

IHMISTEN JA LAADUN JOHTAMINEN INFRARAKENTAMISESSA

Toiminnan laadun parantaminen Napapiirin Kuljetus Oy:n työmailla

Kiuru Samuli

Opinnäytetyö
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka
Insinööri (AMK)

VUOSI 2020

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka
Insinööri (AMK)

Tekijä	Samuli Kiuru	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Ari Romakkaniemi		
Toimeksiantaja	Napapiirin Kuljetus Oy		
Työn nimi	Ihmisten ja laadun johtaminen infrarakentamisessa		
Sivu- ja liitesivumäärä	59 + 6		

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Napapiirin Kuljetus Oy:n työmaiden työskentelyolosuhteita ja toimintatapoja sekä johtamisen vaikutusta näihin asioihin. Yrityksen toimiala on maansiirtourakointi ja -kuljetus. Tarkoituksena oli tunnistaa toimintatapoja tai muita kehityskohteita, joita voidaan parantaa hyvällä esimiestyöllä ja näin kehittää toiminnan laatua yrityksen työmailla.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä. Haastatteluvastauksien perusteella esiin nousseista asioista tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoituivat työn sujuvuuden, kommunikaation ja ennakoitavuuden parantaminen. Näitä asioita pyrittiin parantamaan tuomalla kahden johtamistyylin, tavoitejohtamisen ja Extreme Ownership -johtamistyylien mukaisia käytäntöjä osaksi yrityksen joka-päiväistä työskentelyä. Näiden lisäksi konkreettisia kehityskohteita olivat viikkosuunnitelman käyttöönotto yrityksen työmailla sekä käytettävien työvaihekohtaisten työ- ja laadunvarmistussuunnitelmien päivittäminen.

Toiminnan laadun kehittäminen vaatii esimiestyön, erityisesti työnjohtamisen sekä muiden toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä korkean laadun ylläpitämiseksi. Yrityksessä noudatettava työn laadun jatkuvan parantamisen periaate ohjaa työntekijöitä, erityisesti esimiehiä etsimään uusia entistä parempia toimintatapoja.

Degree Programme in Civil Engineering
Bachelor of Engineering

Author	Samuli Kiuru	Year	2020
Supervisor	Ari Romakkaniemi		
Commissioned by	Napapiirin Kuljetus Oy		
Subject of thesis	Leading People and Managing Quality in Civil Engineering		
Number of pages	59 + 6		

This thesis examines the working conditions and operating methods used in Napapiirin Kuljetus Oy's construction sites, and how to improve those conditions and methods through leadership actions. The company's field of operations is earthmoving contracting and transportation. The aim of this thesis was to identify the working procedures and other practices that can be improved by improving the quality of leadership and to select a few of these practices for further developing. Improving practices through leadership enables the company to develop the quality of operations at the company's construction sites.

The study was conducted by interviewing the company's employees. The interviewees were chosen based on their wide experience in earthmoving contracting. The interview questions were formed using the author's prior experiences in earthmoving construction. The questions were used as guidance since the interviews were in form of free conversation.

Based on the interview answers, the practices chosen for further development were the improvement of workflow, communication and predictability. Practices based on two management concepts, namely Management by Objectives and Extreme Ownership, were implemented as part of the everyday work at the constructions sites to solve the problems. In addition, introducing a weekly plan and updating the work phase specific quality assurance plans were the concrete development measures.

Key words leading, leadership, quality management, earth construction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	NAPAPIIRIN KULJETUS OY	8
2.1	Historiaa	8
2.2	Rovaniemen aluetoimipiste	8
2.3	Laatujärjestelmä Napapiirin Kuljetus Oy:ssä	9
3	LAATU RAKENNUSTOIMINNASSA.....	11
3.1	Mitä laatu on?	11
3.2	Laatuun johtaminen - Hyvän johtamisen kriteerit TTL:n mukaan.....	12
3.3	Laatu infrarakentamisessa	15
3.4	Laadunvarmistus	16
3.5	Miksi laatu kannattaa?	20
4	IHMINEN OSANA YRITYSTÄ.....	21
4.1	Tarpeet	21
4.2	Motivaatio	22
4.3	Asenteet	23
4.4	Arvot	23
4.5	Työn vaikutus ihmiseen	24
5	JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	26
5.1	Johtajan roolit ja tarkoitus	26
5.2	Työntekijöiden osallistaminen ja palautteen antaminen	27
5.3	Extreme Ownership – Äärimmäinen omistajuus.....	28
5.4	Johtaminen Napapiirin Kuljetus Oy:n laatukäsikirjassa	31
6	ORGANISAATIO	32
6.1	Organisaation tunnuspiirteet	32
6.2	Ryhmät muodostuvat yksilöistä.....	34
6.3	Organisaatioilmasto	36
6.4	Oppiva organisaatio.....	36
7	TAVOITEJOHTAMINEN JA EXTREME OWNERSHIP -JOHTAMISTYYLIT	39
7.1	Tavoitejohtaminen	39
7.2	Extreme Ownership -johtamistyyli käytännössä	41

8	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	45
9	HAASTATTELUTUTKIMUS JA TULOKSET	47
9.1	Haastatteluissa esiin nousseet asiat	47
9.2	Johtopäätökset	48
10	POHDINTA.....	50
10.1	Tärkeimmät kehityskohteet.....	50
10.2	Rakennusprosessin parantaminen – Johtaminen tiedostettuna ja suunnitelmallisena prosessina.....	50
10.3	Ihminen osana yritystä – ilmapiiri ja työn vaikutukset ihmiseen.....	54
10.4	Päivitetyt työvaihekohtaiset työ- ja laadunvarmistussuunnitelmat	55
10.5	Tutkimuksen arviointia	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	60

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

Laatu	Tässä työssä laadusta käytetään ISO 9000 -standardin määritelmää: ”Se, missä määrin tuotteen tai palvelun luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset”.
Laadunhallinta	”Koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa” (ISO 9000; Lecklin 2006, 29).
Laadunhallintajärjestelmä (Toimintajärjestelmä)	”Johtamisjärjestelmä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa” (ISO 9000; Lecklin 2006, 29).
Laatujohtaminen	Johtamiseen liittyvä lähestymistapa, joka keskittyy laatuun, perustuu kaikkien organisaation jäsenten mukanaoloon ja tähtää pitkäaikaiseen menestymiseen. (Kankainen & Junnonen 2001, 10) suomennettuna Zinkin teoksesta Total Quality Management as a Holistic Management Concept (1998, 38).
Laatukäsikirja	Yrityksen sisäinen dokumentti, joka on osa laatujärjestelmää. Käsikirjassa kuvataan mm. organisaatorakenne ja vastualueet sekä erilaisia toimintaohjeita.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella johtamista ja erityisesti ihmisten johtamista laadun parantamiseksi infrarakentamisessa. Toimintaa tarkastellaan Napapiirin Kuljetus Oy:n työmailla Rovaniemellä, koska kirjoittaja on aiemmin toiminut yrityksessä työmaainsinöörin ja työnjohtajan tehtävissä. Ihmisten johtamisen osatekijöitä ovat ihmisen toimintaan ja motivaatioon vaikuttavat tekijät, hyvän johtamisen periaatteet sekä työn vaikutukset ihmiseen. Nämä tekijät vaikuttavat työskentelyyn työmaaolosuhteissa ja täten välillisesti myös työn laatuun. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin voidaan vaikuttaa esimiestyöllä, joten esimiestyön kehittäminen tulee olla osana koko yrityksen toimintatapojen kehittämistä.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa selvitettiin, kuinka Napapiirin Kuljetus Oy:n työntekijät kokevat työskentelyn yrityksen rakennusurakoissa ja kuinka toimintaa voidaan kehittää työntekijöiden näkökulmasta. Samassa yhteydessä tarkastellaan työskentelytapoja ja johtamista sekä päivitetään yrityksen työvaihekohtaiset työ- ja laadunvalvontasuunnitelmat. Lopuksi pohditaan kehitysideoita ja mahdollisia uusia käytäntöjä ja ohjeistuksia toiminnan laadun parantamiseksi.

Napapiirin Kuljetus Oy:n toiminta kattaa kaksi sektoria: poltto- ja voiteluaineiden kaupan sekä kuljetus- ja maansiirtourakoinnin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan yrityksen toimintaa vain maansiirtourakoinnin näkökulmasta.

2 NAPAPIIRIN KULJETUS OY

2.1 Historiaa

Napapiirin Kuljetus Oy on lappilaisten pienyrittäjien omistama yritys ja sen toiminta kattaa koko Suomen alueen, painottuen Lappiin ja lähialueille. Yhtiö perustettiin vuonna 1967 Rovaniemellä. Alussa yhtiön toiminta keskittyi maansiirtoajoihin, mutta ajan kuluessa toimintaa laajennettiin poltto- ja voiteluainekauppaan sekä maansiirtourakointiin. Yhtiön perustamisvaiheessa osakasyrittäjiä oli lähes 500 ja kalustoa noin 600 yksikköä. Ajonvälitystoimintaa ohjattiin kahdeksasta aluekonttorista ja toiminta-alueena oli lähes koko Lappi. (Napapiirin Kuljetus Oy 2020a.)

Nykyisin yhtiöllä on 520 osakkeenomistajaa, joista n. 80 on tehnyt toimintasopimuksen yrityksen kanssa. Sopimus tarkoittaa yhtiön osalta sitoutumista työtehtävien hankkimiseksi sopimuksen tehneelle yrittäjälle. Osakasyrittäjän näkökulmasta toimintasopimus tarkoittaa, että sopimuksen piiriin kuuluvat toiminnot, kuten esimerkiksi töiden ja asiakkaiden hankkiminen, markkinointi sekä asiakaslasutus siirtyvät yhtiön kautta hoidettaviksi, jolloin osakasyrittäjä voi keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen. (Napapiirin Kuljetus Oy 2020b.)

2.2 Rovaniemen aluetoimipiste

Napapiirin Kuljetus Oy:n pääkonttori sijaitsee Rovaniemellä ja samassa yhteydessä sijaitsee yrityksen Rovaniemen aluetoimipiste. Rovaniemen konttori työllistää kesäisin 3–5 työnjohtajaa ja 10–20 työmiestä. Työllistämistarve vaihtelee riippuen siitä, kuinka paljon urakoita yritys on saanut Rovaniemen ja lähikuntien alueelta. Useimmat urakat ovat luonteeltaan rakennusten pohjatöitä tai kadun- ja vesihuollon peruskorjauksia.

Napapiirin Kuljetus Oy:n urakat voivat olla julkisen toimijan, kuten Rovaniemen kaupungin ja Lapin ELY-keskuksen tai yksityisen tahon, kuten erilaisten yritysten tai yksityishenkilöiden tilaamia. Esimerkkinä urakoista voidaan mainita kesältä 2019 Rovaniemen kaupungin ja Napapiirin Energia ja Vesi Oy:n tilaamat Lapin-

kävijäntien peruskorjaus sekä Etelärannan peruskorjaus, joissa kirjoittaja työskenteli työnjohtoa avustavissa tehtävissä. Molemmat urakat sisälsivät kadun peruskorjauksen sekä vesihuollon saneerauksen ja työllistivät kumpikin osaltaan kahdesta kolmeen koneenkuljettajaa, 4–8 työmiestä ja joitakin aliurakoitsijoita. Saman vuoden syksyllä Napapiirin Kuljetus Oy aloitti Lapin AMK:n tilaaman parkkialueiden laajennuksen urakoinnin, jossa kirjoittaja työskenteli työnjohtoon tehtävissä.

2.3 Laatujärjestelmä Napapiirin Kuljetus Oy:ssä

Napapiirin Kuljetus Oy:n laatu käsikirjassa yrityksen suhtautuminen laatuun määritellään seuraavasti: ”Kyvykkyys: ammattitaito, asenne ja ajatukset työssä = parannamme kilpailukykyämme, jossa tuotteen ja palvelun luontaiset ominaisuudet täyttävät asiakkaan odotukset ja vaatimukset tarkoituksenmukaisesti” (Napapiirin Kuljetus Oy 2018).

Napapiirin Kuljetus Oy:n laatu järjestelmässä määritellyn laatu politiikan mukaisesti toiminnan päämääränä on tuottaa korkealaatuisia ympäristön huomioon ottavia maarakentamisen, kuljetuksen sekä polttoaine- ja laitekaupan palveluita taloudellisesti kannattavalla tavalla, toimien samalla ympäristövastuullisesti. Yrityksen palvelut tuotetaan asiakkaan laatu- ja ympäristövaatimuksia vastaavalla tavalla. (Napapiirin Kuljetus Oy 2018.)

Yrityksessä noudatetaan jatkuvan parantamisen periaatetta, eli pyritään parantamaan ja kehittämään yrityksen toimintoja, tuotteita ja palveluita laatu politiikan viitoittamaan suuntaan. Tämän periaatteen mukaisesti käsikirjassa on määritelty:

- Jokainen henkilö vastaa oman työsuorituksensa laatu- ja ympäristötasosta ja työtapojensa kehittämisestä.
- Jokainen esimies valvoo alaistensa toimintaa, vastaa vastuualueensa laadusta ja ympäristöasioiden kehittämisestä sekä koulutustarpeiden esille tuomisesta.

Käytännössä edellä mainittuja periaatteita toteutetaan yrityksessä muun muassa sisäisten auditointien, kehityskeskustelujen, asiakaspalautteen ja henkilöstön kouluttamisen avulla. (Napapiirin Kuljetus Oy 2018.)

3 LAATU RAKENNUSTOIMINNASSA

”Laatu ei ole koskaan sattumaa. Se on aina älyllisen toiminnan tulosta” – tuntematon ajattelija (Hokkanen & Strömberg 2006, 27.)

3.1 Mitä laatu on?

Laatu voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen: suunnittelun, valmistuksen ja palvelun laatuun. Suunnittelun laadukkuus kertoo, kuinka hyvin tuotteen suunnittelussa on huomioitu asiakkaan tarpeet. Tuotteen luotettavuus ja kestävyys on otettava huomioon jo suunnittelupöydällä, jotta lopputuotteella voidaan saavuttaa asiakkaan vaatima taso. (Hokkanen & Strömberg 2006, 32–33.)

Valmistuksen laatu kuvaa, kuinka hyvin valmistettu tuote vastaa suunnitteluvaiheessa tehtyjä piirustuksia sekä kuinka hyvin tuote täyttää suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet. Valmistuksen laatu syntyy tuotantopuolen työntekijöiden ammattitaidon, yhteistoiminnan sekä laadunhallinnan ja -varmistuksen seurauksena. (Hokkanen & Strömberg 2006, 33–34.) Valmistuksen laadun mittarina toimii syntyneiden virheiden lukumäärä tai niistä aiheutuvat kustannukset. Täten kehityskohteena tulee olla virheiden vähentäminen tai niistä aiheutuvien kustannusten alentaminen. Tähän päästään virheiden ja virheisiin johtaneiden syiden tunnistamisella sekä virheisiin johtaneiden syiden poistamisella. (Kankainen & Junnonen 2001, 8.)

Palvelun laatu kertoo, kuinka laadukasta palvelua asiakas kokee saaneensa. Palvelun laatu koostuu useista osatekijöistä kuten palvelun luotettavuudesta, saavutettavuudesta, palveluntarjoajan pätevyydestä ja reagointialttiudesta sekä siitä, kuinka asiakas kokee tarpeidensa tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi. Myös monet muut tekijät, jotka voivat olla hyvin tilanne- tai henkilösidonnaisia, vaikuttavat palvelun laadukkuuden kokemukseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 34–35.)

Käytännössä Napapiirin Kuljetus Oy:n maarakennusurakoinnissa korostuvat valmistuksen ja palvelun laatu. Yritys tuottaa maarakennuspalveluita usein erillisen suunnittelutoimiston suunnitelmien pohjalta ja toteuttaa tilaajan kanssa urakkasopimuksessa- ja asiakirjoissa määritetyn laatutason mukaisia lopputuotteita.

Palvelun laatu näkyy yhteistyössä ja viestinnässä asiakkaan kanssa halutun lopputuotteen toteuttamiseksi.

Yrityksen toiminnan laatu vaikuttaa kaikkiin aiemmin mainittuihin laadun osatekijöihin. Se on niin sanottu väliin tuleva muuttuja, joka on tärkeä osa toimintaa, mutta se ei juurikaan näy tai kiinnosta itse asiakasta. Asiakas haluaa nähdä laadukkaan lopputuotteen tai -palvelun. Kuitenkaan laadukkaaseen lopputuotteeseen ei voida päästä ilman laadukasta toimintaa. Laatu syntyy vain tekemällä laadukkaita tuotteita ja tähän voidaan päästä vain johtamalla toimintaa kohti korkeaa laatua. Toiminnan johtaminen laadukkaaksi edellyttää johtamisen itsessään olevan myös laadukasta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 36–37.)

3.2 Laatuun johtaminen - Hyvän johtamisen kriteerit TTL:n mukaan

Työterveyslaitos on luetellut viisi kriteeriä hyvälle johtamiselle. Kriteerit on tarkoitettu organisaatioiden käyttöön keskustelun käynnistäjäksi ja johtamisen kehittämisen suuntaamiseksi. TTL:n mukaan nämä kriteerit eivät ole johtamisen ohjesääntö tai johtamisjärjestelmän kuvaus, eikä niitä tule käyttää sellaisenaan johtajan tai esimiehen arviointiin. Kriteeristö on kehitetty erityisesti julkisen sektorin esimiestyön kehittämiseksi, mutta sitä voidaan käyttää soveltuvien osien myös yksityisen sektorin organisaatioissa. (Työterveyslaitos 2020a.)

1. Luottamus ja arvostus

Luottamus on edellytys ihmisten rakentavalle yhteistoiminnalle, jonka päämääränä on toteuttaa organisaation tavoitteita. Luottamuksen merkitys korostuu johtajan ja henkilöstön välisissä suhteissa, joissa johtajalta odotetaan oikeudenmukaista kohtelua ja päätöksentekoa. Se ei kuitenkaan rajoitu vain esimiehen ja alaisen välille, vaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä odotetaan sovittujen toimintatapojen noudattamista, toisia arvostavaa vuorovaikutusta, vastuullisuutta ja rehellisyyttä. Luottamus ja oikeudenmukaisuus on myös erityisen tärkeää muutostilanteissa, jotka aiheuttavat usein epävarmuutta henkilöstössä. (Työterveyslaitos 2020a.)

TTL:n mukaan organisaation toiminnan tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Tavoiteasetanta tulee tehdä yhteistoiminnassa ja kaiken tarvittavan tiedon tulee olla

kaikkien saatavilla. Johtajan rooli on toimia yhtäältä vastuiden ja valtuuksien jakajana sekä valvojana. Kaiken toiminnan tulee olla eettisesti kestävällä pohjalla ja ilmapiirin on oltava turvallinen keskustelulle ja arvostaa kaikkien henkilöiden mielipidettä ja työpanosta. (Työterveyslaitos 2020a.)

2. Yhteistyö ja verkostot

Yhteistyö ja verkostoituminen on nykypäivän pärjäämisen edellytys, kun resursien käyttöä pyritään optimoimaan ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemista tehostamaan. Johtajan vastuulla on yhdistää eri alojen ammattilaisten osaaminen, mahdollistaa yhteistyö ja johtaa työtä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Eri alojen osaajien ja toimijoiden yhteen tuomisella voidaan saavuttaa olosuhteet uusien toimintatapojen ja innovaatioiden syntymiselle. (Työterveyslaitos 2020a.)

Onnistumisen kriteerit täyttyvät tällä osa-alueella, kun johdon, henkilöstön ja palvelujen käyttäjien yhteistyön tavoite on toiminnan tuloksellisuus. Organisaation tulee antaa arvoa yhteistyötaidoille ja halulle kehittyä yhteistyön parantamiseksi. Toimintatapojen tulee olla yhdessä sovittuja ja kaikkien sopijaosapuolten tulee sitoutua niihin. Kaiken yhteistyön niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissakin verkostoissa tulee olla tavoitteellista. (Työterveyslaitos 2020a.)

3. Monimuotoisuus ja yksilöllisyys

Monimuotoisuus on laaja käsite, jolla viitataan erilaisten organisaatioiden laajaan kirjoon sekä niissä toimivien ihmisten moninaiseen erilaisuuteen, kuten esimerkiksi ikään, sukupuoleen, perhe- ja kulttuuritaustaan sekä osaamis- ja kokemustaustaan. Erilaisuutta ei tule käyttää ihmisiä toisistaan erottavana tekijänä, vaan yhteistyön avulla voidaan hyödyntää ihmisten erilaisia vahvuuksia. Johtamisen rooli nähdään sekä asenne- ja arvojohtamisena esimerkin voimalla tuoden erilaisuuden hyödyntämisen luontevaksi osaksi organisaatiokulttuuria että osallistumisen ja työhyvinvoinnin edellytysten luojana. (Työterveyslaitos 2020a.)

Kriteereinä monimuotoisuuden toteutumiseksi organisaatiossa on henkilöstön erilaisuuden ja yksilöllisyyden tunnistaminen sekä arvostaminen, jotta osaaminen voidaan valjastaa tavoitteelliseen toimintaan. Johtamisen on taattava yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun jokaiselle työntekijälle

ottaen huomioon myös yksilölliset erot elämäntilanteissa ja kyvyissä työskennellä. (Työterveyslaitos 2020a.)

4. Osaaminen ja kehittyminen

Osaamisen jatkuva kehittäminen on organisaation tärkeä menestystekijä. Kehittymistä tapahtuu esimerkiksi työssäoppimisen kautta, esimiehen antaman palautteen kautta sekä erilaisilla koulutuksilla. Johtamistyöllä varmistetaan, että osaaminen vastaa nyt ja tulevaisuudessa organisaation tarpeita. Henkilöstön osaamista tulee kehittää ennakoivasti työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Työterveyslaitos 2020a.)

Kriteereinä osaamisen ja kehittymisen toteutumiseen organisaatiossa on organisaation strategian mukainen ennakointi tulevista osaamistarpeista. Osaamisen kehittäminen tulee olla johdettua ja tavoitteellista. Palautteen antamiselle pyritään toiminnan kehittämiseen ja organisaatiossa osallistetaan koko henkilöstö osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. (Työterveyslaitos 2020a.)

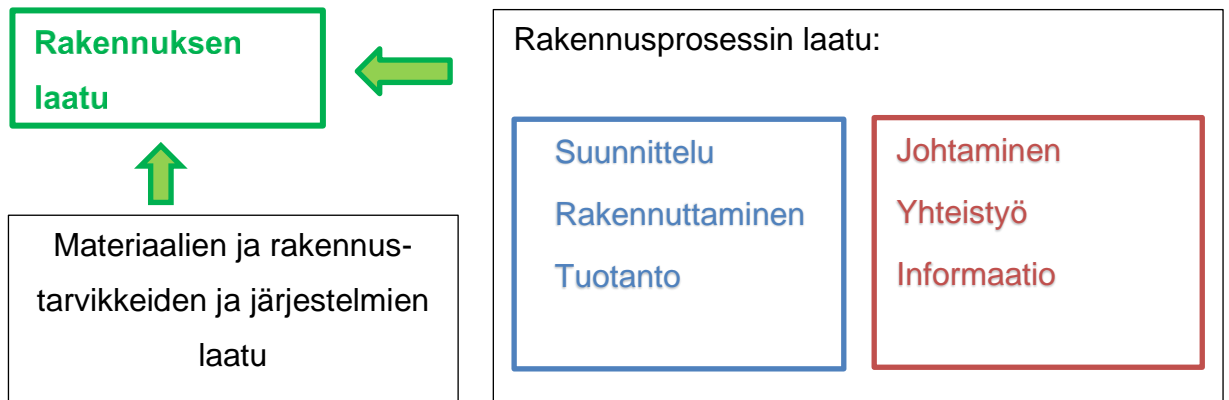
5. Uudistaminen ja osallisuus

Organisaation uudistuminen ja muutos tapahtuu eri organisaatiotasojen yhteistyön tuloksena. Uudistukset ja muutokset tarvitsevat onnistuakseen tavoitelähtöistä, suunnitelmallista johtamista. Kuitenkaan muutosta ei voida johtaa vain ylhäältä alaspäin, vaan tarvitaan myös käytännönläheistä uudistamista alhaalta ylöspäin. Parhaassa tilanteessa molemmat mallit toteutuvat samanaikaisesti ja muutokset ja uudistukset tapahtuvat osallistaen koko henkilöstöä. Näin vältetään muutosten kokeminen uhkaksi ja luodaan innostavaa ilmapiiriä. (Työterveyslaitos 2020a.)

Jotta voidaan sanoa, että organisaatiossa toteutetaan edellä mainitun mukaista kulttuuria, tulee henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset valjastaa käyttöön uudistamistyössä. Usein palvelun käyttäjä on paras asiantuntija, joten käyttäjän kokemuksia on syytä hyödyntää uudistamistyössä. Johdon rooli uudistamisessa on koordinoida toteutus ja huolehtia uudistusten käyttöönotosta. Tärkeää on myös seurata henkilöstön hyvinvointia uudistamistyön aikana ja sen jälkeen. Johdon tulee innostaa henkilöstöä innovoimaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. (Työterveyslaitos 2020a.)

3.3 Laatu infrarakentamisessa

Rakennushanke on prosessi, jossa edetään vaiheittain tilaajan asettamista toiveista ja tarpeista suunnittelun, tuotannon ja käyttöönoton kautta valmiiksi kokonaisuudeksi. Lopulliseen rakennuksen tai muun rakennuskohteen laatuun vaikuttaa käytettyjen materiaalien ja järjestelmien laatu sekä itse rakennusprosessin laatu (Kuvio 1). Rakennusprosessin laatu koostuu suunnittelun, rakennuttamisen ja tuotannon laadusta. Laatujohtamisella pyritään hallitsemaan rakennusprosessia näiden osa-alueiden välillä keskittymällä laadukkaaseen johtamiseen, yhteistyöhön ja informaation kulkuun, jotta kohteelle asetetut vaatimukset toteutuvat. (Kankainen & Junnonen 2001, 25–26.)



Kuvio 1. Rakentamisen laadun osatekijät (Kankainen & Junnonen 2001, 26)

Rakennusprosessissa tuotannon laatu tarkoittaa, kuinka hyvin valmis rakennus vastaa suunnitelma-asiakirjoja. Se syntyy urakoitsijan työn, käytettyjen materiaalien, tavarantoimittajien ja rakennustarvikkeiden laadun summana. Jotta tuotanto voi olla laadukasta, tulee toimitettujen suunnitelmien olla selkeitä, ristiriidattomia ja ajantasaisia. Tämän saavuttamiseksi on tärkeää, että rakennusprosessissa informaatio kulkee nopeasti eri toimijoiden, kuten urakoitsijan, suunnittelijan ja rakennuttajan välillä. Eri osapuolten välillä olevat rajapinnat voivat vaikeuttaa ja hidastaa tiedonkulkua tai muuten häiritä oikean informaation välittymistä. (Kankainen & Junnonen 2001, 26–28.)

Tehokkain keino tuotannon laadunvarmistukseen on estää syntyvät virheet ja laatu poikkeamat. Tähän päästää kehittämällä ennalta ehkäisevää toimintaa, kuten omaksumalla käytäntöjä ja käyttämällä laiteita, joilla voidaan estää uusien

virheiden syntyminen. Pelkkä ennaltaehkäisevä toiminta ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös valvontaa ja tarkistuksia, jotta virheellisiä tuotteita tai suoritteita ei pääse tuotantoketjussa eteenpäin. (Kankainen & Junnonen 2001, 24.)

3.4 Laadunvarmistus

Rakennustyömaan suunnitelmienmukaisuutta valvotaan laadunvarmistustoimilla. Laadunvarmistus on suunnitelmallisia ja järjestelmällisiä toimia riittävän laadun takaamiseksi ja dokumentoimiseksi. Laadunvarmistukseen sisältyy siis sekä suunnitelmallinen toiminta suunnitelma-asiakirjojen mukaisen laadun tuottamiseksi että tämän laadun osoittaminen erilaisin tarkastuksin ja asiakirjoin. Laadunvarmistuksen päätehtävät ovat:

- ”laadunvarmistustoimenpiteiden selvittäminen”
- ”suoritettujen laadunvarmistustoimenpiteiden ymmärtämisen varmistaminen”
- ”laaduntarkastusten suorittaminen”
- ”laatuvirheiden kirjaaminen ja syiden selvittäminen”
- ”laatudokumenttien keräys, analysointi ja käyttö” (Kankainen & Junnonen 2001, 36.)

Laadunvarmistuksen tavoitteena on taata, että kaikilla osapuolilla on edellytykset täyttää omat velvollisuutensa rakennushankkeessa. Näin rakennuttaja tai asiakas voi luottaa, että valmis rakennuskohde on suunnitelmien ja annettujen vaatimusten mukainen. Tämä tarkoittaa, että rakennuttajalla tulee olla edellytykset täyttää omat myötävaikutusvelvollisuutensa, kuten suunnitelmien toimittaminen ajallaan ja urakoitsijalla tulee puolestaan olla kyky täyttää annetut laatuvaatimukset. (Kankainen & Junnonen 2001, 36.)

Tärkein edellytys laatuvaatimusten täyttämiseksi on niiden ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. Jotta laatua voidaan tuottaa, on ymmärrettävä mitä vaaditaan. Laatuvaatimukset löytyvät usein annetuista urakka-asiakirjoista, suunnitelmista, tuo-

tekohtaista ohjeista sekä RYL-kirjasarjasta (Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset), joihin suunnitelma-asiakirjoissa usein viitataan. Laatuvaatimusten kohteena ovat useimmiten rakennusosan sijainti, mitat ja toleranssit, käytettävät materiaalit, lopputuloksen visuaalinen laatu sekä liitokset ja yksityiskohdat. Kaikkien näiden vaatimusten välittäminen eteenpäin työntekijöille on ensiarvoisen tärkeää, jotta työ voidaan suorittaa oikein. (Kankainen & Junnonen 2001, 37.)

Urakoitsijan laadunvarmistustoimenpiteet jakautuvat koko työmaata koskeviin ja yksittäistä työvaihetta koskeviin toimiin. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE) edellyttää urakoitsijaa esittämään dokumentit suorittamistaan laadunvarmistustoimista tilaajan tai viranomaisen niin pyytäessä. Lisäksi urakoitsijalta edellytetään laadunvalvontatoimia, kuten erilaisia tarkastuksia ja näiden dokumentointia. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot määräävät urakoitsijalle seuraavia tehtäviä:

- Urakoitsijan on tehtävä itselleluovutus ennen luovutusta tilaajalle.
- Havaituista laaturvirheistä ja niiden korjaamiseksi tehdyistä toimita on kerrottava tilaajalle.
- Rakennustavarat ja rakennusosat on tarkistettava ennen kiinnitystä ja epäkelvot tarvikkeet tai rakennusosat on poistettava välittömästi työmaalta.
- Järjestelmien ja laitteistojen toiminnallinen tarkastus tehdään käyttökokein.
- Sopimusasiakirjoissa mainitut laatuksokkeet kustantaa urakoitsija ja ylimääräisten kokeiden kustannusvastuu on rakennuttajalla, jos urakoitsijan työ vastaa vaatimuksia. (Kankainen & Junnonen 2001, 47–48.)

Koko rakennushankkeelle tehtävän laatusuunnitelman tavoitteena on varmistaa toiminnan korkea laatu ja toimia laatujohtamisen työvälineenä. Siinä otetaan huomioon hankkeen erityispiirteet ja asiakkaan asettamat vaatimukset toteutukselle. Suunnitelman sisältöön vaikuttavat muun muassa kohteen ominaisuudet, yrityksen toimintaa ohjaavat käytännöt ja toimintaohjeet sekä urakkaso-

pimuksessa asetetut vaatimukset. Laatusuunnitelman tarkkuus ja laajuus vaihtelee riippuen urakasta, mutta jokaisessa laatusuunnitelmassa tulee ilmetä vastuuhenkilöt ja vastuunjako. Laatusuunnitelmassa kuvataan toimintatavat, joita aiotaan noudattaa hankkeen toteutuksen eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi hankkeen ajallisessa hallinnassa, kustannushallinnassa ja asiakassuhteiden hoidossa. Lisäksi laatusuunnitelma kertoo kuinka yrityksessä vallitsevat arvot toteutuvat käytännössä. (Kankainen & Junnonen 2001, 48–50.)

Laatusuunnitelma on tarkoitettu ensisijaisesti kunkin osapuolen oman toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Se ei itsessään riitä vaaditun laadun aikaansaamiseksi, vaan suunnitelma tulee olla saatavilla ja ymmärrettävä kaikille, jotka suunnitelmaa käyttävät, jotta sen mukaan voidaan toimia. (Kankainen & Junnonen 2001, 50.)

Laatusuunnitelman lähtökohtana on potentiaalisten ongelmien analyysi (POA), jossa arvioidaan työmaakohtaisesti työmaalla mahdollisesti esiin nousevia ongelmia ja riskejä. Analyysi toimii muun laatusuunnittelun perustana ja sisällytetään osaksi suunnitelmaa. Potentiaalisia ongelmia työmaalla voivat olla esimerkiksi suunnitelmien saatavuus, materiaalien saatavuus, ongelmat tuotantolaitteissa tai turvallisuusriskit. Useimmat riskit työmaalla kyetään ennakoimaan huolellisella suunnittelulla, joka antaa aikaa suunnitella toimia riskien torjumiseksi. Riskien tunnistamisen lisäksi tulee ymmärtää riskien toteutumisesta aiheutuvat seuraukset ja pyrkiä tekemään ennakoivia toimenpiteitä seurausten minimoimiseksi. Potentiaalisten ongelmien analysointi tulee aina johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Kankainen & Junnonen 2001, 50–52.)

Osana laatusuunnitelmaa tehdään hankkeen laadunvarmistussuunnitelma, jossa kerrotaan kunkin työvaiheen laadunvarmistustoimet, vastuuhenkilö ja kuinka tiedot dokumentoidaan. Laadunvarmistussuunnitelman tehtävänä on estää virheiden syntyminen, asettaa vastuuhenkilö huolehtimaan tehtävien virheettömästä suorittamisesta ja taata, että tehty työ täyttää sopimuksessa esitetyt vaatimukset. (Kankainen & Junnonen 2001, 48–49.)

Yksittäisten tehtävien työvaihekohtaisilla suunnitelmilla ja laadunvarmistustoimenpiteillä varmistetaan kunkin työvaiheen toteutuminen suunnitelmien ja

vaatimusten mukaan. Suunnitelmissa määritetään tehtävälle annetut vaatimukset, työohjeet, vastuuhenkilö, mittaus- tai todentamistapa ja sallitut poikkeamateranssit. Suunnitelmissa voidaan myös täsmentää suunnitelmissa olevat detallojen suoritusohjeet, ohjeistaa toimintaa kuten varastointiin, suojaukseen ja käsittelyyn liittyviä asioita. (Kankainen & Junnonen 2001, 53.)

Työvaihekohtaiset suunnitelmat on syytä käydä läpi työn suorittavan tahon kanssa, kuten yrityksen omien työntekijöiden tai aliurakoitsijan kanssa, ennen tehtävän aloittamista. Tässä yhteydessä voidaan täsmentää epäselvyyksiä tai puutteita suunnitelmissa, pyrkiä löytämään tarkoituksenmukaisia työskentelytapoja, ratkaista eteen tulleita ongelmia ja kehittää uusia parempia työmenetelmiä. Lisäksi on syytä käydä läpi tehtävälle asetetut aikataulutavoitteet, turvallisuusasiat ja laatuvaatimukset. Keskustelussa osallistetaan työntekijöitä suunnitelmien parantamiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja tiedon välittämiseen. Samalla varmistetaan, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt annetun tehtävän ja siihen liittyvät vaatimukset. (Kankainen & Junnonen 2001, 56.)

Esimerkkinä käytännössä tapahtuvista laadunvarmistustoimenpiteistä voidaan käyttää Lapin AMK:n parkkialueiden laajennusta koskevia urakan laadunvarmistustoimenpiteitä. Urakkaan kuului hulevesikaivojen ja -putkilinjojen asentaminen noin 1,5 metrin syvyyteen sekä parkkialueen laajuinen mursketäyttö noin 1 metrin kerrospaksuudella. Putkilinjaa varten rakennettiin asennusalusta, jonka kerrosvahvuus oli 15 senttimetriä.

Asennusalustan laatuvaatimukset liittyvät kerroksen tiiveyteen, materiaaliin ja kerroksen yläpinnan korkeusasemaan. Tiiviyssuhteen tulee olla keskimäärin alle 2,9 kannettavalla pudotuspainolaitteella mitattuna (InfraRYL 2018, 18310.4). Laitteella tehdyt mittaustulokset dokumentoidaan mittaustulomakkeelle. Käytettävä materiaali tulee olla kivetöntä hiekkaa tai murskettä raekooltaan 0–16 mm. Asennusalustan korkeuspoikkeamat saavat olla korkeintaan ± 15 mm 3 metrin matkalla suunnitelmien mukaisesta yläpinnan korkeustasosta. (InfraRYL 2018, 18310.4.) Asennusalustan korkeusasema dokumentoidaan säännöllisin välein GPS-paikannusta hyödyntävillä tarkemittauksilla, joista tuotetaan sähköinen havainnekuva kuvaamaan asennusalusta korkeussijainnin muutosta pitkin putkilin-

jaa. Putkilinjan osalta oli määritelty korkeus- ja kaltevuustoleranssit, joiden varmistaminen toteutettiin käyttäen samoja tarkemittausmenetelmiä. Korkeusase-
man osalta suurimmat sallitut poikkeamat suunnitelman mukaisesta ovat 20–50
mm ja kaltevuuspoikkeamat 1–1,5 ‰ (InfraRYL 2006, 31200.4).

Työkohteen valmistuttua suoritetaan tarkastus, johon osallistuu työnjohto ja työn-
tekijät. Tarkastuksen tarkoituksena on varmistaa, että työvaihekohtaiset suunni-
telmat on ymmärretty ja niiden mukaan on toimittu. Virheiden ilmetessä ne käsi-
tellään ja korjaustoimenpiteistä sovitaan yhdessä. Näin voidaan välttää virheen
toistuminen jatkossa. Tarkastus on luonteeltaan keskustelevaa ja osallistavaa ja
sillä pyritään ennen kaikkea ongelmanratkaisuun ja parempien toimintatapojen
löytämiseen. (Kankainen & Junnonen 2001, 56–57.)

3.5 Miksi laatu kannattaa?

Laatu on yksi menestyneen yrityksen yksi suurimmista menestystekijöistä. Yhteis-
kuntien kehittyessä aikaisemmin ylellisyytenä pidetyt asiat muuttuvat arkipäiväi-
siksi ja näin vaatimustaso kasvaa. Yritykset, jotka pystyvät tunnistamaan tällais-
ten vaatimusten kehittymisen ja vastaamaan niihin ovat usein menestyksekkäitä.
(Hokkanen & Strömberg 2003, 151.)

4 IHMINEN OSANA YRITYSTÄ

4.1 Tarpeet

Ihmisten toimintaa niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin ohjaavat erilaiset tarpeet. Tarpeiden tyydyttämisen halu ajaa ihmistä eteenpäin ja kokemus itsensä toteuttamisesta saa ihmisen toimimaan tavoitteellisesti osana työyhteisöä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23–26.)

Ihmisen tarpeita voidaan kuvata Abraham Maslowin tarveportaikolla. Siinä tarpeet on jaoteltu hierarkkiseen portaikkoon, jossa edellisen askelman tarpeet tulee olla tyydytettyinä, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Tarveportaikkoa on arvosteltu sen kaavamaisuudesta eivätkä kaikki tutkijat ole yhtä mieltä tarpeiden sijoittelusta portaikossa, mutta Maslowin teoria antaa hyvän pohjan pohtia tarpeita osana ihmisen käyttäytymistä. Maslow jakaa tarpeet seitsemään kategoriin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23.)

Fysiologiset tarpeet kattavat muun muassa ravinnon hankkimisen ja levon tarpeet. Turvallisuuden tarpeet saavat ihmisen hakeutumaan suojaan pedoilta, vihollisilta ja muilta uhkaavilta tekijöiltä. Liittymisen tarpeet saavat ihmiset toimimaan yhteistyössä ja perustamaan yhteisöjä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23–26.)

Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen saa ihmisen pyrkimään kohti toimintaa, jolla saadaan muiden arvostusta. Ihminen haluaa saada mahdollisuuksia näyttää osaamistaan, ja tätä kautta tuntee työnsä arvokkaaksi. Arvostuksen puutteen kokeminen aiheuttaa turhautumien syntymistä ja pitkään ja toistuvana lamaannuttaa ihmisen kykyä toimia. Turhaumien kokeminen on yksilöllistä ja niiden suuruus riippuu ihmisestä. Työntekijän arvostuksen kokemuksesta huolehtiminen on johtamisen suuri haaste. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23–26.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet saavat ihmisen hakeutumaan sellaisten asioiden ja tehtävien pariin, joissa ihmisen aito minuus pääsee esiin ja hän käyttää kykyjään ja osaamistaan tavalla, joka tuntuu palkitsevalta. Palkitsevuuden tunne toimii kannustimena jatkuvalla kasvulla ja kehityksellä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23–26.)

Kun edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, ihmisen tiedon tarpeet ajavat oppimaan lisää ympäröivästä maailmasta ja ymmärtämään uusia asioita. Uuden tiedon hankkiminen on jatkuvan kehittymisen ilmentymä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23–26.)

Esteettisyyden tarpeiden sijoittaminen portaikon yläpäähän on kiistelty kysymys, koska joillakin ihmisillä esteettisyyden kaipuu on suurta jo portaikon varhaisessa vaiheessa ja toisilla ei ilmene tarvetta esteettisyydelle juuri koskaan (Hokkanen & Strömberg 2003, 25).

4.2 Motivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa on tärkeää erottaa kaksi eri asiaa: työmotivaatio ja tyytyväisyys. Ensimmäinen on kytköksissä palkkiojärjestelmän tehokkuuteen, työpaikan ilmapiiriin ja työn mielekkyyteen, jälkimmäinen taas on seurausta hyvän työmotivaation aikaansaamisesta työpaikalla. Nämä liittyvät myös kiinteästi yhteen tyytyväisyyden lisätessä motivaatiota ja tyytyväisyyden puute puolestaan näkyy motivaation laskuna. (Hokkanen & Strömberg 2003, 27–29.)

Professori Pekka Ruohotien mukaan motivaation rakentamiseksi tarvitaan useita tekijöitä. Ensinnäkin on tärkeää palkita hyvästä työstä. Palkitseminen voi olla sanallista, rahallista tai näkyä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksina työpaikalla. Myös sisäinen palkitsemisjärjestelmä on tärkeä: koetaanko oma työ tärkeäksi ja mielekkääksi sekä antaako se arvostetuksi tulemisen tunnetta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 27–29.)

Työpaikan ilmapiiri ja henkilösuhteet vaikuttavat motivaation syntyyn. Hyvä yhteishenki, toisten arvostaminen ja auttamishalukkuus parantavat ilmapiiriä. Myös tiedottaminen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Tiedonkulun avoimuus, uudistuksista ja muutoksista tiedottaminen ja osallistavat palaverit ovat tärkeitä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 27–29.)

4.3 Asenteet

Asenteet ovat opittuja suhtautumistapoja esimerkiksi yksilöön, ryhmään tai asioihin. Monet asenteet opitaan toisilta ihmisiltä ja asenteiden muokkautumiseen vaikuttaa usein läheisiltä ihmisiltä tai auktoriteettina pitämänsä henkilön antama palaute ja esimerkki. Asenteiden syntyminen tapahtuu nopeasti, mutta niiden muuttaminen on hidasta. Positiivisten asenteiden syntymiseen kannattaa panostaa, sillä kielteisillä asenteilla on oppimiseen ja kanssakäymiseen negatiivinen vaikutus. Työelämässä on varottava synnyttämästä kielteisistä asenteista työhön, työkavereihin tai työtehtäviin, sillä kielteiset asenteet syövät motivaatiota ja työhalukkuutta. Täten esimiestyössä on tuettava myönteisten asenteiden kehittymistä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 30–31.)

4.4 Arvot

Arvot ovat ihmisen sisäisiä, toimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka muodostuvat jo varhaisella iällä. Hokkanen ja Strömberg määrittelevät arvot muun muassa seuraavilla tavoilla:

- ”Arvot ovat suorasti tai epäsuorasti ilmaistuja käsityksiä toivottavasta ja ne vaikuttavat käyttäytymisen päämäärien ja keinojen valintaan”
- ”Arvoilla tarkoitetaan mielikuvia siitä, mikä on hyvää ja toivottavaa”
- ”Arvot kuvailevat sitä, mihin ihmiset perustavat toimintansa ja ne ovat arvioita noista toiminnan perusteista” (Hokkanen & Strömberg 2003, 32.)

Arvot voidaan jakaa kahteen ryhmään: ohjeellisiin ja tosiasiallisiin. Ohjeelliset arvot ovat yrityksessä usein nimeltä mainittuja, kuten oikeudenmukaisuus tai ympäristön huomioonottaminen, mutta voi olla, että yrityksessä ei käytännössä toteuteta näitä arvoja. Tosiasialliset arvot ovat niitä, jotka ohjaavat yrityksen ja henkilöstön toimintaa jokapäiväisessä työskentelyssä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 32.)

Arvoilla on vaikutusta työmotivaatioon. Jos henkilön arvot ovat linjassa yrityksessä toteutettavien tosiasiallisten arvojen kanssa, toiminta koetaan tyydyttäväksi ja työmotivaatio säilyy tai voi jopa kasvaa. Henkilön arvojen ollessa ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa syntyy mielensisäistä ristiriitaa, joka vaikeuttaa työyhteisöön sopeutumisessa. Asiasta voidaan keskustella esimiehen kanssa, mutta usein tällainen tilanne ratkeaa vain henkilön poistumisella organisaatiosta. Ihanteellista olisi välttää tällaisten ristiriitojen syntyminen selvittämällä henkilön arvomaailman yhteensopivuutta yrityksen kanssa jo työhaastattelussa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 33.)

Napapiirin Kuljetus Oy on määritellyt neljä arvoa jokapäiväisen työskentelyn ohjaamiseksi. Nämä arvot ovat:

- Luotettava: luotettava yhteistyökumppani
- Ammattitaitoinen: ammattitaitoinen organisaatio
- Edistyksellinen: uutta tekniikkaa käyttävä, kouluttautuva henkilöstö ja yrittäjäkunta
- Taloudellisesti kannattava: toiminta takaa sekä yritykselle että yrittäjille vakaan toiminnan jatkuvuuden (Napapiirin Kuljetus Oy 2020c.)

4.5 Työn vaikutus ihmiseen

Työnteko aiheuttaa ihmiselle fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Sopivassa määrin kuormitus on hyväksi ja saa ihmisen tavoittelemaan parempaa suoritusta, mutta liiallinen kuormitus on haitallista. Fyysinen kuormitus on seurausta muun muassa hankalista työasunnoista, melusta, lämpötilasta tai kosteudesta. Tällaiset tekijät ovat usein vaikeasti estettävissä, mutta niiltä suojautumista voidaan parantaa esimerkiksi käyttämällä kuulosuojaimia tai kiinnittämällä huomiota ergonomisiin työasentoihin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 46–48.)

Fyysisen kuormituksen lisäksi työntekijät altistuvat työpaikoilla monenlaisille psyykkisille kuormitustekijöille. Työterveyslaitoksen mukaan rakennusalla työskentelevien psyykkiset kuormitustekijät liittyvät mm. rakennustyön työhygieeni-

seen ympäristöön, oman työn sisältöön ja aikataulutukseen sekä joihinkin pelottavista työtilanteista aiheutuviin psyykkisiin kuormitustekijöihin. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työyhteisössä vallitseva sosiaalinen ilmapiiri vaikuttaa henkiseen kuormituksen syntyyn. Ristiriitatilanteet ja muutostilanteet voidaan kokea uhkaavina ja kuormittavina. Työtapaturmavaaran kokeminen voi aiheuttaa pelkoa ja kuormitusta yksilöllisesti vaihdellen. Myös fyysisillä kuormitustekijöillä on psyykkistä kuormitusta lisääviä vaikutuksia. Edellä mainitut fyysiset tekijät voivat johtaa esimerkiksi levon häiriintymiseen vapaa-ajalla tai muuten epämiellyttäviin tuntemuksiin työskentelyn yhteydessä. Lisäksi fyysisiä tekijöitä voivat olla ikääntymisen ja fyysisen kunnon heikentymisestä johtuva ruumiillisen rasituksen lisääntyminen ja muut työssä selviytymisen ongelmat raskaassa työssä. (Työterveyslaitos 2020b.)

Psyykkistä kuormitusta aiheuttavat tekijät ovat moninaisia ja useat niistä voidaan liittää suoraan johtamiseen ja sen laatuun. Kuormituksen vähentämiseksi voidaan vaikuttaa työn sisältöön, järjestelyihin, työaikaan ja tiedonkulkuun. (Hokkanen & Strömberg 2003, 48–49.)

5 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

”Rakennustyömaan ylin päättäjä on vastaava työnjohtaja. Hänellä on myös juridinen eli henkilökohtainen vastuu siitä, että toimitaan urakkasopimuksen, maankäyttö- ja rakennuslain sekä kohteesta laadittujen suunnitelmien mukaan. Voi daankin sanoa, että vastaava työnjohtajan on työmaansa toimitusjohtaja.” (Lehto 2017.)

5.1 Johtajan roolit ja tarkoitus

Johtajalla on työympäristössä monenlaisia rooleja ja tehtäviä, joiden avulla voidaan kuvata johtamistehtävien luonteelle tyypillisiä monia ulottuvuuksia. Kanadalainen professori Henry Mintzberg on tutkinut organisaatiojohtamista ja jakanut johtajan roolit kolmeen ryhmään:

1. Ihmissuhteisiin liittyvät roolit

Esimies on työpaikan ihmissuhteiden hoitaja ja ylläpitäjä. Hän vastaa ulkoisista suhteista ylläpitämällä asiakas- ja muita suhteita yrityksen ulkopuolella sekä esimerkiksi isännöimällä vieraita. Yrityksen sisällä esimies ohjaa ja valvoo työskentelyä, antaa palautetta ja ratkoo ongelmatilanteita sekä erimielisyyksiä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106–107.)

2. Informaatioon liittyvät roolit

Esimies vastaa tarvittavan tiedon hankinnasta ja omaksumisesta sekä toimii tiedonvälittäjänä ylös- ja alaspäin eri organisaatioportaiden läpi. Hän vastaa, että tarvittava tieto on ajantasaista ja kaikkien käytettävissä. Esi miehen tehtäviin kuuluu myös uusien ideoiden keksiminen, kehittäminen, soveltaminen sekä eteenpäin vieminen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106–107.)

3. Päätöksentekoon liittyvät roolit

Esimies on aloitteiden tekijä ja aktivoi alaisiaan. Hän tekee päätöksiä ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Esi miehen tehtävänä on myös toimia re-

surssien jakajana ja työtehtävien priorisoijana. Useisiin esimiehen tehtäviin liittyy myös neuvottelijan rooli. Neuvottelijana esimies luo ja ylläpitää edellytyksiä hyvällä päätöksenteolle. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106–107.)

5.2 Työntekijöiden osallistaminen ja palautteen antaminen

Ihminen on monimutkainen olento, jonka toimintaa ohjaa tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. Itsestä kertomamme tarina on oltava yhteydessä ulkoapäin saatavaan palautteeseen. Sosiaalisena olentona ihminen reagoi herkällä korvalla ulkoapäin tuleviin palkkioihin ja rangaistuksiin, kuten kehuihin ja haukkuihin. Ihminen kaipaa sisältöä elämäänsä sekä merkityksellisyyden kokemuksia, ja on valmis omistamaan paljon aikaa ja energiaa näiden saavuttamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 114.)

Jotta voidaan välttää sisäisiä ristiriitoja ja toisaalta saavuttaa merkityksellisyyden tuntemuksia osana yhteisöä, tarvitaan ihmisten osallistamista työn suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Ihmisen luonteeseen kuuluu halu ja tarve onnistua tekemisissään. Onnistumisen tunteet kannustavat kohti uusia onnistumisia. Toisin sanoen ihminen pyrkii täyttämään arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarvetta, ja näiden tarpeiden tyydytys lisää entisestään koettua tyytyväisyyttä. Täten esimiehen tulee työskennellä yhdessä alaisten kanssa työskentelyn tavoitteita asetettaessa. Realistiset tavoitteet, jotka ovat useimpien saavutettavissa ovat omiaan lisäämään onnistumisia ja kannustamaan entistä parempaan työpäinokseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 23-24, 114–115.)

Palaute on yksi esimiehen tehokkaimmista keinoista ohjata toimintaa ja parantaa motivaatiota. Tärkein yksittäinen motivaatiota lisäävä tekijä on suorittajan tieto siitä, että suoritettava tehtävä on oikein tehty. Suorituksen absoluuttinen taso, esimerkiksi harjoittelijan suoritus verrattuna ammattilaisen vastaavaan ei ole merkityksellistä motivaatiotason kannalta, vaan saatu myönteinen palaute suhteessa työntekijän tieto- ja taitotasoon nähden ratkaisee. (Hokkanen & Strömberg 2003, 117.)

Palautteen laadulla, eli sillä onko palaute myönteistä vai kielteistä, on myös merkitystä. Kielteinen palaute voi muuttaa käyttäytymistä arvaamattomaan suuntaan,

sillä se ei itsessään sisällä tietoa oikeasta tai toivottavasta suorituksesta tai käyttäytymisestä, vaan ainoastaan tiedon ei-toivottavasta toiminnasta. Myönteinen palaute puolestaan palkitsee oikeasta suorituksesta tai toivotusta käyttäytymisestä ja näin vahvistaa kokemusta arvostetuksi tulemisesta työyhteisön sisällä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 118.)

Toimiakseen myönteisen palautteen tulee olla henkilökohtaista ja välitöntä. Oikeasta tai hyvästä suorituksesta annettava palaute annetaan välittömästi suorittajalle itselleen. Näin esimies osoittaa olevansa kiinnostunut alaistensa työskentelestä ja arvostavansa annettua työpanosta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 118.)

5.3 Extreme Ownership – Äärimmäinen omistajuus

Jocko Willink ja Leif Babin, jo armeijauralta eläköityneet Yhdysvaltojen laivaston erikoisjoukoissa palvelleet Navy Seal -upseerit ovat kirjoittaneet kirjan Extreme Ownership, jossa he käyvät läpi johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä ajatuksiaan ja kokemuksiaan Irakin sodasta, ja esimerkein valaisevat kuinka näistä kokemuksista saadut opit ovat sovellettavissa sotilasoperaatioiden ulkopuolelle yritys-elämään. Heidän näkemyksensä mukaan johtajuus on tärkein yksittäinen tekijä tiimin, yrityksen tai organisaation menestyksessä. Johtajuus vaatii taakseen ryhmän ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä. Ilman ryhmää ei voi olla johtajuutta. Willinkin ja Babinin mukaan johtajuus voi olla vain tehokasta tai tehotonta. Tehokkaat johtajat johtavat menestyksekkäitä tiimejä ja saavuttavat tavoitteensa, kun tehottomat puolestaan eivät. (Willink & Babin 2015, 7–12.)

Extreme Ownership -johtamiskäsityksen mukaan johtaja on vastuussa kaikesta omassa vaikutuspiirissään. Johtajan tulee myöntää tehdyt virheet ja ottaa vastuu niistä, jotta voidaan kehittää toimivia ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin. Johtamista ei nähdä vain vastuuna omasta työstä, vaan myös vastuuna muiden kyvystä toteuttaa organisaation missiota ja strategiaa. Jos tiimin jäsen ei saavuta annettuja tavoitteita, johtajan tulee kysyä itseltään, onko alaista opastettu annettuun tehtävään riittävällä tavalla ja onko tälle luotu tarvittavat edellytykset, jotta hän kykenee saavuttamaan annetut tavoitteet. Johtajan tulee kyetä katsomaan

ongelmatilanteita objektiivisesti sekä työntämään oma egonsa syrjään, jotta voidaan rakentaa hyviä tiimejä ja päästä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tilaan. (Willink & Babin 2015, 30–31.)

Willinkin ja Babinin mukaan jokaisen johtajan tulee omaksua ymmärrys siitä, että **ei ole olemassa huonoja tiimejä, on vain huonoja johtajia**. Tämän ymmärtäminen on välttämätöntä, kun halutaan rakentaa huipputasolla suoriutuvia tiimejä. Johtajien tulee välttää tyytymistä nykytilanteeseen ja pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen. Tällainen ajattelu tulee iskostaa koko ryhmään, jotta voidaan tehdä todellisuuteen ja faktoihin pohjautuvaa arviointia omasta työskentelystä, tunnistaa heikkouksia ja pyrkiä vahvistamaan niitä. (Willink & Babin 2015, 54–55.)

Willinkin ja Babinin mukaan johtaja on vastuussa jatkuvan parantamisen toimintamallin käyttöönottamisesta organisaatiossa. Johtajana tärkeää on huomata, että kyse ei ole siitä, mitä sanotaan tehtävän, vaan siitä mitä siedetään. Tällä tarkoitetaan, että johtaja salliessa työskentelyn, joka ei vastaa asetettuja vaatimuksia tai laatustandardeja, tulee tällaisesta työskentelystä helposti uusi normaali. Johtajan ei siis tule katsoa alisuoriutumista sormien läpi, vaan tehdä tavoitteet selväksi ja omalla työllään tukea tiimiä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Useimmat ihmiset ovat kykeneväisiä ja halukkaita saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet, mutta tarvitsevat kannustusta ja ohjeistusta työskentelynsä tehostamiseksi. Tämä on johtamisen ydintä. Johtajan tulee toimia tiimiä eteenpäin ajavana ja kannustavana voimana, saadakseen ihmiset työskentelemään yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Willink & Babin 2015, 54–55.)

Willink ja Babin kertovat toiminnan jatkuvan parantamisen lähtevän yksilöistä ja leviävän yksittäisistä ihmisistä kaikkiin tiimin jäseniin muodostaen uuden vallitsevan toimintakulttuurin. Johtajan tulee olla tämän toimintakulttuurin alullepanija ja ottaa vastuu sen aikaansaamisesta johtamassaan tiimissä. (Willink & Babin 2015, 54–55.)

Usko tehtävään ja sen tärkeyteen on ehdoton edellytys, jotta johtaja voi johtaa ja kannustaa alaisiaan suorittamaan käsillä olevaa tehtävää. Hänen tulee ymmärtää, kuinka tehtävä on osa suurempaa kokonaisuutta ja päästää irti omista epäilyksistään. Jos johtaja ei itse usko tehtävään, hän ei kykene ottamaan tarvittavia riskejä ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä, jotta tehtävä saadaan suoritettua

vastoinkäymisten ilmaantuessa. Jos johtaja ei usko tehtävään, hänen alaisensaakaan eivät usko siihen. Täten ymmärrys laajemmasta strategisesta kokonaisuudesta ja usko tehtävän tärkeyteen tulee johtaa läpi organisaatiotasojen kaikille alaisille. (Willink & Babin 2015, 76–78.)

Tärkein keino lisätä ymmärrystä tehtävästä, on kysyä: ”Miksi?” Johtajan tulee kysyä itseltään, miksi häneltä vaaditaan annetun tehtävän suorittamista ja miten se on osa suurempaa strategista kokonaisuutta. Tämän ymmärtäminen antaa itsetuottamusta, joka heijastuu kaikille alaisille. Mikäli tehtävästä on epäselvyyttä, tulee asiaan saada lisää selvitystä ylemmältä portaalta. Johtajan tehtävä organisaatiotasosta riippumatta on taata, että alainen ymmärtää käsillä olevan tehtävän tarkoituksen. Myös alaisen velvollisuus on ottaa selvää annetuista ohjeista ja hankkia lisää tietoa, kun tehtävänannosta jää epäselvyyttä. (Willink & Babin 2015, 76–78.)

Organisaatiossa kaikkien tavoitteiden tulee olla samassa linjassa. Tämä koskee sekä organisaation omia tavoitteita että sen jäsenten henkilökohtaisia tavoitteita. Ymmärrys annetun tehtävän tarkoituksesta on tärkeää. Jos tehtävää ei ymmärretä täysin, eikä siihen uskota, sitä ei toteuteta täysin voimavaroin. Tätä tilannetta tavoitteellisten organisaatioiden tulee välttää. Näinpä organisaation tavoitteena tulee olla, että sen jokainen jäsen tietää vastauksen kysymykseen: ”Miksi?” (Willink & Babin 2015, 76–78.)

Ego on ihmismielen osa, joka ohjaa tietoista toimintaa ja tasapainottelee järjen ja vaistojen välissä. Ego on ihmisen minähavainto, jonka avulla ihminen tekee päätöksiä, asettaa henkilökohtaisia rajoja ja ylläpitää minäkuvaa. Ristiriitatilanteissa ego suojelee minäkuvaa ja yrittää pitää yllä eheää käsitystä itsestä käyttäen erilaisia puolustusmekanismeja, joiden avulla ihminen säätelee kokemusta epämiellyttävistä tunteista. (Helekoski 2016.)

Ego häiritsee kaikkea toimintaa: suunnitteluprosessia, kykyä ottaa vastaan neuvoja ja kykyä ottaa vastaan rakentava kritiikkiä. Joskus se kytkee päälle ihmisen itsesuojelumekanismien. Ego on kuitenkin kiinteä osa ihmisen psyykettä, eikä siitä pysty tai tule päästä eroon. Ego toimii eteenpäin ajavana voimana monilla me-

nestyneillä ihmisillä ja saa aikaan halun voittaa. Ego voi kuitenkin muodostua ongelmaksi, jos sen antaa vaikuttaa kielteisellä tavalla päätöksentekoon. (Willink & Babin 2015, 100–101.)

Extreme Ownership -johtamistyyliin mukaan, johtajan täytyy hallita oma egonsa ja pitää mielensä nöyränä. Keskeistä on omien virheidensä myöntäminen, vastuunkantaminen niistä sekä ratkaisujen löytäminen. Ego voi tulla kaiken tämän tielle. Kuitenkin tiimin menestyminen vaatii johtajan omien tuntemusten asettamisen taka-alalle ja tiimin päämäärien nostamisen tärkeimmäksi prioriteetiksi. Itsevarmuus, joka syntyy tehtävän ymmärtämisestä ja aiemmista onnistumisista on hyväksi, mutta johtajan tulee välttää kaikkea omahyväisyyttä. (Willink & Babin 2015, 100–101.)

5.4 Johtaminen Napapiirin Kuljetus Oy:n laatukäsikirjassa

Napapiirin Kuljetus Oy:n laatukäsikirjassa käsitellään myös johtajuutta suhteessa yrityksen laadunhallintajärjestelmään. Käsikirja edellyttää yrityksen johtohenkilöstöltä johtajuutta ja sitoutumista laadunhallintaan ja ympäristöjärjestelmään muun muassa:

- kantamalla vastuun järjestelmien vaikuttavuudesta
- varmistamalla käytettävien järjestelmien yhdenmukaisuus yrityksen strategian kanssa
- käyttämällä prosessimaisia toimintamalleja ja riskiperusteista ajattelua
- viestimällä järjestelmien vaikuttavuuden ja noudattamisen tärkeydestä
- edistämällä jatkuvaa parantamista (Napapiirin Kuljetus Oy 2018.)

6 ORGANISAATIO

6.1 Organisaation tunnuspiirteet

Organisaatio on ihmisten yhteenliittymä, jolla on tavoitteita ja päämääriä. Se on ihmisen luontainen tapa pyrkiä tyydyttämään tarpeitaan, kuten liittymisen tarpeita, saada toimintaa tehostumaan ja usein myös ainoa tapa toteuttaa suuria projekteja. Hokkasen ja Strömbergin mukaan organisaatioilla on niille ominaisia piirteitä:

Päämäärät ja tavoitteet ovat organisaation vastaus kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Yhteistoiminta tarvitsee tavoitteita toiminnan ohjaamiseen ja myös menestyksen mittaamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 57–58.)

Erikoistuminen ja työnjako ovat edellytyksiä toiminnan tehostamiselle. Kunkin jäsenen erikoistuminen omaan tehtäväänsä mahdollistaa kehittyneemmän prosessin. Kuitenkin liika erikoistuminen voi aiheuttaa työn yksipuolistumista, joka voi aiheuttaa turhaumien syntyä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 57–58.)

Valta ja vastuu kuuluvat toiminnan ohjaamiseen. Tehokas työskentely vaatii vallankäyttöä toisiin ihmisiin työnjaon ja toiminnan optimoimiseksi. Tärkeää on muistaa vallan mukana tuleva vastuu toiminnasta. Esimies on vastuussa sekä tavoitteiden saavuttamisesta että hyvien työolosuhteiden luomisesta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 57–58.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on liittymisen tarpeen tyydyttämistä ja täten organisaation olemassaolon oikeutus. Organisaation kasvaessa unohdetaan usein vuorovaikutuksen merkitys ihmisten yhteistyön mahdollistava voimana. Vuorovaikutukseen voi myös liittyä väärinkäsityksiä ja ristiriitoja, joita tulee pyrkiä ratkaisemaan toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 57–58.)

Pysyvyys ja jatkuvuus ovat ominaisuuksia, joita organisaatiot edustavat ihmisten elämässä. Nämä ominaisuudet luovat turvallisuuden tunnetta ja täyttävät näin turvallisuuden tarpeita. Kuitenkin organisaation täytyy pysyä liikkeessä pysyäk-

seen mukana muuttuvassa maailmassa. Tämä voi luoda uhkan tuntua organisaation jäsenille ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Johtamisen haaste on saada organisaation jäsenet mukautumaan organisaation mukana, jotta jatkuvuus ja pysyvyys voidaan säilyttää. (Hokkanen & Strömberg 2003, 57–58.)

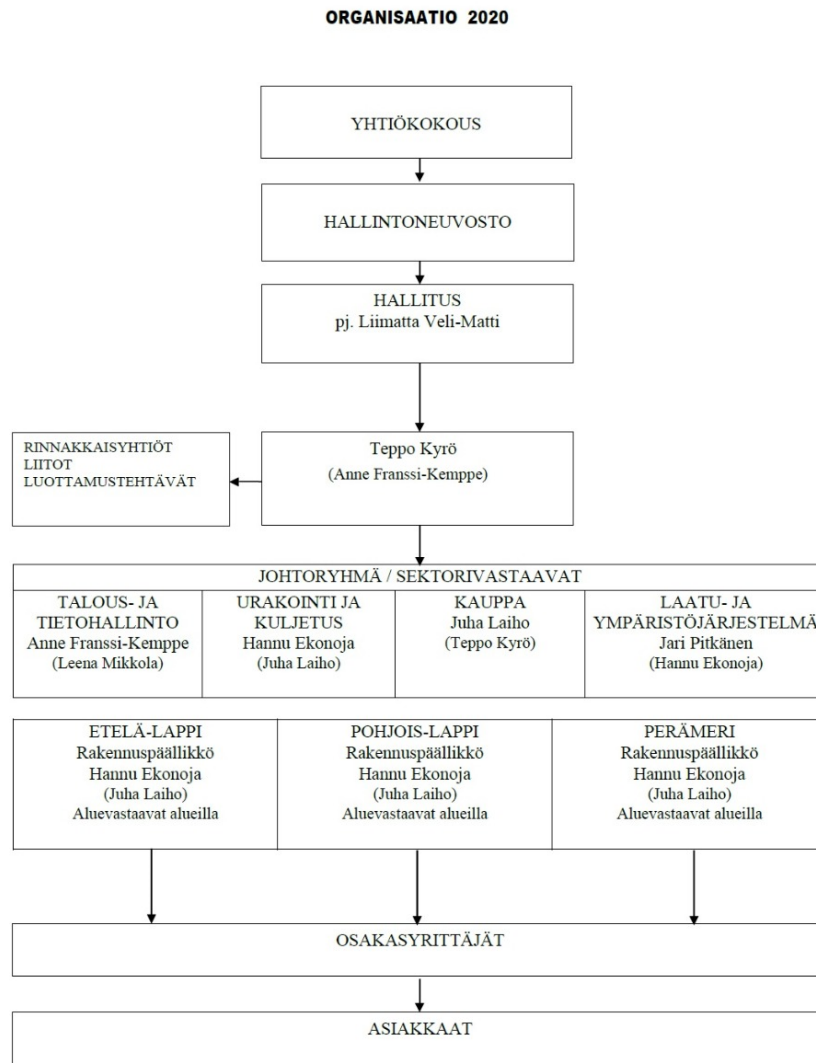
Napapiirin Kuljetus Oy:n toiminnan päämäärää kuvataan näin: ”Yhtiö toimii pitkäjänteisesti, ammattimaisesti ja taloudellisesti kannattavasti hankkien työtä ja tuloa osakkaille.” (Napapiirin Kuljetus Oy 2020c). Yhtiön päämäärien asettaminen perustuu asiakkaiden odotuksiin, markkinoiden käyttäytymiseen, merkittävien ympäristönäkökohtien vaikutusten arviointiin sekä lakeihin ja viranomaisvaatimukseen (Napapiirin Kuljetus Oy 2018).

Käytännössä yrityksen työmailla työnjakoa suoritetaan tapauskohtaisesti ja työnjohtaja vastaa kunkin tehtävän toteuttamisesta vastaavan henkilön osoittamisesta. Työnjohtajalla on siis valta osoittaa alaisilleen tehtäviä ja samalla hän kantaa vastuun tehtävien toteutumisesta. Työnjohtaja käy jatkuvaa vuoropuhelua ja vuorovaikutusta alaisensa kanssa tehtävien toteuttamisen optimoimiseksi.

Napapiirin Kuljetus Oy:n organisaatio (Kuvio 2) muodostuu ylhäältä alaspäin seuraavista organisaatiotasosta:

1. Yhtiökokous
2. Hallintoneuvosto
3. Hallitus
4. Toimitusjohtaja
5. Johtoryhmä/Sektorivastaavat
6. Tulosyksiköt

Kukin tulosityksikkö jakaantuu edelleen eri kaupungeissa toimiviin aluetoimistoihin. Aluetoimistot vastaavat urakkatarjouksien laatimisesta ja urakoiden toteuttamisesta. (Napapiirin Kuljetus Oy 2020c.)



Kuvio 2. Napapiirin Kuljetus Oy:n organisaatiokaavio (Napapiirin Kuljetus Oy 2020c)

6.2 Ryhmät muodostuvat yksilöistä

Työympäristössä on sekä virallisia että epävirallisia ryhmiä. Ensimmäiset ovat muodostuneet toimeksiannon tai muun tehtävän ympärille, kun jälkimmäiset ovat muodostuneet ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena. Usein epävirallisia ryhmiä syntyy, kun viralliset ryhmät eivät täytä yksilön tarpeita. Ryhmien syntyminen noudattaa tiettyjä ryhmänmuodostuksen sääntöjä ja epävirallisten ryhmien syntyminen voidaan tarvittaessa ehkäistä, mikäli näiden syntyminen ei ole organisaation tavoitteiden mukaista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 66.)

Ryhmien muodostaminen on usein organisaation kannalta hyödyllistä. Hokkasen & Strömbergin mukaan ryhmät ja ryhmätyöskentely parantavat toiminnan tehokkuutta, sillä

- ”ne luovat mahdollisuuksia tarpeiden tyydyttämiselle”
- ”ovat tuotteliaita ideoinnissa ja ongelmien ratkomisessa”
- ”pystyvät usein tekemään parempia päätöksiä kuin yksilöt”
- ”ryhmissä tehdyt päätökset on usein helpompi toteuttaa” (Hokkanen & Strömberg 2003, 67.)

Ryhmien työskentely saattaa joskus tuoda mukanaan ongelmia, kuten yksilöiden tarpeiden unohtuminen tai päätösten tekeminen huonoista lähtökohdista, kuten esimerkiksi ryhmäpaineen alaisena. Lisäksi ryhmät voivat olla merkittävä muutostarinnan lähde. Näihin ongelmiin voidaan vaikuttaa pohtimalla esimiestyössä, millaiset ihmiset toimivat parhaiten samassa ryhmässä ja ketä valtuuttaa ryhmän sisällä niin sanotusti ”ryhmänjohtajaksi”. (Hokkanen & Strömberg 2003, 66–67.)

Napapiirin Kuljetus Oy:n työmailla toiminta on käytännössä jakautunut työryhmiin, joissa työnjohtaja johtaa suoraan kahdesta kymmeneen työmiestä ja koneenkuljettajaa. Työmaalla voidaan toimia yhtenä ryhmänä, jossa jokaisella on oma roolinsa tai henkilöstö voi olla jakautunut pienempiin ryhmiin eri puolille työmaata suorittamaan erillisiä työvaiheita. Usein työryhmät muodostuvat kaivinkoneen ympärille koneen suorittaessa kaivuutyötä ja yksi tai useampi työmies toimii konetta avustavissa tehtävissä. Ryhmien sisällä yksittäisen työntekijän rooleja voivat olla kaivinkoneen apumies, jonka tehtävä on seurata kaivuutyötä ja varoittaa koneenkuljettajaa esimerkiksi maasta löytyvistä sähkökaapeleista. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi putkiasentaja sekä putken asennusalustan ja rakennekerrosten tiivistäjä, joka vastaa asennusalusta tasaisuudesta ja kivettömyydestä.

6.3 Organisaatioilmasto

Organisaatioilmasto on johtamisesta, käytännön toimista, organisaation historiasta ja ihmisten vuorovaikutuksesta syntyvä kokonaisuus. Sen kehittyminen halettuun suuntaan vaatii ponnisteluja ja huomion kiinnittämistä jokapäiväiseen toimintaan. (Hokkanen & Strömberg 2003, 86–87.)

Organisaatioilmastoon vaikuttavat myös yrityksen arvot, ennen kaikkea tosiasialliset arvot. Hyvän ilmapiiriin luomiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan tinkimätöntä asennetta tiettyjä arvoja kohtaan, kuten rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta, jotka ovat jokaisen menestyvän yrityksen peruspilareita. Näitä arvoja tulee toteuttaa tosiasiallisesti jokapäiväisessä työskentelyssä. Esimiestyössä arvoja tulee johtaa työskentelemällä ja käyttäytymällä itse arvojen mukaisesti. (Hokkanen & Strömberg 2003, 86–87.)

Myönteisen ilmapiirin vaikutukset ulottuvat pitkälle. Hyväksi koettu ilmapiirillä on suora positiivinen riippuvuus korkean tuottavuuden kanssa. Hyvä ilmapiiri lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä, nämä puolestaan parantavat laatua ja jopa taloudellista tulosta. Näinpä myönteisen ilmapiirin kehittämiseen on syytä kiinnittää huomiota yrityksissä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 86–89.)

Johtamistaidon opiston tutkimusjohtaja professori Pauli Juutin mukaan eteläkarjalaisissa pk-yrityksissä toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin, mitä suomalaiset odottavat työpaikkansa ilmapiiriltä. Tutkimuksen mukaan suomalaisille työntekijöille tärkeimmiksi asioiksi nousivat: avoimuus, luottamus, hyvä organisointi, ongelmien ja ratkomisen ja ei-autoritaarinen johtamistyyli. (Hokkanen & Strömberg 2003, 91.)

Psykologisesta näkökulmasta suotuisan ilmapiirin syntymistä edesauttavat haasteelliset työtehtävät, selkeät tavoitteet, avoin ilmapiiri sekä mahdollisuus antaa mielekäs ja tarpeellinen työpanos (Hokkanen & Strömberg 2003, 93).

6.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation toimintaa ohjaava filosofia on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Yrityksen tai organisaation toiminnoista

kertyy jatkuvasti kokemusperäistä tai mitattua tietoa. Toisinaan esiintyy virheitä tai muita poikkeamia suunnitellusta toiminnasta, joka mahdollistaa toiminnan tarkastelun ja virheiden syiden löytämisen. Virheiden tunnistaminen on mahdollisuus sekä yksilölle että organisaatiolle tehdä jatkuvaa arviointia siitä, onko kyseinen toiminta tarkoituksenmukaista vai olisiko viisaampia tapoja toimia. (Hokkanen & Strömberg 2003, 97.)

Oppiva organisaatio onkin aina liikkeessä ja pitää muutosta toivottavana asiana. Muutos on oppimisen edellytys ja tapa soveltaa uutta tietoa toimintaan. Jotta organisaatio todella olisi oppiva, on muutokseen osallistettava koko henkilöstö. Tämä tarkoittaa henkilöstön mukaan ottamista kehitysideoinnista ja muutosten valmistelusta alkaen. Näin vahvistetaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden välittyminen koko henkilöstölle. Organisaation suuntautuminen tulevaisuuteen toteutuu yhteisten visioiden, missioiden ja strategioiden kautta. Näiden avoin viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 99.)

Jatkuvaa parantamista ja oppimista edistää ennen kaikkea onnistumisista saatava myönteinen palaute. Tällöin esimiestyössä tulee kiinnittää huomiota ilmapiiriin luomiseen, mikä mahdollistaa uusien ideoiden esittämisen ja kokeilemisen sekä oppimisen ylipäättään. Esimiehen on tärkeää suhtautua myönteisesti omiin mahdollisuuksiinsa kehittyä ja välittää myönteistä asennetta eteenpäin. Onnistumisista annettu myönteinen palaute kannustaa uusiin onnistumisiin. Virheiltä ei työskentelyssä voida välttyä, mutta virheiden tapahtuessa on tärkeää selvittää asiat, jotka johtivat virheen syntymiseen ja oppia näistä virheistä. Syyllisten etsimisellä on hajottava vaikutus organisaation ilmapiiriin ja työmotivaatioon. (Hokkanen & Strömberg 2003, 99.)

Napapiirin Kuljetus Oy:ssä noudatetaan toiminnan jatkuvan parantamisen periaatteita. Ympäristöasioiden osalta yritys on määrittänyt seuraavat päämäärät ohjaamaan toimintaa. Yritys:

- ”tuottaa korkealaatuisia palveluja ja tuotteita ympäristöä huomioiden”
- ”käyttää resurssit tehokkaasti hyväksi”
- ”käyttää vähäpäästöisiä teknisiä ratkaisuja”

- ”minimoi toiminnasta aiheutuvat haitat ihmisille ja ympäristölle” (Napapiirin Kuljetus Oy 2018.)

7 TAVOITEJOHTAMINEN JA EXTREME OWNERSHIP -JOHTAMISTYYLIT

7.1 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen on johtamismalli, jonka ytimessä on ajatus, että organisaation, ryhmien ja yksilön tavoitteet ovat linjassa keskenään tai vähintäänkin lähes samansuuntaisia. Tähän tavoitteeseen pyritään päämäärätietoisella toiminnalla, joka noudattaa mallin mukaista systematiikkaa. Malliin kuuluu, että kaikki toiminta mielletään tavoitteen käsitteen kautta. Hokkanen ja Strömberg määrittelevät kirjassaan sen näin: "Tavoite on aikaan sidottu tahtotila, joka on määritetty suunnitellusti yhdessä esimiehen ja suorittajan kesken, tarkasti huomioiden tehtävän vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit." Tavoitejohtaminen ei sisällä tarkkoja tilannekohtaisia ohjeita tai suunnitelmia, vaan toimii enemmänkin toimintaa ohjaavana periaatekokoelmana. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139.)

Työn ollessa ihmispainotteista, toisin sanoen sitä tehdään ennen kaikkea käyttäen ihmisten resursseja, tulee huomioida työntekijän lähtökohdat työhön. Johtamisen tulee olla ihmiskeskeistä ja ottaa huomioon yksilöiden erilaisuus. Esimiehen tehtävä on korostaa jatkuvaa työssä oppimista ja mahdollistaa alaisen kehittyminen työssä. Tämä tapahtuu alaisen kanssa käytävien keskustelujen kautta, joissa käydään läpi jo saavutettuja tavoitteita ja yhdessä asetetaan uusia tavoitteita. Realistinen palaute tehdystä suorituksesta toimii pohjana uusien tavoitteiden asettamiselle ja saavutetut tavoitteet kannustavat uusien ja haastavimpien tehtävien oppimiseen. Keskusteluissa on tärkeää huomioida, että annetut tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärretty samalla tavalla sekä korostaa alaisen henkilökohtaista vastuuta suoritettavasta tehtävästä. Jokainen tehtävä organisaatiossa on osa laajempaa kokonaisuutta, jolloin jokaisen tulee kantaa vastuu omasta tehtävästään sujuvan toiminnan takaamiseksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144.)

Tavoitejohtaminen on johtamisjärjestelmä, jolloin sen toimintaan liittyy tiettyjä sääntöjä, jotta toimintaa voidaan kuvata järjestelmälliseksi. Hokkanen ja Strömberg ovat esitelleet näitä kirjassaan:

1. Jokainen osallistuu itseä koskevan työn suunnitteluun

Tavoitejohtamisessa tärkeintä on tavoite ja sen asettaminen. Sen tulee olla selkeä, mitattava, haastava, saavutettava ja aikaan sidottu. Ihmispainotteisessa työssä tavoiteasetanta riippuu täysin työn suorittajan tieto- ja taitotasosta, jolloin tavoitteet tulee määrittää yhdessä työntekijän kanssa, jotta voidaan saavuttaa edellä mainitut asiat. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144.)

2. Informaatio saadaan suullisesti

Suullinen kommunikaatio on tapa viestiä tasavertaisesti vastaanottajan kanssa. Suullinen viestintä antaa mahdollisuuden keskusteluun ja mahdollisesti syntyvien väärinkäsitysten oikaisuun samoin tein. Siinä välittyy tunteita ja se usein herättää kuulijassa lisäkysymyksiä. Toisin sanoen se mahdollistaa välittömän keskustelun verrattuna kirjalliseen viestintään, joka tuntuu vastaanottajasta usein yksipuoleiselta sanelulta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144.)

On tärkeää, että suullinen viestintä tapahtuu ryhmissä silloin, kun välitetään eteenpäin tärkeää informaatiota. Näin varmistetaan, että jokainen ryhmän jäsen saa viestin, ymmärtää saamansa viestin samalla tavalla ja mahdollinen seurannut keskustelu tapahtuu samoilla pohjatiedoilla, jotta viesti ei pääse vääristymään niin sanotun ”rikkinäisen puhelimen” kautta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144)

3. Suunnitelmat, päätökset ja raportit käsitellään ryhmissä

Ryhmätyöskentely on oleellista tavoitejohtamisessa. Edellä mainitun tiedonvälityksen lisäksi ryhmätyöskentely varmistaa, että kaikki ovat tietoisia tehdyistä muutoksista ja päätöksistä sekä osallistuvat näiden päätösten toimeenpanoon ja valvontaan. Ryhmiä voivat olla esimerkiksi projektin sisäinen työryhmä tai eri sidosryhmien edustajien väliset ryhmät. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144.)

4. Tulokseen liittyvä tieto on oikeata ja avointa

Kuten muissakin yhteisöissä, myös työyhteisössä luottamus ja avoimuus ovat ehdottoman tärkeitä. Tietojen salailu aiheuttaa luottamuksen rapautumista ja haittaa rakentavan työilmapiirin ylläpitoa. Näinpä saavutetuista tai saavuttamatta jääneistä tavoitteista on käytävä rehellisiä keskusteluja, jotta asioiden juurisyytä voidaan löytää. (Hokkanen & Strömberg 2003, 139-144.)

7.2 Extreme Ownership -johtamistyyli käytännössä

1. Cover and Move – Tiimityöskentelyä

Organisaation on kyettävä saamaan kaikki sen sisäiset tiimit ja tiimien henkilöstö työskentelemään yhdessä ja toisiaan tukien kohti organisaation päämäärää. Tiimien sulkeutumisella omiin sisäisiin kuppikuntiinsa voi olla tuhoisia vaikutuksia organisaation kokonaistoiminnalle. Tässä luottamus on avainasemassa. Tiimien tulee luottaa toisiinsa ja ymmärtää, kuinka oma sekä muiden suoriutuminen riippuu toisten tiimien suoriutumisesta. Strateginen kokonaiskuva voi unohtua tiimien keskittyessä omiin ydintehtäviinsä. Tällöin voi syntyä myös sisäistä kilpailua tiimien välillä. Usein vastoinikäymisten ilmaantuessa kilpailutilanne johtaa syyllisten etsintään ja syyllisyyden vierittämiseen muiden harteille. Johtajien vastuulla on pitää kokonaiskuva kirkkaana ja kaikkien tiimin jäsenten mielessä, jotta kilpailulta voidaan välttyä ja työskennellä kohti yhteisiä päämääriä. (Willink & Babin 2015, 121–123.)

Jokainen organisaation jäsen on tärkeä tekijä organisaation menestykselle. Täten organisaation menestys on kaikkien menestystä ja epäonnistuminen on kaikkien epäonnistumista silloinkin, kun yksittäiset tiimit onnistuisivat tehtävässään. Tiimien tulee auttaa toisiaan, jotta kaikki tiimit voivat saavuttaa tavoitteensa ja näin saavuttaa menestystä koko organisaatiolle, minkä tulisi olla kaikkein tärkein tavoite. Kommunikoimalla tehokkaasti tiimien välillä, hiomalla tiimien välistä yhteistyötä ja tukemalla muita omalla työllä voidaan saavuttaa haluttua menestystä. (Willink & Babin 2015, 122–123.)

2. Simple – Pidä viesti yksinkertaisena

Yksinkertaisuus on ratkaisevaa menestyksen saavuttamiseksi. Kun suunnitelmat ja käskyt ovat liian monimutkaisia, kasvaa riski siitä, ettei niitä ymmärretä täysin. Vastoinkäymisten ilmaantuessa monimutkaiset suunnitelmat muuttuvat aina vain monimutkaisemmiksi, kunnes lopulta tilanne ei ole enää hallinnassa. Suunnitelmat ja käskyt tuleekin kommunikoida yksinkertaisesti, selkeästi ja tarkasti. Jokaisen tulee tietää oma roolinsa tehtävää suorittaessa ja tietää, miten toimia vastoinkäymisten kohdalla. Johtajan tulee pitää huoli, että suunnitelma on ymmärretty täysin kaikkien osalta, joita suunnitelma koskee. (Willink & Babin 2015, 140.)

Yksinkertaisuus mahdollistaa suunnitelman nopean sovittamisen muuttuvaan tilanteeseen. Vähemmän ”liikkuvia osia” tarkoittaa parempaa keskittymistä ydin-tehtävään. Johtajan tulee kannustaa alaisiaan esittämään kysymyksiä, jotta suunnitelmasta ei jää pienintäkään epäselvyyttä ja hänen tulee käyttää aikaa epäselvyyksien poistamiseen. Tässä yhteydessä johtamisen ainoa mielekäs mittari on se, ovatko alaiset ymmärtäneet suunnitelman. (Willink & Babin 2015, 140.)

3. Prioritize and Execute – Priorisoi ja toimi

Työelämässä kohdataan usein tilanteita, joissa esimiehen tulee tehdä tiimin menestyksen tai tappion kannalta ratkaisevia päätöksiä kovan paineen alaisena. Eri-tyisen vaikeaksi tämä muodostuu, jos pyritään tekemään päätöksiä useasta asiasta samanaikaisesti tai muuten tarttua lukuisiin asioihin yhtä aikaa. Todennäköistä on, että tiimi epäonnistuu kaikissa näissä tehtävissä. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies asettaa käsillä olevat tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tekee päätöksen kunkin tehtävän toteuttamisesta vuorollaan tärkeimmästä aloittaen. Käytännössä tätä voi kuvata ohjeella: ”Rentoudu, arvioi tilanne ja tee päätös.” (Willink & Babin 2015, 161–163.)

Tehokas keino parantaa tämän periaatteen toteutumista käytännössä paineen alaisena, on pysyä askeleen tai kaksi edellä ilmeneviä ongelmia. Tarkalla suunnittelulla ja riskiarvioinneilla voidaan varautua mahdollisiin vastoinkäymisiin ja suunnitella varoimenpiteitä sekä vaihtoehtoisia toimintamalleja jonkin riskien to-

teutuessa. Näin johtajan on helpompi tehdä harkittuja ratkaisuja nopeasti suunnitelmien muuttuessa. Kun alaiset ovat hyvin perehdytettyjä suunnitelmiin ja vaihtoehtoihin toimintamalleihin, voidaan toiminta ohjata nopeasti ja tehokkaasti uuteen suuntaan. Tilanteen muuttuessa on erittäin tärkeää kommunikoida muutoksista sekä ylös että alas komentoketjua niin, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia toiminnan muutoksista. Lisäksi tulee välttää sitoutumista liikaa yhteen tiettyyn toimintamalliin, sillä vastoinkäymisten tai muiden muutosten ilmaantuessa voidaan joutua vaihtamaan täysin erilaiseen toimintamalliin, jotta uusi tilanne voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. (Willink & Babin 2015, 161–163.)

Johtajan toteuttaessa ongelmien tärkeysjärjestämisen ja ratkaisun filosofiaa hänen täytyy:

- Arvioida kiireellisintä ratkaisua vaativa ongelma
- Määrittää selkeästi ja yksitulkintaisella tavalla pyrkimys tärkeimmälle toimenpiteelle
- Kehittää ja määrittää ratkaisu sisällyttäen näkökulmia avainhenkilöiltä ja tuotantohenkilöstöltä tilanteen salliessa
- Ohjata ratkaisun käytännön toteuttamista koordinoiden kaikki resurssit samaan tavoitteeseen
- Siirtyä seuraavan ongelman käsittelyyn ja toistaa edellä mainitut vaiheet
- Tärkeimmän kohteen vaihtuessa välittää tieto eteenpäin kaikille osallisille
- Välttää sitoutumista vain yhteen ratkaisuun. Olla valmis siirtämään koordinoitua toimintaa nopeasti ja hallitusti uuteen suuntaan. (Willink & Babin 2015, 161–163.)

4. Decentralized Command – Hajautettua johtamista valtuuttamisen avulla

Yleisesti ottaen yksi ihminen kykenee johtamaan suoraan kuudesta kymmeneen ihmistä. Tämä nousee erityisesti esille kriisitilanteissa. Kenenkään johtajan ei voida olettaa kykenevän johtamaan kymmeniä tai satoja alaisia henkilökohtaisesti. Tämän vuoksi organisaatio tulee jakaa tiimeihin ja tiimit pienempiin sisäisiin

tiimeihin, joissa jokaisella alemman portaan johtajalla on kolmesta viiteen suoraa alaista. Jokaisella organisaatioportaalla johtajien on ymmärrettävä annettu tehtävä ja sen tarkoitus sekä kyettävä vastaamaan kysymykseen: ”Miksi?” Lisäksi jokaiselle johtajalle tulee antaa tarvittavat valtuudet ja vastuu toteuttaa omaa tehtäväänsä. Ylemmän esimiehen tulee määritellä tarkasti, mikä on alemman johtajan päätöksenteon piirissä. Valtuutus yhdistettynä ymmärrykseen tehtävästä johtaa korkeaan tehokkuuteen annetun tehtävän suorituksessa. (Willink & Babin 2015, 183–186.)

Luottamus alempien esimiesten kykyyn tehdä päätöksiä on tärkeä osa tehtävässä menestymistä. Operatiivisella tasolla työskentelevät alemmat esimiehet tarvitsevat ylempien esimiesten luottamuksen siitä, että he kykenevät tekemään tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä luottamus lisää itsevarmuutta johtaa ja suorittaa, mikä näkyy tehokkaana toimintana. Käytännössä tätä luottamusta voi lisätä jatkuvalla kommunikaatiolla. Tilannekuvaa tulee päivittää jatkuvasti välittämällä tietoa sekä ylös että alas komentoketjua, erityisesti strategiseen päätöksentekoon vaikuttavaa tietoa. Näin ylemmät esimiehet kykenevät pitämään yllä tietoisuutta ja tilannekuvaa kunkin tiimin tilanteesta ja toiminnasta ja tarvittaessa ohjeistamaan alempaa esimiestä tiimin toiminnan uudelleen kordinoimiseksi, mikäli tilanne muuttuu. (Willink & Babin 2015, 161–163.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa selvitetään Napapiirin Kuljetus Oy:n toimintatapoja maansiirtourakoinnissa työntekijähaastattelujen avulla. Kirjoittaja on aiemmin työskennellyt yrityksessä työmaainsinöörin ja työnjohtajan tehtävissä. Kannustimena tutkimuksen toteuttamiseen toimii yrityksen laatujärjestelmä, joka ohjeistaa jokaista työntekijää jatkuvaan oman työskentelyn ja yrityksen toiminnan parantamiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että kaiken toiminnan taustalla on inhimilliset tekijät. Työ tehdään ihmisten toimesta ja varsinaisen työn tekijä tuntee kunkin työvaiheen parhaiten ja osaa täten kertoa, kuinka hän työskentelyn kokee ja kuinka toimintaa voitaisiin parantaa.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, jotka työskentelevät aluevastaavan, työnjohtajan tai ammattimiehen rooleissa. Haastatteleamalla eri asemissa olevia henkilöitä pyritään saamaan laaja näkökulma kehitysprosessiin ja mahdollisesti pohtimaan, kuinka työmaahan liittyvät tekijät näyttäytyvät eri henkilöiden silmin. Haastateltavat valittiin laajan maarakennusalan osaamisen ja kokemuksen perusteella. Heiltä kysyttiin haastattelulomakkeessa (Liite 1) olevat kysymykset, mutta nämä toimivat ennen kaikkea keskustelua ohjaavina kysymyksinä kirjoittajan toimiessa haastattelijana. Vastauksista kirjoitettiin kirjalliset muistiinpanot, mutta tarkkoja vastauksia ei keskustelun vapaamuotoisuuden vuoksi ollut järkevää kirjata ylös. Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin kirjoittajan omakohtaista kokemusta rakennustyömaan työoloista ja mahdollisista kehityskohteista.

Vapaamuotoista keskustelua puolsi myös ajatus, että keskustelujen lomassa nousee esiin näkemyksiä yrityksessä vallitsevista todellisista arvoista, jotka auttavat ymmärtämään yrityksen toimintakulttuuria, ja näin antavat selkeämmän käsityksen nykytilanteesta.

Haastatteluista ei julkaista haastateltujen nimiä tai yhdistetä vastauksia haastatteluihin, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Näin voitiin luoda avointa keskustelua työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista liittyen työmaan toimintoihin. Kaikkiin haastatteluja toteutettiin viisi kappaletta.

Tavoitteena tällä tutkimuksella on tunnistaa nykyisin käytössä olevia toimintatapoja, joita voidaan kehittää käytössä olevien resurssien puitteissa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa ilmapiiriin, hyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen liittyviä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota esimiestyössä. Tarkoituksena ei ole varsinaisesti työssä esiintyvien virheiden tunnistaminen ja korjaaminen, vaan olemassa olevien käytäntöjen ja työskentelyolosuhteiden parantaminen. Haastatteluosuu- den jälkeen käydään läpi esille nousseita asioita ja pohditaan johtajan roolia ja tehtäviä esille nousseiden asioiden kehittämisessä kahden johtamistyylin kautta. Seuraavassa luvussa käsitellään haastatteluista esiin nousseita asioita.

9 HAASTATTELUTUTKIMUS JA TULOKSET

9.1 Haastatteluissa esiin nousseet asiat

Tärkeimmäksi asiaksi haastatteluissa nousi työn tarkempi suunnittelu etukäteen, joka mainittiin kaikissa haastatteluissa. Käytännössä tämän kerrottiin tarkoittavan työvaiheiden parempaa rytmittämistä, jonka toivottiin edistävän työn saumatonta sujumista. Haastatellut pitivät tärkeänä yhteistyötä työnjohdon ja tuotantopuolen kanssa työvaiheiden määrittämisessä ja aikataulutuksessa, jotta työvaiheille voitiin asettaa realistiset tavoitteet. Työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen pidettiin toivottavana.

Vastoinkäymisten ilmetessä ja töiden keskeytyessä haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työvaiheelle löytyy varamestoja eli vaihtoehtoisia työkohteita saman työmaan sisällä, kunnes uudet esiin nousseet tilanteet saadaan selvitettyä ja uusi toimintasuunnitelma laadittua. Varamestojen lisäksi töiden keskeytymistä pidettiin hyvänä hetkenä huoltaa kalustoa ja varautua seuraaviin työvaiheisiin hankkimalla tarvittavia osia ja työkaluja.

Haastateltavien mukaan turhaa edestakaisin kulkemista tulee välttää. Kaikki vastaajat kokivat tärkeäksi, että pyritään saamaan ”kerralla valmista”, minkä kerrottiin tarkoittavan käytännössä, että pyritään saamaan yksi kokonaisuus valmiiksi käytettäväksi, kuten putkilinjan asentaminen ja täyttökerrokset, jotta saadaan kyseinen alue käytettäväksi esimerkiksi työmaaliikenteelle. Edestakaisin kulkeminen ja työvaiheiden kesken jättäminen nähtiin hidastavan työskentelyä ja aiheuttavan turhaa sekaannusta.

Työmaiden vaihtuvuus ja työmiesten liikkuminen työmaalta toiselle nousi esiin haastavien keskuudessa työn kuormittavuutta lisäävänä tekijänä. Usein koettiin, ettei uuteen työmaahan ehditty perehtyä riittävällä tarkkuudella ja nopeat siirtymiset työmaalta toiselle, esimerkiksi sairastapausten vuoksi, vähensivät työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota parhaan laadun saavuttamiseksi. Haastatellut arvioivat riskin virheiden syntymiseen kasvavan, kun tuotantohenkilöstöä siirretään työmaalta toiselle, eikä työmaahan ja meneillään oleviin työvaiheisiin ehditä perehtyä riittävällä tarkkuudella. Kuitenkin haastateltavat pitivät työmiesten

siirtymistä tietyissä tapauksissa välttämättömänä johtuen tietyistä erikoispätevyyksistä ja muusta osaamisesta, jota kaikilla tuotantotyöntekijöillä ei ole.

Työnjohdon osalta haastateltavat kokivat hyväksi käytännöksi avoimen kommunikation ja työntekijöiden osallistamisen työn suunnitteluun. Suurien tai tärkeiden työvaiheiden ajankohdasta tulisi haastateltavien mukaan ilmoittaa mahdollisimman aikaisin, jotta työhön voidaan varautua riittävästi ja rytmittää muut työvaiheet tällaisten kriittisten vaiheiden mukaan. Tällaisiksi työvaiheiksi mainittiin esimerkiksi työvaiheet, joissa joudutaan keskeyttämään vedenjakelu, jonka vuoksi työ tehdään usein yöaikaan tai työvaiheet, joiden ajoitus on riippuvainen ulkopuolisista toimijoista, kuten tien, pihaliittymien ja muiden alueiden pinnan tsaaminen ennen asfaltilla päällystämistä.

Haastateltavat odottivat työnjohtajilta kykyä edellä mainittuun avoimeen kommunikatioon ja yhteistoimintaan sekä halukkuutta pyrkiä parantamaan laatua ja työolosuhteita jatkuvana prosessina. Hyvän työnjohtajan ominaisuuksiksi nähtiin enakoivuus ja varautuminen, työn saumattoman sujuvuuden varmistaminen ja selkeä ulosanti. Haastateltavien mukaan työnjohtajan odotettiin omaksuvan yrityksessä käytettävä oppivan organisaation filosofia, jonka kerrottiin käytännössä tarkoittavan, että virheistä pyritään oppimaan, eikä tehdä samaa virhettä kahdesti.

9.2 Johtopäätökset

Haastateltavien henkilöiden, joiden vastaukset voidaan yleistää koskemaan koko Napapiirin Kuljetus Oy:n operatiivista osastoa, vastausten perusteella voidaan nähdä, että yrityksessä on halua pyrkiä rakennusprosessin laadun parantamiseen. Selkeitä ongelmakohtia ei mainittu yrityksen työmailla tapahtuvassa toiminnassa. Kuitenkin yleinen toteamus oli, että toiminnan kehittämiseksi on aina tarvetta. Yleisesti rakennusprosessin ja erityisesti lopullisen rakennuskohteen laatua pidettiin korkeana ja näin toiminnan laatua pidettiin hyvänä. Saadut johtopäätökset rakennusprosessin parantamisessa voidaan jakaa neljään kohtaan:

1. Johtaminen

Johtajan rooliin kohdistui kahdenlaisia odotuksia. Suhteessa alaisiinsa johtajan odotettiin toimivan kommunikaation, yhteistyön ja työn sujuvuuden mahdollistajana. Yhtäältä osana yrityksen toimihenkilöstöä johtajan odotettiin omaksuvan yrityksessä vallitsevat arvot ja toteuttavan esimerkiksi jatkuvaa parantamista osana yrityksen toiminnan kehittämistä.

2. Yhteistyö

Yhteistyön osalta haastateltavilla oli selkeä yhteisymmärrys yhteistyön merkityksestä työmaan sujuvan toiminnan takaamisessa. Yrityksessä on jo olemassa yhteistyön kulttuuri, mutta toiminnan tehostamiselle, osallistamisen lisäämiselle ja yhteisten toimintamallien käyttöönotolle nähtiin tarvetta.

3. Informaation kulku

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että informaation kulkuun, ajantasaisuuteen ja täsmällisyyteen kiinnitetään huomiota. Työnjohtajan roolia pidettiin oleellisena informaation antajana. Erityisesti työnjohtajalta odotettiin, että tärkeät tiedot suurista työvaiheista pyritään saamaan ajoissa kaikkien tietoon.

4. Viikkosuunnitelma

Haastatteluiden yhteydessä nousi esiin ajatus viikkosuunnitelmasta, jonka sisältöjä ja hyötyjä pohdittiin keskustelujen aikana yhdessä haastateltavien kanssa. Viikkosuunnitelma nähtiin aina seuraavalle viikolle toteutettuna suunnitelmana tapahtuvista työvaiheista, tarvittavista resursseista ja asetetuista tavoitteista. Haastateltujen henkilöiden mukaan suunnitelman mahdollisia hyötyjä voisivat olla ennakoitavuuden ja informaation kulun parantaminen sekä työntekijöiden osallistaminen töiden suunnitteluun.

10 POHDINTA

10.1 Tärkeimmät kehityskohteet

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa työnjohtamisen ja siihen sisältyvän yhteistyön, ennakoitavuuden ja informaation kulun parantaminen entisestään, jotka muodostavat työn sujuvuuteen vaikuttavan kokonaisuuden. Käytännössä tähän voidaan päästä Extreme Ownership -johtamistyylin ja tavoitejohtamisen periaatteiden sisäistämällä osaksi jokapäiväistä johtamista sekä viikkosuunnitelmien laatiminen työmaaympäristössä. Seuraavaksi arvioidaan, mitä johtamistyyliä vaativat työnjohtajilta haastatteluissa esiin nousseissa asioissa.

10.2 Rakennusprosessin parantaminen – Johtaminen tiedostettuna ja suunnitelmallisena prosessina

Rakennuskohteen laadun osatekijä on rakennusprosessin laatu. Johtamisen, yhteistyön ja informaation kulun parantamisella pyritään työmaan sujuvuuden parantamiseen ja näin myös välillisesti laadun parantamiseen. Rakennusprosessin parantaminen ja korkean laadun tuottaminen edellyttää laadukasta johtamista. Laadukkaan johtamisen saavuttamiseksi kirjoittaja valitsi tavoitejohtamisen ja Extreme Ownership -johtamistyyliä, jotka vastaavat osaltaan Työterveyslaitoksen hyvän johtamisen kriteereihin. Molemmat johtamistyyliä sisältävät omat painotuksensa ja vahvuutensa, joiden avulla kyetään saavuttamaan kokonaisvaltainen ote johtamiseen. Johtamistyyliä sisältävät joitakin päällekkäisyyksiä, mutta ennen kaikkea toimivat toistensa tukena. Rakennusprosessin laadun osatekijät johtaminen, yhteistyö ja informaation kulku voidaan hallita näiden johtamistyylien avulla.

Extreme Ownership korostaa erityisesti johtajan vastuuta organisaation, työryhmän tai tiimin menestyksestä. Työmaan yhteydessä on luontevaa puhua työnjohtajan vastuusta työmaan menestyksekkäästä toteuttamisesta, kuten Extreme Ownership edellyttää. Vastuun piiriin kuuluu vastuun ja valtuuksien jakaminen, yhteistyön edistäminen niin työmaan sisällä kuin eri sidosryhmien, kuten raken-

nuttajien ja viranomaisten kanssa, päätösten tekeminen, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, alaisen tehokkaan työskentelyn mahdollistaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

1. Johtaminen

Työnjohtajan tehtävä on ymmärtää työmaan kokonaiskuva, jotta hän kykenee toimimaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Johtamisen perustana tulee olla selkeästi asetetut tavoitteet, joita kohti koko työryhmä työskentelee. Ennakoitavuuden parantamiseksi työnjohtajan on syytä olla askeleen tai kaksi edellä työmaata, jotta hänellä ja muulla työmaan työryhmällä on riittävästi aikaa varautua tuleviin työvaiheisiin. Työnjohtajan tulee tietää, miksi jokin asia tehdään ja hänen tulee välittää tätä tietoa alaisilleen, jotta jokainen työmaalla työskentelevä ymmärtää tehtävänsä ja kykenee suorittamaan sen tehokkaasti luottaen toiminnan oikeellisuuteen. Johtajan tehtävä on myös taata, että alaiselle on annettu kaikki tarvittava tieto työn suorittamiseen.

Työnjohtaja on vastuussa työmaalla tehdyistä päätöksistä, joten päätöksenteko tulee olla laadukasta ja tehokasta. Päätökset tehdään usein ajallisen ja rahallisen paineen alaisena, mutta tämän ei pidä antaa vaikuttaa päätöksenteon laatuun. Työnjohtajan ottaessa omistajuutta työmaan päätöksenteosta, hallitessaan egonsa ja pyrkiessään aina kohti parasta ratkaisua saatavilla olevan tiedon pohjalta, hän kykenee objektiiviseen arviointiin työmaan tilanteesta. Oikeat päätökset pohjautuvat aina oikeaan lähtötietoon. Vastoinkäymisten kohdalla työnjohtajan tulee soveltaa ongelmien priorisointia, kehittää ratkaisuja ja johtaa tilanteiden ratkaisemista. Usein tätä tehtävää helpottaa ennalta tehdyt riskianalyysit ja varasuunnitelmat, jotka helpottavat harkittujen ratkaisujen tekoa nopeastikin muuttuvissa tilanteissa.

Edellä mainittujen toimien avulla työmaan ennakoitavuutta voidaan parantaa ja pyrkiä työmaan toiminnan sujuvoittamiseen. Johtajan tehtävänä onkin pyrkiä jatkuvaan parantamiseen. Johtaja on tiimiä eteenpäin ajava voima, jonka tulee omalla työskentelyllään mahdollistaa tiimin tehokas työskentely, yhteistyö ja hyvinvointi.

2. Yhteistyö

Tavoitejohtaminen ja Extreme Ownership edellyttävät luottamusta ja avoimuutta työpaikalla, joka on yhteistyön edellytys. Työnjohdon tulee kertoa avoimesti ja totuudenmukaisesti työmaan etenemisestä, tavoitteista ja strategiasta työmaan toteuttamiseksi, jotta voidaan tehdä tosiasioihin pohjautuvia päätöksiä. Työnjohdon tulee osallistaa työntekijöitä työtehtävien suunnitteluun, luottaa heidän kykynsä tehdä päätöksiä ja tuottaa toimivia ratkaisuja sekä arvostaa jokaisen panosta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Avaintekijänä on avoin kommunikatio työnjohdolta työntekijöille sekä toisin päin, jotta kaikilla työntekijöillä on ajantasainen tilannekuva ja toimintaa kyetään koordinoimaan nopeasti ja tehokkaasti kun tilanne vaatii muutoksia suunniteltuun. Kun koko työryhmä on mukana tekemässä päätöksiä, saadaan koko ryhmä mukaan myös päätösten toimeenpanoon ja valvontaan. Viime kädessä johtaja on vastuussa tehdyistä päätöksistä myös juridisesti, joten vaikka päätöksenteon valmistelu on syytä tehdä yhteistyössä, lopullinen päätös tulee aina työnjohtajalta.

Yhteistyö on myös työnjohtajan ja erilaisten sidosryhmien, kuten rakennuttajan, viranomaisten ja aliurakoitsijoiden välistä yhteistyötä. Sidosryhmien väliseen yhteistyöhön pätevät samat periaatteet kuin työryhmän sisäiseenkin yhteistyöhön, kuten rehellisyys ja avoimuus. Näin kaikilla rakennushankkeen osapuolilla on yhteinen käsitys hankkeen etenemisestä sekä saavutetuista ja saavuttamatta jääneistä tavoitteista, jolloin voidaan välttyä suuremmilta yllätyksiltä ja kiistoilta hankkeen edetessä ja valmistuessa. Jotkin työmaalla ilmenevät tilanteet vaativat tiivistä yhteistyötä urakoitsijan ja rakennuttajan välillä, joten yhteistyön laatuun panostaminen on tärkeää, jotta voidaan tehokkaasti ratkaista yllättäviä ongelmatilanteita

3. Informaation kulku

Tehokkaan informaation kulun takaamiseksi välitettyjen viestien, ohjeiden ja suunnitelmien tulee olla yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Yksinkertaisuus mahdollistaa parhaan keskittymisen kunkin ryhmän ydintehtäviin. Jotta työmaalla yhdessä suunniteltuja päätöksiä voidaan toteuttaa, tulee jokaisen suunnitelman osallisen ymmärtää tehtävänsä ja paikkansa osana suunnitelmaa. Työnjohtajan

tulee varmistaa, että jokainen on ymmärtänyt sovitut asiat ja kannustaa esittämään kysymyksiä epäselväksi jäävistä asioista.

Työmaaolosuhteissa suullinen kommunikaatio on luonteva ja tehokas tapa välittää tietoa. Se mahdollistaa keskustelun ja tarvittavat selkeyttävät kysymykset heti annetun tiedon yhteydessä ja väärän tiedon leviämiseltä voidaan välttyä. Työmaata koskeva tieto on syytä antaa ryhmissä, jotta kaikille osallisille saadaan välitettyä sama tieto ja varmistetaan yhteisymmärryksen syntyminen.

Työmaahan liittyy kuitenkin myös paljon kirjallista materiaalia, kuten suunnitelmapiirustuksia, tarkastuslomakkeita, raportteja ja muita asiakirjoja. Työnjohtajan tulee olla perillä eri työvaiheissa vaadittavista dokumentoinneista ja pitää huoli, että kaikki tarvittava kirjallinen tieto on jatkuvasti saatavilla.

Informaatiota tulee välittää myös sidosryhmien välillä. Edellä mainittiin yhteistyön hyödyistä sidosryhmien välillä ja informaation välittäminen onkin toimivan yhteistyön elinehto. Sidosryhmien välillä voi olla tiedonvälitystä muuttuvista suunnitelmista, muutos- ja lisätöistä sekä yleisen tilannekuvan ylläpitämistä, jotka kaikki ovat tärkeitä työmaan saumattoman sujumuuden varmistamiseksi. Työnjohtajan tulee olla proaktiivinen sidosryhmien välisessä yhteistyössä ja vaatia sekä tarjota kaikkea tarvittavaa informaatiota osapuolten välillä.

4. Viikkosuunnitelma

Aikaisemmin kuvattujen haastatteluvastausten perusteella merkittäväksi kehityskohteiksi koettiin työn suunnitelmallisuuden, ennakoitavuuden ja kommunikoinnin parantaminen. Suunnitelmallisuuteen ja ennakoitavuuteen vaikuttavat muun muassa, kuinka hyvin työmaalla on huolehdittu tarvittavien materiaalien tilaamisesta ajoissa, onko kuorma-autokalustoa varattu tarpeeksi ja onko tehty riskien arviointia asioista, jotka voivat hidastaa työskentelyä. Vesihuollon- ja kadunrakennuksen saneerauskohteissa tapahtuu paljon yllättäviä asioita, koska kaupunkialueella katujen alta löytyy usein vanhoja putki- ja kaapelilinjoja, jotka on merkitty puutteellisesti suunnitelmiin. Yksikin puute kriittisissä työvaiheissa voi viivästyttää työmaata useilla päivillä, joten on tärkeää ottaa huomioon jokaiseen työvaiheeseen liittyvät riskit ja muuttujat.

Viikkosuunnitelma (Liite 2.) olisi viikoittain laadittava, aina seuraavan viikon kattava suunnitelma, johon työnjohtaja voisi yhdessä työntekijöiden kanssa kirjoittaa ylös muun muassa seuraavan viikon työvaiheet, tarvittavat resurssit ja mahdolliset työmaalla tarvittavat tai lähtevät maa-ainesmassat. Suunnitelman toimisi työmaalla sosiaalitulojen seinälle kiinnitettynä ohjeellisena asiakirjana, josta jokainen työntekijä voisi tarkistaa kyseisen tai seuraavan viikon suunnitellut työvaiheet.

Viikkosuunnitelman mainittavia hyötyjä olisi asettaa jokaisen viikon tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitejohtamisen periaatteiden mukaan sekä parantaa tiedonkulkua ja ajantasaisen tilannekuvan ylläpitoa. Tällainen viikkosuunnitelma ei olisi erillinen työmaan muista suunnitelmista, vaan tarkemmin eritelty segmentti työmaan yleisaikataulusta. Viikkosuunnittelu mahdollistaisi myös paremman yhteistyön eri työmaiden välillä, sillä kunkin työmaan kalustotarve kullekin viikolle olisi selkeästi määritelty, mahdollistaen paremman resurssien jakamisen työmaiden kesken, erityisesti sellaisten resurssien kohdalla, joita on rajoitettu määrä, kuten erikoistyökaluja. Lisäksi suunnitelmaan voidaan merkitä massatalouteen liittyviä asioita, kuten arvioita poisajettavista maa-aineksista tai täyttömaiden tarpeesta, joiden käyttöä voidaan koordinoita eri työmaiden välillä.

10.3 Ihminen osana yritystä – Ilmapiiri ja työn vaikutukset ihmiseen

Haastatteluissa nousi esiin myös muita työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä joihin työnjohtajan tulisi kiinnittää huomiota, kuten fyysinen kuormittavuus ja henkinen ilmapiiri. Työnjohtajan vastuulla on luoda edellytykset ja puitteet työlle, joka tukee työhyvinvointia, eikä kuormita työntekijöitä liikaa. Maarakennustyö on väistämättä fyysisesti kuormittavaa työtä. Työnjohtajan tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden perehdyttämiseen, ergonomisten työasentojen opastamiseen sekä tarvittavien suojarusteiden ja apuvälineiden saatavuuteen, jotta työskentely on mahdollisimman turvallista, eikä aiheuta ylimääräistä fyysistä rasitusta.

Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan rakennusalalla henkistä kuormitusta aiheuttavat tekijät johtuvat usein johtamiseen suoraan liittyvistä asioista, kuten työn sisältöön ja aikataulutukseen, työturvallisuuteen ja ristiriita- ja muutostilanteisiin liittyvät asiat. Näihin puuttumista käsiteltiin jo aiempaan osallistamisen, tavoiteasetannan ja päätöksenteon yhteydessä. Myös fyysiset kuormitustekijät, kuten

hankalat työasennot, kipu ja fyysisen kunnon heikentyminen lisäävät henkistä kuormitusta. Työnjohtajan on syytä käsitellä näitä asioita suoraan alaistensa kanssa ja pyrittävä löytämään ratkaisuja, jotka mahdollistavat mielekkään työskentelyn yksilölliset lähtökohdat huomioiden. Ristiriita- ja muutostilanteissa korostuu johtajan ihmissuhteisiin liittyvä rooli. Johtajan tulee toimia ristiriitojen selvittäjänä ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä, jotta koko työryhmä voi keskittyä ydintehtäviinsä.

Haastatteluissa henkistä kuormitusta koettiin syntyvän nopeista vaihdoista työmaiden välillä ja ajan puutteesta perehdyttämiseen. Näitä voidaan vähentää pyrkimällä selkeään ennakoitavuuteen, jossa siirtymiset työmaiden välillä eivät tapahtuisi yllättäen, vaan niihin olisi aikaa varautua. Lisäksi uuden työntekijän saapuessa työmaalle on syytä käydä koko työmaa huolellisesti läpi.

10.4 Päivitetyt työvaihekohtaiset työ- ja laadunvarmistussuunnitelmat

Osana rakennusprosessin laatua edellä käytiin läpi laadukkaan johtamisen periaatteita ja ennakoivia johtamistoimenpiteitä, jotta toiminnan korkeaa laatua voidaan pitää yllä sekä parantaa, ja täten vähentää virheiden syntymistä. Työmaan laadunhallinta sisältää ennakoivien toimien lisäksi laadunvarmistustoimenpiteitä, kuten työvaihekohtaisia työsuunnitelmia sekä laadunvarmistussuunnitelmia tehdyn työn laadun osoittamiseksi. Työvaihekohtaiset suunnitelmat sisältävät työn suoritusohjeet ja suorituksessa huomioitavia asioita. Lisäksi suunnitelmat sisältävät InfraRYL-sarjan mukaiset laatuvaatimukset jokaiselle vaiheelle sekä vaatimustenmukaisuuden todentamisohteet. Suunnitelmilla voidaan osoittaa, että yrityksellä on kykyä tuottaa vaadittua laatua ja annetut laatuvaatimukset on ymmärretty ja sisäistetty osaksi toimintaa.

Napapiirin Kuljetus Oy:lle osana tätä opinnäytetyötä toteutetut suunnitelmat koskivat maaleikkauksen, kaivantojen, putkien asennustöiden, täyttötöiden sekä rakennekerrosten työvaiheita. Suunnitelmista tarkastettiin niiden ajantasaisuus ja niihin sisällytettiin hyväksi havaittuja työohjeita ja -menetelmiä. Suunnitelmat toimivat pohjana tuleville urakoille, mutta niiden pätevyys tulee varmistaa jokaisen urakan yhteydessä erikseen. Yleinen asennusalustan ja täyttöjen työvaihekohtainen työ- ja laadunvarmistussuunnitelman mallikappale (Liite 3), jossa on kuvattu

rakennusosan tarkat työohjeet ja laadunvarmistusmenetelmät, on liitteenä työn lopussa. Suunnitelma on mallikappale, jota tulee täydentää urakkakohtaisilla tarkennuksilla.

10.5 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa Napapiirin Kuljetus Oy:n työmailla nykyisin käytössä olevia toimintatapoja, joita voidaan kehittää käytössä olevien resursien puitteissa. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa ilmapiiriin, hyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen liittyviä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota esimiestyössä. Haastattelujen yhteydessä saatiin kerättyä paljon materiaalia ja erilaisia näkökulmia, joiden perusteella laadittiin yhteenveto tuloksista, muodostan kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta.

Näiden toimintatapojen tunnistaminen toimi lähtökohtana arvioida ja verrata toimintatapoja teoriapohjalta tavoitejohtamisen ja Extreme Ownership -johtamistyylien mukaisesti toimintatapoihin. Näitä johtamistyyliä käytettiin uusien toimintatapojen kehittämiseen, joiden käyttöä voidaan kokeilla Napapiirin Kuljetus Oy:n työmailla rakennuskaudella kesällä 2020.

Tutkimuksen metodiksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, jolla saatiin kerättyä tietoa laajasti eri näkökulmista. Kysymysasettelu oli tehty keskustelua ohjaavaksi, mahdollistaen vapaamuotoisen keskustelun, jotta voitiin tunnistaa työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä myös haastattelukysymysten aihealueen ulkopuolelta. Tärkein tavoite oli saada realistinen ja todellisuuteen pohjautuva tilannekuva yrityksen työmailla käytettävistä toimintatavoista. Haastatteluista ei tehty äänitteitä tai litterointeja haastattelujen pituuden vuoksi, vaan jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin muistiinpanot annetuista vastauksista kysytyihin kysymyksiin sekä haastatteluissa esiin nousseista teemoista ja haastateltujen näkemyksistä laajemmin.

Tutkimuksen haastateltavat olivat Napapiirin Kuljetus Oy:n työntekijöitä, joilla on laaja ja kattava kokemus maarakennusalalla työskentelystä. Henkilöt valittiin tutkimukseen, koska he edustavat yrityksessä kolmea eri organisaatiotasoa: aluevastaavan, työnjohtajan ja ammattimiehen rooleja. Näin saatiin kattava käsitys yrityksen toiminnasta eri tasojen näkökulmasta.

Haastattelujen rajallisen määrän vuoksi haastatteluvastauksissa ei eritelty eri organisaatiotasoja edustavien henkilöiden vastauksia toisistaan, jotta voidaan säilyttää vastaajien anonymiteetti.

Toiminnan kehittämisen teoriapohjaksi valittiin tavoitejohtaminen ja Extreme Ownership -johtamistyyli. Tavoitejohtamisen periaatteet korostavat kaiken toiminnan tavoitteellisuutta, joka on tärkeä päämäärä rakennusallalla, jossa toimitaan taloudellisen paineen alaisena. Tällöin kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan on syytä olla linjassa yrityksen johdon asettamien tavoitteiden ja strategioiden kanssa.

Extreme Ownership korostaa johtajan vastuuta yrityksen strategian mukaisen toiminnan toteuttamisesta. Sen soveltuvuus koskee erityisesti jokapäiväistä työskentelyä työmaaloissa. Johtamistyyli on ottanut voimakkaasti vaikutteita armeijassa käytettävästä hierarkkisesta johtamisesta ja selkeästä työnjaosta, joka sopii hyvin myös rakennustyömaaympäristöön, jossa vastuita ja velvollisuuksia on jaettu samankaltaisesti.

Teoriaosiossa käsiteltiin myös ihmisen toiminnan vaikuttimia, kuten tarpeita, motivaatiota ja arvoja. Näiden aiheiden käsittelemien oli tarpeellista, jotta voitiin ymmärtää ihmisen toimintaa kokonaisuutena.

Jatkotutkimukset ovat tarpeen, sillä toiminnan kehittäminen ja parantaminen on jatkuva prosessi. Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin kehityskohteita, joiden käyttöönottoa voidaan kokeilla tulevilla rakennuskaudella kesällä 2020. Uusien käytäntöjen soveltuvuutta, tehokkuutta ja toimivuutta voidaan tutkia uudella haastattelututkimuksella rakennuskauden jälkeen ja tällöin suunnitella uusia kehityskohteita.

LÄHTEET

Helekoski, R. 2016. Hallitseeko egosi sinua? Kollega.fi. Viitattu 6.4.2020 <https://kollega.fi/2016/09/hallitseeko-ego-sinua/>.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

InfraRYL 2006. Infrarakentamisen yleiset laatuvaatimukset, Osa 2 Järjestelmät ja täydentävät osat. Helsinki: Rakennustieto Oy.

InfraRYL 2018. Infrarakentamisen yleiset laatuvaatimukset. Osa 1. Maa-, pohja- ja kalliorakenteet. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Kankainen, J. & Junnonen J. 2001. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot. Tampere: Rakennustieto Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lehto, V-P. 2017. Vastaava työnjohtaja on työmaansa toimitusjohtaja. Lehto Oy. Viitattu 24.2.2020 <https://lehto.fi/blogi/vastaava-johtaja-on-tyomaansa-toimitusjohtaja/>.

Napapiirin Kuljetus Oy 2018. Laatukäsikirja.

Napapiirin Kuljetus Oy 2020a. Tietoa meistä. Osakasyrittäjäyys. Viitattu 17.2.2020 <https://www.napapiirinkuljetus.fi/tietoa-meista/osakasyrittajyys>.

- 2020b. Tietoa meistä. Historia. Viitattu 17.2.2020 <https://www.napapiirinkuljetus.fi/tietoa-meista/historia>.

- 2020c. Tietoa meistä. Viitattu 22.4.2020 <https://www.napapiirinkuljetus.fi/tietoa-meista>.

Työterveyslaitos 2020a. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 2.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.

- 2020b. Rakennusalan ammattikohtaiset työpaikkaselvitykset. Henkinen kuormitus. Viitattu 17.4.2020. <https://www.ttl.fi/rakennusalan-ammattikohtaiset-tyopaikkaselvitykset-rats/henkinen-kuormitus/>.

Willink, J. & Babin, L. 2015. Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win. New York: St. Martin's Press.

Zink K. J. 1998. Total Quality Management as a Holistic Management Concept. Springer.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Viikkosuunnitelma-malli

Liite 3. Työvaihekohtainen työ- ja laatusuunnitelma -malli

Liite 1. Haastattelukysymykset

Samuli Kiuru

Haastattelukysymykset NaKu

Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyöhön
Haastattelu tehdään nimettömästi ja
vastauksia ei julkaista sellaisenaan

1. Urakoinnin kehittäminen

1. Missä työvaiheessa syntyy eniten virheitä?
2. Missä syntyy kalleimmat/ eniten urakkaa viivästyttävät virheet?
3. Mitkä ovat syyt edellä mainituille?

Korjausehdotuksia

2. Urakoinnin resurssit

1. Mistä resursseista on eniten pulaa? (miehet, työkalut, kulkuneuvot...)
2. Missä tämä puute näkyy eniten? (työvaihe tms...)
3. Mitkä ovat syyt edellä mainituille?

Korjausehdotuksia

4. Urakkaan perehdyttäminen

1. Onko urakka ja työvaiheet selkeästi määritelty?
2. Onko vastuut määritetty selkeästi?
3. Onko urakan laatuvaatimukset/ haluttu laatutaso/ virhetoleranssit selvillä?

4. Työnjohto

1. Mitä parannettavaa työnjohdolla on esimiestyössä?
2. Mitä parannettavaa työnjohdolla on töiden johtamisen/ suunnittelun/ rytmittämisen osalta?
3. Mitä parannettavaa työnjohdolla on ongelmatilanteiden ratkaisussa?

5. Mitä tehdään oikein?

1. Missä asioissa NaKu on kilpailijoitaan parempi
2. Mitkä asiat tuntuvat luonnistuvan hyvin?
3. Miksi nämä asiat onnistuvat hyvin?

6. Muita esille nousseita asioita

Liite 2. Viikkosuunnitelma-pohja

Yritys Oy

Projekti		Laatija
Työryhmä (ketä suunnitelma koskee)		Pvm.
Työvaihe, urakkaosa		
Viikon _____ työvaiheet ♦ Tavoitteet	Vastuhenkilö	
RESURSSIT ♦ Käytettävä kalusto (koneet, autot, laitteet, työkalut) ♦ Työryhmä (montako miestä) ♦ Käytettävät materiaalit (putket, kaivot, venttiilit, muut osat, eristeet yms.)	Vastuhenkilö	
Muuta huomioitavaa		
Massatalous -Tarvittavat -Lähtevät maa-ainekset Varaa ajoneuvokaluusto hyvissä ajoin!		

Liite 3. Työvaihekohtainen työ- ja laatusuunnitelma -malli (Yleinen esimerkki)

Yritys Oy

Työ- ja laadunvarmistussuunnitelma

Projekti, urakkaosa	Laatija Samuli Kiuru
Tilaja	Pvm. 5.5.2020
Työvaihe Asennusalustat, alkutäytöt ja lopputäyttö	Työvaihenumero
RESURSSIT ♦ Käytettävä kalusto ♦ Työryhmä ♦ Käytettävät materiaalit	Kkh 20-25tn Tärylätkä Ammattimies Apumies Putkilaser
VALMISTAVA VAIHE ♦ Edelliset työvaiheet ♦ Ilmoitukset ja informointi ♦ Muut	Pintamaan poisto Maaleikkaus/Kaivanto ja tuenta Mittaus
TYÖTURVALLISUUS JA YMPÄRISTÖ ♦ Suojavälineet ♦ Nostolaitteet ♦ Käyttöönottotarkastukset ♦ Turvallisuussuunnitelmat ♦ Varottavat laitteet ♦ Haitalliset aineet ♦ Liikenteen ohjaus ♦ Pohjavesialueet ♦ Materiaalien käsittely ♦ Melun torjunta ♦ Pölynsidonta ♦ Liukkauden torjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Koneen käyttöönottotarkastus • Henkilöstön turvavaatetus, henkilökohtaiset suojaimet. • Koneiden ja autojen varoitusvilkut • Kaivannot luiskataan 2:1 ja tarvittaessa loivempaan. Jos ongelmia luiskien vakavuuden suhteen niin kaivannon reunalta kevennetään maata piippuhyllyllä. Yli 3 m syvät kaivannot tehdään alkukaivun (luiska 1:1,75) ja kaivutukien avulla. • Kaivanto pidetään kuivana uppopumpuilla tai ohjaamalla vesi turvallisesti muuten ulos kaivannosta • Kts. Turvallisuussuunnitelma ja Turvallisuusriskikartta

TYÖN SUORITUS ♦ Menetelmät ♦ Aikataulu ♦ Vastuut ♦ Informointi ♦ Muut ♦ Toleranssit	<p>Asennusalusta</p> <ul style="list-style-type: none"> Asennusalusta tasataan suunnitelmissa annettuihin korkeuksiin kone/käsityönä ja tiivistetään tärylätkällä. Asennusalustan vahvuus 0,15m, materiaali tiivistämiskelpoinen kiviaines (kivetön Hk), pakkaskaudella kuivaa ja karkeaa hiekkaa. Tasaisuus +- 15mm kolmen metrin matkalla. Pohja tarkastetaan tasauslaudalla Tiiveyysuhde keskimäärin alle 2,8 (kannettava pudotuspainolaite) <p>Alkutäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> Putken alkutäyttö/ympärystäyttö: materiaali kivetön hiekka Pakkaskaudella huolehditaan, että asennusalusta ei ole jäässä eikä pääse jäätymään ennen täyttöä. Ennen täytön aloittamista poistetaan lumi ja jää kaivannon pohjalta Alkutäyttömateriaali lasketaan varovasti kaivantoon putken molemmille puolille ja tiivistetään lapiolla tai polkemalla. Huom. tästä ei saa seurata putken liikkuminen. Koneellinen tiivistys vaatii 300mm ympärystäytön. Tiivistämiseen käytetään tarvittaessa myös vettä. Tiivistystä jatketaan kerroksittain, kunnes täyttö ulottuu 300mm putken selän yläpuolelle Tiiveyysuhde keskimäärin alle 2,5, mitataan 50m välein (kannettava pudotuspainolaite) <p>Lopputäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> Liikennöidyillä alueilla kts. rakennekerrosten suunnitelmat (suodattinkerros, jakava- ja kantava kerros) Liikennöitävän alueen ulkopuolella lopputäyttö tehdään kaivumailla, josta suuret kivet ja lohkareet poistettu. Lopputäyttöä ei tiivistetä, vaan se rakennetaan korkeustasoon, josta se itsestään tiivistyessä laskee muun maanpinnan tasoon. Päälle asennetaan ruokamulta-/kasvu-/humuskerros
--	--

TYÖVAIHEEN HENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT	Asema/yritys	Nimi	Puhelin	Sijainen
Urakoitsija	Urakoitsija Oy			
Tilaaaja/rakennuttaja	Tilaaaja Oy			
	Valvoja Oy			

ALLEKIRJOITUKSET	Päivämäärä	Työkone/ tehtävä	Työryhmä/ aliurakoitsija	Nimi
Työvaiheesta vastaava Olen perehtynyt ja sitoudun Olen perehtynyt ja sitoudun				

Laatutekijä	Toleranssi	Mittausmenetelmä/ tiheys	Dokumentti	Mittauksen suorittaja
Asennusalan/arinnan tiiveys	Kerrospaksuus 15cm/ 4kert. Tiiveyssuhde ka. alle 2,8	Ylityskerrat ja kannettava pudotuspainolaite	Mittausraportti	Asennusryhmä
Alkutäytön tiiveys	Tiiveyssuhde ka. alle 2,5	Kannettava pudotuspainolaite	Mittausraportti	Asennusryhmä
Materiaali	Kunnossa	Silmämääräinen	Valmistajan laatu todistus	Asennusryhmä/ Työnjohto
Pvm:	Korvaa version:	Laatinut:	Ohje nro:	
5.5.2020		Samuli Kiuru		