työn valmistelun ja työnannon kehitysehdotukset	26
6.4 Valvonnan ja seurannan kehitysehdotukset	27
6.5 Työn päättämisen ja palautteenannon kehitysehdotukset	27

7 JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

- Liite 1. Työnjohtajakysely, Pasi Jakonen
- Liite 2. Työnjohtajakysely, Ilkka Olkkonen

KUVIOT

Kuvio 1. Ongelmat toiminnassa.	18
Kuvio 2. Kehitysehdotukset.	28

1 JOHDANTO

Korjausrakentamisen kysyntä on viime vuosina kohonnut korjausavustusten ja kiinteistökannan korjausvelan noustessa. Median välittämä tietomäärä asiasta on kasvanut ja näin myös kiinnostus korjausrakentamista kohtaan ihmisten keskuudessa lisääntynyt. Lisääntynyt korjausrakentamisen ja saneeraustöiden kysyntä on omalla sektorillaan kantanut koko rakennusalaan viimeiset vaikeimmat vuodet. (Rakennuslehti 2011.)

1.1 Tutkielman tarkoitus

Tarkoituksena on kartoittaa Casaneera Oy:n työnjohdon toimintaan liittyviä ongelmakohtia ja tutkia kehitystarpeita sekä antaa ehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Työn tulisi palvella työnjohtoa sekä yrityksen operatiivista johtoa päivittäisten toimintojen suorittamiseksi, tarjota apuvälineitä toiminnan kehittämiseen ja poimia esille erityisiä toimintaketjussa esiintyviä ongelmia. Casaneera Oy:lle on strategisesti ensiarvoisen tärkeää, että toimintaa pystytään ohjaamaan pienellä henkilömäärällä, joten kehitysehdotusten tulee olla suoraviivaisia ja keveitä, jotta tehtävät saadaan suoritetuksi yrityksen toimintatavan mukaisesti.

Tilanteeseen, jossa yrityksen toimintamalli kaipaa tutkimustyötä sen kehittämiseksi, ollaan tultu kasvaneen työmäärän ja kysynnän sekä yrityskasvun myötä. Muutaman viime vuoden aikana lisääntynyt korjausrakentamisen kysyntä on mahdollistanut yrityksen kasvattamista ja myös henkilöstön määrä on kasvanut. (Suomen virallinen tilasto 2011.) Toimivan rakennusyrityksen organisaation luominen vaatii vuosien työn, liian nopea kasvu heikentää tehokkuutta. (Suominen 1992, 16.) Casaneera Oy on nuori yritys, jonka organisaatio ei ole vielä hioutunut muotoonsa. Tämä työ antaa mahdollisuuksia kehittää työnjohdon toimintaa vastaamaan kasvaneen yrityksen johtamisen ja toiminnanohjauksen asettamia vaatimuksia.

1.2 Tutkielmaan liittyviä ongelmia

Tutkielman tekemiseen liittyvät ongelmat liittyvät suurelta osin aiheen rajaamiseen, työn kokonaisuuden kannalta merkityksettömien asioiden karsimiseen. Casaneera Oy:n työtehtävät ovat hyvin monimuotoisia; projektimuotoisia urakoita, tilaustyönä tehtäviä saneerauksia sekä pikaisesti toteutettavia kunnossapidon tehtäviä. Näiden tehtävien suhteiden ja painoarvon selvittäminen yrityksen toimintaan on tärkeää, jotta toimintamallin kehittämisen suuntaus osuu oikeaan. Lisäksi yrityksen strategiaan liittyvä joustavuus tilaajan tarpeiden huomioimiseksi, asettaa omat haasteensa lisäämällä toimintaan liittyvää monimuotoisuutta edelleen.

Casaneera Oy:n toimintamallia ei ole kirjoitettu, vaan se perustuu kokemukseen ja vakiintuneisiin toimintatapoihin, joten eri osien poiminta toimintamallista saattaa olla haasteellista. Vakiintuneiden käytäntöjen tunnistaminen mahdollisesti kehitettäväksi toiminnaksi ja niille vaihtoehtoisten ratkaisujen etsiminen ovat kriittisiä asioita tutkielman teossa, jotta voidaan aikaansaada merkittäviä tuloksia.

Työssä ongelmaksi saattaa muodostua myös kysymykset: Mitkä kehitysehdotukset oikeasti auttavat yrityksen toiminnassa, eikä vain työnjohdon tehtävissä? Miten tunnistaa juuri kriittiset ongelmat ja miten niiden korjaaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan? Miten pitää toimintamallin kehitysehdotukset niin keveinä, että ne soveltuvat yrityksen strategiaan?

1.3 Työn rajaus

Tämä insinöörityö keskittyy työnjohdon toimintamallissa esiintyvien ongelmien kuvaamiseen ja niiden korjaamiseen Casaneera Oy:ssä. Työn tarkoituksena ei ole lähteä muuttamaan toimintamallia, vaan tutkia niitä asioita, mitä siinä voitaisiin kehittää. Tarkoituksena on samalla herättää keskustelua yrityksen operatiivisen johdon ja työnjohdon välillä työnjohdon tehtävien epäkohdista. Lisäksi tässä työssä annetaan kehitysehdotuksia toimintamallissa esiintyville ongelmille.

2 CASANEERA OY

Tämän insinööriyön toimeksiantaja on Casaneera Oy ja työn valvojana toimii toimitusjohtaja Ilkka Olkkonen. Tässä luvussa käsitellyt tiedot perustuvat Casaneera Oy:n yritys-, henkilöstö- ja työtietoihin vuodelta 2010.

Casaneera Oy on rakennusalalla toimiva pk-yritys, jonka toiminnan painopiste on korjausrakentamisessa ja saneeraus- sekä kunnossapitotöissä. Toiminta-alueena on Turun talousalue. Casaneera Oy työllistää noin 25 rakennusalan ammattilaista, joiden töihin kuuluu maalaus-, laatoitus-, muuraus-, kalusteasennus-, puusepän-, kirvesmies-, lattianpäällystys-, asbestipurku ja putkitöitä. Muiden töiden, kuten sähkötöiden, tekemiseen käytetään yhteistyöyrityksiä. Pääasiallisina asiakkaina ovat taloyhtiöt, isännöitsijätoimistot, yritykset ja jonkin verran myös yksityisasiakkaat.

Vuodesta 1993 yritys on toiminut Casaneera nimen alla ja yrityksen perusta on luotu 1980-luvulla. Nykyiset omistajat ovat perustaneet Casaneera Oy:n vuonna 2006. Yrityksen päivittäisen toiminnan johtamisesta on vastannut toimitusjohtaja sekä työnjohtaja. Vuonna 2011 yrityksen työnjohtoa vahvistetaan toisella työnjohtajalla.

Yrityksen operatiivisena johtajana toimii toimitusjohtaja, joka muiden yrityksen johtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi toimii myös työnjohtajana. Toimitusjohtajan tärkeimpinä tehtävinä on töiden hankinta, yritystalouden seuranta, yrityshankinnat, rekrytointi, toiminnan kehittäminen ja tarjouslaskenta. Työnjohtotehtävät, joita toimitusjohtaja tekee, liittyvät henkilökohtaiseen osaamiseen lukko- sähkö- ja metallitöissä sekä erikoistarvikkeiden hankintaan, työmaakokouksiin ja kohteiden tutustumiskäynteihin.

Työnjohtajan tehtäväkuvaan kuuluu varsinaisen työnjohtamisen lisäksi erilaisia toimistolla tapahtuvia tehtäviä, jotka tehdään osin toimitusjohtajan kanssa yhteistyössä. Näitä tehtäviä ovat muun muassa: työtilausten vastaanotto, laskutuksen tarkistaminen ja tarjouslaskenta.

Lisäksi toimitusjohtajan ja työnjohtajan vastuulla on asiakkaiden, sopimuskumppaneiden sekä muiden yhteistyössä olevien tahojen järjestämässä tilaisuuksissa yrityksen edustaminen. Casaneera Oy:n järjestämässä asiakas- ja kumppanuussuhteiden luomiseen ja hoitoon liittyvissä tilaisuuksissa yritys- ja työnjohto on myös luonnollisesti paikalla. Toimistosihteerin vastuulla on laskutus, palkanlaskenta ja yleiset toimistotehtävät, jotka tehdään osittain yhteistyössä työnjohdon kanssa.

Rakennustyöntekijöitä on noin 20–25 hieman työtilanteesta riippuen. Yrityksessä työskentelee:

- 7–10 maalaria
- 5–7 asentajaa, kirvesmiestä tai puuseppää
- 4–5 laatoittajaa
- 4–7 sekatyöntekijää tai kuljettajaa
- 1 putkimies
- 1–2 lattianpäällystäjää
- 1 työharjoittelija tai kesätyöntekijä.

3 ESIMERKKI TOIMINNASTA ONGELMIEN KUVAAMISEKSI

Ongelmien kartoittamiseen on käytetty vuosien 2009 ja 2010 aikana yrityksen toimintaa tarkkailemalla kerättyjä tietoja Casaneera Oy:stä työntekijän ja työnjohtajan näkökulmasta. Työnjohdon toimintamallin ongelmista, joihin yrityksessä pitäisi puuttua, on keskusteltu yhdessä yrityksen toimitusjohtaja Ilkka Olkkosen ja työnjohtaja Pasi Jakosen kanssa.

3.1 Toimintamallin esimerkki

Seuraavassa kuvataan fiktiivinen, Casaneera Oy:lle tavanomainen työtehtävä, koska toimintamallin kuvaileminen helpottuu, kun se sijoitetaan tapahtumaan. Kuvauksen painopiste on työnjohdon tehtävissä.

3.1.1 Tilaus

Isännöitsijätoimisto tilaa sähköpostitse Asunto-osakeyhtiön tarpeeseen tuntityönä veloitettavan remontin huoneistoon, josta vuokralainen on muuttamassa pois 3 viikon kuluttua. Uusi vuokralainen on tiedossa, ja tämä muuttaa asuntoon 5 viikon kuluttua. Huoneisto on tyypiltään 2h + k.

Tilattavat työt ovat:

- Keittiön seinät ja olohuoneen ikkunaseinä maalataan.
- Makuuhuoneen kaksi seinää tapetoidaan.
- Kuivatiloihin asennetaan laminaattilattia vanhan muovimaton päälle ja uusitaan jalkalistat.
- Kylpyhuoneen ovi vaihdetaan, kaakeleissa olevat ruuvin reiät paikataan ja saumojen silikonit uusitaan.

- Keittiön kaapistojen ovien käynnit tarkistetaan ja korjataan sekä tiskialtaan alakaappiin asennetaan uusi roskavaunu vanhan rikkinäisen tilalle.

Lisäksi tilauksessa ovat osoitteet ja yhteystiedot.

3.1.2 Tilauksen vastaanotto

Tilaus saapuu sähköpostiin. Tilauksesta tarkistetaan tiedot ja isännöitsijältä varmistetaan puuttuvat tiedot, tässä esimerkissä laminaatin tiedot. Sähköpostilla tulleen tilauksen tiedot kootaan työtilauslomakkeeseen. Työtilauslomakkeesta syntyy 3 kopiota, josta yksi jää annettavaksi kohteessa töihin ryhtyvälle työntekijälle, toinen jää arkistoon odottamaan työn valmistumista ja kolmas annetaan toimistosihteerille laskutustietoja varten.

3.1.3 Työn valmistelu

Koska työtilauksessa eikä isännöitsijällä ollut määrätietoja hankintoja varten, työnjohtajan pitää ottaa yhteys nykyiseen vuokralaiseen ja sopia ajankohta, milloin kohteeseen päästään mittaamaan määrätiedot ja tutustumaan kohteeseen. Samalla kun kohteessa käydään, otetaan valokuvat korjauskohdista. Valokuvien avulla voidaan selittää työntekijälle työnannossa tarvittavia tietoja. Kun tarvittavat materiaalien väri, malli ja määrätiedot on hankittu, varmistetaan tuotteiden saatavuus. Tapetit löytyvät usein Casaneera Oy:n omasta mallistosta, myös maalit ovat usein saatavilla Casaneera Oy:n varastosta. Laminaatin ja jalkalistan saatavuus pitää selvittää jälleenmyyjältä, jonka jälkeen ne voidaan tilata. Loput tarvikkeet ovat joko varastossa, tai ne hankitaan rautakaupasta hyllytavarana töiden alkaessa.

Työn valmisteluun sisältyvä työsuunnittelu liittyy lähinnä henkilöstöön ja aikataulutukseen. Pitääkö kohteessa käydä monen työntekijän vai selviääkö yksi työntekijä kaikesta? Millä ja milloin tarvikkeet toimitetaan kohteeseen? Kuinka kauan työtä on aikaa tehdä?

3.1.4 Suunnitelma

Suunnitelmaa ei työnjohdon puolesta kirjata ylös, vaan työnjohto keskustelee resursseista ja päätyy tiettyyn ratkaisuun kokemuseräisten tietojen ja työtilanteen mukaan. Tässä esimerkissä kirjataan kuviteltu suunnitelma ylös.

Kohteeseen menee huoneiston vapautumisen jälkeisenä päivänä maalari, joka ottaa mukaansa työtilauslomakkeen ja tarvittaessa hakee avaimen isännöitsijältä. Maalari tekee tarvittavat tapettien poistot, poistaa jalkalistat, tekee maalaustyön ja tapetoinnin. Maalari saa kuljetettua tarvitsemansa maalit, tapetit, tarvikkeet ja työkalut mukanaan. Maalari saa 2–2,5 työpäivää aikaa kohteen töihin, jonka jälkeen hän tuo avaimen Casaneera Oy:n toimistolle, josta puuseppä saa sen.

Puuseppä tai kuljettaja hakee oven ja laminaatit kohteeseen seuraavana aamuna ja kantoapuna on sekatyömies. Puuseppä hankkii ja kuljettaa muut tarvikkeet itse. Puuseppä asentaa laminaatin sekä jalkalistat, asentaa uuden oven kylpyhuoneeseen ja samalla tarkistaa muiden ovien käynnit. Loput työt puuseppä tekee viimeisenä, ja katsoo että huoneisto jää siistiin kuntoon eli tekee loppusiivouksen tarvittavassa laajuudessaan ja kuljettaa pois roskat sekä puretut materiaalit. Puuseppän tekemiin töihin varataan 3–3,5 työpäivää.

Kohteen valmistuminen kestää suunnitelman mukaan 5–6 työpäivää. Mikäli tarve vaatii, puuseppä ja maalari voivat työskennellä kohteessa samanaikaisesti. Kohteessa käytettävä aika saadaan tarvittaessa supistettua 3,5 vuorokauteen. Koska työn suorittamiseen oli tilaajan mukaan käytettävissä 2 viikkoa, kohde valmistuu ajallaan, vaikka viivästyksiä syntyisikin.

Näin työ on saatu työnjohdon osalta suunniteltua ja siihen liittyvät valmistelut tehtyä.

3.1.5 Työnanto ja valvonta

Työnjohto ohjeistaa työn aloittavan maalarin aamulla ennen kohteeseen lähtöä tai mielellään jo edellisenä iltapäivänä suunnitelmansa mukaisen toteutustavan esityksellä. Puusepälle kerrotaan sama ohjeistus ennen kuin tämä siirtyy kohteeseen.

Koska työtilaus on lyhyt ja helposti toteutettavissa, on myös valvonta kevyempää. Maalarille sekä puusepälle annetaan tehtäväksi ilmoittaa, kun he ovat saaneet työnsä valmiiksi. Ensimmäinen valvontahavainto saadaan, kun maalari soittaa saaneensa työnsä valmiiksi. Mikäli yhteydenottoa ei suunnitellun ajan kuluessa ole saatu, pitää työnjohdon reagoida tilanteeseen. Toinen valvontahavainto saadaan puusepän ilmoittaessa, jolloin koko työn pitäisi olla valmis. Tämän esimerkin kaltaisessa työtilauksessa ei yleensä tehdä itselleluovutusta tai lopputarkastusta työnjohdon toimesta, vaan luotetaan työntekijän sanaan kohteen laadullisten tavoitteiden täyttymisestä. Mikäli kohteessa tulee eteen ongelmia, joista työntekijä ilmoittaa, kohteessa käydään katsomassa ja tekemässä tarvittavat päätökset ongelman poistamiseksi. Tällöin kohde käydään tarkastamassa myös työn valmistuttua. Olennaisena osana valvontaa ovat myös pistokäynnit työkohteissa, joiden avulla voidaan valvoa työntekijöitä ja samalla työkohteiden laatua ja valmistumisaikataulua. Työmaakäynteihin on työnjohdolla harvoin mahdollisuus.

3.1.6 Työn valmistuminen ja päättäminen

Työn valmistuttua merkkavat työntekijät työtunnit ja käyttämänsä tarvikkeet työtilauslomakkeeseen. Viimeinen työkohteessa ollut työntekijä palauttaa lomakkeen toimistolle. Työnjohtaja tarkistaa palautetun lomakkeen tiedot ja tarvittaessa täydentää sen. Lomakkeelle haetaan arkistosta vastakappale ja annetaan se toimistosihteerille laskutettavaksi. Vastakappaleiden avulla voidaan tarkistaa, onko alullepantuja työtilauksia jäänyt tekemättä tai laskuttamatta. Kun lasku on saatu tehtyä, työnjohtaja tarkastaa vielä sen, ettei laskutetuissa tarvikkeissa tai veloitettavissa työtunneissa ole sattunut virheitä. Tämän jälkeen lasku on valmis lähetettäväksi.

Työn valmistuttua ilmoitetaan tilaajalle työn valmistumisesta ja mahdollisista poikkeamista.

3.2 Toimintamallin erityispiirteet

Tässä osassa luetteloidaan toimintamalliin liittyviä erityispiirteitä, jotka ovat tunnusomaisia Casaneera Oy:lle:

- työnjohtajien vähäinen määrä
- työntekijöiden kannustaminen itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon
- valvontaan ja seurantaan käytettävän ajan vähyyys
- materiaalihankinnoissa käytetään samoja toimittajia
- ei kirjoitettuja työ- ja tehtäväsuunnitelmia
- laadunvarmistus vähäistä.

4 KEHITETTÄVÄT ASIAT

Kerättyjen tietojen ja kehityskeskusteluiden perusteella ongelmia esiintyy seuraavissa asioissa:

- tilausjärjestelmä
- tarjouslaskelmat ja hankinnat
- työn valmistelu ja työnanto
- valvonta ja seuranta
- työn päättäminen ja palaute.

4.1 Tilausjärjestelmä

Tilausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä insinööriyössä saapuvien tilausten käsittelyä ja vastaanottoa Casaneera Oy:ssä. Tilaukset tulevat joko toimitusjohtajalle, työnjohdolle tai kummallekin. Mikäli tilaus saapuu sekä toimitusjohtajalle että työnjohdolle, vaarana on, että tilaus käsitellään kahteen kertaan. Yleensä tässä tilanteessa vahingoksi koituu vain yksi työtilauslomakkeen turha täyttö. Mikäli virhettä ei huomata heti ja työtä ryhdytään molempien tahojen osalta suunnittelemaan, saatetaan varata työhön liikaa resursseja ja muiden töiden aikataulutukset voi täten kärsiä. Toinen ongelma, joka ilmenee tilausjärjestelmässä, ovat kyselyt. Monesti tilaajat kyselevät, onko työ mahdollista teettää Casaneera Oy:llä, kun kyselyt tulevat eri työnjohtajille eivät he aina voi tietää työlle jo varattuja resursseja. Näin syntyy resurssien ylittämistä eli työntekijöitä on varattu päällekkäisiin tehtäviin.

Tilausten vastaanottoon ei välttämättä ole tilauksen saapumishetkellä mahdollisuutta. Puhelimella tehtyjen tilausten ylöskirjoittamiseen tarvitaan aina muistiinpanovälineet. Toimistolta poissa oltaessa työtilausten hätäinen kirjoittaminen saattaa aiheuttaa virheitä tilauksen sisältöön. Virheiden selvittäminen taas kuluttaa aikaa.

4.2 Tarjouslaskelmat ja hankinnat

Koska työnjohto pidetään kevyenä, ei tarjouslaskelmiin ja hankintojen suunnitteluun jää aina riittävästi aikaa. Viimeisen kolmen vuoden aikana on Casaneera Oy laskenut 4–5 urakkaa viikossa, joista toteutuu noin 1/3. Tarjouslaskelmien ongelmat ovat tavassa jolla tarjoukset lasketaan, jonka vuoksi laskennan virheiden määrä ja laajuus on lisääntynyt. Tarjouslaskennassa joudutaan käyttämään arvattuja menekkejä kiireen ja menekkitietojen puutumisen vuoksi. Lisäksi tarjouslaskelmissa käytettyjä tietoja ei useinkaan kirjata riittävän selkeästi ylös, jolloin niitä voitaisiin käyttää jatkossa.

Hankintatoimessa ilmenevät ongelmat syntyvät samoista asioista kuten tarjouslaskelmissakin. Hankintojen suunnitteluun ja kilpailuttamiseen käytetty työpanos on usein riittämätön. Usein joudutaan tyytymään tilanteeseen, jossa työntekijä noutaa sopivan tuotteen hänelle osoitetulta jälleenmyyjältä, ilman että hankinnan hintaa on selvitetty muilta jälleenmyyjiltä. Työtilausten nopea toteutusaikataulu tuottaa myös ongelmia. Hankinnat joudutaan, tilausten nopean toteutusaikataulun vuoksi, toteuttamaan kiirehankintana ja tekemään kompromisseja laadun suhteen, jolloin hinta tai hankittava tavara ei ole täysin oikeanlainen. Tästä johtuen syntyy enemmän hukkaa ja työteliäämpiä sekä kalliimpia ratkaisuja kuin mikä olisi mahdollista. Näiden hankintojen volyyymi on kuitenkin melko vähäinen, koska enemmän käytettävien materiaalien hankinnat toteutetaan kausisopimushankintoina.

4.3 Työn valmistelu ja työnanto

Tässä insinööriyössä työn valmistelulla tarkoitetaan tietojen keräämistä työtilauksen mukaisen työn toteuttamiseksi. Työnannolla tarkoitetaan, miten työntekijä ohjeistetaan ja perehdytetään tilauksen mukaisen toteuttamiseen ennen työn aloitusta.

Puutteelliset tiedot työkohteesta ovat suurin ongelma työn valmistelussa ja työnannossa. Työkohteessa ei välttämättä ehditä käymään ennen kuin työ tulisi

aloittaa, jolloin ilmenee odottamattomia asioita työn toteutukseen ja materiaaleihin liittyen. Työntekijälle saatetaan antaa virheellinen käsitys työkohteesta tietojen puutteellisuudesta johtuen. Tällöin työn toteutustavan määrittämiseen ja käytettävien materiaalien selvittämiseen joudutaan työnjohdon ja työntekijän välillä käyttämään aikaa, jolloin töiden aloittaminen viivästyy. Kirjallisten suunnitelmien puuttuminen aiheuttaa sen, ettei työstä ole jälkeinpäin käytettävissä tarkkaa tietoa eikä työntekijällä ole ohjeita joihin voi turvautua.

Työnannossa annettavien vähäisten tietojen valossa työntekijä saattaa kuvitella työkohteen epämiellyttäväksi, koska kohteessa ei ole käyty tutustumassa, vaikka tämä johtuisikin kiireestä ja tilauksessa annettujen tietojen vajavaisuudesta. Työntekijä saattaa myös tuntea saavansa harteilleen osan esimiehelleen kuuluvasta vastuusta, joutuessaan päättämään asioista joihin ei työnjohdolla ole ollut työnantohetkellä antaa vastausta.

4.4 Valvonta ja seuranta

Valvonnalla tarkoitetaan tässä insinööriyössä työnjohtajan tekemiä toimenpiteitä varmistukseksi työn valmistuminen sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Seurannalla tarkoitetaan toteutusvaiheessa olevan työn tietojen keräämistä, joiden avulla voidaan tehdä muutoksia käynnissä olevaan työhön tai käyttää avuksi tulevilla työtehtävissä.

Toimintamallista johtuen valvonta on vähäistä ja näin ollen työnjohdolla ei välttämättä ole ajantasaista tietoa työkohteiden tilanteesta. Ajantasaisten tietojen puuttuminen esimerkiksi vaikeuttaa yhteistyötä esimerkiksi tilaajatahon kanssa. Ajantasaisten tietojen puuttuessa kohteesta ei pystytä kertomaan tarkkaa valmistumisaikaa tai työn valmiusastetta, muutosten sovittaminen on vaikeaa ja työn laatua ei ole tarkastettu. Tietämättömyyttään työnjohto saattaa antaa virheellisiä ohjeita tai arvioida käytettävät resurssit väärin, jolloin työn laatu heikkenee. Valvonnan puutteet saattaa vähäisten työmaakäyntien osalta myös aiheuttaa työntekijälle tunteita työn merkityksettömyydestä, välttelystä ja

tuen puutteesta, joka saattaa synnyttää työntekijän asenteessa negatiivisia muutoksia.

Casaneera Oy:n työtehtävistä pieni osa on kestoaltaan sellaisia, että seuranta voidaan suorittaa kohteiden valmistumisen aikana. Ongelmaksi muodostuu se, että kohteen seuranta voidaan suorittaa usein vasta kohteen valmistuttua ja seurannasta kerätyt tiedot pitää siirtää tuleviin tehtäviin. On hankalaa vertailla pieniä kohteita joissa yksittäisten tekijöiden vaikutus on suuri. Lisäksi kohteet ovat vain samankaltaisia, eivätkä samanlaisia, niin toteutustavan, laajuuden ja laatuvaatimusten suhteen. Koska töistä ei tehdä kirjallisia työsuunnitelmia, on seurantamateriaalina vain laskutustiedot ja se mitä kohteesta muistetaan. Näiden tietojen avulla seurannan toteuttaminen on vaikeaa.

4.5 Työn päättäminen ja palaute

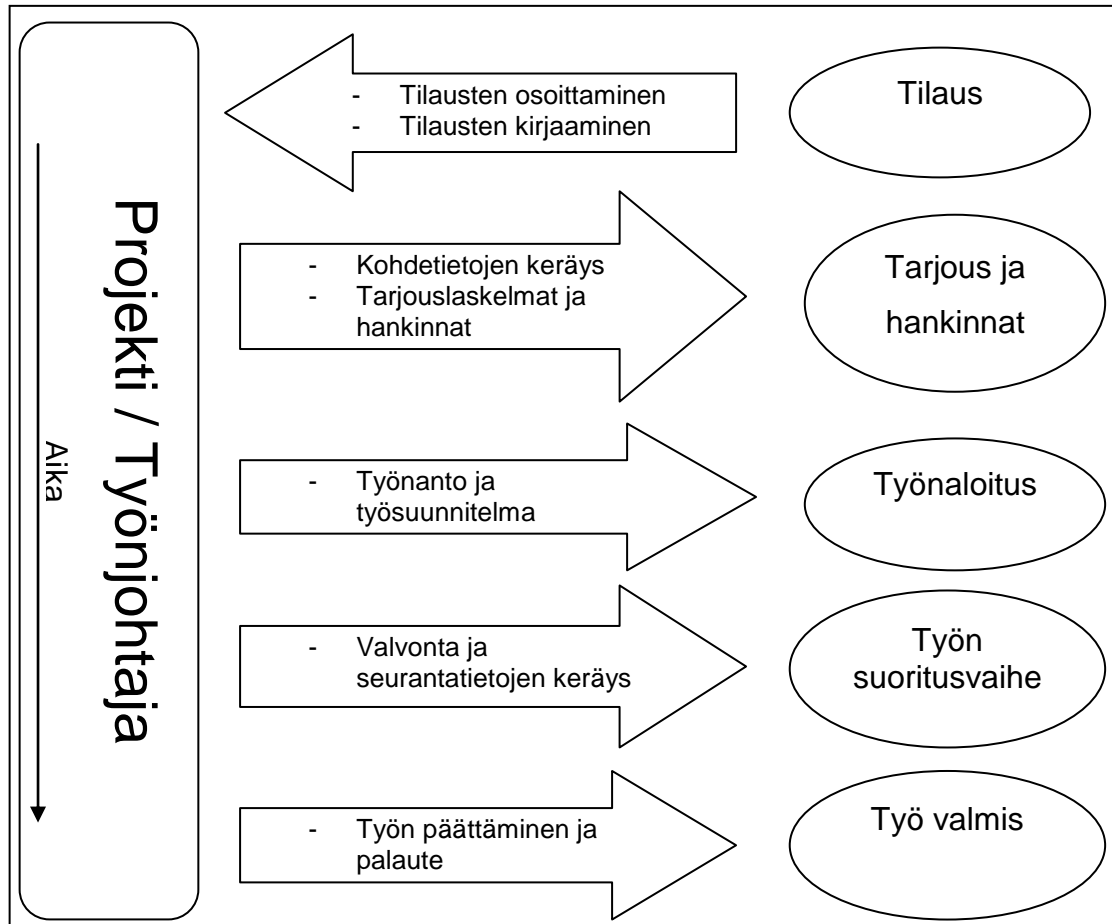
Työn päättämisellä tarkoitetaan tässä insinööriyössä toimenpiteitä, joiden avulla valmistuneen työn lopputuloksen vaatimustenmukaisuus todetaan.

Itselleluovutuksen käyttö töiden päättämisvaiheessa on harvinaista, eikä kohteen lopullisesta toteutuksesta näin ollen ole aina tietoa. Itselleluovutuksella tarkoitetaan luovutusvalmiuden toteamista ja sillä pyritään varmistamaan työn virheetön luovutus tilaajalle. Käytännössä itselleluovutus tarkoittaa voidaanko työn tai tuotteen lopputulos hyväksyä itselle käyttöön. (Mäkelä 2010, 23.) Mikäli tietoa ei kohteen lopputuloksesta ole, ei voida myöskään antaa siihen liittyvää palautetta. Toisaalta, mikäli työnjohtajalla ei ole antaa palautetta, ei nähdä myöskään tarvetta palautekeskusteluun, jossa työntekijä saisi ajatuksiaan ilmi. Työntekijän antaessa muulla tavalla kuitenkin palautetta, on työnjohdon tietojen puuttuessa palaute yksipuolista eikä palaute tällöin saa arvoaan.

Mikäli itselleluovutusta tai työkohteen muuta kontrolloitua päättämistä ei käytetä, jää huomaamatta myös työntekijän yksilöllinen kehitys, työnjohdon omien ratkaisujen laatu, seurantatiedot, virheet ja se vastaako työn toteutus tilausta. Näiden tietojen puuttuminen hidastaa toiminnan kehitystä niin yritys, kuin henkilötasollakin.

Seuraavassa kuviossa on esitetty toimintamallin ongelmat sijoitettuna projektimuotoiseen tapahtumaketjuun.

Kuvio 1. Ongelmat toiminnassa.



5 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa on tarkoitus esittää toimintamallissa esiintyvistä ongelmista johtuvat kehitysehdotukset. Kehitystarpeiden määrittämisessä on käytetty apuna Casaneera Oy:n toimitusjohtajalle ja työnjohtajalle tehtyä työnjohtajakyselyä (liitteet 1 ja 2) työnjohdon ongelmista.

5.1 Tilausjärjestelmä

Tilausjärjestelmän kehittämällä voitaisiin helpottaa niin tilaajien kuin, työnjohdonkin toimintaa. Tilaaja saattaa nyt lähettää tilauksensa toimitusjohtajalle, työnjohdolle tai kummallekin, koska tilaajia ei ole ohjeistettu lähettämään tilauksia tietyllä tavalla. Tilausjärjestelmän kehittämällä voitaisiin ratkaista ongelmat, joita syntyy, kun työnjohto varaa resursseja eri tehtäviin tietämättä toistensa varaamista resursseista. Ongelma tilausten kahteen kertaan käsittelystä voitaisiin poistaa. Työnjohtajakyselyn mukaan työtilausten käsittelyyn tarvittaisiin enemmän aikaa.

5.2 Tarjouslaskelmat ja hankinnat

Työnjohtajakyselystä selviää että, tarjouslaskelmien tekoon ja hankintojen suunnitteluun on työnjohdolla riittävästi aikaa, eikä töiden epäonnistumisen katsota olevan syytä huolimattomasta tarjouslaskennasta. Kehitettävää on tavassa, jolla tarjouslaskelmat ja hankinnat tehdään.

Tarjouslaskennan eri osia ovat määrälaskenta, hinnoittelu, alustavat työsuunnitelmat, hankintojen selvittäminen sekä ennakkotarjouskyselyt. (Rissanen 2011, 7.) Tarjouslaskelmissa käytettyjä laajuustietoja, hintoja, työsuunnitelmia, materiaalimenekkejä ja työtuntimenekkejä ei Casaneera Oy:ssä kirjata niin, että niiden käyttö tulevissa laskelmissa olisi käytännöllistä. On helpompaa vertailla epäonnistuneiden ja onnistuneiden töiden tarjouslaskelmissa käytettyjä tietoja sekä käyttää niitä hyödyksi tulevissa tarjouslaskelmissa, kun tiedot on kirjattu ylös. Tarjouslaskennan tueksi tulisi ottaa menekkitiedot aikaisemmista työtehtävistä.

Hankintoihin liittyvissä ongelmissa, kuten kiirehankintojen toteuttamisessa, aikaisempien hankintatietojen hyväksikäyttöä tulisi kehittää. Työnjohto vastasi työnjohtokyselyssä, että hankintoihin on melko riittävästi aikaa, mutta niihin pitäisi panostaa enemmän. Mikäli hankintojen suunnitteluun olisi käytössä vertailutiedot aikaisemmista hankinnoista, jäisi itse hankintojen toteuttamiseen ja kilpailuttamiseen enemmän aikaa sekä saataisiin vähennettyä työntekijöiden vastuuta hankintojen toteuttamisesta. Tarjousvaiheen hankinnat suunnitellaan tarjouspyyntöasiakirjojen, hankintapolitiikan ja kohteen perustuotantoratkaisun mukaan. Tarjousvaiheessa tulisi tunnistaa kriittiset hankinnat ja kiirehankinnat. (Junnonen 2010, 89.)

5.3 Työn valmistelu ja työnanto

Työn valmisteluun ja työnannon kehitystarpeena on työtehtävään liittyvien tietojen hankkiminen. Tällaista tietojen hankkimista voidaan kutsua myös ennakoivaksi ohjaamiseksi. Tietojen avulla voidaan torjua tulevien ongelmien

syyt ja pyritään vähentämään ongelmien haitallisia vaikutuksia. (Kankainen & Sandvik 2007, 36.)

Työnannossa työntekijöitä ohjeistetaan riittävästi työnjohtajakyselyn mukaan, mutta jos työnjohdon tiedot ovat riittämättömät, on puutteellisilla tiedoilla ohjeistaminen merkityksetöntä.

Työnannossa työntekijöille annettujen tietojen pitäisi olla niin laajat, ettei työntekijän tarvitsisi kuluttaa aikaa toteutustavan ynnä muiden asioiden suunnitteluun. Mikäli työnanto näin kuitenkin tehdään, on työnjohdon otettava huomioon kohteen lopputuloksessa työntekijän suunnitteluun käyttämä aika ja kannettava vastuu työntekijän tekemistä päätöksistä.

Esimiehen tulee luoda työntekijöille toiminnan edellytykset ja ylläpitää niitä. Työntekijä on saatava ponnistelemaan työyhteisön tavoitteiden ja tehtävien puolesta olosuhteissa, jonka työnjohtaja on luonut. (Junnonen 2010, 143.)

Mikäli työn valmisteluvaiheessa tehtäisiin kirjalliset tehtäväsuunnitelmat, olisivat työkohteen tiedot aina tarkistettavissa. Nyt aikaisempien töiden tarkistaminen on vaikeaa, eikä kaikkia tietoja saada muistinvaraisesti edes hankittua. Tehtäväsuunnitelman avulla voidaan varmistaa yksittäisen tehtävän ajallisen ja taloudellisen tavoitteen sekä laatuvaatimuksien saavuttaminen. Tehtäväsuunnitelmalla saadaan työhön osallistuville yhteinen käsitys alkavan työn tavoitteista, vaatimuksista ja keinoista, joilla vaatimukseen päästään. (Kankainen & Junnonen 1999, 6; Junnonen 2010, 125.)

5.4 Valvonta ja seuranta

Valvonnan avulla hankitaan tietoa toteutuneesta tuotannosta, verrataan toteutumaa suunniteltuun tuotantoon ja raportoidaan havainnot ohjaustoimenpiteitä varten. (Kankainen & Sandvik 2007, 36.)

Työnjohtajakyselyn mukaan töitä ei valvota riittävästi. Valvonnassa esiintyvät puutteet näkyvät myös seurannassa, jota ei voida täysin tehdä ilman valvontaa.

Valvonnan lisäämiseksi se on suunniteltava kohteittain ja siihen käytettävää aikaa on saatava lisää. Valvonnan on oltava säännöllistä ja näkyvää. Tärkeätä valvonnassa on, että poikkeamiin pystytään tarttumaan riittävän ajoissa. (Junnonen 2010, 45.)

Kehitystarpeena on siis keveän työnjohdon aikataulutuksessa niin, että kriittisten töiden valvonnalle jää riittävästi aikaa. Keväällä 2011 työnjohtajan työtä tulee helpottamaan toinen työnjohtaja, jolloin työnjohdon määrä kaksinkertaistuu.

Valvonnan kehittämisellä myös seuranta voidaan kehittää, jolloin työkohteista saatavia tietoja voidaan paremmin käyttää tulevien töiden toteuttamiseen.

5.5 Työn päättäminen ja palaute

Työn päättämävaiheen tärkeimpiä tehtäviin kuuluvat kohteen itselleluovutus tai tarkastus ja palautteen anto sekä seurantatietojen kokoaminen. Edellä mainituissa tehtävissä on jokaisessa tarvetta kehittää.

Seurantatietojen kokoamisella voidaan suorittaa loppulaskelma, joka tulee suorittaa jokaisen kohteen jälkeen. Näin tietoja voidaan käyttää tulevissa kustannusarvioissa tarjouslaskelmia tehtäessä. (Rissanen 2011, 67.)

Lopputuloksen tarkastaminen ja itselleluovutus tulisi olla käytäntönä jokaisessa työkohteessa, jotta työn tilauksen tai sopimuksen mukaisesta valmistumisesta saadaan varmistus myös työnjohdolle. Näin vältetään yllätyksiltä tilaajatahon kanssa, joita voivat olla esimerkiksi erilainen näkemys työn lopputuloksesta tai kustannuksista. Itselleluovutuksen toteuttaminen on suunniteltava aika ja resurssivarauksena. Itselleluovutukseen kuuluu virheiden ja puutteiden korjaus, luovutusvalmiuden määrittäminen, loppusiivous ja lukinta sekä rakennuttajan vastaanotto. (Kankainen & Sandvik 2007, 39.)

Palautteen avulla voidaan työntekijän motivaatiota kohottaa ja antaa neuvoja tehdä asioita paremmin. Motivoivalla ja ihmiskeskeisellä johtamistavalla voidaan parantaa motivaatiota työntekijällä, mutta se vaatii aikaa keskusteluun ja rohkaisemiseen. (Kupias ym. 2011, 16.) Työntekijän on myös saatava antaa

palautetta työnteosta ja mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan oman työnsä kehittämisen mahdollisuuksista. Palautekeskusteluiden avulla voidaan myös päätellä yleisesti työntekijöiden tyytyväisyydestä ja motivaatiosta sekä heidän mielipiteestään työnjohdon toiminnasta. Palaute on tietoa joka on yritykselle välttämätöntä. (Suominen 1992, 37.)

6 KEHITYSEHDOTUKSET CASANEERA OY:LLE

Kehitysehdotusten on tarkoitus olla työnjohtoa helpottavia asioita tai toimintoja joilla toimintamallista poimittuja ongelmia pystyttäisiin poistamaan tai lieventämään.

6.1 Tilausjärjestelmän kehitysehdotukset

Työtilauksia varten voitaisiin ottaa käyttöön oma sähköpostitili, joka avatessa saapuneen viestin ilmoittaa muille tilin käyttäjille tilauksen käsittelyksi. Näin tilaajalla ei ole mahdollisuutta erehtyä tilausosoitteesta ja tilausten käsittelyt kahden henkilön toimesta saataisiin kitkettyä pois.

Toisena ehdotuksen on, että työtilaukset kohdistetaan yhdelle henkilölle, tehtiinpä tilaus sitten sähköpostilla, faksilla, puhelimella tai postitse. Mikäli kyselyt osoitettaisiin yhdelle henkilölle, joka vastaa tilauksista, on hänellä tieto kaikista tilauksista ja näin ollen myös tieto siitä, miten resurssit on varattu. Kyselyihin vastaaminen olisi siis helpompaa eikä resurssien päällekkäisiä varauksia pääse syntymään. Mikäli nykyisellä työnjohtoresurssilla tämä aiheuttaa yhdelle työnjohtajalle liikaa töitä, voitaisiin palkata yksi työnjohtaja lisää tilausjärjestelmää varten, jonka tehtävänä lisäksi olisi auttaa myös hankintatoimessa ja muissa toimistotöissä.

6.2 Tarjouslaskennan ja hankintatoimen kehitysehdotukset

Tarjouslaskennan avuksi voitaisiin tehdä tarjouslaskentamalli jonka pohjalta kaikki tarjouslaskelmat tehtäisiin. Mallin avulla tehdyissä tarjouksissa kaikki tiedot olisivat yhteneväisesti esitettynä, jolloin tarjousten vertaileminen olisi vaivatonta. Mallin avulla voitaisiin irrottaa tarjouslaskelmasta helposti menekit ja työntekijätunnit, materiaalit sekä hinnat, näin seurannan ja jälkilaskelmien suorittaminen helpottuu ja voidaan kerätä tiedot urakan onnistuneista tai epäonnistuneista osista. Tarjouslaskentamalli voitaisiin toteuttaa sähköisessä muodossa.

Hankintatoimen tärkein kehitysalue on hankintojen suunnittelu. Hankinnat pitää ottaa osaksi työn suunnittelua. Mitä vähemmän työntekijän tarvitsee hankintojen eteen tehdä, sitä enemmän voi hän tehdä tehokasta työtä. Hankinta suunnitelma sisällytettäisiin tehtäväsuunnittelun osaksi.

6.3 Työn valmistelun ja työnannon kehitysehdotukset

Jokaisesta kohteesta erikseen tehtävällä kirjallisella tehtäväsuunnitelmalla voidaan varmistua, että työntekijä on ymmärtänyt työtehtävän oikein. Tehtäväsuunnitelma käsiteltäisiin työntekijän ja työnjohtajan kesken tietojen vaihtamiseksi, näin epäkohdat ja puuttuvat tiedot sekä epäselvät työtavat voitaisiin läpikäydä ennen työn aloitusta. Tehtäväsuunnitelmaan voitaisiin määrittää toleransseja ja laatuvaatimuksia, jolloin työntekijän on helpompi käsittää tehtävän työn laadullinen taso, niin ajan, lopputuloksen kuin kustannustenkin suhteen. Tehtäväsuunnitelman tekemisellä varmistutaan myös siitä, että työnjohtaja on hankkinut tarvittavat tiedot työkohteesta ja suunnitellut työn.

Työnannon helpottamiseksi voitaisiin tehdä osaamismatriisi, jonka avulla työtehtävät on helppo osoittaa työntekijöille pienissä kunnossapitotöissä. Osaamismatriisilla tarkoitetaan työkalua, jolla arvioidaan eri työntekijöiden osaamista. Osaamismatriisilla arvioidaan eri työntekijöiden osaamisalueita yksilötasolla. (Salo 2008, 47.)

Osaamismatriisia seurattaisiin ja päivitetäisiin työntekijän kykyjen ja kehityksen mukaan. Osaamismatriisin tekeminen tapahtuu osaamiskartoituksella yhdessä työntekijöiden kanssa. Osaamiskartoitus antaisi kuvan siitä, mitkä tehtävät motivoivat työntekijöitä, halutaanko lisää kolutusta tai vastuuta, mitkä tehtävät soveltuvat parhaiten työntekijälle ja mitä työntekijät todellisuudessa osaavat pelkkien luulojen sijaan. Kun osaamismatriisiin on merkitty kunkin työntekijän kyvyt, on siitä helppo katsoa, mihin tehtäviin kukin pystyy. (Salo 2008, 31.)

6.4 Valvonnan ja seurannan kehitysehdotukset

Valvonnan toteuttamiseksi varattaisiin jo työnantohetkellä aika, jolloin työnjohtaja käy työkohteessa. Valvontakäynnit voidaan ajoittaa tehtäväsuunnitelman avulla, esimerkiksi kriittisiin työvaiheisiin. Valvontakäynnit kohdan 2.3.4 esimerkin kaltaisessa kohteessa työntekijän ja työnjohtajan välillä sovittaisiin, että työnjohtaja käy kohteessa kaksi kertaa. Ensimmäisen kerran urakan toisena päivänä, jolloin maalari on saanut työnsä miltei valmiiksi ja puuseppä voi aloittaa työt. Toisen kerran työnjohtaja tekee valvontakäynnin urakan viidentenä päivänä, jolloin työn pitäisi olla valmis. Kun työmaalla käynnit sovitaan etukäteen, voidaan varmistua, että valvonta riittää ja toteutetaan suunnitellusti. Lisäksi työnjohto voi tehdä ylimääräisiä tarkastuskäyntejä kohteissa.

Aina kun kohde valmistuu, tehdään välittömästi seurantatietojen koonti, jossa kohteen tiedot kerätään yhteen loppulaskentaa ja tulevaa vertailukäyttöä varten.

Valvonnan kehittämiseksi pitää myös tarkentaa työnjohtajien eri vastualueet tulevaa aikaa varten, kesä 2011, kun toinen työnjohtaja aloittaa Casaneera Oy:ssä. Vaihtoehtoina on työtehtävien ominaisuuksiin pohjautuva jako tai toteutustapaan perustuva jako.

Työtehtävien ominaisuuksiin perustuvassa jaossa toinen työnjohtaja ottaa vastuulleen sisustustyöt ja toinen työnjohtaja rakennustekniset työt. Etuna tässä jaossa on se, että työnjohtajalla on käytössään useimmiten lähes samat työntekijät ja työnjohtajien vahvuuksia voidaan käyttää hyödyksi.

Toteutustapaan perustuvan jaon etuna on työntekijöiden helppo jakaminen eri kohteisiin. Toisella työnjohtajalla on selkeät projektit, joihin on sisällytetty lasketut työntekijäresurssit ja toinen työnjohtaja käyttää toteuttamiseen muita työntekijäresursseja tuntityöperusteisissa tilauksissa.

6.5 Työn päättämisen ja palautteenannon kehitysehdotukset

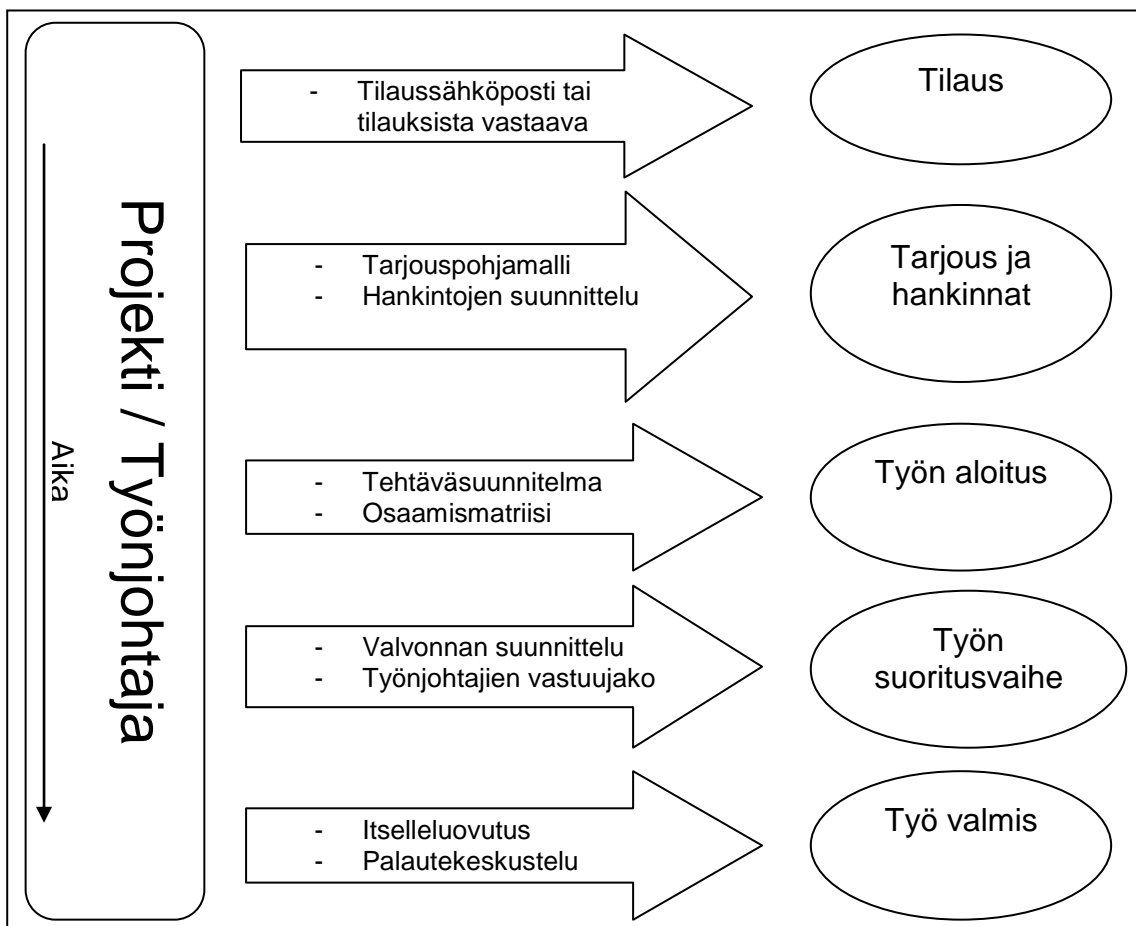
Kehitysehdotuksena työn päättämisvaiheeseen on itselleluovutuksen käyttöönotto jokaisessa kohteessa, poisluettuna pienet kiinteistöjen ylläpidon

tehtävät. Itselleluovutuksella varmistetaan kohteen laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta ja tilauksen mukaisten töiden valmistumisesta. Laaturiheet voidaan korjata ennen kuin ne päätyvät asiakkaalle. Kun työt on vastaanotettu työnjohtajan toimesta, ei työntekijän tarvitse kantaa vastuuta mahdollisista puutteista, joita tilaaja saattaa esittää, vaan työnjohtajalla on selkeä tieto työkohteen tilanteesta. (Viitala & Jylhä 2001, 113.)

Itselleluovutuksen osaksi otettaisiin myös palautekeskustelu, kun kohde ja työsuoritukset ovat tuoreessa muistissa.

Alla olevassa kuviossa on esitetty ongelmien poistamiseksi luodut kehitysehdotukset.

Kuvio 2. Kehitysehdotukset.



7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli tutkia, minkälaisia ongelmia Casaneera Oy:n työnjohdon toimintamallissa on ja miten toimintaa voitaisiin työnjohdon näkökulmasta kehittää. Ongelmat on kartoitettu yrityksen toimintaa tarkkailemalla, kehityskeskusteluiden sekä työnjohtajakyselyn avulla. Ongelmat sijoitettiin toimintamallin kuvaukseen, jotta ongelmien aiheuttajat ja seuraukset saataisiin esille.

Toimintamallissa esiintyi seuraavat ongelmat:

- tilausten vastaanotto
- tarjouslaskentatietojen vertailu
- hankintatietojen vertailu
- valvonnan suunnittelemattomuus ja riittämättömyys
- seurantatietojen puute
- valmistuvien kohteiden tietojen keräys ja laadunvarmistus
- palautteen antamisen puute.

Ongelmien kartoituksen jälkeen tutkittiin kehitysehdotuksia ongelmien poistamiseksi. Kehitysehdotusten tutkimisessa käytettiin apuna työnjohtajakyselyä ja kirjallisuuslähteitä. Tulosten perusteella Casaneera Oy:lle annettiin seuraavat kehitysehdotukset:

- työtilauksia varten oma sähköpostitili tai vastuuhenkilö
- malli tarjouslaskelmien tekoon
- tehtäväsuunnitelman käyttöönotto
- hankintojen suunnittelun sisällyttäminen tehtäväsuunnitelmaan
- osaamismatriisin käyttöönotto
- valvonnan suunnitteleminen
- seurantatietojen kerääminen tehtäväsuunnitelman avulla
- työnjohtajien vastuualueiden jakaminen
- itselleluovutuksen ja siihen sisällytetyn palautekeskustelun käyttöönotto.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella Casaneera Oy:llä on monia asioita kehitettävänä työnjohdon toiminnassa. Tämän insinööriyön tulosten perusteella voidaan aloittaa ongelmien ratkomisen ja kehittämistyö kohti toimivampaa yritystä.

Insinööriyön kehitysehdotukset eivät ota kantaa siihen, miten Casaneera Oy tulee tulevaisuudessa kehittymään tai miten ne sopivat yrityksen strategiaan. Se jääköön yritysjohtoon pohdittavaksi, otetaanko kehitysehdotuksia käyttöön tai kokeiluun.

LÄHTEET

Hoffrén, S. 1993. Pienyrityksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Junnonen, J.-M. 2010. Talonrakennushankkeen tuotannonhallinta. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M. 1999. Tehtäväsuunnittelu ja valvonta rakentamisessa. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kankainen, J. & Sandvik, T. 2007. Rakennushankkeen ohjaus. 5. painos. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kupias P.; Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: Bookwell Oy.

Mäkelä, H. 2010. Itselleluovutuksen kehittäminen. Opinnäytetyö. Rakennustekniikan koulutusohjelma. Vaasa: Vaasan Ammattikorkeakoulu.

Rissanen, J. 2011. Tarjouslaskennan ja talouden seurannan kehittäminen rakennusyrityksessä. Opinnäytetyö. Rakennustekniikan koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Salo, T. 2008. Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen – Case Valmet Automotive. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Rauma: Satakunnan Ammattikorkeakoulu.

Suominen, E. 1992. Rakentajan johtamistaito. Espoo: Rakennusteollisuuden keskusliitto.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Rakennuslehti 2011. Rakennusmarkkinat Suomessa. Viitattu 19.4.2011
http://www.rakennuslehti.fi/tietoa/rakennusmarkkinat_suomessa.

Suomen virallinen tilasto 2011. Suurimpien talonrakennusyritysten korjausrakentamisen liikevaihto kohteen mukaan 2000–2009. Viitattu 7.4.2011 Helsinki: Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/til/kora/2009/02/kora_2009_02_2010-10-08_tau_002_f

Mikko Nyman
Turku AMK
044-273 0086
mikko.nyman2@saunalahti.fi

Kysely

16.3.2011

Pasi Jakonen
Casaneera Oy

Kysely työnjohtajalle

Tämä kysely tehdään osana Mikko Nymanin (Turun Ammattikorkeakoulu, rakennustekniikan koulutusohjelma, kiinteistöjohtaminen ja korjausrakentaminen) opinnäytetyötä, jonka aiheena on Casaneera Oy:n toimintamallin kehittäminen. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia millaisia ongelmia toimintamallissa esiintyy, mitä ongelmia voidaan korjata sekä esittää kehitys ehdotukset ongelmien korjaamiseksi. Kysely tullaan liittämään opinnäytetyöhön.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää työnjohdon kokemia ongelmia päivittäisessä toiminnassa ja mihin ongelmiin pitäisi kiinnittää erityisesti huomiota.

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5, kysymyksen alla olevalla alasvetovalikolla. Klikkaa tekstiä "Valitse luku" niin alasvetovalikko ilmestyy. Vastattuasi, tallenna asiakirja ja lähetä se takaisin.

1. Onko käytössäsi riittävästi aikaa saapuvien työtilausten käsittelyyn?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

3

2. Kuinka usein saat kerättyä työkohteesta haluamasi tiedot, jolla työt voidaan aloittaa?

1= harvoin 5=aina

3

3. Kuinka usein työntekijälle antamasi tiedot on mielestäsi riittämättömät työnannossa?

1=usein 5=ei milloinkaan

3

4. Ohjeistetaanko työntekijöitä riittävästi työnantohetkellä?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

4

5. Käytetäänkö tarjouslaskentaan riittävästi aikaa?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

4

6. Kuinka usein koet tarjouslaskennassa tapahtuneen virheen?

1= usein 5= ei milloinkaan

4

7. Kuinka usein tarjouslaskennassa tapahtuneet virheet luulet olevan syynä työn epäonnistumiseen?

1= usein 5= ei milloinkaan

4

8. Onko hankintoihin käytettävä aika riittävä?

1= ei juurikaan 5= riittävästi aikaa

4

9. Pitäisikö mielestäsi hankintasuunnitteluun panostaa enemmän?

1= paljon 5= ei pitäisi

4

10. Pitäisikö töiden valvontaan ja seurantaan panostaa enemmän?

1= ei pitäisi 5= pitäisi

5

11. Miten hyvin työtehtävät pystytään valvomaan?

1=erittäin huonosti 5= hyvin

2

12. Kuinka paljon kuvittelet töiden parantuvan ajallisesti, taloudellisesti ja työn laadullisesti, mikäli valvontaan olisi käytössä enemmän aikaa?

1= paljon 5= ei ollenkaan

3

13. Kumman uskot vaikuttavan enemmän työn lopputuloksen laatuun ajallisesti, taloudellisesti ja ominaisuuksiltaan, työn suunnittelun vai valvonnan?

1= suunnittelun 5= valvonnan

4

14. Annatko usein palautetta työntekijöille?

1=liian vähän 5= paljon

3

15. Uskotko palautteen antamisen kehittävän työntekijää parempiin suorituksiin tulevaisuudessa?

1= en usko 5=uskon

3

16. Onko sinulla työkohteen valmistumisen jälkeen riittävät tiedot rakentavan palautteen antamiseen työntekijälle?

1= harvoin 5= aina

2

17. Onko aikaisemmin toteutuneesta työstä tehtyä jälkilaskelmaa käytetty jonkin toisen työn suunnittelussa?

1= ei milloinkaan 5= usein

4

18. Kuinka suuren kehittämistarpeen koet Casaneera Oy:n toimintamallilla olevan?

1= suuren 5= ei kehittämistarvetta

3

Mikko Nyman

Turku AMK

044-273 0086

mikko.nyman2@saunalahti.fi

Kysely

16.3.2011

Ilkka Olkkonen

Casaneera Oy

Kysely työnjohtajalle

Tämä kysely tehdään osana Mikko Nymanin (Turun Ammattikorkeakoulu, rakennustekniikan koulutusohjelma, kiinteistöjohtaminen ja korjausrakentaminen) opinnäytetyötä, jonka aiheena on Casaneera Oy:n toimintamallin kehittäminen. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia millaisia ongelmia toimintamallissa esiintyy, mitä ongelmia voidaan korjata sekä esittää kehitys ehdotukset ongelmien korjaamiseksi. Kysely tullaan liittämään opinnäytetyöhön.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää työnjohdon kokemia ongelmia päivittäisessä toiminnassa ja mihin ongelmiin pitäisi kiinnittää erityisesti huomiota.

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5, kysymyksen alla olevalla alasetoalikkolla. Klikkaa tekstiä "Valitse luku" niin alasetoalikko ilmestyy. Vastattuasi, tallenna asiakirja ja lähetä se takaisin.

1. Onko käytössäsi riittävästi aikaa saapuvien työtilausten käsittelyyn?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

3

2. Kuinka usein saat kerättyä työkohteesta haluamasi tiedot, jolla työt voidaan aloittaa?

1= harvoin 5=aina

4

3. Kuinka usein työntekijälle antamasi tiedot on mielestäsi riittämättömät työnannossa?

1=usein 5=ei milloinkaan

4

4. Ohjeistetaanko työntekijöitä riittävästi työnantohetkellä?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

5

5. Käytetäänkö tarjouslaskentaan riittävästi aikaa?

1= ei riittävästi 5= riittävästi

4

6. Kuinka usein koet tarjouslaskennassa tapahtuneen virheen?

1= usein 5= ei milloinkaan

4

7. Kuinka usein tarjouslaskennassa tapahtuneet virheet luulet olevan syynä työn epäonnistumiseen?

1= usein 5= ei milloinkaan

4

8. Onko hankintoihin käytettävä aika riittävä?

1= ei juurikaan 5= riittävästi aikaa

3

9. Pitäisikö mielestäsi hankintasunnitteluun panostaa enemmän?

1= paljon 5= ei pitäisi

3

10. Pitäisikö töiden valvontaan ja seurantaan panostaa enemmän?

1= ei pitäisi 5= pitäisi

5

11. Miten hyvin työtehtävät pystytään valvomaan?

1=erittäin huonosti 5= hyvin

1

12. Kuinka paljon kuvittelet töiden parantuvan ajallisesti, taloudellisesti ja työn laadullisesti, mikäli valvontaan olisi käytössä enemmän aikaa?

1= paljon 5= ei ollenkaan

2

13. Kumman uskot vaikuttavan enemmän työn lopputuloksen laatuun ajallisesti, taloudellisesti ja ominaisuuksiltaan, työn suunnittelun vai valvonnan?

1= suunnittelun 5= valvonnan

3

14. Annatko usein palautetta työntekijöille?

1=liian vähän 5= paljon

2

15. Uskotko palautteen antamisen kehittävän työntekijää parempiin suorituksiin tulevaisuudessa?

1= en usko 5=uskon

4

16. Onko sinulla työkohteen valmistumisen jälkeen riittävät tiedot rakentavan palautteen antamiseen työntekijälle?

1= harvoin 5= aina

2

17. Onko aikaisemmin toteutuneesta työstä tehtyä jälkilaskelmaa käytetty jonkin toisen työn suunnittelussa?

1= ei milloinkaan 5= usein

4

18. Kuinka suuren kehittämistarpeen koet Casaneera Oy:n toimintamallilla olevan?

1= suuren 5= ei kehittämistarvetta

2